Серия специальных информационных и нормативно-методических приложений к отраслевому городскому информационному и методическому ежемесячному журналу гостиничного дела "ПЯТЬ ЗВЕЗД"





Настоящее издание подготовлено с целью повышения уровня информирования и квалификации работников гостинично-туристского комплекса города Москвы, дальнейшего развития единого информационного поля для хотельеров путем:

- обеспечения информационно-методологической поддержки для участников развития и совершенствования гостиничного хозяйства города Москвы, в том числе гостиничных предприятий, входящих в гостиничный комплекс города;
- ознакомления с российским и международным опытом развития гостиничного хозяйства, строительства и реконструкции гостиниц, совершенствования инфраструктуры гостиничных предприятий, организации эффективного управления гостиницами;
- освещения актуальных вопросов развития системы подготовки и повышения квалификации кадров для гостинично-туристского комплекса;

- представления нормативно-методических материалов для совершенствования работы специалистов гостиничных предприятий, учебных центров по подготовке кадров и повышению квалификации работников гостиничной отрасли Москвы с учетом новейших методик и подходов к обучению;
- содействия эффективному взаимодействию потребителей и поставщиков проектных и дизайнерских решений, оборудования, товаров и услуг для гостиничного сектора;
- предоставления достоверной оперативной и аналитической информации о политике Правительства Москвы в области развития гостиничного хозяйства города, целях, направлениях и приоритетах, состоянии развития индустрии гостеприимства в Москве и Российской Федерации в целом.

Изготовлено по государственному заказу города Москвы. Использование материалов целиком или частично допускается только с письменного разрешения заказчика по государственному контракту.

Содержание:

Введение		2
Глава 1.	Практика формирования стандартов качества	
	1.1. Ожидания клиентов городских гостиниц. Восприятие и оценка гостем качества	
	обслуживания в городских гостиницах различных категорий	4
	1.2. Приобретение узнаваемости на рынке гостиничных услуг и обеспечение развития	
	городской гостиницы	5
	1.3. Качественные характеристики предприятия, соответствующие требованиям классификации	6
	1.4. Адаптация стандартов качества сервиса	6
	1.5. Система работы с персоналом по формированию навыков в предоставлении	
	услуг по соответствующим стандартам	7
	1.6. Снижение расходов и оптимизация использования имеющихся ресурсов	
Глава 2.	Практика внедрения стандартов качества	
	2.1. Система управления качеством в городском гостиничном предприятии	
	2.2. Внедрение мероприятий по управлению качеством	
	2.3. Контроль качества с установлением четких ролей и рамок ответственности персонала	
Глава 3.	Практические материалы	.22
	3.1. Выдержки из требований системы классификации (инфраструктура предприятия).	
	Практические меры по поддержанию соответствия гостиницы предъявляемым требованиям	22
	3.2. Основные положения стандартов предоставления услуг	
	3.3. Отражение стандартов предоставления услуг в бизнесе и производственных	
	процессах подразделений гостиницы и типовых должностных обязанностях работников	.28
	3.4. Правила этикета	59
Глава 4.	Международная практика формирования стандартов качества	
	и их внедрение на предприятиях гостиничного комплекса	
	города Москвы	62
	4.1.Франция	63
	4.2. Швейцария	63
	4.3. Германия	63
	Заключение	
	Список использованной литературы	



«Стандарты качества в городском гостиничном хозяйстве. Практика формирования и внедрения»



«Рекомендации при начале запуска гостиницы: кадровые и организационные процессы»



«Практика работы службы хаус-кипинг для успешной деятельности гостиницы»



«Практика применения систем автоматизации и диспетчеризации в гостиничных комплексах»



«Рекомендации по обеспечению комплексной безопасности при строительстве и реконструкции объектов гостиничного хозяйства»



«Рекомендации по использованию ресурсосберегающих технологий в гостиничном хозяйстве»

Введение

Потенциал московского гостиничного рынка эксперты оценивают как один из самых высоких в мире. Роль Москвы как делового, финансового и культурного центра в долгосрочной перспективе будет увеличиваться, а это означает, что будет расти число лиц, посещающих город с деловыми, профессиональными и туристскими целями. По оценке Всемирной туристической организации (UNWTO) к 2020 г. Россия может войти в первую десятку стран, в которых туризм занимает определяющее место. Именно в России, согласно оценкам экспертов UNWTO, туризм будет развиваться ускоренными темпами, а больше всего туристов будет принимать Москва: в 2020 году – около 9 млн человек.

По данным консалтинговой компании NAI Becar1, в Москве в 2009 году насчитывалось 237 гостиниц совокупным номерным фондом более 35 тыс. номеров, из которых:

- класс «люкс» (5 звезд) 2 902;
- бизнес-класс (4 звезды) 6 913;
- средний класс (3 звезды) 16 047;
- экономкласс 9 466.

Основная часть гостиниц Москвы, около 50%, сконцентрирована в Центральном и Северо-Восточном округах. В центре расположены все гостиницы категории «5 звезд», а также большая часть гостиниц категории «4 звезды». Высококлассные гостиницы ориентируются на крупные иностранные фирмы и гостей, приезжающих в Москву с деловыми целями. Доля российских клиентов в таких гостиницах невелика. Российские командировочные и туристы предпочитают гостиницы среднего и экономкласса, которых в Москве не хватает.

Сравнивая обеспеченность Москвы качественными гостиничными номерами с другими европейскими столицами, следует отметить, что она является недостаточной. Для сравнения: в Лондоне и Париже объем современного гостиничного фонда составляет примерно 70 тыс. номеров, в Москве – чуть более 35 тыс. По этой причине стоимость размещения в гостиницах Москвы сегодня одна из самых высоких в мире. И хотя Москва и уступила Монте-Карло в 2009 году место самого дорогого города в мире по средней стоимости номера (177 евро против 152), но в пятерку лидеров вошла, и вряд ли в ближайшее время сдвинется ниже 4-го места.

Вместе с тем, мировой финансовый и экономический кризис продолжает оказывать негативное воздействие на деятельность московских гостиничных предприятий.

Москва заметно отстала от основных мировых столиц по загрузке отелей, и этот разрыв за прошлый год еще более увеличился: деловая активность, а с ней и поток туристов в российскую столицу существенно сократились. По данным Росстата число иностранных туристов, посетивших российскую столицу в 2009 году, сократилось на 21%. Уровень среднегодовой загрузки московских гостиниц по сравнению с докризисным периодом едва превысил 50%. Максимальная загрузка была зафиксирована в отелях 4-х звездной категории и качественных гостиницах 3-х звезд, спрос в пользу которых сместился из гостиниц премиум класса. Снижение спроса обусловлено негативной динамикой турпотока в результате кризиса, в частности, уменьшением расходов на командировки корпоративных клиентов гостиниц. Средняя продолжительность пребывания деловых туристов в московских гостиницах по итогам 2009 года сократилась до 1,5 ночевок.

Кроме того, кризис заметно скорректировал цены во всех сегментах гостиничного рынка, и Москва сместилась на 4-место мирового рейтинга цен на услуги отелей. По сравнению с 2008 годом, средняя стоимость размещения в московских гостиницах снизилась на 20–30% в зависимости от категории:

- 30% и более для гостиниц 5 звезд;
- 27% для гостиниц 4 звезды;
- 19% для гостиниц 3 звезды.

С учетом предоставляемых скидок гостиницами и авиакомпаниями наметилась тенденция переноса заезда деловых людей в Москву с понедельника на воскресенье и на субботу, что позволяет им получить туристский тариф выходного дня.

Оценивая результаты деятельности московских гостиниц, особенно тех, где недостаточно используется передовой менеджмент и современные технологии организации и предоставления обслуживания, следует выделить следующие проблемы:

- несоответствие цены и качества предоставляемых услуг, что привело к низкой конкурентоспособности предоставляемого обслуживания и потере позиций на рынке;
- низкая производительность труда вызвала недопустимо высокие издержки, что отразилось на результатах финансово-хозяйственной деятельности, снижении рентабельности и ликвидности;
- ullet отсутствие возможности расширенного воспроизводства ресурсов гостиничных предприятий, что привело к их обветшанию и падению их рыночной стоимости.

В условиях финансового и экономического кризиса руководители гостиниц начинают осознавать, что для восстановления загрузки и уровня доходности своих предприятий необходимо радикально менять отношение к вопросам качества, модернизации и инновациям. Поэтому сегодня выиграет тот, кто накопит конкурентный потенциал, позволяющий ему обеспечить рывок при выходе из кризиса, оставляя за собой конкурентов.

Принятая Правительством Российской Федерации в 2005 г. «Система классификации гостиниц и других средств размещения» установила стандарты и минимальные требования к коллективным средствам размещения. Однако по прошествии 4-х лет классификацию средств размещения получили только 4% российских гостиниц. В Москве за эти годы было аттестовано всего 18 гостиничных предприятий, что свидетельствует об отсутствии мотивации у руководителей большинства гостиниц стремления в «получении звезд».

Следует подчеркнуть, что аттестация гостиницы на «звездность» это не рекламная акция, а первый шаг на пути повышения качества и создания конкурентных преимуществ.

Предлагаемое вашему вниманию содержит обширный практический материал для формирования и внедрения в городском гостиничном хозяйстве системы качества, основанной на положениях государственной системы классификации гостиниц в части требований к средствам размещения и номерам различных категорий, квалификационных требованиях, характеристиках должностей работников гостиничного хозяйства и общественного питания.

Результатом работы с данным изданием может быть выработка умения использовать полученные знания на всех стадиях организации деятельности отеля, формирования навыка внедрения и управления системой качества в гостинице, а также применения организационного инструментария для совершенствования системы качества любого объекта сервиса.

5

Глава 1.

Практика формирования стандартов качества

1.1. Ожидания клиентов городских гостиниц. Восприятие и оценка гостем качества обслуживания в городских гостиницах различной категории

Качество услуг необходимо рассматривать как важнейшую область деятельности в городском гостиничном хозяйстве. Под обеспечением качества понимается процесс формирования необходимых свойств и характеристик услуги, способных удовлетворять или превышать ожидания потребителя.

Особенности и свойства гостиничной услуги увеличивают ее стоимость и издержки. Клиенты, например, согласны платить больше за проживание в гостинице «Метрополь» в Москве, чем в «Останкино». Ожидания клиентов сформированы имиджем гостиницы, общественным мнением вокруг нее, усилиями администрации по управлению качеством предоставляемых услуг, их продвижению на рынке и ценами. При этом один человек, остановившийся в гостинице «Метрополь», будет

Важно:

В условиях современного рынка гостеприимства основным критерием конкурентной способности гостиничного предприятия является предоставление более высокого, гарантированного постоянно, качества услуг и продукта, нежели у конкурентов.

готов оплатить 10000 руб. за стандартный одноместный номер, а другой, остановившийся в гостинице «Останкино», только 2000 руб., и оба будут довольны условиями проживания, так как они оправдывают их ожидания. Они не сравнивают эти номера друг с другом, но будут недовольны, если, вернувшись вечером в номер, они увидят, что тот не убран.

Рассматривая качество как свойства и характерные особенности услуги, вызывающие чувство удовлетворения у потребителя, или как отсутствие недостатков, усиливающих у него состояние удовлетворенности, следует, однако, выделить специфические особенности качества услуг в гостиничных предприятиях. На рис. 1 приводится модель восприятия качества обслуживания в гостинице, использующая техническое и функциональное качество как зависимые величины от полного качества.

Во-первых, качество может рассматриваться как техническое и функциональное.

Техническое качество – это состояние неодушевленных предметов, окружающих клиента в гостинице. Например, клиент получает удовлетворение от качества номера в гостинице, приятного освещения, интерьера, блюда в ресторане и т.д.

Функциональное качество – это процесс взаимодействия со служащими в гостинице при предоставлении услуги. Например, клиент получает удовлетворение от качественного обслуживания, например: приветствие швейцара у двери, быстрая регистрация и заселение на службе приема, сопровождение в номер, доставка багажа и т.д.

Необходимо иметь в виду, что функциональное качество может восполнить некоторые недостатки технического качества. Если же функциональное качество плохое, то даже прекрасная комната в гостинице не сможет изменить возникшее у гостя чувство разочарования и досады.

Во-вторых, существует общественное и этическое качество. Общественный и этический аспект качества - это ответственность гостиницы при предоставлении услуги таким образом, когда ее специфические свойства исключают возможность причинения вреда и не создают угрозы жизни и здоровью клиентам. Владельцы гостиниц за рубежом давно уже обратили внимание на выгодную сторону создания экологически чистой среды обитания для своих клиентов. В частности, они стремятся использовать натуральные материалы взамен синтетики при отделке интерьеров, ткани для постельного белья из природного шелка и хлопка, сокращают применение сильнодействующих и вредных чистящих средств и т.д. Эти действия могут и не затрагивать чувства удовлетворения клиентов немедленно, но они важны, так как в долгосрочной перспективе направлены на заботу о человеке и могут предотвратить нежелательные ситуации.

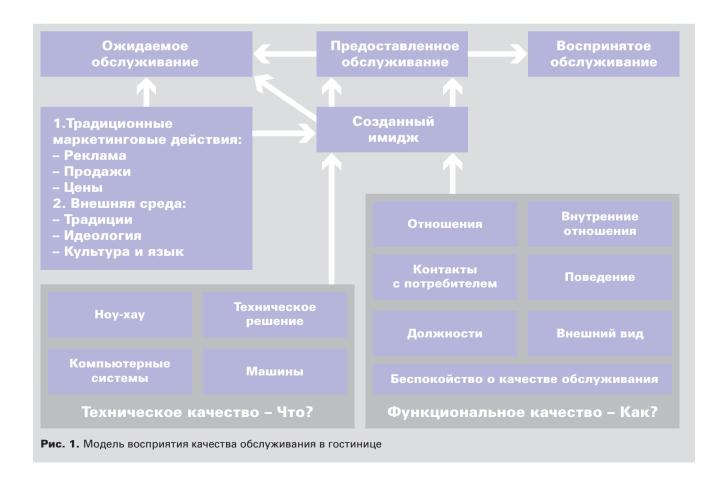
Как показывает практика, первоочередным фактором, с которого надо начинать решение проблемы качества на предприятии, является человеческий фактор, а в нем – заинтересованность работников в повышении качества своего труда. Только заинтересованность работников способна разорвать замк-

нутый порочный круг, который может сложиться в гостинице и порождать предоставление некачественных услуг.

Основой поддержания постоянства качества в гостинице является понимание, правильное использование и насыщение обслуживанием точек соприкосновения с клиентами, которое означает, что услуга предоставляется вне зависимости от того, какое количество клиентов проживает в гостинице в данный момент.

Критерием оценки качества является сопоставление ожидаемого и предоставленного обслуживания. Если уровень предоставленного обслуживания соответствует или превышает уровень ожидаемого обслуживания, мы удовлетворены его качеством.

Решить проблему постоянства качества услуги и обеспечения соответствия предоставляемого обслуживания ожиданиям клиента возможно только при внедрении соответствующих стандартов как технического, так и функционального качества в их взаимовоздействии и единстве. Целями стандартизации в сфере гостиничных услуг являются подтверждение и обеспечение поддержания заявленного уровня качества и безопасности потребления услуг, защита интересов потребителей от недобросовестной конкуренции на рынке.



1.2. Приобретение узнаваемости на рынке гостиничных услуг и обеспечение развития городской гостиницы

Развитие торговой марки приобретает все большее значение для московских гостиниц, поскольку позволяет приобрести узнаваемость гостиницы на рынке благодаря стремлению потребителя найти нужный ему продукт или услугу. Для того чтобы быть распознанным потребителями и стать лидером на рынке, гостиничные торговые марки должны занимать ясную и последовательную позицию в сознании потребителя. Разработка имиджа торговой марки основана на качестве предоставляемых услуг, соответствии цены и качества гостиничного продукта, имеющего универсальную аудиторию.

Следует отличать товарный знак от торговой марки. Товарный знак (trademark) – оригинальный рисунок, название, сочетание цифр, букв, знаков (отличительный знак), используемый для идентификации производителя, продавца продукта или услуги. Товарный знак обязательно регистрируется, чтобы не допустить его использования другими предприятиями или организациями. Торговая марка (brand) – это визуальный образ, имя продукта или услуги, сформированные производителем в сознании потребителя для того, чтобы покупателю было легче отличить их от продукции конкурента.

Создание торговой марки должно быть окупаемым для гостиницы, поскольку она может эффективно повлиять на потребительское поведение клиента, покупающего гостиничную услугу, что способствует увеличению объема продаж. Узнаваемость торговой марки должна сохраниться, поскольку изменение ее ценности и качества незамедлительно вызовет неудовлетворенность со стороны покупателя.

1.3. Качественные характеристики предприятия, соответствующие требованиям классификации

В международной практике существует несколько направлений для решения вопроса категоризации средств размещения.

В одном из направлений, к которому относятся, например, Австрия, Франция, Россия, отдается предпочтение, так называемым, статическим признакам или техническому качеству. Это означает твердое соответствие установленному процентному соотношению номеров с ванной и санузлом, наличию таких помещений, как,

например, крытый бассейн, сауна и т.д., определенному соотношению между вместимостью гостиницы и численностью обслуживающего персонала и т.д.

В другом направлении доминирующими являются «динамические» факторы, т.е. функциональное качество. Его сторонники считают, что жесткие соотношения в средствах размещения без должного уровня обслуживания не обеспечивают правильной оценки фактического качества услуг средства размещения. К этому направлению относится система категоризации средств размещения в Швейцарии, а также некоторых гостиничных цепей.

Применяются и смешанные подходы при определении категории средств размещения, например, в Великобритании.

Аттестация гостиниц на звездность в Системе классификации необходима и является первым важным этапом создания системы качества в гостинице.

1.4. Адаптация стандартов качества сервиса

Стандарт как нормативный документ содержит правила, общие принципы, характеристики, касающиеся определенных видов деятельности, в том числе гостиничной, и является доступным широкому кругу потребителей. Стандарт по своей природе предназначен для установления минимально необходимых требований, делающих любую услугу соответствующей своему назначению по формализованным показателям качества, безопасности и т.д.

Различают три уровня стандартов:

- национальный, действующий на территории государства;
- корпоративный, относящийся к деятельности предприятий, входящих в единую корпорацию;
- стандарт организации, устанавливаемый внутри отдельного предприятия.

Мировой опыт гостиничных стандартов базируется на классификации гостиниц. Системы классификации гостиниц по разным странам учитывают:

- технические параметры средств размещения;
- функциональные характеристики качества обслуживания.

Всемирная Туристская Организация (WTO) в части классификационных стандартов рекомендует:

- применение балльной оценки по установленному числу проверяемых параметров;
- установление четкой градации на классы гостиничных предприятий.

В Минимальных стандартах WTO для гостиниц существуют следующие разделы:

- 1. Здание и прилегающая к нему территория.
- 2. Техническое оборудование.
- 3. Номерной фонд.
- 4. Техническое оснащение.
- 5. Санитарные объекты общего пользования.
- 6. Общественные помещения.
- 7. Помещения для предоставления услуг питания.
- 8. Услуги гостиницы.
- 9. Услуги питания.
- 10. Требования к персоналу и его подготовке.

По данным Международной ассоциации гостиниц и ресторанов (МАГР) официальная система категоризации средств размещения принята только в 64 странах мира, в 11 из них она находится в стадии разработки, в 58 странах гостиницы не имеют единой категоризации.

В Российской Федерации действовали следующие нормативные документы:

- стандарт ГОСТ Р 51185-98. Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования (пп. 5.4, 5.5, 5.6, 5.7, 7.1 –7.16,8.1–8.5);
- стандарт ГОСТ 28681.4-95. Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц;
- Правила предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации, утвержденные постановлением Правительства Российской Федерации от 25.04.1997 N° 490.

Общие требования по качеству услуг установлены ГОСТ Р50690-94, введенным в действие с 1 января 1995 года. Согласно пункту 4.3 этого стандарта условия обслуживания должны соответствовать следующим требованиям:

- соответствие назначению;
- точность и своевременность исполнения;
- этичность обслуживающего персонала;
- комфортность;
- эстетичность;
- эргономичность.

После принятия в 2002 году Федерального закона «О техническом регулировании» и до вступления в силу соответствующих технических регламентов требования к продукции и услугам, установленные ГОСТами, подлежат обязательному исполнению только в части, соответствующей целям:

- защиты жизни или здоровья граждан, имущества физических или юридических лиц, государственного или муниципального имущества;
- охраны окружающей среды, жизни или здоровья животных и растений;

предупреждения действий, вводящих в заблуждение приобретателей.

Все существующие СНиПы, Правила предоставления гостиничных услуг, ГОСТы, СанПиНы, регулирующие вопросы обеспечения безопасности и устанавливающие общие требования к оказанию гостиничных услуг, при отсутствии регламентов действуют в течение семи лет со дня вступления в силу указанного Закона, а затем утратят свою силу.

Согласно Закону «О техническом регулировании», существующие ныне государственные стандарты переходят в разряд национальных и утверждаются национальным органом по стандартизации.

Важно:

Нельзя воспринимать понятие «стандарт» буквально. Нет стандартов, есть технологии. Технологии возводятся в ранг «обязательных» к выполнению по очень простой причине – эффективность и проверка временем.

Кроме национальных стандартов, в России будут также разрабатываться для добровольного применения и самостоятельно утверждаться стандарты коммерческих, общественных, научных, саморегулируемых организаций, а также объединений юридических лиц. Для реализации ФЗ «О техническом регулировании» разработан проект национального стандарта РФ «Стандарты организаций», который устанавливает объекты стандартизации и общие правила разработки и применения стандартов организаций.

1.5. Система работы с персоналом по формированию навыков в предоставлении услуг по соответствующим стандартам

Система работы с персоналом по формированию навыков качественного обслуживания включает в себя:

- разработку стандартов качества;
- обучение персонала;
- контроль над выполнением стандартов;

• корректировку и совершенствование обслуживания на всех участках деятельности.

Для того чтобы создать стандарты, необходимо составить перечень обязанностей сотрудника и описать процесс выполнения каждого производственного задания, разбив его на элементы.

Стандарты должны быть представлены каждому сотруднику. Каждый сотрудник должен иметь четкое представление, какого качества выполнения работ от него ожидают и менеджеры, и клиенты.

Во время обучения сотрудникам объясняется и демонстрируется, как они должны выполнять свои обязанности.

Контроль заключается в том, что фактическое выполнение обязанностей сравнивается со стандартом и, при необходимости, предпринимаются корректируюшие действия.

1.6. Снижение расходов и оптимизация использования имеющихся ресурсов

При реализации этой задачи гостиница может добиться лидерства по издержкам на рынке за счет комплекса мер, направленных на жесткий контроль над затратами и накладными расходами, сведения до минимума расходов в таких областях, как исследования и разработки, реклама и т.д.

Низкие затраты дают гостинице хорошие шансы даже в случае существования жесткой конкуренции на выживание. Лидерство по минимальным издержкам создает прочную основу для конкуренции в гостиничном хозяйстве, где жесткая конкуренция в других формах уже установилась. Такая стратегия должна вырабатывать принципы регулирования процесса формирования затрат как за счет факторов производства, так и за счет стратегического анализа издержек по всей «цепочке» нарастания затрат — от оптимального планирования основных и оборотных фондов предприятия до продвижения гостиничных услуг на рынок к потенциальному потребителю.

В сегменте, связанном с поставщиками, следует обратить внимание на следующие вопросы:

- переговоры по получению более благоприятных цен;
 - интеграция для получения контроля над ценами;
- использование более дешевых заменителей ресурсов;
 - экономия на трансакционных издержках.

В сегменте собственных внутренних издержек гостиницы можно добиться положительного результата в случае:

- сокращения внутренних затрат путем оптимального планирования основных и оборотных производственных фондов предприятия;
- внедрения технологий, нацеленных на ресурсосбережение;
 - инновационной деятельности.

В сегменте внешних послепроизводственных издержек следует добиться:

- улучшения условий реализации;
- изменения стратегии распределения, включая возможность интеграции;
 - экономии на других сегментах.

Глава 2.

Практика внедрения стандартов качества

2.1. Система управления качеством в городском гостиничном предприятии

Система качества представляет собой совокупность структур, выполняющих функции управления и обеспечения качества установленными методами. Поэтому разработка системы качества в основном заключается в том, чтобы сначала определить, какие процессы и структуры следует включить в систему качества, и какие функции они должны выполнять, чтобы обеспечить требуемое качество продукции/услуг, а затем разработать все необходимые нормативные документы для выполнения этих функций.

Система качества включает следующие элементы:

1. Эффективное управление предприятием на основе маркетинга.

Гостиничное предприятие функционирует в условиях развивающихся рынков. Усиливается воздействие рыночных сил, требующих повышения конкурентоспособности и удовлетворения потребителя, обеспечивающего благополучие предприятия, его работников и владельцев.

Современная концепция маркетинга определяет задачу производственно-сбытовой деятельности предприятия, направленной на достижение конечного результата – прибыли при сохранении или укреплении благополучия потребителя и общества в целом. Эта концепция означает сбалансированность трех факторов: стремления к прибыли, учета покупательских потребностей и интересов общества.

Определяющими дальнейшее развитие предприятий гостиничного хозяйства будут:

- эффективный менеджмент на основе маркетинга, обеспечивающий необходимые условия для производства и реализации продукции и услуг;
- внедрение системы качества, позволяющей обеспечить конкурентоспособность и доходность.
 - 2. Создание корпоративной культуры.

Под корпоративной культурой понимается система ценностей и убеждений, разделяемых всеми сотрудниками, коллективное сознание и менталитет организации. Корпоративная культура определяет поведение между ра-

ботниками гостиницы, их взаимоотношение с клиентами, руководством, посредниками, поставщиками и т.д. Корпоративная культура дает работникам чувство цели и формирует преданность своей организации.

Ориентация гостиничных корпораций на удовлетворение запросов клиентов привела к внедрению системы Всеобщего Управления Качеством (TQM), которая стала частью корпоративной культуры. В основе TQM лежат следующие принципы:

- Ориентация на потребителя. Организации зависят от своих потребителей и поэтому должны понимать их текущие и будущие потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания.
- Лидерство руководителя. Руководители обеспечивают единство цели и направления деятельности организации. Им следует создавать и поддерживать внутреннюю среду, обеспечивающую полное вовлечение работников в решение задач организации.
- Вовлечение работников. Работники всех уровней составляют основу организации, и их полное вовлечение дает возможность организации с выгодой использовать их способности.
- Подход к системе качества как к процессу. Желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом.
- Системный подход к управлению. Выявление, понимание и менеджмент взаимосвязанных процессов как системы содействуют результативности и эффективности организации при достижении ее целей.
- Постоянное улучшение. Постоянное улучшение деятельности организации в целом следует рассматривать как ее неизменную цель.
- Принятие решений, основанных на фактах. Эффективные решения основываются на анализе данных и информации.
- Взаимовыгодные отношения с поставщиками и посредниками по продажам. Организация, ее поставщики и посредники взаимозависимы. Эти отношения, построенные на взаимной основе, повышают способность сторон создавать ценности и блага.

3. Внедрение стандартов технического качества обслуживания.

Внедрение стандартов технического качества обслуживания означает приведение предприятия в соответствие с отраслевыми стандартами на основе существующей классификации гостиниц.

В этих целях проводится техническое обследование гостиничного предприятия (здание и территория, жилые, общественные и служебные помещения, технологическое оборудование, оснащение инвентарем, расходными материалами и т.д.). Выявленные технические отклонения от стандарта устраняются.

Важно:

Обладание копией каких-либо сетевых стандартов не означает успешного воплощения их в жизнь. Для создания гостиничного предприятия требуется опыт и понимание самого продукта, командная работа и проектной группы, и специалистов отельеров. В противном случае, может получится просто «здание с гостиничной функцией».

По результату этой работы составляется «Паспорт гостиницы», в котором отражаются все основные технические характеристики объекта по вышеупомянутому примерному перечню. Задача управления техническим качеством гостиничного предприятия заключается в поддержании его технического состояния в соответствии с характеристиками технического паспорта.

- 4. Внедрение стандартов функционального качества обслуживания.
- Внедрение квалификационных требований (квалификационный стандарт) и должностных обязанностей к работникам предприятия.

Внедрение функционального качества начинается с разработки квалификационных требований (квалификационный стандарт) и должностных обязанностей к работникам, исходя из специфики работы и особенностей гостиничного предприятия. Квалификационные требования позволяют обеспечить обоснованное и рациональное

разделение и организацию труда, правильный подбор, расстановку и использование кадров, единство при определении должностных обязанностей работников гостиниц и предъявляемых к ним квалификационных требований, закрепление норм ответственности в трудовых контрактах, а также принимаемых решений при проведении аттестации руководителей и специалистов. Схему внедрения можно представить следующим образом:

- квалификационные требования (квалификационный стандарт);
- нормативное описание обязанностей по каждой должности;
 - должностная инструкция;
 - трудовой контракт.

Квалификационные требования к работникам разрабатываются гостиницами самостоятельно и должны применяться в качестве нормативных документов прямого действия или служить основой для разработки внутренних организационно-распорядительных документов, должностных инструкций, содержащих конкретный перечень должностных обязанностей работников с учетом особенностей организации производства, труда и управления, а также их прав и ответственности. При разработке должностных инструкций необходимо уточнить перечень работ, которые свойственны соответствующей должности в конкретных организационно-технических условиях, и установить требования к необходимой специальной подготовке работников.

Формализованные квалификационные требования (квалификационный стандарт) и должностные обязанности объединяются в единый документ – «Руководство по качеству».

• Разработка технологии (нормативное описание) производственных процессов.

Нормативное описание производственных процессов (технологические процедуры) производится по каждому подразделению гостиничного предприятия на основании технического паспорта, классификации гостиницы, должностей работников и их обязанностей в данном подразделении.

В технологических процедурах поэтапно описывается основная деятельность подразделения, особое внимание обращается на координацию деятельности на стыках с другими подразделениями гостиницы. Нормативное описание производственных процессов является нормативным документом, который закрепляет нормы ответственности и руководителя данного подразделения.

Формализованные нормативные описания производственных процессов объединяются в единый документ – «Руководство по качеству».

• Введение нормирования труда (нормативы выработки, нормативная численность работников).

Нормирование труда осуществляется по основным категориям рабочих профессий (горничные, повара, официанты и т.д.), чей труд поддается нормированию. По каждой должности создается фотография рабочего дня, в которой поэтапно хронометрируется производственный процесс среднего по уровню производительности труда работника.

Для определения нормативов труда применяется математический метод расчета нормы выработки. Норма выработки (Нвыр) — это количество продукции/услуг, произведенных в единицу рабочего времени либо приходящихся на одного среднесписочного работника гостиницы за определенный период (час, смену, месяц, квартал, год). Она рассчитывается как отношение объема произведенной продукции или предоставленных услуг (ОП) к среднесписочной численности работников (Ч) и затратам рабочего времени на производство этой продукции или услуг (Т) или:

$$H$$
выр = $O\Pi / \Psi / T$.

Например, деятельность *предприятия* общественного *питания* характеризуется следующими данными:

Показатель	Единица измерения	Количество
Запланированный объем продукции собственного производства	условные блюда	2 700 000
Численность работников рабочих профессий	человек	33
Эффективный фонд рабочего времени при пятидневной рабочей неделе	дни	225

Тогда норма выработки на одного работника составит: $2\,700\,000$ условных блюд / 33 работника / 225 дней = 364 блюда.

Расчет норм времени на уборку помещений в гостинице (Н выр) производится по следующей формуле:

$$H$$
 вы $p = ΣТоπ*1+$ $\left[\begin{array}{c} A \text{ обс.} + A \text{ отд.} \\ \hline 100 \end{array}\right]$

где Σ Топ – суммарное оперативное время на уборку номера каждого типа;

А обс. – время на обслуживание рабочего места, принимаемое в размере 6,5% оперативного; А отд. – время на отдых и личные потребности, принимаемое в размере 5% оперативного.

Тогда оперативное время:

Топ первого типа номера установлено как 40 мин., число номеров 80;

Топ второго типа номера установлено как 44 мин., число номеров 40;

Топ третьего типа номера установлено как 60 мин., число номеров 20;

Топ четвертого типа номера установлено как 80 мин., число номеров 10.

Нормы выработки по уборке номеров в гостинце составят:

H выр₁=
$$40*1+$$
 $\left[\begin{array}{c} 6.5+5.0\\\hline 100 \end{array}\right]=40*1,115=44.6$ мин.

H выр₂ = 44*1,115 = 49,1 мин.

H вы $p_3 = 60*1,115 = 66,9$ мин.

H выр₄ = 80*1,115 = 89,2 мин.

Суммарная норма времени на уборку всех номеров в смену составит:

44,6*80+49,1*40+66,9*20+89,2*10 = 7762 мин. : 60 мин. = 129,4 час.

Нормативная численность горничных (Чн) в смену будет определена по формуле:

$$=\frac{129,4}{12}=10,8$$
 чел.

Средняя норма выработки номеров в смену на одну горничную составит:

150 номеров / 10,8 человек = 13,9 номеров.

Нормативная численность работников устанавливается для наиболее распространенных условий выполнения работ в гостинице в соответствии с действующими требованиями по качеству, правилами техники безопасности и технической эксплуатации с учетом обеспечения рабочих мест необходимым технологическим оборудованием и инвентарем применительно к характеру выполняемой работы. Нормативы численности установлены с учетом необходимых затрат времени на подготовительно-заключительную работу, отдых и личные надобности, на переходы для обеспечения нормативной эксплуатации технологического оборудования. В случае, если числовые значения факторов значительно отличаются от предельных, нормативную численность рекомендуется определять исходя из производственной необходимости, с обеспечением рациональной загрузки. Одновременно в каждом отдельном случае необходимо решать вопрос о выполнении работниками дополнительных функций с учетом экономической целесообразности и обеспечения качества работ.

При определении численности работников (Нч) по нормам выработки может быть использована формула:

 $Hy = O\Pi \pi \pi$: (Нвыр x Квн),

где

- ОПпл плановый объем продукции/услуг в установленных единицах измерения за определенный период времени:
- Нвыр плановая норма выработки в тех же единицах измерения и за тот же период времени.
- Квн коэффициент выполнения норм времени работниками.

Формализованные нормативы труда и численности работников объединяются в единый документ – «Руководство по качеству».

• Справедливая оценка и мотивация труда.

Основной смысл всей работы в области материального вознаграждения сотрудников гостиницы — определить меру труда и размер его оплаты. Разработка оптимальных соотношений в оплате труда различной сложности является наиболее важным моментом в системе дифференциации заработной платы. Такой подход обеспечивает соответствие размеров оплаты труда его качественным показателям. Речь идет о справедливом вознаграждении за труд.

В системе оплаты и мотивации труда должны соблюдаться следующие принципы:

- оплата по результатам труда. Оплата по труду (формула «каждому по труду») имеет двоякое толкование. Под трудом можно понимать либо его результат, либо затраты (количество труда). Принцип «по затратам труда» гарантирует индивидуальную зарплату, но не регулирует ее. Регулирование происходит с учетом затрат и результатов труда. Отсюда вывод: платить нужно не по труду, а по его результатам;
- уверенность и защищенность работников. Заработная плата должна быть такой, чтобы у сотрудников появилось чувство уверенности в завтрашнем дне, и они были бы защищены от всяких изменений как во внешней среде, так и в организации. Задача состоит в том, чтобы сотрудники максимум внимания сосредоточивали на решении главных задач организации: их не должны отвлекать денежные проблемы, связанные с материальным обеспечением себя и своей семьи. Обеспечить им это должна гарантированная заработная плата;
- стимулирующий и мотивирующий аспект зарплаты. Система оплаты труда должна включать действенные средства стимулирования и мотивации. Работникам пре-

доставляется возможность получать больше за производительный качественный и бездефектный труд, чем просто фиксированную заработную плату. В связи с этим вводятся дополнительные выплаты, непосредственно связанные с их определенными достижениями;

• дополнительные (мотивационные) формы вознаграждения труда за личный вклад. В дополнение к заработной плате устанавливаются различные вознаграждения работников, которые служат оценкой и признанием организацией особо качественной работы сотрудника. Это вознаграждение включает: скидки на покупку товаров, оплату расходов на образование, медицинское обслуживание, страхование жизни и т.п.

Учет в заработной плате таких факторов, как условия труда, значимость сфер его приложения, количественных и качественных результатов индивидуального и коллективного труда, осуществляется посредством форм организации заработной платы. В связи с этим выделяют следующие формы оплаты и стимулирования труда: повременная заработная плата, чистая сдельная, аккордная и премиальная оплата труда.

Мотивационные возможности раскрываются перед работниками через систему обучения. Обучение всех сотрудников становится обязательным элементом деятельности организации. На данном этапе запускается непрерывный цикл обучения для различных категорий работников: «Хочу – Знаю – Умею – Могу». Фазы цикла:

- «Хочу» обучение правильному восприятию и непосредственному применению действующих стимулов;
- «Знаю» профессиональная теоретическая подготовка и переподготовка;
- «Умею» освоение и закрепление практических навыков;
- «Могу» привитие и расширение способностей преодоления текущих трудностей, тренинг работы в команде, формирование команд.

Обучение и мотивация персонала — наиболее выгодные формы инвестиций компании. Правильно мотивированный персонал должен работать как одна команда, не растрачивая время и энергию на склоки и интриги.

Уровень эффективности мотивационных факторов отражается на соответствующих субъективных и объективных характеристиках качества работы персонала предприятия. Субъективные характеристики, показывающие высокую эффективность стимулов и, как следствие, высокий уровень мотивации работника:

- удовлетворенность трудом, системой поощрений, руководством, пребыванием в коллективе;
 - ощущения безопасности, уверенности в будущем;
 - гордость за свою работу, предприятие и т. д.

Объективные характеристики высокого уровня мотивации работника:

- трудовое поведение, проявляющееся в готовности жертвовать личным ради корпоративных целей (творческое отношение к своим обязанностям, «беспроблемное» отношение к переработкам: «Ну, надо так надо»);
- отношение к труду, характеризующееся высокой степенью ответственности, добросовестности, инициативы, дисциплинированности;
 - ответственное отношение к служебной тайне;
 - преданность организации;
 - низкий уровень абсентеизма.

Мониторинг состояния отношения к труду на предприятии должен осуществляться постоянно в целях контроля мотивации и поддержания ее на неизменно высоком уровне. Для мониторинга целесообразно использовать наряду с объективными показателями и методы социологического исследования для оценки субъективных показателей.

• Входной контроль качества на продукцию и услуги поставщиков.

Входной контроль качества означает разработку системы работы с поставщиками продукции и услуг для гостиничного предприятия, который включает:

• выходной контроль продукции поставщиком в соответствии с требованиями потребителя (гостиницы);

Nº	Помещение	Категория	Ответ	
Процедуры	Проверка готовности номера ко сну клиента (вторая уборка)	Номера: Обслуживание и процедуры	(Да) (Н	leт) (Иное)
Убе	овите горничную и прове дитесь, что в номере нет к и Вы обнаружили следуюц	хлиента. <u>Обведите</u>	ответ (ŀ	
	Дефекты			
	Пепельницы и корзины д	ля мусора не очи	цены	~
	Лампа ночник не включе			
	Кровать не разобрана			
	Занавеси не опущены			
	Нет конфеты на подушке			
	Вещи гостя оставлены на	прикроватной ту	мбочке	~
	Комната не убрана			
	Подготовка номера ко сн в первую ночь	у проводилась то	ПЬКО	
	Используемые расходны и косметика не пополнял	•		
	Другое			

Рис. 2. Контрольная карта качества повторной уборки номера (Turndown)

- входной контроль потребителя (гостиницы) и обратную связь по результатам контроля;
- инспекции и аудиты со стороны потребителя (аудит второй стороной продукции, процессов, систем качества);
- аудит третьей стороной (сертификация) системы качества поставщика;
 - оценку качества поставок;
 - ведение рейтинга поставщиков;
- создание совместных с поставщиком команд по улучшению качества поставок и т. п.

В перспективе целесообразно предусматривать переход к работе с внешними поставщиками на основе:

- стандартов на статистический приемочный контроль;
- внедрения у поставщика систем качества, соответствующих стандартам ИСО 9001.

	Помещение	Категория	Ответ			
Процедуры	Вестибюль	Чистота	(Да) (I	Нет) (Иное)		
вентиляционі	ные решетки. <u>Об</u>	ы, окна, зеркала, і ведите ответ (Не екты и укажите их	г), если Е			
Дефект						
Грязный	коврик у входа					
Грязное і	ковровое покрыт	гие				
Паутина	в помещении					
Грязные	или пыльные угл	ты в помещении		V		
Мусор в	помещении					
	Обрамления стен, дверей и окон грязные или пыльные					
Пол гряз	ный или пыльнь	ій				
Надписи	на стенах					
Жевател покрыти	•	полу или ковров	ОМ	~		
Насеком	ые в помещении					
Мягкая м	иебель грязная и	іли пыльная				
Мрамор	грязный, пыльны	ый или не блестит	Г			
Грязный	защитный чехол	на ковре				
Козырек	у входа грязный	и или пыльный				
Ступени	лестничной клет	ки грязные или пы	ыльные			
Порог гр	язный					
Указател	ьная табличка гр	эязная или пыльн	ая			
Винилов	ые покрытия гря	зные				
Другие п	роблемы с чисто	отой помещения				

Рис. 3. Контрольная карта качества уборки вестибюля в гостинице

Стандарты предполагают активное сотрудничество между партнерами, учитывая при установлении объемов контроля информацию о внедрении систем качества, результатах аттестации производственных процессов, внедрение статистических методов у поставщиков.

Эффективной мерой является включение в контракт поставки требования аудита третьей стороной, т. е. сертификации системы качества поставщика. В особых случаях заказчику целесообразно провести аудит самому (аудит второй стороной), чтобы обратить особое внимание поставщика на ключевые или слабые элементы его системы качества. Система работы с поставщиком должна быть гибкой.

• Выходной контроль качества на предоставляемые услуги в гостинице и их сбыт посредниками.

Выходной контроль качества предусматривает как установление контроля над качеством предоставляемых услуг, так и контроль качества работы сбытового аппарата гостиничного предприятия.

Центральное место в установлении контроля над качеством занимает разработка контрольных карт качества на предоставляемые услуги гостиничного предприятия (см. рис. 2, 3, 4 и 5).

Процедуры оценки и измерения качества процессов обслуживания с помощью контрольных карт качества используют понятия «дефект» и «несоответствие».

Процесс обслуживания считается дефектным, если по крайней мере один из критических элементов обслуживания признан невыполненным или выполненным неправильно.

Nº	Служба гостиничного хозяйства	Категория	Ответ	
Процедуры	Проверка быстроты обслуживания и манеры общения с клиентом	Номера: Обслуживание и процедуры	(Да) (Н	Нет) (Иное)
HOM	вовите горничную и попро мер. <u>Обведите ответ (Heт),</u> ректы и укажите их:			., ,
	Дефект			
	Горничная не улыбается			
	Горничная не здоровается пока не здоровается гост	• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •		~
	У горничной отсутствует с гостем	зрительный конта	ikt	
	Горничная не проявляет и запросу в гостеприимной			
	Другое			
Рис	. 4. Контрольная карта п	роверки работы	горнич	ной

Несоответствиями процесса обслуживания считаются:

- отклонение в меньшую сторону оценки качества любого из критических элементов обслуживания в опросной карте (при правильном в целом выполнении этого элемента) от значения этой оценки в эталонной карте;
- отсутствие или неправильное выполнение любых, не являющихся критическими, элементов обслуживания, предусмотренных эталонной картой качества.

Процент контрольных карт, отражающих наличие несоответствий и дефектов от общего количества рассматриваемых карт, и есть уровень несоответствий.

Процент контрольных карт, соответствующих дефектным процессам, в общем количестве рассматриваемых карт – это уровень дефектности обслуживания.

Проведение опросов гостей – непрерывный процесс, меняющий свою интенсивность в зависимости от текущего уровня дефектности и несоответствий процессов обслуживания. Можно провести аналогию с ситуацией, в которой оказывается заболевший человек.

N∘	Организация завтраков	Категория	Ответ	
Процедуры	Проверка быстроты обслуживания и манеры общения с клиентом	Служба общественного питания, процедуры	(Да) (H	Нет) (Иное)
вре	оверьте работу службы обц мя. <u>Обведите ответ (Нет), е</u> ректы и укажите их:			
	Дефект			
	Задержка открытия ресто	рана		
	Наличие менее 3-х видов	йогурта		
	Нет молока, нет обезжире молока			
	Отсутствует ассортимент	завтраков из злаг	ков	
	Отсутствуют сухофрукты			V
	Наличие менее 5-ти видов	в свежих фруктов		
	Отсутствует свежая выпеч	• •	іеб,	
	Отсутствует тостер и наре	занный хлеб к не	ему	
	Отсутствуют масло/марга	рин, творог и дже	ем	
	Отсутствуют апельсиновь свежевыжатый), яблочный и томатный сок		Í	V
	Отсутствуют горячие заку	ски в нагревателя	ЯX	
	Отсутствуют холодные за	куски и салаты		
	Отсутствуют свободные с	ервированные ст	олы	
Рис	. 5. Контрольная карта пр	ооверки качеств	а завтра	аков

14

в гостинице

До заболевания он не измерял температуру, но заболев, делает это регулярно.

Идентификация, анализ и классификация несоответствий, дефектов обслуживания и их причин – важнейшая задача процесса создания системы измерений, оценки и анализа уровней дефектности, уровней несоответствий в производстве и оказании услуг.

Идентификация несоответствия - определение предметного содержания отмеченного гостем в контрольной карте несоответствия элемента обслуживания нормативному уровню этой позиции, то есть ответ на вопрос «в чем проявилось несоответствие?. Идентификация дефекта определение предметного содержания внешних проявлений, обусловивших отказ гостя признать элемент обслуживания выполненным. Причины обнаруженных несоответствий и дефектов должны быть быстро идентифицированы с тем, чтобы можно было предпринять корректирующие действия и предупредить повторное возникновение несоответствий. Предупреждающее действие предпринимается, когда потенциальное несоответствие установлено в результате анализа зарегистрированных данных или других достоверных источников информации. Информация о предпринимаемых предупреждающих действиях должна составлять неотъемлемую часть процесса анализа со стороны руководства с целью поддержания в рабочем состоянии и улучшения эффективности системы качества.

Анализ причин несоответствий и дефектов с позиции «почему?», а не «кто виноват?» – принципиальный, поворотный момент в освоении нового культурного базиса. С него начинается превращение работников в сотрудников, то есть в людей, заинтересованно делающих общее дело.

Несоответствия следует ранжировать по степени их влияния на восприятие (качество) обслуживания. Если дефект рассматривать как крайнюю форму несоответствия, получается следующая единая классификация несоответствий нормам качества:

- грубые (дефекты обслуживания),
- критические (то есть близкие по значимости к дефектам обслуживания),
 - значительные,
 - малозначительные,
 - косметические.

Причины несоответствий могут носить различный характер: технический, исполнительский, организационный и др.

Анализ причин несоответствий должен предусматривать:

• установление причин. Если однозначное установление причин невозможно, то необходимо выявление альтернативных вариантов или возможных их комбинаций;

• локализацию (адресную привязку) причин в организационной структуре по месту их возникновения и уровню управления (служба, подразделение, уровень принятия решения).

Причины могут быть на уровне исполнителя и его рабочего места, бригады, гостиницы и ее службы, взаимоотношений с поставщиками. Для каждого из этих уровней должны быть определены свои методы и средства анализа. Гостиничное предприятие должно регулярно проводить внутренние проверки качества, чтобы контролировать эффективность и пригодность различных элементов системы качества для достижения ставящихся целей в области качества. Частота периодических проверок устанавливается планом внутренних проверок. Внутренний аудит необходим как обязательное требование в рамках проведения в последующем сертификации системы качества. Персонал, проводящий аудит, должен иметь соответствующую квалификацию и быть независимым от того подразделения, которое он проверяет.

2.2. Внедрение мероприятий по управлению качеством

Внедрение систем качества целесообразно проводить в следующей последовательности:

1 Этап. Принятие решения о создании системы качества.

Первый шаг в создании системы качества – принятие руководством официального решения о ее создании. Такое решение может быть оформлено в виде приказа, в соответствии с которым:

- определяется политика предприятия в области качества;
- назначается представитель руководства, ответственный за создание и функционирование системы качества;
- формируется служба качества (стандартизации), как правило, в составе отдела маркетинга;
- устанавливаются основные этапы, исполнители и сроки разработки и внедрения системы качества.

2 Этап. Разработка плана-графика создания системы качества.

Во исполнение решения руководства разрабатывается план-график создания системы качества, в котором предусматривается выполнение следующих работ:

- определение функций и задач элементов системы качества с учетом рекомендаций, отраслевых стандартов и особенностей предприятия;
- определение состава структурных подразделений, которые должны выполнять функции в системе качества;
- разработка структурной и функциональной схем программы повышения качества;

- определение состава и разработка нормативных документов системы качества («Паспорт гостиницы» и «Руководство по качеству»);
 - внедрение системы качества;
 - обеспечение функционирования системы качества;
 - проверки системы качества;
 - совершенствование системы качества;
 - организация работы кружков качества.

3 Этап. Определение функций и задач элементов системы качества.

На этой стадии сначала нужно провести тщательный анализ процесса создания услуги в гостинице и после представить его в виде подробного перечня этапов работ.

Для организации эффективного управления качеством перечень этапов предоставления услуги должен быть в достаточной степени детализирован, чтобы ни один из них не остался без воздействия системы качества. Такой детальный перечень этапов включает в себя:

- 1. Определение потребностей рынка в данной услуге.
- 2. Разработку технологических процессов предоставления обслуживания по соответствующему стандарту качества, определение потребности в дополнительном технологическом оборудовании.
- 3. Нормирование труда, обеспечивающее необходимый стандарт качества.
 - 4. Подготовку персонала к процессу предоставления услуг.
- 5. Обеспечение производства услуг комплектом необходимой документации.
- 6. Организацию снабжения расходными материалами и необходимым сырьем.
- 7. Подготовку технологического оборудования, инструмента, приспособлений и оснастки.
- 8. Экспериментальное предоставление услуги, операционный контроль качества, пробный маркетинг.
 - 9. Полное внедрение услуги на предприятии.

Исходя из варианта производственного процесса, определяется базовая модель системы качества для предприятия в соответствии с отраслевым стандартом.

Затем в соответствии с рекомендациями существующего стандарта, а также с учетом специфики гостиничного предприятия определяется перечень функций и задач (элементов) системы качества. Этот перечень может включать дополнительные элементы внутрифирменного стандарта, который, как правило, должен быть выше отраслевого.

4 Этап. Определение состава структурных подразделений системы качества.

После определения этапов создания услуг и функций (элементов) системы качества нужно определить структурные подразделения, которые будут выполнять эти

функции. Для этого необходимо проанализировать функции существующих подразделений и сравнить их с перечнем функций, принятым для создаваемой системы качества с учетом требований отраслевого стандарта.

В результате устанавливаются исполнители каждой функции, и каждому исполнителю его новые функции официально включаются в функциональные обязанности.

В состав исполнителей, кроме подразделений службы качества, входят, как правило, сервисные подразделения, обеспечивающие предоставление услуг.

После определения исполнителей и их функций система качества обретает вполне конкретное очертание, которое может быть представлено на двух схемах: структурной и функциональной.

5 Этап. Разработка структурной и функциональной схем системы качества.

Структурная схема системы качества строится на основе организационной структуры управления предприятием и дает возможность показать «устройство» системы — состав и взаимосвязь всех структурных подразделений в системе качества и ее управляющее ядро – службу управляющего по качеству (см. рис. 6). Как правило, в систему включаются производственные подразделения, отдел маркетинга с функциями контроля и управления качеством, выполняющий также задачи координации и методического руководства работой по качеству, другие подразделения гостиничного предприятия.

В отличие от структурной схемы, показывающей «устройство» системы качества, построение функциональной схемы позволяет наглядно представить «работу» системы качества — процесс управления качеством.

При разработке функциональной схемы необходимо учитывать следующие этапы: политику и планирование качества, организацию работ, обучение и мотивацию персонала, контроль качества, информацию, разработку мероприятий, принятие решений и внедрение их в процесс предоставления услуг.

Конкретным наполнением этих функций будут как раз те виды работ (элементы системы качества), которые были определены с учетом рекомендаций отраслевого стандарта.

При этом для каждой функции на схеме целесообразно указать структурные подразделения, которые будут их выполнять на всех этапах производства и предоставления услуги. Например, функцию контроля качества на этапе разработки будет выполнять экспертная комиссия, а на этапе предоставления — производственное сервисное подразделение гостиницы, а также служба качества, осуществляющая общий контроль над качеством и соблюдением технологической дисциплины.

Целесообразность разработки такой схемы заключается не только в наглядном представлении «работы» системы качества, но также и в том, что она позволяет выявить и устранить возможные пробелы в организации этой деятельности, когда для выполнения некоторых функций может не оказаться нужных исполнителей. В дальнейшем это позволит обеспечить четкое функционирование системы качества.

При определении исполнителей отдельных функций нужно иметь в виду, что подразделения в гостинице, как правило, выполняют несколько функций и не только в системе качества, но и непосредственно в производственном процессе и других системах. Так, например, такие подразделения, как инженерная служба, отдел снабжения решают производственные задачи, выполняют контрольные и информационные функции, участвуют в разработке мероприятий по качеству. Поэтому на функциональной схеме одни и те же структуры могут повторяться в качестве исполнителей разных функций.

6 Этап. Определение состава и разработка нормативных документов системы качества: «Паспорт гостиницы» и «Руководство по качеству».

После определения состава и взаимосвязи структурных подразделений и их функций в системе качества следует определение состава нормативно-методических документов системы качества. Для этого подразделению управления качеством и стандартизацией необходимо рассмотреть состав всей имеющейся на предприятии нормативной документации и определить те документы, которые служат для выполнения соответствующих функций.

Наибольшее количество документов, как правило, требуется для проведения операционного контроля в производственном процессе.

Среди этих документов будут и действующие, и те, которые нужно будет разработать дополнительно. Не исключено также, что может потребоваться доработка, объединение или отмена некоторых действующих документов.

Состав основных документов будет включать:

I. «Паспорт гостиницы»

Внутригостиничный (корпоративный) стандарт – описание технических характеристик гостиницы на основе применяемого отраслевого стандарта классификации гостиниц и сроки проведения ремонтно-восстановительных работ. В случае если характеристики объекта не соответствуют стандарту, должны быть предприняты необходимые строительно-ремонтные работы, дооснащение гостиницы необходимым оборудованием, чтобы внутригостиничный стандарт соответствовал или превышал отраслевой.

Дополнительно в «Паспорт гостиницы» целесообразно включить:

- описание сферы применения и статус «Паспорта гостиницы»;
- краткую характеристику предприятия и предоставляемых им услуг.

II. «Руководство по качеству»

Описание функциональных производственных задач каждого подразделения, состава должностей и выполняемых функций в соответствии с квалификационными требованиями (профессиональные стандарты) к основным должностям работников. Должностные инструкции, трудовые соглашения, приказы внутреннего распорядка, рабочих смен, отпусков и т.д. Установление норм выработки труда работников по основным рабочим профессиям (горничные, уборщицы, работницы прачечной, химчистки, официанты, повара, посудомойки и т.д.).

После определения состава и состояния документации системы качества начинается разработка самих этих документов, в которых должны быть изложены методы выполнения функций и задач в системе качества.

Для этого службе качества потребуется составить, утвердить у руководства и отслеживать план-график разработки конкретных документов с указанием исполнителей и сроков работ. При этом нужно обратить внимание на то, чтобы исключить возможное дублирование документов, разрабатываемых разными исполнителями.

Дополнительно в «Руководство по качеству» целесообразно включить:

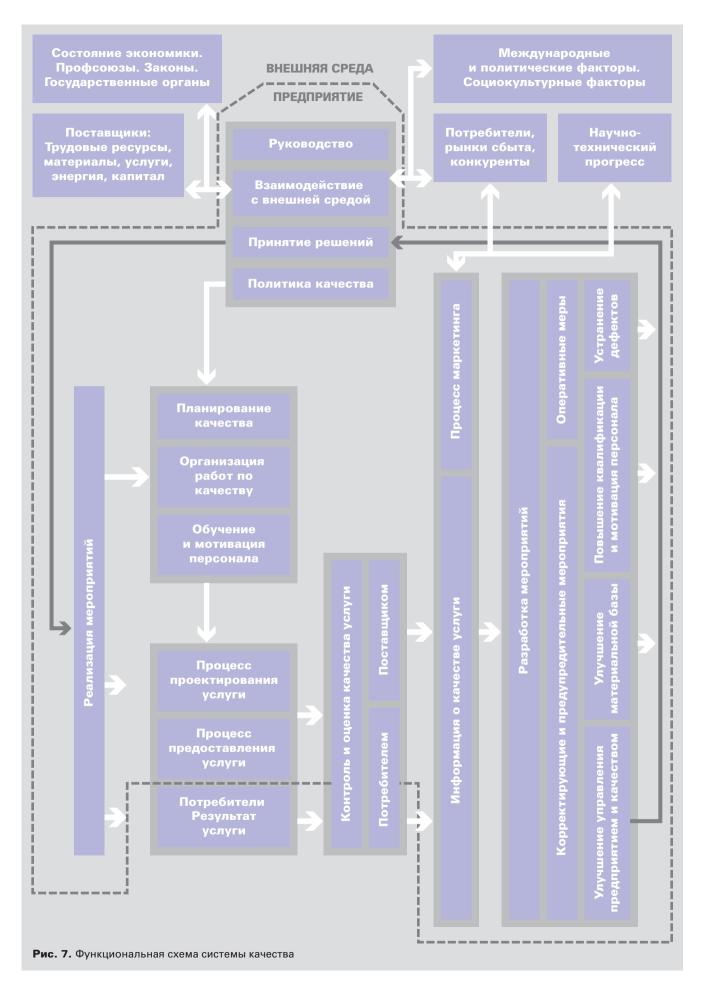
- описание сферы применения и статус «Руководства по качеству»;
 - политику предприятия в области качества;
- краткое описание структуры трехуровневого управления предприятия с указанием основных функций, полномочий и ответственности, включая и управление качеством.

«Паспорт гостиницы» и «Руководство по качеству», как правило, служат не только для внутреннего использования, но и для представления совету директоров, акционерам, а также при проверках системы качества.

Все это позволит внедрить отраслевой стандарт в деятельность предприятия и облегчит работу при проверках системы качества, а также и при ее сертификации на соответствие стандартам.

7 Этап. Проверка системы качества.

После разработки новой или доработки существующей системы качества необходимо проверить ее функционирование и, если потребуется, провести ее корректировку. Для этого проводятся внутренние проверки системы качества. При этом проверяется:



- все ли этапы предоставления услуг охвачены воздействием системы качества;
- достаточно ли функций предусмотрено в системе для обеспечения качества услуг;
- определены ли исполнители всех функций системы качества;
- имеются ли все необходимые методы работ, и оформлены ли они документально;
- выполняются ли функции на рабочих местах; нуждаются ли в корректировке структура, функции и документация системы качества.

По результатам проверок, как правило, проводится корректировка системы с тем, чтобы устранить выявленные недостатки для обеспечения ее четкого функционирования.

Само собой разумеется, что решение проблем качества будет зависеть не только от того, как разработана система качества, но и от того, как она функционирует, т.е. как выполняются на практике функции и задачи системы всеми ее участниками: от руководства до рядового исполнителя.

8 Этап. Обеспечение функционирования систем качества.

Функционирование системы качества — это выполнение руководством и всеми подразделениями гостиничного предприятия своих функций и задач с целью обеспечения качества услуг. В этом состоит содержательная сторона деятельности системы, то есть то, для чего она предназначена.

При этом в реализации функций системы качества в той или иной мере участвуют практически все подразделения предприятия, каждое из которых решает свои задачи.

В связи с этим возникает необходимость выполнения вспомогательных задач для «обслуживания» самой системы качества. К таким задачам относятся: проведение внутренних проверок и совершенствование системы, координация и методическое обеспечение работ подразделений в системе качества, организация деятельности кружков качества, а также — сертификация услуг.

Весомость содержательной деятельности по отношению к деятельности по «обслуживанию» самой системы показывает, насколько рационально организована система качества. Поэтому следует опасаться чрезмерного разрастания вспомогательной деятельности. В социологии это явление известно как «вырождение бюрократии», когда какая-либо система замыкается на самообслуживании, в ущерб выполнению тех функций, для которых она была создана. Функциональная схема системы качества рпедставлена на рис. 7.

Возглавлять систему качества и отвечать за ее эффективное функционирование должен представитель руководства предприятия. Как правило, ему непосредственно

подчиняется служба качества, являющаяся центральной частью системы качества и объединяющая функции управления качеством и стандартизацией.

9 Этап. Совершенствование системы качества

Как мы уже говорили, система качества — это совокупность структур и их функций, которые они выполняют установленными методами с целью обеспечения качества продукции и услуг.

Но структура, функции и методы не есть что-то раз и навсегда установленное после разработки системы качества. Они дифференцируются в соответствии с изменениями внутренних и внешних условий, в том числе в связи с новыми достижениями в области технологии производства и организации работ. Необходимость изменений выявляется при проведении внутренних проверок системы качества.

Совершенствование системы качества, как правило, предусматривает:

- проведение изменений в организации работ;
- внедрение более эффективных и технологичных методов организации обслуживания;
- применение новых форм и методов мотивации персонала:
- активизацию маркетинговой и рекламной деятельности;
 - развитие сферы услуг;
- более тесное сотрудничество с поставщиками материалов, сырья и оборудования;
- корректировку нормативных документов системы качества «Паспорта гостиницы» и «Руководства по качеству».

Организует и координирует эту работу служба управления качеством. При этом надо иметь в виду, что факт проведения этой работы легко проверяется по частоте внесения изменений в документы системы качества.

Совершенствование системы качества по результатам внутренних проверок и самооценки предприятия — непременное условие эффективного функционирования системы в изменяющихся условиях.

10 Этап. Организация работы кружков качества.

Среди специалистов существует мнение, что хотя истоки кружков качества зародились в США в форме групп бездефектного труда, там это не привело к их дальнейшему развитию. В бывшем СССР кружки качества появились в 30-е годы, однако впоследствии и они были преданы забвению. Цельная концепция кружков качества впервые была предложена японским профессором К. Исикава в 1962 году, и сначала именно в Японии они получили широкое распространение. В США первые кружки были организованы уже с учетом японского опыта: на фирме «Локхид» в 1974, позже они появились и в гостиницах.

Несмотря на добровольный характер и инициативу «снизу», создание таких кружков на фирмах не пущено на самотек, а координируется и стимулируется администрацией и профсоюзами. В целом в японской промышленности в 70–80-х годах насчитывалось около 1 млн таких кружков, в которых работало около 10 млн человек. Их деятельность приносит фирмам значительный экономический эффект, несмотря на то, что далеко не все предложения внедряются в производство, хотя все они оплачиваются администрацией.

В наших условиях кружки качества могут быть использованы для решения комплексных задач повышения качества услуг в гостиницах. Но для организации работы кружков качества в гостиничном предприятии необходимо создать условия, при которых персонал был бы заинтересован участвовать в их работе. При этом службе качества необходимо составить перечень проблем, рекомендуемых для решения в таких целевых кружках, проводить серию совещаний, чтобы инициировать их создание. После этого нужно выпустить приказ по созданию и организации работы нескольких кружков в различных сервисных подразделениях гостиницы с указанием сумм вознаграждения для стимулирования решения проблем повышения качества.

Это, конечно, не исключает создания таких кружков по «классическому» образцу, снизу, по инициативе самих работников для решения текущих проблем непосредственно на рабочих местах. Более того, такая инициатива должна поощряться администрацией, а служба качества должна заниматься координацией и учетом работы таких кружков.

Порядок организации и работы кружков качества, права и обязанности администрации и работников по внедрению поданных предложений, а также моральное и материальное поощрение членов кружков качества целесообразно изложить и утвердить в специальном «Положении о кружках качества». Такое «Положение» должно быть согласовано с профсоюзом, так как работа кружков качества связана с выделением рабочего времени, предоставлением помещений, оборудования, охраной труда, а также — вознаграждением за поданные предложения.

2.3. Контроль с установлением четких ролей и рамок ответственности персонала

Контроль функционирования системы качества в гостинице проводится самим предприятием или административным органом.

Внутренние проверки действующей системы качества необходимы руководству предприятия для того, чтобы по-

стоянно оценивать ее эффективность и принимать меры для ее совершенствования.

Для проведения внутренних проверок на предприятиях разрабатывается нормативно-методический документ (стандарт, инструкция), и составляется план проведения проверок, обычно на год.

Для каждой проверки предусматривается инспекционная группа (комиссия), как правило, под руководством работника службы качества (аудитора) с участием квалифицированных специалистов. Для объективности проверок к ним привлекаются специалисты, непосредственно не занятые в проверяемой деятельности.

Комиссия может проверять выполнение как функций (элементов) системы качества, так и отдельных нормативных документов.

Для проведения проверки составляется программа (чек-лист), где указывается основание для проверки, проверяемое подразделение, содержание проверки, а также нормативные документы.

В процессе проверки особое внимание обращается на следующие вопросы:

- качество и постоянство предоставляемых услуг;
- внедрение системы качества, наличие и оформление «Паспорта гостиницы» и «Руководства по качеству», наличие сертификатов на предоставление услуг и их соответствие отраслевым стандартам;
 - организация и контроль внедрения новых видов услуг;
- характеристика поставщиков расходных материалов, субподрядчиков и входной контроль расходных материалов и покупных изделий, продовольственного сырья;
- уровень технологического обеспечения производства услуг;
- наличие в подразделениях описания необходимых технологических процессов и других нормативных документов по вопросам качества;
- операционный контроль производства услуг и приемка готовой продукции (готовность номеров к заселению, соответствие блюд принятым стандартам и т.д.).

Оцениваются также общие условия труда: освещенность, порядок и чистота на рабочих местах.

После проверки составляется акт (отчет), в котором дается оценка системе качества на соответствие отраслевому стандарту, и приводятся предложения по улучшению работы. Для устранения недостатков в акте устанавливаются сроки и исполнители работ. Акт утверждается руководством предприятия и рассылается всем заинтересованным подразделениям.

Контроль над устранением недостатков ведется службой качества. Описание бизнес-процесса этой службы изложено в разделе 3.3.

Практические материалы

3.1. Выдержки из требований системы классификации (инфраструктура предприятия). Практические меры по поддержанию соответствия

Российская система классифицируют гостиницы и другие средства размещения по шести категориям. Высшая категория средства размещения – «пять звезд», низшая – «без звезды». В основе системы классификации лежат рекомендации Всемирной туристской организации (WTO) ООН по классификации гостиниц (Минимальные гостиничные стандарты), принятые еще в 1976 году и одобренные впоследствии региональны-

ми комиссиями этой организации в период до 1982 года. Классификация средств размещения носит добровольный характер и проводится в три этапа: экспертная оценка соответствия категории; аттестация; инспекционный контроль классифицированных объектов. В соответствии с Минимальными требованиями к средствам размещения различных категорий, экспертной и балльной оценке подвергаются техническое состояние гостиницы или коллективного средства размещения, гостевых номеров, а также наличие перечня отдельных услуг, предоставляемых клиентам.

Минимальные требования к средствам размещения различных категорий:

ТРЕБОВАНИЕ	КАТЕГОРИ	Я				
	без звезд					
1. ЗДАНИЕ И ПРИЛЕГАЮЩАЯ К НЕМУ ТЕРРИТОРИЯ						
Вывеска:						
с наименованием средства размещения	•#					
освещаемая или светящаяся		•	•	•	•	•
Вход для гостей						
отдельный от служебного входа				•	•	•
с козырьком для защиты от атмосферных осадков на пути от автомобиля				•	•	
воздушно-тепловая завеса					•	•
в ресторан (кафе, бар)¹ из гостиницы			•	•	•	•
2. ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБОРУДОВАНИЕ						
Аварийное освещение и энергоснабжение:						
аварийное освещение (аккумуляторы, фонари)	•	•	•	•	•	•
стационарный генератор ² , обеспечивающий основное освещение и работу основного оборудования (в том числе лифтов) в течение не менее 24 часов			•	•	•	

^{*} Примечание. Знак "+" означает необходимость выполнения требования

¹ При наличии ресторана (кафе, бара)

² Не обязателен при использовании централизованного аварийного электроснабжения

ТРЕБОВАНИЕ	КАТЕГОРИ	Я				
	без звезд					
горячее, холодное	•	•	•	•	•	•
горячее от резервной системы ГВС на время аварии, профилактических работ				•	•	•
установка по обработке воды с целью обеспечения ее пригодности для питья					•	•
наличие бутилированной питьевой воды в номере ³	•	•	•	•		
Кондиционирование воздуха во всех помещениях, круглогодично					•	•
Внутреннее радиовещание с возможностью радиотрансляции во всех помещениях, включая лифты					•	•
Лифт⁴ в здании:						
более 5 этажей	•	•				
более 4 этажей			•			
более трех этажей				•		
более двух этажей					•	
более одного этажа						•
служебный, грузовой (или грузоподъемник) ^s					•	•
– время ожидания:						
не более 45 сек.				•		
не более 30 сек.					•	•
– круглосуточная работа лифта	•	•	•	•	•	•
Телефонная связь из номера:						
внутренняя (без выхода за пределы гостиницы) или кнопка вызова обслуживающего персонала в 100% номеров	•	•				
внутренняя в 100% номеров			•			
внутренняя и городская в 100% номеров				•		
внутренняя, городская, междугородная и					•	
международная в 100% номеров					•	•
Телефоны коллективного пользования в общественных помещениях (вестибюле), в кабине или под акустическим колпаком: городской, междугородный городской, междугородный городской: не менее одного на этаж при отсутствии телефона в номере	•	•	•	•	•	•
з. номерной фонд						
Мест в одно-, двухместных номерах, не менее:						
60%		•				
80%			•			
100%				•	•	•
Многокомнатные номера или номера, которые могут быть соединены				•		
Многокомнатные номера					•	
Многокомнатные номера и номера, которые могут быть соединены						•
Не менее 5% от общего количества номеров – многокомнатные номера						•

³ В районах, где отсутствует гарантия качества питьевой воды.

⁴ Требование не является обязательным в случае невозможности установки лифта по техническим причинам (при наличии документального подтверждения). При отсутствии лифта обеспечивается бесплатная доставка багажа.

⁵ Необязательно для гостиниц с количеством номеров менее 20.

ТРЕБОВАНИЕ	КАТЕГОРИ	Я				
	без звезд					
Площадь номера должна позволять гостю свободно, удобно и безопасно передвигаться и использовать все оборудование и мебель	•	•	•	•	•	•
Площадь номера (не учитывая площадь санузла, лоджии, балкона), M^2 , не менее						
однокомнатного одноместного однокомнатного двухместного						
9 12	•	•	•			
10 14				•		
12 15					•	
14 16						•
Номера, предназначенные для приема большего числа гостей, должны иметь площадь, определяемую из расчета на каждого проживающего:						
6 м² – для средств размещения круглогодичного функционирования	•	•	•			
не менее 4,5 м 2 – для средств размещения сезонного (летнего) функционирования	•	•	•			
Санузел в номере:						
умывальник, унитаз, ванна или душ:						
не менее 25% номеров		•				
не менее 50% номеров			•			
100% номеров				•	•	•
Площадь санузла, м², не менее						
1,75	•	•				
2,5			•	•		
3,8					•	•
4. ТЕХНИЧЕСКОЕ ОСНАЩЕНИЕ						
Двери и замки с внутренним предохранителем		•	•	•	•	•
Охранная сигнализация, электронные средства контроля за безопасностью или видеокамера в коридоре					•	•
Звукоизоляция:						
на уровне 35 дБ	•	•	•	•		
повышенная, обеспечивающая уровень шума менее 35 дБ					•	•
Отопление	•	•	•	•	•	•
Вентилятор (в районах с жарким климатом)	•	•	•	•	•	•
Охлаждение (или кондиционирование) воздуха для обеспечения теплового комфорта 18–25°С (в районах с жарким климатом ⁶)				•		
Термостат для индивидуальной регулировки температуры					•	•
5. САНИТАРНЫЕ ОБЪЕКТЫ ОБЩЕГО ПОЛЬЗОВАНИЯ						
Туалеты:						
общий туалет из расчета один на 20 человек, проживающих в номерах без туалета, но не менее двух на этаж	•	•	•			
вблизи общественных помещений		•	•	•	•	•
Оборудование туалетов: туалетные кабины, умывальник с зеркалом, электророзетка, туалетная бумага, мыло, махровые или бумажные						
⁶ Районы на широтах южнее г. Волгограда						

ТРЕБОВАНИЕ	КАТЕГОРИ	Я				
	без звезд					
полотенца (или электрополотенце), крючки для одежды, корзина						
для мусора	•	•	•	•	•	•
Ванная или душевая общего пользования из расчета одна на 30 человек, проживающих в номерах без ванны или душа	•	•				
Ванная или душевая общего пользования из расчета одна на 20 человек, проживающих в номерах без ванны или душа			•			
Оборудование ванных комнат/душевых:						
ванные, душевые кабины, туалетная кабина, умывальник с зеркалом и полкой для туалетных принадлежностей, крючки для одежды, корзина для мусора	•	•	•			
6. ОБЩЕСТВЕННЫЕ ПОМЕЩЕНИЯ						
Общественные помещения должны иметь мебель и другое оборудование, соответствующее функциональному назначению помещения	•	•	•	•	•	•
Наличие холла в службе приема	•					
Площадь холла:						
не менее 9 м плюс по 1 м из расчета на каждый номер, начиная с 21-го						
Рекомендуемая максимальная площадь 25 м²		•				
не менее 20 м² плюс по 1 м² из расчета на каждый номер, начиная с 21-го						
Рекомендуемая максимальная площадь 40 м²			•			
не менее 30 м² плюс по 1 м2 из расчета на каждый номер, начиная с 21-го						
Рекомендуемая максимальная площадь 80 м²				•		
не менее 30 м² плюс но 1 м² из расчета на каждый номер, начиная с 21-го						
Рекомендуемая максимальная площадь 120 м ²					•	
не менее 30 м² плюс по 1 м² из расчета на каждый номер, начиная с 21-го						
Рекомендуемая максимальная площадь 160 м²						•
Служба приема и размещения с зоной для отдыха и ожидания		•	•			
Служба приема и размещения с зоной для отдыха и ожидания с соответствующей мебелью (кресла, диваны, стулья, журнальные столики), газетами, журналами с подачей напитков, музыкальным вещанием				•	•	•
Ковры, ковровое или иное напольное покрытие в зоне отдыха				•	•	•
Декоративное озеленение, художественные композиции, музыкальное вещание				•	•	•
Индивидуальные сейфовые ячейки для хранения ценностей гостей				•	•	•
Гардероб вблизи общественных помещений					•	•
Вешалки в холле и в общественных помещениях	•	•	•	•		
Помещение (часть помещения) для просмотра телепередач		•	•			
Конференц-зал с соответствующим оборудованием						•
Бизнес-центр (электронные средства связи, копировальная техника, помещения для переговоров, компьютеры)					•	•
Спортивно-оздоровительный центр с тренажерным залом					•	•
Плавательный бассейн						•
Плавательный бассейн или сауна с мини-бассейном					•	
⁷ Необязателен для гостиниц с количеством номеров менее 50						

ТРЕБОВАНИЕ	КАТЕГОРИ	Я				
	без звезд					
Ковровое покрытие (ковры) в коридорах				•	•	•
Медицинский кабинет					•	
Магазины и торговые киоски				•	•	
7. ПОМЕЩЕНИЯ ДЛЯ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ УСЛУГ ПИТАНИЯ						
Ресторан или кафе		•	•			
Ресторан несколько залов банкетный зал (залы), возможен трансформируемый в конференц-зал					•	•
ночной клуб (бар)					•	•
Кафе, бар					•	•
8 УСЛУГИ						
Служба приема (круглосуточный прием)		•	•	•	•	•
Вручение корреспонденции гостям		•	•	•	•	•
Служба поиска проживающих					•	•
Швейцар					•	•
Поднос багажа (из машины в номер и из номера в машину) круглосуточно:						
обязательно					•	•
по просьбе			•	•		
Утренняя побудка (по просьбе)			•	•	•	•
Ежедневная уборка номера горничной, включая заправку постелей	•	•	•	•	•	•
Вечерняя подготовка номера					•	•
Смена постельного белья:						
один раз в семь дней	•					
один раз в пять дней		•				
один раз в три дня			•	•		
ежедневно					•	•
Смена полотенец:						
один раз в три дня	•	•	•			
ежедневно				•	•	•
Стирка и глажение:						
исполнение в течение суток		•	•	•	•	•
экспресс-обслуживание					•	•
Глажение:						
исполнение в течение 1 ч					•	•
предоставление утюга, гладильной доски	•	•	•	•		
Химчистка:						
исполнение в течение суток				•		
экспресс-обслуживание					•	•
Мелкий ремонт одежды				•	•	•
Автомат для чистки обуви				•	•	•
Почтовые и телеграфные услуги		•	•	•	•	•
отправление и доставка корреспонденции, телексов, телефаксов					•	•

ТРЕБОВАНИЕ	КАТЕГОРИ	КАТЕГОРИЯ					
	без звезд						
Хранение ценностей в сейфе администрации	•	•	•	•	•	•	
Хранение багажа	•	•	•	•	•	•	
Обмен валюты				•	•	•	
Прием платежей по кредитным картам					•	•	
Организация встреч и проводов (в аэропорту, на вокзале и т.д.)					•	•	
Вызов такси				•	•	•	
Аренда (прокат) автомашины					•	•	
Бронирование билетов на различные виды транспорта				•	•	•	
Бронирование и (или) продажа билетов в театры, на спортивные, зрелищные мероприятия					•	•	
Туристские услуги:							
туристская информация		•	•	•	•	•	
экскурсии, гиды-переводчики					•	•	
Медицинские: вызов скорой помощи, пользование аптечкой	•	•	•	•	•	•	
9. УСЛУГИ ПИТАНИЯ							
Обслуживание:							
возможность выбора любого из вариантов предоставляемого питания (завтрак, двухразовое, трехразовое питание)				8	•	•	
предоставление завтрака (7.00–10.00)			•	•	•	•	
круглосуточное предоставление услуг питания					•	•	
Обслуживание в номере:							
в часы завтрака				9			
круглосуточно					•	•	
меню завтрака в номере				•	•	•	
10. ТРЕБОВАНИЯ К ПЕРСОНАЛУ И ЕГО ПОДГОТОВКЕ							
Письменные стандарты (инструкции) для персонала, фиксирующие функциональные обязанности и установленные правила работы	•	•	•	•	•	•	
Квалификация: руководители и персонал должны соответствовать квалификационным требованиям (профессиональным стандартам) к основным должностям работников туристской индустрии – сектор «Гостиницы»	•	•	•	•	•	•	
Внешний вид персонала:							
форменная одежда, служебные значки			•	•	•	•	

3.2. Основные положения стандартов предоставления услуг

Практические меры по поддержанию соответствия указанным выше стандартам действующего предприятия касаются технического обследования гостиничного предприятия включая здание и территория, жилые, общественные и служебные помещения, технологическое оборудование, оснащение инвентарем, расходными ма-

териалами и т.д. Выявленные технические отклонения от стандарта устраняются.

В случае строительства новой гостиницы минимальные требования к средствам размещения включаются в техническое задание для проектирования, которые затем воплощаются в проекте гостиницы.

Но ошибочно полагать, что если внедрить внешние стандарты, половина пути к конкурентоспособности пройдено. Внедряя внешние стандарты, забывают о том,

что творится внутри. А именно – загрузка может и повысится, но почему-то вдруг прибыль не становится выше. Почему это происходит? Может стоит заглянуть в затратную часть? По каким стандартам работает закупщик или начальник хозяйственного отдела, как расходуются материалы. Может стоит проанализировать деятельности бухгалтерии? Начинать необходимо не снаружи, а изнутри.

Но даже если внутри наведен порядок, все действующие лица расставлены по местам и работают на благо предприятия, процесс внедрения стандартов не сводится к раздаче копий процедур по обслуживанию гостя. Рядовой сотрудник должен понимать, зачем и почему введена та или иная процедура. Рядовому сотруднику недостаточно сказать — это так, потому что это так. Необходимо объяснить, почему правильной является та или иная последовательность действий.

Итак, внедрение предоставления услуг в отеле должно происходить в несколько этапов, а именно:

Этап 1. Оценка состояния гостиничного комплекса по следующим параметрам:

- 1) Система менеджмента и организация всех бизнеспроцессов.
- 2) Детальный анализ деятельности подразделений гостиничного комплекса, которые задействованы в обслуживании гостей и оказании услуг.
- 3) Анализ эффективности деятельности персонала гостиничного комплекса.
- 4) Анализ деятельности службы питания и напитков гостиничного комплекса.
 - 5) Анализ системы закупок и поставщиков.
- 6) Оценка финансово-экономической деятельности гостиничного комплекса по следующим разделам:
 - а) источники выручки по видам услуг и подразделениям;
 - b) структура себестоимости гостиничного комплекса;
 - с) общее состояние управленческого учета;
- d) финансирование закупок и поставок расходных материалов;
 - е) оценка работы с кредиторами и дебиторами.

На основании такого анализа в качестве рабочего документа должен быть сформирован каталог рекомендаций и единый план мероприятий по улучшению операционной деятельности гостиничного комплекса и внедрению единых стандартов.

Этап 2. Создание рабочей группы, куда должны входить представители всех отделов как ответственные впоследствии лица за внедрение единых стандартов и контроль их исполнения.

Этап 3. Непосредственная разработка единых стандартов. **Этап 4.** Комплексное обучение.

Конечно, внедрение единых стандартов на уже действующем предприятии потребует определенных инвестиций, но и результат не заставит себя ждать.

3.3. Отражение стандартов предоставления услуг в бизнеси производственных процессах подразделений гостиницы и типовых должностных обязанностях работников

Стандарты находят свое отражение в нормативном описании бизнес-процессов для административных служб и производственных процессов (технологические процедуры) по каждому производственному подразделению гостиничного предприятия на основании технического паспорта, категоризации гостиницы, должностей работников и их обязанностей в данном подразделении.

В бизнес- и производственных процессах поэтапно описывается основная деятельность подразделения, особое внимание обращается на координацию деятельности на стыках с другими подразделениями гостиницы. Нормативное описание производственных процессов является нормативным документом, который закрепляет нормы ответственности и руководителя данного подразделения. Рассмотрим эти процедуры по основным подразделениям гостиницы.

А. Служба гостиничного хозяйства

A.1. Служба приема и размещения (front office)

Персонал службы осуществляет основное взаимодействие с клиентами и имеет самый длительный контакт с ними. По принятой в индустрии гостеприимства оценке качества обслуживания и системе его поддержания служба приема и размещения является четвертой «точкой соприкосновения», по которой оценивается отель в целом.

Негативные впечатления клиента от этой службы могут перерасти в отрицание отеля в дальнейшем. Нетактичный вопрос, «неправильная», с точки зрения клиента, интонация могут вызвать его негативную реакцию гораздо большей силы, чем удовлетворение от того, что его просто хорошо обслужили.

Необходимо, чтобы вся информация о резервировании номера находилась на стойке портье (стоимость и тип номера, способ оплаты, возможности номера).

В функции службы приема и размещения входит:

• продажа номерного фонда, регистрация гостей и распределение гостевых номеров;

- обработка заказов на бронирование, когда в гостинице нет специального подразделения или когда оно закрыто;
 - координация всех видов обслуживания клиентов;
- обеспечение гостей информацией о гостинице, местных достопримечательностях и любой другой интересующей гостя информацией;
- обеспечение руководства гостиницы точными данными об использовании номерного фонда (отчет о статусе номеров);
- подготовка и выдача платежных документов (счетов) за предоставленные услуги и осуществление окончательных расчетов с клиентами.

А.1.1. Служба бронирования номеров

Более половины всех клиентов гостиницы бронируют номера предварительно. Бронирование может быть осуществлено по телефону, по факсу, через глобальные системы бронирования (Amadeus, Worldspan, Galileo, Appolo, Sabre), e-mail, Интернет.

Первое впечатление гостя — это отдел бронирования отеля. Крайне важно, чтобы в отделе была установлена хорошая программа по бронированию.

Осуществлять бронирование в режиме реального времени возможно через систему Интернет, с просмотром свободных типов номеров и поэтажным распределением.

Резервируя номер, персонал службы бронирования должен подтвердить его стоимость, номер заявки, передать клиенту характеристики номера, рассказать о преимуществах пребывания в данном отеле.

Клиент обычно прибывает в гостиницу до 18 часов, если специально не оговорено более позднее прибытие. В случае внесения депозита, номер держится вне зависимости от прибытия.

Существенным моментом для персонала службы бронирования является совместная работа с подразделением маркетинга и продаж, когда имеется большой объем группового бронирования. Персонал службы бронирования ежедневно должен информировать подразделение маркетинга и продаж о заказанных и доступных номерах, чтобы исключить двойное бронирование, поскольку это напрямую влияет на успешное ведение бизнеса.

Виды бронирования:

- Предварительная оплата услуг. Гарантированное бронирование с предварительной оплатой предполагает расчет клиента с отелем в полной форме до времени его прибытия (наиболее удобная форма).
- Оплата услуг кредитной картой. В настоящее время широко распространена. Позволяет отелю страховать свой производственный бизнес от не приехавших и не

снявших бронь клиентов посредством блокирования на банковском счету гостя определенного депозита.

- Авансовый депозит. Предполагает внесение клиентом определенного размера денежных средств перед своим прибытием. Обычно сумма аванса составляет стоимость 1 суток проживания плюс налоги.
- Гарантия туристских агентств. Гарантированное бронирование с использованием поручительства туристских агентств.
- Туристский ваучер. Документ свидетельствует о предварительной оплате клиентом услуг размещения турагентству. Туристский ваучер, в свою очередь, явля-

Важно:

Сохранение стабильности качества является одной из важных задач любой гостиницы, так как постоянный гость или клиент, остановившийся в отеле в первый раз, требует удовлетворения своих ожиданий и крайне болезненно относится к разного рода неожиданным сюрпризам и изменениям в уже заведенном порядке вещей.

ется гарантией турагентства перед отелем за оплату предоставленных отелем услуг.

Особенности бронирования заключаются в том, что всегда должны оставаться свободные номера на случай, если кто-то из клиентов пожелает остаться на больший срок. Не должно быть двойного бронирования. 2% гостей, забронировавших номера, не появляются (по show); 10% — отказываются от брони; 5% продлевают пребывание в отеле. Следовательно, при полной загрузке отеля заявки на бронирование можно принимать больше реального количества номеров по расчету: 2+10 — 5=7%.

A.1.2. Стойка администратора (front desk)

Стойка администратора или портье (front desk) располагается в холле отеля. Это место является, по существу, центром контроля за предоставляемыми услугами и разрешением технических и организационных проблем. Это

центр функционирования не только службы приема и размещения, но и всего отеля, потому что именно здесь гость регистрируется после прибытия, получает ключи от номера и расплачивается при выезде.

Внешний вид и размеры стойки службы приема и размещения в гостиницах различаются. В гостиничной практике сложилось, что размеры стойки составляют в высоту 1,1 м и в ширину придерживаются размеров 0,76 м. Длина стойки зависит от количества номеров в гостинице, выполняемых операций за стойкой и общего дизайнерского решения холла.

Общим является условное разделение стойки на 3 секции:

- секция регистрации;
- секция кассовых операций;
- секция информации и почты.

Вывески с информацией о выполняемых операциях за стойкой размещаются в различных гостиницах по-разному — либо подвешиваются над стойкой, либо прикрепляются на панели сзади, либо выставляются таблички на поверхность стойки. Конфигурация стойки скрывает от стоящего рядом с ней клиента находящееся там оборудование.

В больших гостиницах функции регистрации, кассовых операций, информации и почты выполняются специально закрепленными сотрудниками. В маленьких гостиницах один, два или три сотрудника выполняют весь цикл обслуживания клиентов.

А.1.2.1. Секция регистрации

В секции регистрации происходит оформление номера, регистрация гостя. Регистрационные записи содержат информацию о госте, включая его домашний адрес, номер телефона, даты прибытия и предполагаемого выезда, способ оплаты.

Предварительная информация о гостях помогает прогнозировать загрузку и производить операции по счету.

Записи хранятся в гостевой книге, на регистрационной карточке или в виде файла в компьютере. Даже при наличии компьютерной системы законодательство многих стран требует заполнения гостевых карточек. Эта документация является бесценным материалом для отдела маркетинга в проведении анализа клиентской базы и выработки прогнозов. В этих картах содержатся также записи обо всех начислениях на счет клиента.

Туристов и гостей, прибывших по классу VIP, как правило, встречает директор гостиницы, а в случае его отсутствия — заместитель директора или начальник службы приема и размещения.

При организации приема и обслуживания гостей VIP, в целях оказания им внимания и рекламы гостиницы, устанавливается перечень предоставляемых им бесплатно услуг в соответствии со следующей градацией:

- категория «А», предоставляется дополнительно, вне зависимости от категории номера, приветственное письмо за подписью директора гостиницы или управляющего службы приема и обслуживания, халат в ванную комнату, тапочки, зубная щетка, паста, бритва, одеколон или духи в небольших флаконах;
- категория «Б», дополнительно к перечисленному в пункте «А» букет цветов и бутылка минеральной воды;
- категория «В», дополнительно к перечисленному в пункте «Б» бутылка вина или шампанского, небольшой набор шоколадных конфет;
- категория «Г», дополнительно к перечисленному в пункте «В» бесплатное пользование мини-баром.

Инспектор службы приема и размещения должен проверить:

- забронирован ли предварительно номер в гостинице;
- проверить по эксплуатируемой в гостинице компьютерной системе бронирования, зафиксирован ли факт бронирования:
- поинтересоваться у гостя, проживал ли он раньше в гостинице;
- проинформировать гостя об услугах, которые он может получить дополнительно;
- корректно и тактично ответить на вопросы, которые может задать гость;
 - попросить предъявить паспорт и визу для регистрации.

Прибывшие в гостиницу иностранные туристы сдают инспектору службы приема и размещения свои заграничные паспорта и визы, а туристы, прибывшие в составе группы, – коллективные списки. Инспектор службы приема и размещения должен внимательно проверить их подлинность, срок действия и своевременность представления. После регистрации документов, они возвращаются их владельцам.

Согласно приказу Минспорттуризма РФ от 2 апреля 2009 года № 144 «Об утверждении формы отметки о приеме уведомления, проставляемой администрацией гостиницы, и порядка ее проставления» иностранные граждане или лица без гражданства (далее – иностранные граждане), временно пребывающие в Российской Федерации, а равно постоянно или временно проживающие в Российской Федерации, по прибытии в гостиницу, не являющуюся их местом жительства, подлежат учету в соответствии с «Правилами осуществления миграционного учета иностранных граждан и лиц без гражданства в Российской Федерации» (утверждены Постановлением Правительства Российской Федерации от 15 января 2007 г. № 9 «О порядке осуществления миграционного учета иностранных граждан и лиц без гражданства в Российской Федерации»).

При поселении в гостиницу иностранного туриста заполняется Уведомление органа миграционного учета о прибытии данного иностранного гражданина в указанное место пребывания. Администрация гостиницы проставляет отметку о прибытии иностранного гражданина в место пребывания в бланке Уведомления и в течение одних суток уведомляет территориальный орган Федеральной миграционной службы о прибытии иностранного гражданина. Также администрация выполняет все необходимые действия, связанные с учетом иностранных граждан и несет ответственность за соблюдением установленных правил пребывания.

Администрация гостиницы передает иностранному гражданину отрывную часть Уведомления. Наличие у иностранного гражданина отрывной части Уведомления с проставленной отметкой подтверждает его постановку на миграционный учет.

При убытии иностранный гражданин возвращает отрывную часть Уведомления администрации гостиницы для представления его непосредственно, либо направления в территориальный орган Федеральной миграционной службы в течение двух рабочих дней после убытия иностранного гражданина.

Уведомление о приеме/выезде иностранного туриста с отметкой администрацией гостиницы передается в территориальный орган Федеральной миграционной службы по почте или с использованием средств связи сетей электросвязи (электронных каналов связи).

Плата за проставление отметки о приеме уведомления не взимается.

Форма отметки о приеме уведомления, проставляемая администрацией гостиниц (Размер 70 x 40 мм)

иницы, юридический и фактический адрес
Уведомление
принято
ФИО
Дата

Освобождаются от регистрации заграничных паспортов:

• главы иностранных государств, главы правительств иностранных государств, члены парламентских и правительственных делегаций иностранных государств, руководители международных организаций, въехавшие в Российскую Федерацию по приглашению федерального орга-

	errorrene	іты ф	cipary i	ны ру	122/12/	VI HAINI	ac py	NEDÁ	C YEE	нып	400 2511	11 190	ино-с	жини	мич	мрни	erwe.	w, p	wafi	орч	rtwo.							
заптавными г	ичитин	aver (уква	MH IN	inchb	HI NAMES	o one	Nyce	there c	tipes	at la pu																	
АБВГ	ДЕ	6	Ж	И	И	KΛ	W	Н	ЭΠ	P	C	T 3	/ Ф	X	Ц	ЧL	ШΙ	Щ.	Ы	Ы	Ь	3	0	Я		Ш	٧	X
ABCD	EF	6	ΗI	J	K	L M	N	0	Q	R	5	TL	JV	W	Х	y 2	Z		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
			.CBE	QEH!	IR O	ЛИЦЕ	, по	длех	кащ	EM I	юст	АНО	BKE	на у	MET	по	MB	СТУ	ПР	ЕБЬ	IBA	ни	Я					
Озмилия	LL				Ш		Ш	Шl.	JL	Ш	Ш.	JL.	JL		Ш.		١.	JL,	_	۷.	_	_	JI,		Ш			ш
Имя, отчество						J							J				I	I	I	I		I	I					
Пражданство, подданство						I			J			I	I			I	Ι	Ι	I	I	I	I	I					
Дата рождения: чи	cno		INCH		П,	пад					Поп		Myon	ORDA			300	нов	ıa	1								
Место рождени государство						Ī						I	Ī				I	I	I	I			I					
Гарад или друг населенный пу	NICT					Ţ		Ц	Ţ		Д	Ţ	Ţ			Ţ	Ţ	Ţ	Į	Į	Ţ	Ţ	Į					
Документ, удос	товерян	ощий	лично	CTL:	вид.	4	Ш	ш	1	Ш	Ш	4		Ce	рип.	4	4	4		No.	4	4	J					ШЦ
Дата въздачи.		100	ceru		год				Ср	DE He	HING!	1H. 10	JĽ	NH	снц			200	1	I								
Вид и реквизи	ъ доку	минт	а, подп	веря	Дако	цето г	pano	нал	ребы	вени	e (np	COEVER	na Hana	(a)	DOCW	йской	i Oi	step	ец	191								
D			опъп				Pa	sapeu	исние	на							T	T		Na	T	T	٧					
Виха Дата выдачи:	234,			2/190		7	#£	261061			ивани :йстак	KR.			рин	÷	Ť	r	#	rax.	÷	1						الات
чисто			csrt		FD/R			H			HWCF	10	1	MR	CRU,	٠	ď	2/0	١	d								
Цель въезде:	спуже	SHER	ту	ризм	븨	деп	FORRE		учибі		рабо	TR	480	THER	늬	трани	MI		гум	DINN	гари	ая		дру	FIRST			
Профессия																												
Дата въсзда:	чиоло		M	сопи		ros			1		4	Cook	поеб	upai	ия с	100	440	10	1	7	Med	яц	1		ro.n			
Миграционная	карта:	oe	PSW		Ш	N		Ш	JL	Ш	Ш																	
Сведения о законных	П				П	т	П	П	Т	П	П	Т	Т															
представиляля	_				H	7	П			Н	Ħ	Ť																
	H	Н	+	Н	۲	÷	Н	۳	⊹	H	H	+	٠	Н														
	씯				Щ	÷		4	+		H.	4	+															
					Ш	_	Ш	ш	_	ш	ш	_	ш															
	ш																											
	H	Н					ш	ш		ш																-		
		n				h	Ш		h		н	۱	h		L		Ores CT	орож	SA H I	HOCT)	0840	est rps	DI,DA	1000	M Dei	ACTES	ane.	
						ı							ı				Ores en	орож	SA H I	HOCT)	gares gares	e ouer en rps en ro rpeñ	OLDAN COOK	1000	M Dei	icras er	d,	
Настолщим по	твержд	летс	1, 4170		_				_	Ли	HPH U	прын					Ores er	орож	SA H I	HOCT)	A00.4	ese rpa	OLDAN COOK	1000	M Dei	icrus er	-	
	твержд	ветс	1, 4170		_					Ли	HAM U	трыя	es -				Cres	орож	SA H I	HOCT)	gares gares	ese rpa	OLDAN COOK	1000	M Dei	icrus es	-	
Овзыгаен	твержд	вето	1, что		_				-	Ли	нин о	прын					Ores en	орож	SA H I	HOCT)	gares gares	ese rpa	OLDAN COOK	1000	M Dei	ieru	_	
Ониветиен Имея, отчество Гражданство,	тверка	Serici D	1, 410							Ли	нин о	прыя					Dress eri	орож	SA H I	HOCT)	gares gares	ese rpa	OLDAN COOK	1000	M Dei	icra		
Овметиен Имея, отчество Гражданство, подужнотно		Serci	t, uno			-				Ли	нин о	прын					Create	орож	SA H I	HOCT)	gares gares	ese rpa	OLDAN COOK	1000	M Dei	icru		
Овметиен Имея, отчество Гражданство, подужнотно		Aero	t, vito			nest				Ле		прын		/y900	000		Dress et	opanic neco	SA H I	HOOT)	gares gares	ese rpa	OLDAN COOK	1000	M Dei	icrus es		
Настолщим под Фамилия Имя, отчество Гражданство, подранство Дато раждения: ча Документ, удос	товерян	ш	меся	сты	рид	Ĭ						in in		лужо се			Ores of	opanic neco	all as a	HOOT)	gares gares	ese rpa	OLDAN COOK	1000	M Dei	icru		
Фанмелен Имя, отчество Гражданство, подданство, подданство дата рождения: ча Документ, удос в установления	товерян	ш	меся	сты	рид	Ĭ	lasc:	o rpe	disess.			in in		,			Dress of the control	opanic neco	all as a	HOOT)	gares gares	ese rpa	OLDAN COOK	1000	M Dei	ikens set		
Овименен Иня, отчество Проходонетво Проходонетво Дата раходония: ча Документ, удос	товерян	ш	меся	сты	рид	Ĭ		to ripe	быея			in in		,				opanic neco	all as a	HOOT)	gares gares	ese rpa	OLDAN COOK	1000	M Dei			
Самилии Ина, отчество Гражданства, подранства, подранства, раждания: ча Документ, удос Область, кряй, республика, Ай	товерян	ш	меся	сты	рид	Ĭ	Saeco	o ripa	быез			in in		,				opanic neco	all as a	HOOT)	gares gares	ese rpa	OLDAN COOK	1000	M Dei			
Фаналия Иная, отчество Гражданство, подражения Дато рождения: ча Документ, удос в установляения Обизисть, кряй, республика, Ай	товерян	ш	меся	сты	рид	Ĭ	lasc:	io ribe	бъез			in in		,				opanic neco	all as a	HOOT)	gares gares	ese rpa	OLDAN COOK	1000	M Dei			
Овимении Имя, отчество Грандринство, подданство, дата дохумент, удос в установления, республика, А/ Рейон Город мли друг	товерян	ш	меся	сты	рид	Ĭ	inec:	o ripe	быез			in in		,				opanic neco	all as a	HOOT)	gares gares	ese rpa	OLDAN COOK	1000	M Dei			
Ованития Има, отчество Грандранство Грандранство Видуранство Дата Дохумент, удос в установличена Обликть, крий Редон Город мли другинскагененай пр	товерян	ш	меся	сты	рид	STM# 8	naec:		65,65			pecy		ce				opanic neco	all as a	HOOT)	gares gares	ese rpa	OLDAN COOK	1000	M Dei	icrae est		

losser	/iici	w, 30	1100	ю	tim :	фир	nry >	wp	yuson	286 >	and.	м, ј	zy+ez	iñ c	чир	MINES.	000 H		MM	HU-C	ини	vae s	мрь	gun	15/84	pwo	бор	-0.000							Н	i
и Б А Б																			v	Ф	Y	11	u	Ш	Ш	2	ы	Ь	7	Ю	a		п	V	×	
AB					lio.																				-5							6	7			
7	-	0		•			i		10	-		i									ыва			-			۰	-	2	-	-		-		,	
Ofinect pecny6	h, q	рай, к, АС				L	L	С					П						Ľ																	
Рыйон		Ц		Ц	L	L	L	L	Ш	Ш	Ш	L	L	L	Ш	Ш	Ш	Ш	L	Ш	Ц	Ш	Ц	Ш	Ш	Ш	Ш	Ш	Ш	Ш	L	L	Ш	Ш	Ш	J
Город I честве	или д	друп и пу	KI.										L																						Ш	
Viena					С	L	Г	Е				Е	Г						С]
(low					Ko	рпус					c	тре	*****					10	мир	тиран					1	en.										
		Дая	пон	1100	MQ IO	шей	сто	pois	u-0	prai	1432		CBE,									OPC	HE				ora	9430	LIME				Ov.	э. л	euo.	
фамил	142												Г								I	ете	рсо	ца	eng:			MA				me			ñ	
Mun.													F																						Ħ	
		_		_						П	П	Г	F	Г	П	П		П	Г	П	Deg		ī		П	П			П	П	Г	П	П	П		٦
Дата в		460		-	-	e ru	1	THE .		Н	H	F	Ħ		Сре	и да	йсп	RNE	Т	Н			Ħ	Ħ	-	Ħ	100	H	Ħ							
Offinect	h. 10	mi.			10	CHI			10/1		Ĭ	Ī	T				496	Ino		Ī	5/94	CHL	Ĭ	Ĭ	POAL		Ĭ	Ĭ								
Рейон													Г																						n	
Город I неселе	KITM.	друг и пу	ACT										Г																							
Упица													П																							
Пом					Ko	ретус		С			c	тре	ение					10	ssp	nepa					1	en]
Наимен	HOME SWLD	HITTE																																		
Т													I																							
Great a	прес												F																							
T				f	Г	r	r	٣	n	П	П	r	r	Г				П	r			П	П	ī		П										
инн			i	H	r	r	r	r		H		r								г						٦										
досто	KE C	PHO	TE	THE	ед на	CTA	BRE	ЕНН	ых	CBE	ДЕН	ни	A,																							
A WLH	a ne	Mili	EP.	m/I	AJC:	_							_	_	_	De	-ore	010				По	ДМ	100	_		_			le s	ть	pra	H4331	Пин	_	
Дин пр	nus	anex 1	jesi	cro	pess	H												18						Дх	ra yé	Sum.	N FS	юст	ран	ного	пре	00,52	19012			
																								480	no			MH	CHI		Ĺ	roy				l
Casson	en																																			
Изен, отчысти	613																																			
Doc	апис	ъпр	ense	NBK	ще	à cre	par	ы	-		Пез	art:	opra	низ	эщи								OTA	TODE	OHOR	10 10	HOC	рен	HEA	I FDS	DE.	THIR	при д мон и на	ie Ac	ल्डाम् च्यान	120
																																		y ¹ 4č		

Бланк уведомления можно скачать по ссылкам: http://blanker.ru/files/migration-notification.pdf http://blanker.ru/files/migration-notification.doc на государственной власти или органа государственной власти субъекта Российской Федерации, а также следующие с указанными лицами члены их семей;

- иностранные граждане моряки, являющиеся членами экипажей военных кораблей, прибывших в Российскую Федерацию с официальным или неофициальным визитом либо с деловым заходом, либо члены экипажей военных летательных аппаратов иностранных государств (за исключением случаев вынужденной или иной остановки указанных иностранных граждан на территории Российской Федерации на срок более трех дней вне основного состава своих экипажей);
- иностранные граждане моряки, являющиеся членами экипажей невоенных судов иностранных государств, в случае схода на берег и временного пребывания в течение не более двадцати четырех часов на территории порта Российской Федерации, открытого для захода невоенных судов иностранных государств, или портового города Российской Федерации либо в случае выезда указанных иностранных граждан на экскурсии в населенные пункты на срок не более двадцати четырех часов;
- иностранные граждане члены экипажей воздушных судов гражданской авиации, бригад поездов и экипажей или бригад иных транспортных средств, участвующих в международном движении, при нахождении указанных иностранных граждан на территории Российской Федерации в аэропортах или на станциях, предусмотренных расписаниями (графиками) движения данных транспортных средств;
- иные иностранные граждане, прибывшие в Российскую Федерацию на срок не более трех дней, за исключением случаев нахождения указанных иностранных граждан в гостинице или в иной организации, оказывающей гостиничные услуги, в санатории, доме отдыха, пансионате, кемпинге, на туристской базе, в детском оздоровительном лагере, больнице либо в ином учреждении здравоохранения или социального обслуживания.

Иностранный гражданин обязан выехать из Российской Федерации по истечении разрешенного срока пребывания. Для продления срока действия визы или срока пребывания необходимо обратиться в органы миграционной службы заранее, до истечения вышеуказанного срока.

Нарушение правил миграционного учета может повлечь за собой административную ответственность иностранного гражданина в виде штрафа в размере от 2000 до 5000 рублей, а в отдельных случаях и с выдворением за пределы Российской Федерации. При этом иностранному гражданину, подвергавшемуся административному выдворению, может быть закрыт въезд в Российской Федерации на срок до пяти лет.

Наличие ксерокопий паспорта, миграционной карты и отрывной части Уведомления при их утрате или какихлибо других непредвиденных обстоятельствах, поможет доказать наличие документов и соблюдение правил миграционного учета.

Инспектор службы приема и размещения, завершив все формальности по регистрации гостя в Журнале учета и регистрации, ответив на все вопросы, которые были заданы, выдает гостевую карточку и ключ от номера. В случае необходимости, объясняет гостю, как пользоваться ключом, и желает ему приятного пребывания в городе и в гостинице.

Инспектор службы приема и размещения должен:

- отвечать на телефонные звонки немедленно, но не позже второго сигнала аппарата;
- выслушать абонента внимательно, ответить лаконично и по существу задаваемых вопросов или же выполнить просьбу, высказанную абонентом (принять заказ на бронирование места в гостинице, соединить с дирекцией гостиницы и т.п. и т.д.);
- в заключение разговора с абонентом, поблагодарить его и заверить, что его просьба будет непременно выполнена.

Гости размещаются в номерах в соответствии с приобретенными (купленными) ими классами обслуживания.

В некоторых гостиницах, гостям с пометкой администрации «Особое внимание» служба портье выдает визитные карточки, отличающиеся (по цвету, формату) от обычных гостевых карточек, которыми обеспечиваются туристы. Гостям с особым статусом дирекция гостиницы уделяет и особое внимание.

Детям от 2-х до 12-ти лет, путешествующим вместе с родителями, предоставляется отдельное место – дополнительная кровать в номере для родителей.

При размещении индивидуального туриста портье (инспектор службы приема и размещения) получает паспорт гостя, визу и ваучер (обменный ордер) иностранной туристской фирмы на обслуживание, другие документы об оплате обслуживания и услуг с указанием времени въезда в Россию и выезда из России.

По установившейся международной туристской практике, размещение индивидуального туриста в гостинице не должно превышать пяти минут, группы туристов – 25 минут.

Доставка багажа прибывших в гостиницу туристов поручается специально выделенным состоящим в штате гостиницы сотрудникам. Подноска 2-х мест багажа осуществляется без дополнительной оплаты. Такая процедура выполняется дважды: при прибытии гостя в гостиницу и при выезде из нее.

При обращении гостя с просьбой о размещении в гостинице без предварительного резервирования номера, ин-

спектор службы приема и размещения при наличии свободных номеров, согласовав вопрос со службой по бронированию, или, при необходимости, самостоятельно принимает решение о размещении гостя.

Убедившись, что документы в порядке (национальный паспорт, виза) и предложив номер (место в номере) и его тариф (стоимость), получив оплату депозита или предоплату за номер кредитной карточкой или наличными (через работника службы расчетов), работник службы провожает гостя в его номер.

Допускается, по просьбе гостей, сдача номера на несколько часов для организации переговоров или совещаний с предварительной или же последующей оплатой арендованного номера.

Претензии гостя внимательно выслушиваются и при возможности решаются сразу же; по более сложным претензиям необходимо попросить гостя изложить его претензии в письменном виде и проинформировать о случившемся руководителя службы приема и размещения.

В случае возникновения серьезных конфликтных ситуаций необходимо пригласить сотрудника службы безопасности.

При выезде гостя (гостей) из гостиницы необходимо передать им их паспорта под расписку и пожелать им счастливого пути и благополучного возвращения на родину. Пригласите гостя (гостей) еще раз посетить Россию и обязательно остановиться в этой же гостинице.

Инспектор службы приема и размещения при получении какой-либо информации, адресованной дирекции гостиницы, немедленно ставит в известность об этом соответствующего сотрудника (секретаря) по телефону.

Инспектор службы приема и размещения должен:

- особенно внимательно отнестись, прежде всего, к регистрации паспортов как национальных, так и иностранных гостей;
- при заезде иностранных гостей проверить соответствие фамилий с информацией о них при бронировании в компьютере;
- в случае каких-либо расхождений внести поправки на фолио;
- при регистрации национальных туристов занести паспортные данные в учетную информацию гостиницы.

Паспорта гостей должны храниться в специально отведенном месте. Инспектор службы приема и размещения особое внимание уделяет сохранности паспортов гостей, драгоценностей, денежных документов и наличных денег, сданных ими в службу приема (в случаях, когда в номерах не установлены персональные сейфы).

Инспектор службы приема и размещения следит за ситуацией в помещении приема гостей и посетителей. Отве-

чает на вопросы клиентов, ведет документацию, а при необходимости – информирует соответствующие службы о происшествиях в гостинице.

Администрация гостиницы контролирует освобождение номеров, занятых туристами, в день и час их выезда из гостиницы с соблюдением установленного расчетного часа.

В гостинице должно быть обеспечено бесплатное хранение багажа туристов в камерах хранения после освобождения номеров до момента их выезда из гостиницы.

Администрация гостиницы обязана:

- обеспечить учет размещаемых в гостинице иностранных граждан, регистрацию их документов и контроль за своевременным выездом их из гостиницы;
- осуществлять контроль за соблюдением иностранными гражданами распорядка, установленного для проживающих в гостинице;
- информировать отделение милиции, паспортно-визовые службы органов внутренних дел по территории, о всех правонарушениях, совершенных иностранными гражданами и в отношении иностранных граждан:
 - обеспечить пропуск;
- обеспечить другие условия пребывания иностранных граждан в Российской Федерации, установленные законодательством.

Контроль за выполнением администрацией гостиницы указанных обязанностей осуществляют органы МВД Российской Федерации.

Сотрудники службы приема и размещения используют специальную систему контроля номеров, позволяющую отслеживать их статус.

При наличии компьютерных систем, информационная база службы приема и размещения связана с хозяйственными подразделениями, что обеспечивает постоянное обновление отчетности.

В гостиницах, где компьютерная система отсутствует, отслеживание проходит вручную с использованием специального стеллажа. Он располагается за стойкой, состоит из ячеек, соответствующих номерам комнат. Каждая ячейка указывает на текущее состояние номера и предстоящий его статус. Информационная карточка в ячейке хранит данные тарифа размещения, элементы обстановки номера, вид из окон; если номер занят, то имена проживающих, даты прибытия и предполагаемого выезда.

Для эффективности функционирования гостиницы сотрудники службы приема и размещения стараются заполнить одновременно целый этаж или крыло гостиницы, чтобы сократить время перемещения из номера в номер персоналу при обслуживании номерного фонда.

А.1.2.2. Секция кассовых операций

В крупных гостиницах эта секция обслуживается специальными сотрудниками, в небольших — работниками службы приема и размещения.

Кассир получает платежи и проводит начисления на счета гостей, обновляя информацию о расходах клиента. Наиболее интенсивный период работы кассира — в час выезда гостей.

В секции кассовых операций обновляются счета гостей, обналичиваются чеки (если предоставляется такая услуга), выверяются задолженности, подготавливаются ежедневные отчеты и принимаются платежи от клиентов.

Персонал секции кассовых операций работает с файлами гостя — документами, где фиксируются все начисления на счет клиента за текущий визит. Как правило, начислений накапливается очень много. Для их обработки используются специальные программы. Кассовые аппараты соединены с центральной компьютерной системой, и начисления за приобретенные услуги автоматически отражаются на счете клиента в компьютере службы приема и размещения. Это помогает избежать бумажной работы и обеспечивает точность ведения счетов.

Для контроля счетов используются возможности Интернета. Электронные возможности сети при помощи установленного в номере специального устройства, способного считывать информацию с кредитной карты клиента и осуществлять электронные платежи, сохраняя конфиденциальность информации и защищая ее в Интернете, позволяют осуществлять автоматический расчет клиента с гостиницей при помощи перевода гостиничного счета о расходах гостя на его корпоративный счет. Гостям также предоставляется возможность проверять свои счета в режиме реального времени на дисплеях компьютеров в своих номерах.

Гостиницы, которые предоставляют гостям кредит, должны располагать специальной системой идентификации, определения лимитов кредитования, процедур на случай превышения лимита и другими необходимыми средствами. Этими вопросами занимается менеджер по кредитам. Небольшие гостиницы, как правило, требуют предварительную или полную оплату проживания, поэтому такие операции со счетами гостей им не требуются.

При смене кассиров составляется отчет наличности. Разница между полученными и выплаченными суммами означает общий баланс смены. Обычно кассир вместе с начальником смены помещает деньги в сейф, пока их не доставят в банк. Когда балансовая сумма изымается из кассового аппарата, в нем остается изначальная сумма, которая находилась там в начале смены.

При отъезде гость получает все отдельно подписанные чеки и отдельный счет с полной суммой. Счет может быть оплачен наличными, кредитной картой или по счету-фактуре. Последнее возможно только при наличии контракта. В этом случае кассир закрывает счет, и бухгалтерия высылает счет фирме.

Кассовый аппарат используется для регистрации операций с наличностью и подведения баланса наличности. На современном рынке преобладают компьютерные кассовые аппараты. В них предусмотрено множество функций, облегчающих контроль за начислениями и ведением гостевых файлов. Чаще всего они являются частью общей компьютерной системы службы приема и размещения. Большинство аппаратов снабжено устройством для распечатывания списка операций, чеков, ваучеров, отчетов ревизий и тарифов.

С помощью клавиш заносится следующая информация:

- сумма операции;
- персональные данные кассира;
- цель операции;
- объем покупки;
- отдел (служба);
- тип операции;
- способ оплаты.

Специальный сканер считывает информацию с кредитной карты владельца, авторизирует ее путем передачи данных в пункт авторизации кредитных карт и распечатывает на ваучере номер кредитной карты, дату и имя владельца. Современные технологии позволяют соединить считывающие устройства с компьютерной системой службы приема и размещения, что дает возможность передавать более полную информацию на пункт авторизации и хранить больше данных в файле клиента.

А.1.2.3. Секция ночного аудита

Баланс счетов подводится каждый вечер. Этот процесс очень важен и проводится в то время, когда все прочие службы уже не работают (чтобы все начисления были включены), а именно: во время 3-й смены — ранним утром. В крупных отелях работают несколько ночных аудиторов, в маленьких отелях такая должность может быть даже не предусмотрена.

Первым шагом в этом процессе является начисление на счета тех платежей, которые не были в них внесены ранее. Потом итоговые цифры на счетах в компьютере сверяются с отчетами других отделов для проверки правильности начислений. Затем проводятся начисления за аренду номеров, и итоговые цифры заносятся в гостевой файл. Таким образом, формируется окончательный отчет обо всех суммах задолженности гостинице.

Бухгалтерские электронные системы позволяют повысить эффективность проведения операций по счетам и оперативно управлять счетами гостей. Ежедневная расшифровка дебиторских счетов, проводимая ночным аудитором, одновременно является и проверкой операций отделов, и полной распечаткой счетов гостей.

Дежурный аудитор собирает счета в специальную папку гостя (portfolio). Дежурный аудитор также ответственен за проверку тарифов (стоимость номера в документе, подтверждающем бронирование, и фактическая стоимость должны быть правильными).

А.1.2.4. Секция почты и информации

В настоящее время функции предоставления информации клиентам и доставки сообщений гостям разделены между сотрудниками службы приема и размещения, телефонными операторами и кассирами.

Здесь выдают ключи и хранят их, принимают сообщения и почту для гостей, отвечают на вопросы относительно местных достопримечательностей, работы банков, маршрутов городского транспорта и т. п., сотрудники этой секции должны быть в курсе нюансов работы всех служб гостиницы. Эти служащие обычно владеют несколькими иностранными языками.

В этой секции располагается специальная стойка с ячейками для каждой комнаты, где хранятся ключи, почта и сообщения для гостей. Обычно оборудуются информационные картотеки в алфавитном порядке, где отмечаются данные гостя и номер его комнаты. Это помогает сотруднику секции передавать и принимать сообщения и телефонные звонки.

А.1.2.5. Телефонная служба

Это подразделение поддерживает сложную систему внешних и внутренних коммуникаций. Голос оператора и его манера говорить влияет на представление клиентов о гостинице. Это первая «точка соприкосновения» с потенциальным клиентом, по которой происходят заочное знакомство с гостиницей и ее предварительная оценка.

Отдел отвечает за обслуживание всех внутренних, местных, междугородных и международных телефонных звонков. В последнее время получили распространение услуги сотовой и спутниковой связи.

Новое электронное оборудование позволяет гостям звонить из номера напрямую, без посредничества оператора. Компьютерные системы автоматически направляют сообщения о расходах абонента на компьютер дежурного администратора, где они включаются в счет.

Таким же образом предоставляется услуга будильника. Служащий стойки, получая заказ, отправляет эту информацию оператору телефонной связи, а тот вводит ее в компьютер, который запускает сообщение в необходимое время.

Многие телефонные системы гостиниц имеют голосовую почту, что освобождает оператора от необходимости доставки сообщений, а клиенту дает возможность получить более персонифицированную услугу. При отсутствии такой системы все сообщения для гостя должны быть доставлены ему в номер в течение 20 минут. Если нет возможности найти гостя, необходимо предложить оставить устное сообщение или соединить с автоответчиком.

Телефонная служба крайне важна для работы службы безопасности гостиницы. Оператор служит центром коммуникации при возникновении несчастных случаев и других непредвиденных обстоятельствах.

Для выработки единой формы ответов на предприятии должны быть введены корпоративные стандарты обслуживания.

А.1.3. Носильщики багажа

Носильщики багажа — служащие, обеспечивающие доставку багажа гостей из лобби (холла, вестибюля) отеля до гостиничного номера (третья «точка соприкосновения»).

В зависимости от размера и классности гостиницы носильщики могут предоставлять гостям следующие услуги:

- доставка багажа к месту проживания гостей;
- предоставление наиболее интересной информации о гостинице, ее безопасности и т. п.;
- обеспечение доступности багажного отделения отеля для временного хранения вещей клиентов;
- доставка писем, посылок, сообщений и дополнительных предметов быта в гостевой номер (в некоторых отелях эту функцию выполняют коридорные, пажи, посыльные);
- доставка вещей постояльцев в химчистку или прачечную (в некоторых отелях эту функцию выполняют коридорные, пажи, посыльные, валет-сервис или камердинерская служба);
- выполнение несложных дополнительных услуг в холле отеля и других общественных местах;
- разгрузка и погрузка багажа в случае отсутствия дежурного у двери.

Носильщик должен знать, как правильно загрузить тележку: более хрупкие вещи не должны размещаться на тележке под более тяжелыми. Сама тележка должна быть правильно сбалансирована для легкой управляемости.

Напрямую контактируя с клиентом, носильщик багажа имеет возможность сообщить ему интересную ин-

формацию об отеле, окружающих достопримечательностях и других общественных местах, ресторанах, интересных событиях, спортивных мероприятиях, о мерах безопасности.

А.1.4. Служба швейцаров

Швейцары — служащие, несущие дежурство у входных дверей отеля, наблюдающие за входом и выходом посетителей и проживающих в гостинице клиентов, а также информирующие посетителей о наличии свободных мест. В отелях высокой категории швейцары обеспечивают сохранность багажа гостей при входе в отель и управляют его доставкой до стойки приема и размещения.

Швейцары оказывают персонифицированные услуги прибывающим гостям. Обычно это включает:

- открытие дверей гостиницы и помощь прибываюшим гостям:
- помощь гостям в погрузке багажа в транспортные средства и разгрузке из них;
 - сопровождение гостей до стойки регистрации;
- управление движением транспортных средств у входа в гостиницу для обеспечения безопасности гостей и посетителей отеля:
 - вызов такси по запросу;
 - помощь служащим парковки автомобилей;
- выполнение несложных дополнительных услуг в вестибюле гостиницы.

Они, так же как и носильщики, должны быть хорошо информированы о возможностях гостиницы и о местных достопримечательностях, так как гости часто обращаются с подобными вопросами к швейцару.

Одной из наиболее сложных обязанностей швейцаров является управление движением транспортных средств у входа в гостиницу, особенно в периоды ее высокой загрузки. Опытные сотрудники выполняют это умело и с достоинством.

Квалифицированный и опытный швейцар знает имена постоянных клиентов и, провожая их до стойки, представляет персоналу службы приема и размещения. Такое персонифицированное обслуживание повышает репутацию отеля и укрепляет приверженность клиентов.

В обязанности швейцаров может также входить информирование посетителей о наличии свободных мест в гостинице, вызов такси по просьбе гостя, приведение в порядок вестибюля, протирка стекол и стен в тамбуре и подъезде отеля. В их обязанности также входит чистка металлических предметов на входных дверях гостиницы и территории возле них. В вечернее время швейцар обязан включать и выключать световую рекламу и проверять системы сигнализации.

А.1.5. Работники службы парковки автомобилей

Работники службы парковки обеспечивают сопровождение автомобилей гостей от входа в гостиницу до места стоянки и их парковку.

Служба существует в отелях высшего класса. Наличие услуги парковки позволяет избежать суеты и потери времени, обеспечить сохранность автомобиля.

Для исключения недоразумений, служащий парковки при принятии на себя ответственности за автомобиль клиента должен выдать соответствующую квитанцию с отметками о повреждении транспортного средства и количестве бензина в нем. Получение гостем автомобиля обратно осуществляется при предъявлении квитанции.

Ключи от машины должны храниться в безопасном месте и выдаваться персоналом, ответственным за их хранение. В случае потери ключей или передачи их не тому лицу отель несет материальную ответственность. Также обстоит дело и с транспортом, взятым на хранение в гостинице. Персонал отвечает за него.

Расчеты за предоставленные услуги осуществляются посредством передачи соответствующей информации на стойку администратора для включения в счета пользователей этих услуг.

Опытные служащие службы парковки автомобилей всегда держат запасные места около входа в гостиницу, чтобы свести к минимуму задержку клиентов при подъезде к гостинице, для этого они контролируют движение других автомобилей.

А.1.6. Служба консьержей

Консьержи — служащие отелей высокой категории. Они оказывают множество услуг: резервирование столика в ресторане, заказ такси, приобретение билетов в театр на популярные спектакли, на спортивные мероприятия или престижные состязания, бронирование мест на самолет, информирование о местных достопримечательностях, выполняют другие поручения, в том числе и частного характера.

Как правило, заказы осуществляются в последний момент, когда сложно что-либо сделать. Поэтому опытные консьержи имеют обширную сеть контактов, способствующих наиболее полному удовлетворению нужд гостей. Для расширения контактов своих консьержей руководство гостиницы всячески поощряет посещение ими различного рода организаций и мероприятий, способствующих установлению контактов.

А.1.7. Транспортная служба

Служащие транспортного подразделения обеспечивают обслуживание гостей автотранспортом отеля (вторая «точка соприкосновения» с клиентом).

Это подразделение осуществляет перевозку гостей от аэропортов, железнодорожных вокзалов в отель. Некоторые отели вводят прямые бесплатные телефонные линии (номера) для заказа транспорта и доставки гостя в отель из места прибытия.

Общепринято, что водитель автобуса (автомобиля) или сопровождающий гостей по ходу поездки до места назначения дает некоторую информацию о местности и об отеле.

В его обязанности также входит оказание помощи пассажирам при входе и выходе из транспортного средства. Он должен уметь правильно и осторожно погрузить громоздкие вещи гостей в багажное отделение автобуса (автомобиля)

Кроме своей основной функции — вождения, водитель должен обладать соответствующими навыками, позволяющими определить техническое состояние транспортного средства.

Для удобства и быстроты установления контакта с водителем транспортные средства снабжены радиосвязью. Это также обеспечивает безопасность, позволяет оперативно решать разного рода проблемы, сокращает время регистрации, позволяет вносить различного рода уточнения перед прибытием гостей в отель.

В некоторых отелях транспортные услуги предоставляются для поездок клиентов по делам, посещения магазинов, развлекательных мероприятий, спортивных и культурных объектов или ресторанов.

В отелях высокой категории предоставляются автомобили представительского класса для обслуживания VIP-клиентов.

A.2. Служба хозяйственного обеспечения и обслуживания отеля

Основная задача службы состоит в поддержании в должном порядке и чистоте всех жилых и нежилых помещений гостиницы, в контроле за состоянием прилегающих к гостинице территорий, а также в предоставлении гостям дополнительных услуг, соответствующих категории отеля.

Зачастую именно сотрудники подразделения службы хозяйственного обеспечения и обслуживания становятся первыми помощниками гостям, когда у них возникают проблемы во время пребывания в гостинице.

Персонал сразу же предпринимает все необходимые и возможные действия для скорейшего устранения этих проблем. Служба всегда работает в тесном контакте со службой приема и размещения, инженерно-технической службой, подразделением питания и напитков и службой безопасности.

Служба хозяйственного обеспечения и обслуживания отеля включает в себя четыре подразделения:

- службу обслуживания номеров;
- службу уборки служебных помещений и прилегающих территорий;
 - службу прачечной-химчистки;
 - службу оздоровительного центра.

А.2.1. Служба обслуживания номеров*

В задачи службы обслуживания номеров входит:

- подготовка номеров к размещению гостя по стандарту, соответствующему категории отеля;
- уборка номеров, коридоров, холлов, подсобных помещений номерного фонда;
- контроль за наличием в каждом номере необходимых аксессуаров, согласно стандарту;
- подготовка занятых номеров к ночному отдыху гостей (для отелей высокой категории);
- контроль за наполнением мини-баров в номерах; обеспечение гостиницы цветами и цветочными композициями (для отелей высокой категории).

Работа службы обслуживания номеров тесно связана с работой службы приема и размещения отеля. Получив из компьютера информацию о состоянии номеров, сотрудники службы распределяют работу между горничными и уборщиками помещений. По окончании уборки номера инспектор (старшая горничная, дежурный по этажу) проверяет качество уборки номера и заносит данные о его состоянии в компьютер. Связь осуществляется по телефону либо по двухканальному беспроводному радиоустройству, чтобы иметь возможность в любую минуту найти необходимого сотрудника и не занимать телефонные линии гостиницы.

Выделяются следующие виды уборок:

• Текущая уборка. Осуществляется ежедневно, пока гость занимает данный номер. Номер убирается, меняется постельное белье (по установленному графику в соответствии с категорией гостиницы), дополняется мылом и другими средствами личной гигиены согласно установленным нормам.

^{*} Подробнее смотрите в выпуске «Практика работы службы хаус-кипинга для успешной деятельности гостиницы»

- Уборка номеров после выезда гостей. Номер приводится в порядок перед размещением нового гостя. Проверяется состояние номера и соответствие его инвентаризационной описи, фиксируются факты воровства, если они имели место, осуществляется уборка номера, смена белья, полная замена всех средств личной гигиены, обновляется набор информационных материалов. Проверяется также, не забыты ли вещи. Если они обнаруживаются, то передаются координатору гостиницы (либо оповещается служба безопасности при их подозрительном внешнем виде).
- Генеральная уборка. Уборка номера перед запуском в эксплуатацию.
- Вечерняя подготовка. Как правило, предоставляется в отелях высокого уровня (4 и 5 звезд) и в номерах высокой категории в 3-звездных гостиницах. В номере расстилается кровать (отгибается угол покрывала и одеяла, поправляется подушка), включается вечернее освещение, закрываются портьеры, на тумбочку рядом с кроватью кладется шоколадка или фрукт. Благодаря этому в номере создается атмосфера, располагающая ко сну и отдыху. В случае пользования полотенцами их заменяют во время вечерней подготовки, выбрасывают мусор, проверяют, все ли в порядке в номере, и т. д.

А.2.2. Служба уборки помещений и территории

Основными функциями службы уборки помещений и прилегающих территорий являются:

- уборка и поддержание чистоты и порядка во всех нежилых помещениях гостиницы;
- поддержание чистоты и порядка на всей прилегающей к гостинице территории.

Малым отелям рекомендуется не включать эту службу в свой штат, а приглашать сторонних специалистов.

А.2.3. Служба прачечной и химчистки*

В задачи службы прачечной и химчистки входит:

- предоставление услуг прачечной и химчистки;
- глаженье белья гостей;
- выполнение заказов гостей в необходимые сроки;
- обеспечение номеров гостиницы, ресторанов и баров чистым бельем;
- химчистка аксессуаров из номеров (гардинно-тюлевое полотно, шторы, покрывала);
 - обеспечение сотрудников чистой форменной одеждой.

Интенсивность работы прачечной и химчистки зависит от загрузки отеля, количества заказов гостей и мероприятий, проводимых в ресторанах. Сотрудники прачечной (валет-сервис либо камердинер) ежедневно доставляют загрязненные вещи гостей из номеров в прачечную, химчистку и по мере выполнения заказа возвращают чистые изделия гостям в номер.

Сотрудники номерного фонда и сотрудники ресторанов доставляют в прачечную постельное белье из номеров, скатерти и салфетки из баров и ресторанов отеля.

А.2.4. Оздоровительный центр

В функции оздоровительного центра входит предоставление качественных услуг и консультирование клиентов центра по работе оборудования тренажерного зала, сауны, бассейна, джакузи, солярия.

Основными объектами спортивно-оздоровительной зоны являются бассейн и тренажерный зал.

Плавание сейчас пользуется такой большой популярностью среди отдыхающих, что многие гостиницы, особенно курортного типа, предпочитают иметь бассейн. Бассейн может находиться как на территории гостиницы, так и за ее пределами. Основную ответственность за обслуживание, ремонт и профилактические работы на территории бассейна несет инженерная служба гостиницы. Однако сотрудники хозяйственного отдела также имеют ряд обязанностей, в которые входят:

- менять использованные полотенца и пополнять необходимые запасы в соответствии с установленными стандартами;
- вытряхивать и мыть пепельницы и корзины для мусора;
 - протирать стены;
 - заметать и протирать полы;
 - ухаживать за ковровыми покрытиями;
 - мыть окна и другие стеклянные поверхности;
- протирать и приводить в порядок различные предметы мебели.

Тренажерные залы стали также все чаще и чаще встречаться в гостиницах самых разных видов и категорий. Отличительными чертами данного помещения являются полы из прочного дерева или других твердых материалов, зеркальные поверхности, специальные осветительные приборы. Рядом с тренажерным залом расположены раздевалки, душевые, туалетные комнаты. За поддержание в рабочем состоянии всего оборудования несет ответственность инженерная служба гостиницы. Роль хозяйственного отдела в обслуживании тренажерного зала в значительной степени определяется размером зала и установ-

^{*} Подробнее смотрите в выпуске «Практика работы службы хаус-кипинга для успешной деятельности гостиницы»

ленным в нем спортивным оборудованием. В круг обязанностей уборщика в этой зоне входят следующие задачи:

- стирать пыль с оборудования;
- протирать зеркала и стеклянные поверхности;
- заметать и протирать полы;
- заменять грязное белье;
- протирать и приводить в порядок предметы мебели;
- стирать пыль с осветительных приборов;
- смывать пятна с дверей и стен;
- мыть и убирать раздевалки, душевые, туалетные комнаты. Уборка служебных помещений.

Б. Служба общественного питания

Б.1. Принципы обслуживания

Подразделение общественного питания включает в себя ресторан (ы), кафе или бары на этажах, подразделение по обслуживанию банкетов и собраний, пищеблок (и). Директор по питанию обязан составлять меню, обеспечивать поставку необходимых исходных продуктов, распределять по участкам обслуживающий персонал, осуществлять контроль над качеством готовой продукции и обслуживания, а также соблюдать разумный режим экономии.

Каждый отдел в подразделении общественного питания имеет своего руководителя, включая менеджера по обслуживанию в номерах и, в случае удлиненного рабочего дня, сменных менеджеров.

Каждая торговая точка имеет своего руководителя, который контролирует качество обслуживания и создание общей благоприятствующей обслуживанию атмосферы.

Как и на любом другом предприятии общественного питания, его лицом является меню. Одна торговая точка может обслуживать завтраки, обеды и ранние ужины. Другая, чаще всего ресторан, предоставляет исключительно ужины с полной сервировкой и большим выбором разнообразных тонких блюд. Другие помещения могут быть использованы для проведения банкетов, где большие группы клиентов обслуживаются одновременно.

При организации банкетов время и характер обслуживания заранее оговариваются в процессе переговоров с ответственным за это направление деятельности предприятия.

Буфетное или барное обслуживание заключается, главным образом, в обеспечении клиентов спиртными напитками под аккомпанемент небольшого ансамбля или под звукозапись. Приготовление алкогольных напитков чаще всего осуществляется в присутствии гостей, что также является своего рода развлечением, особенно если оно выполняется профессионалами.

В барах также могут готовиться напитки и для употребления в ресторане. Такой бар носит название сервисного (service bar). Подразделение общественного питания в большей степени ориентировано на производство продукции, чем другие подразделения гостиницы.

Кухня является тем производственным центром, где на основе предварительно заказанных и полученных пищевых продуктов готовится пища. Заказы на производство конкретной продукции поступают из ресторана от официантов (на основе составленного и предлагаемого клиентам меню), а также из банкетного зала, где перечень блюд (и количество) предварительно определен, заказан и даже оплачен.

Повара на основе имеющихся рецептов и технологических карт готовят соответствующие блюда. Главной обязанностью руководства в этом секторе является контроль над издержками и качеством конечного продукта.

Состав предприятий общественного питания в гостинице неоднороден и во многом зависит от специализации гостиничного предприятия, его размеров, места расположения и т.п. Он может варьироваться от наличия небольшого бара и комнаты для завтраков до комплекса различных ресторанов, закусочных и кафе, расположенных в гостинице.

Вместе с тем среднестатистический отель, как правило, имеет ресторан и кухню, банкетный зал и бар, а также рабочую столовую для персонала.

Возглавляет предприятие директор. Он распределяет по участкам обслуживающий персонал, контролирует качество готовой продукции и обслуживания, соблюдая при этом разумный режим экономии. Заведующий производством организует процесс производства полуфабрикатов, кулинарных изделий, блюд. Он контролирует технологию, санитарию, гигиену кухни. В его функции входит ежедневное составление меню, заявок на сырье.

Метрдотель организует работу в зале для посетителей. В производстве заняты повара разной квалификации, кондитеры, буфетчики, официанты и другой персонал.

Каждый отдел в службе имеет своего руководителя, включая менеджера по обслуживанию в номерах.

Ресторан в таком предприятии функционирует в 2-сменном режиме, и его работа начинается с 7.00 утра с организации завтрака, в 12.00 он сервируется для обеда гостей, а к 18.00 подготавливается для ужина с развлекательной программой. Обычно такие рестораны принимают последнего посетителя в 23.00. В ресторане устраивается небольшой аперитивный бар для ожидания гостей и исполнения заказа.

В качестве альтернативного и быстрого обслуживания в гостинице работает бар, в котором помимо алкогольных

и безалкогольных напитков предоставляется питание: холодные и горячие закуски, десерты, кофе, чай, выпечка и т.п. Бар работает в 2-сменном режиме с 9.00 до 4.00 ежесуточно. Как правило, бар располагается в зоне вестибюля гостиницы и обслуживает отдыхающих там гостей.

Банкетный зал в такой гостинице выполняет универсальную функцию: его оборудование позволяет проводить деловые встречи, совещания, презентации, а также приемы, банкеты и ужины.

Служба общественного питания по соответствующему меню организует обслуживание клиентов в номерах. Заказы принимаются подразделением «обслуживание в номере» по телефону.

Рабочая столовая функционирует с учетом работы ночных смен персонала в гостинице. Работникам предприятия предоставляется завтрак, обед, ужин, а также кофе, чай и бутерброды в ночное время.

Обслуживание гостей в ресторане осуществляется по типу «а ля карт», «в обнос» или «шведский стол» – буфетное обслуживание. Практикуется также и совмещение этих видов обслуживания.

Обслуживание «а ля карт» представляет собой изысканное обслуживание клиента, при котором в процесс обслуживания вовлечено как минимум два официанта. Один официант принимает заказ и обслуживает гостя едой, второй обслуживает только напитками. Раскладка пищи на блюде происходит непосредственно перед клиентом, что дополнительно подчеркивает индивидуальность обслуживания. Часто практикуется обслуживание отдельным официантом по десертам.

Обслуживание «в обнос» предусматривает аналогичные процедуры, но выполняемые одним официантом.

«Шведский стол», или буфетное обслуживание, предусматривает элемент самообслуживания самим клиентом. Эта форма распространена при организации завтраков, приемов, банкетов, когда требуется обслуживание значительного количества людей в одно и то же время. Функция официанта в данном случае ограничивается сервировкой стола и уборкой использованной посуды.

Проследить деятельность ресторана можно по следующей технологической схеме работы метрдотеля в торговом зале ресторана гостиницы:

- приступая к работе по утвержденному графику, метрдотель должен ознакомиться с записями в книге заказов;
- проверить меню «а ля карт», винного листа, бизнесланча (цены, наличие соответствия указанных напитков в баре и блюд на производстве);
 - узнать о количестве проживающих в гостинице;
- проверить информацию на входе в ресторан и входе из гостиницы в ресторан;

- определить необходимое количество мебели, посуды, стекла, приборов, белья на текущий день;
- проверить санитарно-техническое состояние торгового помещения, вестибюля ресторана, гардероба, аперитивного бара, Room-Service, бара «Эрмитаж», конференц-зала, туалетных комнат, раздачи, помещений при кассовых аппаратах, сервизную, курительную комнату, исправность освещения. Соответственно, организовать уборку этих помещений до открытия ресторана;
- до начала работы ресторана провести совещание с официантами, на котором решить следующие вопросы:
 - а) внешний вид персонала и готовность к работе;
 - б) закрепляет официантов по позициям;
 - в) определяет задания официантам;
- г) следит за получением кассовых карт под роспись в кассе ресторана, назначает дежурного официанта;
- д) обеспечивает музыкальное оформление в зале ресторана и баре CD и кассетами;
- е) проверяет сервировку столов и докладывает об открытии ресторана управляющему.

Обслуживание за счет предприятия осуществляется при предъявлении оформленного документа за подписью генерального директора.

При невозможности выполнения какого-либо из пунктов необходимо доложить в письменной или устной форме управляющему рестораном.

Должностные обязанности метрдотеля включают следующие этические приемы по работе с клиентами ресторана:

- метрдотель гостеприимно встречает посетителей, обмениваясь любезными фразами, провожает их до стола или предлагает разместиться в баре;
- приняв заказ на аперитив, подключает к обслуживанию официанта;
- в течение обслуживания несколько раз подходит к гостям с предложением своих услуг;
- проходя мимо гостей, наклоном головы и улыбкой выражает свое почтение;
- следит за своевременной подачей блюд, напитков, обслуживанием со специализированной тележки;
 - рассчитываясь с гостем пользуется папкой для счетов;
 - ставит подпись на счете и копии счета;
- провожает гостей до выхода с наилучшими пожеланиями;
- перед началом работы музыкантов, обсуждает с ними репертуар вечера. В случае пожелания гостей, вносит изменения в музыкальную программу;
- в конце рабочего дня готовит торговый зал к завтракам, накрывает столы с посудой для завтрака, контролирует наведение порядка в закрепленных помещениях;

• решает вопросы с сервизной и закрепляет своей подписью составленный акт о движении посуды, стекла и металла;

• вместе с инспектором службы охраны и безопасности открывает и закрывает двери в помещении ресторана для приема гостей.

Важное место в работе ресторана занимает служба банкетинга, на которую, дополнительно к бронированию ресторана и банкетного зала под конкретные мероприятия, возложена работа по маркетингу и рекламе услуг ресторана. Служба банкетинга совместно с шеф-поваром анализирует конкурентоспособность меню, популярность блюд, изучает работу других ресторанов.

Законодателем гастрономической моды в ресторане является кулинарный совет, возглавляемый руководителем предприятия. В состав совета также входят: руководитель службы общественного питания, заведующий производством, метрдотель, управляющие качеством, представители отдела кадров и маркетинга, отдела банкетинга ресторана, службы снабжения, бухгалтерии. Заседания совета проводятся не реже одного раза в месяц, на которых утверждаются новые блюда, их вкусовые качества, оформление и т.п. Утвержденные блюда фотографируются, и фотографии вывешиваются на специальном стенде на кухне ресторана, фиксирующем стандарт выхода готовой продукции.

Б.2. Кухня ресторана

В основной деятельности предприятия общественного питания выделяются подразделения (цехи), результат работы которых выражается в выходе гастрономической продукции, и подразделения (отделы, службы), не производящие продукцию, а выполняющие функции организации, управления и обслуживания производства (например, дирекция, склад, сервизная).

В основных цехах готовится и реализуется пища. В подсобных цехах производится мойка сырья, тары, хранение отходов и т.п. Вспомогательные службы необходимы для функционирования основных цехов и предприятия в целом.

Продукция предприятия питания может выражаться в двух формах: продукт и дополнительная обработка кулинарных изделий. К продуктам относят блюда, кулинарные изделия, полуфабрикаты, булочные, мучные кондитерские изделия, напитки.

Блюдо представляет собой единство пищевых продуктов (порция пищи), обладающее кулинарной готовностью, полностью пригодное для употребления и отпущенное потребителю. Кушаньям присущи конкретные качества. В отличие от блюда, кулинарное изделие, хотя и обла-

дает качеством кулинарной готовности, требует дополнительной обработки в форме подогрева, порционирования, оформления перед подачей потребителю.

Приготовление пищи возможно при наличии сырья, которое не является продукцией. Признаком законченности блюда считается полная завершенность его производством. Примерами порционных мясных полуфабрикатов служат бифштекс, филе, лангет, антрекот; мелкокусковых полуфабрикатов — бефстроганов, шашлык, гуляш, азу.

Полуфабрикаты, не получившие законченного вида, а также блюда, незаконченные производством, образуют незавершенное производство (заготовки). Наличие незавершенного производства является необходимым, так как оно, особенно на крупных предприятиях питания, наряду с запасами сырья, обеспечивает ритмичность работы цехов и сокращение времени обслуживания потребителей.

Исторически более старым является предприятие с полным циклом обработки сырья. Предприятие получало продукты питания без кулинарной обработки от промышленности и сельского хозяйства. Прогресс в организации производства предприятий питания обусловил необходимость создания механизированных промышленных предприятий по производству полуфабрикатов, а также специальных заготовочных предприятий для механической кулинарной обработки сырья. Одновременно начинает сокращаться кухня предприятий питания (по площади, количеству и рабочим параметрам соответствующего оборудования). Отпадает необходимость в заготовочном цехе.

Производственные помещения (кухня) в общем случае будут состоять из заготовочных цехов (мясной, рыбный, птице-гольевой, овощной), доготовочных цехов (горячий, холодный, кондитерский), сервизной, моечных для кухонной и столовой посуды, буфета и раздаточной (если посетители обслуживаются официантами), помещения заведующего производством.

Меню — перечень блюд, ежедневно имеющихся на предприятии питания. Различают меню дневного рациона, со свободным выбором порционных и дежурных блюд, комплексных обедов, банкетов, специальных видов обслуживания. В прейскуранте перечисляются напитки, фрукты, кондитерские и табачные изделия.

Меню является основным документом предприятия питания и выполняет оценочную, аналитическую и стимулирующую функции.

Оценочная функция меню состоит в том, что в нем отражается основная деятельность предприятия и кулинарное искусство поваров. Конкретному меню предприятия должны соответствовать объем и качество поставляемого сырья, полуфабрикатов. Меню находится в прямой зави-

симости с характеристиками складов, кухни. Меню — это документ, по которому посетитель судит о кухне предприятия. Оформление меню превращается в развитую сферу маркетинга и рекламной деятельности.

Хранение продуктов производится в охлаждаемых (для скоропортящихся продуктов) камерах и неохлаждаемых кладовых. Размер площади складских помещений зависит от режима хранения отдельных продуктов, величины запаса, габаритных размеров тары. Должны соблюдаться необходимые технологические размеры и нормы нагрузки на 1 кв. м площади пола складского помещения, температура хранения.

При организации приготовления пищи менеджер стремится применять прогрессивные способы обработки продуктов, в максимальной степени использовать оборудование и площади помещений, эффективно организовывать труд персонала кухни.

Кулинарная продукция изготавливается в соответствии с Технологической картой. В ней приводится наименование блюда, номер рецептуры, нормы вложения сырья, содержится описание технологии приготовления блюда. Указывается выход основного продукта, гарнира, соуса, характеризуется трудоемкость изготовления, требования к качеству блюда.

Кухня представляет собой дорогостоящую часть предприятия питания. Любые, даже небольшие просчеты в организации приготовления пищи ведут к дополнительным текущим расходам предприятия. Вот почему проработка организационных решений технологии приготовления пищи начинается с проектирования предприятия питания.

Количество и содержание операций механической кулинарной обработки сырья будет различно по видам сырья. Обработка овощей включает их сортировку и калибровку, мойку, очистку, нарезку. При обработке мороженой рыбы производится оттаивание, вымачивание, разделка, приготовление полуфабрикатов. При обработке мороженого мяса должны быть предусмотрены операции оттаивания, обмывания, обсушивания, разделки и обвалки, зачистки и сортировки мяса, приготовления полуфабрикатов. Обработка предварительно замороженной сельскохозяйственной птицы сводится к операциям оттаивания; опаливания; удалению головы, шеи, ножек; потрошению; промыванию; приготовлению полуфабрикатов. Для кондитерского цеха важнейшими операциями являются: подготовка продуктов, замес теста, разделка и выпечка изделий, отделка, укладка, хранение.

Механическое технологическое оборудование классифицируется в зависимости от вида обрабатываемых продуктов, от возможности совмещения технологических операций, по принципу работы. К основным операциям,

выполняемым механизированным способом, относятся: измельчение, перемешивание, взбивание, формование, отделка поверхности.

Способы тепловой обработки продуктов разнообразны по температурному режиму, по виду и наличию теплоносителя, по пропорции «продукт – среда». Наряду с основными способами тепловой обработки (варкой и жаркой), все чаще используются интенсивные способы (например, варка изделия с последующим ИК-нагревом). С целью придания блюдам лучших вкусовых качеств применяются комбинированные и вспомогательные (например, пассерование, бланширование) способы.

Варка продуктов происходит в котлах, автоклавах, вакуум-аппаратах, пароварочных шкафах, СВЧ-аппаратах и пр. Жарка выполняется на электросковородах, в жарочных шкафах, во фритюрницах, электрогрилях и на другом оборудовании.

Тепловое технологическое оборудование классифицируется по ряду признаков. В зависимости от источника энергии выделяют электрическое, газовое, паровое, твердоогневое оборудование.

Тепловое технологическое оборудование также классифицируется по степени автоматизации, по способу обогрева и ряду других признаков. Выигрышными качествами современного кухонного оборудования являются модульность и секционность.

В производственных помещениях предприятия питания следует строго соблюдать правила гигиены и санитарии. Персоналу необходимо знать правила работы с кухонным инвентарем и оборудованием. Особое внимание следует обращать на состояние пола, а также соблюдать технику безопасности.

С процессами обработки предметов сервировки связаны большие затраты труда.

В помещении моечной столовой посуды и приборов выполняются следующие операции: разбор использованной посуды; освобождение ее от остатков пищи; мойка посуды, подносов, приборов; сушка; хранение и выдача посуды, подносов, приборов.

Моечная столовой посуды должна быть удобно расположена с тем, чтобы сократить расстояние между местом обработки и местом применения посуды. Моечная должна иметь соответствующую вентиляцию, шумопоглощающие устройства. Тщательно должно быть подобрано оборудование с учетом непосредственной связи помещений моечной и сервизной. Моечная в крупных предприятиях питания оборудуется универсальной посудомоечной машиной, машиной для мытья столовых приборов, а также машиной для мытья фужеров. В качестве запасного варианта предусматриваются моечные ванны.

Основными факторами, влияющими на выбор мощности посудомоечного агрегата, являются: планировочные особенности помещения для обработки предметов сервировки; квалификация обслуживающего персонала и организация их труда; количество предметов сервировки; предполагаемый режим работы посудомоечного агрегата; пропускная способность залов для посетителей.

Уборка выполняется ежедневно специальным персоналом до и после закрытия ресторана. При необходимости в течение дня осуществляется текущая уборка.

В. Инженерно-техническая служба

В.1. Принципы работы инженерной службы

Инженерно-техническая служба отвечает за функционирование многих объектов и систем: электрооборудование, водопровод, канализация, сантехнические установки, отопление, вентиляция, кондиционирование, холодильные установки, лифтовое хозяйство. Собственный технический персонал гостиницы отвечает в основном за обслуживание этих систем, более серьезные проблемы могут потребовать привлечения специалистов из сторонних организаций.

Инженерное подразделение напрямую влияет на восприятие гостиницы клиентами, формируя положительный образ при условии бесперебойного и слаженного функционирования систем обеспечения здания и нормального состояния самого здания.

Большие отели обязательно включают в свой штат таких специалистов, как электрики, столяры, сантехники, плотники, инженеры-энергетики, электронщики-системщики, специалисты по холодильным установкам и другие. В гостиницах поменьше обходятся специалистами общего профиля и услугами сторонних организаций. Даже крупные гостиницы пользуются услугами специалистов по ремонту и наладке сложного оборудования из специализированных организаций.

Управление системами технического обслуживания и оборудования в гостиничном хозяйстве можно рассмотреть в нескольких аспектах:

- техническое;
- проектирование, обслуживание;
- монтаж:
- эксплуатация;
- ремонт;
- профилактические работы;
- демонтаж.

Специфика управления инженерно-техническими службами заключается в стремлении к созданию идеальной атмосферы пребывания или работы клиентов.

Важным аспектом является достижение определенных финансовых результатов за счет рационального подхода к расходованию материалов и энергоресурсов.

Работа персонала инженерно-технических служб связана с оборудованием. Чтобы оно работало нормально, требуется управлять эксплуатационным процессом. Для этого необходимо осуществлять ремонтные и профилактические работы, выполнять своевременную замену оборудования и проводить его усовершенствование. Если требуется проведение кардинальных изменений, то персонал инженерно-технических служб должен быть способен участвовать в работах по реконструкции.

Электроснабжение.

Обеспечение электроснабжения и работы электрооборудования гостиницы заставляет сотрудников инженернотехнической службы заглядывать в каждый уголок здания. Замысловатые электрические сети, от которых требуется бесперебойная работа во всей гостинице, в том числе оборудование бизнес-центров, конгресс-залов, световых табло, освещение входа в гостиницу и парковки, должны содержаться в соответствии с действующими правилами эксплуатации и ГОСТами.

Система водоснабжения и канализации.

Система водоснабжения и канализации отеля может сравниться по сложности с системой небольшого поселка. Энергозатраты на ее обслуживание составляют 5–15% всех энергозатрат отеля.

Ванная и туалет в номере, водоснабжение ресторанных помещений и кухни, системы подготовки воды для бассейнов, прачечных, химчисток, системы очистки сточных вод должны функционировать бесперебойно, и клиенты не должны даже вникать в проблемы водоснабжения.

Если по какой-то причине в номере отсутствует водоснабжение, то инженерно-технические службы должны немедленно исправить ситуацию.

Горячее водоснабжение.

В случае подключения отеля к центральной системе горячего водоснабжения он должен иметь собственную бойлерную, способную обеспечить его горячей водой в полном объеме в период профилактических отключений центрального водоснабжения. В некоторых случаях отели решают проблему планового отключения горячей воды путем двойного подключения к различным системам водоснабжения и теплоснабжения.

Холодное водоснабжение.

Помимо снабжения гостиницы горячей водой, существует проблема обеспечения чистой холодной водой. Даже

в случае, когда гостиница подключена к центральному водоснабжению, руководство должно следить за соблюдением стандартов качества воды, так как может понадобиться дополнительная ее очистка. Поскольку клиенты по чистоте воды и ее составу определяют качество обслуживания в гостинице, то поддержание соответствия воды необходимым стандартам становится важной составной частью работы инженерно-технических служб.

Давление воды.

Давление воды должно регулироваться гостиницей. Давление, используемое в центральной системе водоснабжения, обычно обеспечивает подачу воды до 4–6-го этажа. В более высоких гостиницах необходимо устанавливать дополнительный насос для обеспечения водой всех номеров и служб.

Сантехническое оборудование и канализация.

Сантехническое оборудование нуждается в постоянной заботе, так как водостоки засоряются как по вине гостей, так и из-за плохого состояния городской канализационной системы, краны изнашиваются и требуют замены, требуется устранение засоров туалетов, иногда с демонтажом унитаза для выяснения причин аварии. Протечки изза несвоевременного ремонта или устранения возникших проблем приносят отелю значительный ущерб.

Кроме того, многие городские канализационные системы, к которым подключаются гостиницы, могут быть не

рассчитаны на работу в подобных объемах. Их модернизация не зависит от гостиницы. Многие работы по ликвидации засоров в канализационной системе приходится выполнять вручную.

Отопление.

Системы отопления во многом зависят от работы коммунальных служб. В этом случае приходится приспосабливаться к графику включения и отключения отопления, который, как правило, не совпадает с потребностями средств размещения.

Чтобы не быть зависимыми от работы городских коммунальных служб, необходимо устанавливать свои котельные. Они могут быть различными: угольными, мазутными, газовыми. Мазутные оставляют копоть, оседающую в котлах, поэтому требуют дополнительного ухода. Газовые котлы требуют специально обученного обслуживающего персонала.

Для кухни и прачечной необходим пар под высоким давлением, поэтому для их нужд устанавливается специальное оборудование.

Все оборудование, включая термостаты, радиаторы, вентили, должно содержаться в порядке, вовремя ремонтироваться и чиститься. В последнее время стали использоваться новые типы автоматизированного и компьютерного контроля систем отопления.



Вентиляция.

Для обеспечения комфортного климатического режима (вентиляции, кондиционирования) используется специальное оборудование: система холодоснабжения, шумопоглощения, фильтрации, увлажнения.

Общая система кондиционирования имеет центральный пункт управления. Кондиционеры или фэнкойлы (доводчики температуры при центральном кондиционировании), установленные в каждом номере, управляются гостями, что создает дополнительные проблемы, связанные с ремонтом и наладкой этого оборудования.

В целях экономии энергии следует устанавливать современное оборудование, позволяющее корректировать температуру в номере во время отсутствия клиента. Согласно статистическим данным, гостиничный номер пустует 60% времени, поэтому отапливать или кондиционировать его нецелесообразно так же, как и незанятый номер. Такие установки окупаются, как правило, в течение 2–3 лет.

Холодильные установки.

Холодильные установки используются в каждой точке питания гостиницы. Большие холодильные камеры, шкафы, рефрижераторы должны работать круглые сутки. Если поломка одного шкафа может пройти незаметно, то выход из строя большой камеры может повлечь за собой порчу значительного количества продуктов и принести ущерб отелю. Холодильные установки требуют постоянного контроля и систематических профилактических осмотров.

В.2. Ремонтные работы

Профилактический ремонт.

Профилактические работы связаны с обслуживанием устройств или технических установок и наблюдением за их работой, обеспечивающим их дальнейшее бесперебойное и эффективное функционирование, предотвращение возможных сбоев. График проведения профилактики по каждому устройству в отдельности устанавливается в соответствии с рекомендациями производителя и описанием действий, которые необходимо произвести.

Контроль профилактических работ осуществляется специально назначенным ответственным лицом. Для учета проведенных профилактических работ составляется картотека с информацией по каждому элементу оборудования. Сведения о проведенных проверках, работах по обслуживанию, ремонтных работах заносятся в специальные карточки, которые заполняются исполнителем ремонтных и профилактических работ.

Чтобы сократить штат технических работников, осуществляющих осмотр оборудования, персоналу рекомендуется самостоятельно систематически осматривать оборудование, на котором они работают, и сообщать о проблемах специалистам инженерно-технической службы.

Текущий ремонт.

Кроме того, специалисты инженерно-технической службы занимаются небольшими текущими работами, связанными с поддержанием в нормальном состоянии оборудования номеров, мебели, окон и дверей. Они могут осуществлять мелкие сварочные работы, плотницкие и столярные работы, ремонтировать сантехнику, устранять повреждения в проводке.

Ремонтные работы.

Ремонтные работы являются продолжением профилактических работ. Для осуществления ремонтных мероприятий составляется график, в котором определяются очередность и сроки выполнения, в зависимости от срочности. Установленные графиком сроки должны строго выдерживаться. Исключение составляют лишь ситуации, когда в ходе ремонта выявляются скрытые дефекты, требующие более длительного ремонта, однако даже в этом случае намеченные работы должны быть доведены до 90% степени готовности. Срочный ремонт осуществляется в случае возникновения такой необходимости и, конечно же, вне обычного графика работ.

Замена оборудования.

Замена оборудования производится после достижения предела срока его эксплуатации в целом или отдельных его частей, в случае морального или физического устаревания, когда дальнейшее его использование становится неэффективным или невозможным, и расходы на ремонт не окупаются.

Усовершенствование.

Усовершенствование предполагает повышение эффективности работы оборудования и снижение издержек. Эта работа может включать установку энергосберегающих и повышающих производительность работы систем или замену существующего оборудования на аналогичное, но более надежное. Работы осуществляются согласно обоснованию, предполагаемому капиталовложению и утвержденному плану изменений.

Реконструкция.

Реконструкция вносит изменения в инженерно-технические системы отеля, поднимающие их на новый уровень функционирования. Реконструкция — это более широкое по охвату мероприятие, формирующееся за рамками инженерно-технической службы, в то время как усовершенствование — это плод работы технической службы.

В.3. Центральный диспетчерский пункт (ЦДП)

Постоянный контроль над инженерно-технической обстановкой в отеле возлагается на Центральный диспетчерский пункт (ЦДП), по каналам связи, телевидению и на компьютер которого поступает оперативная информация о функционировании всех инженерных и охранных систем.

Диспетчер ЦДП делает соответствующие записи в журнале и информирует соответствующие подразделения об отклонениях или поломках оборудования для немедленного исправления и ремонта. Информация о произведенных действиях также стекается в ЦДП и, в случае завершения работ, снимается с контроля. Как правило, ЦДП и мониторная телевизионного наблюдения службы безопасности размещаются и функционируют вместе.

Г. Служба маркетинга и продаж

Г.1. Структура и принципы работы

Служба маркетинга занимается вопросами изучения рынка, разработкой нового продукта и его внедрением в производство гостиничных и ресторанных услуг. Служба маркетинга обеспечивает сбыт и доведение этого продукта до потенциального клиента различными средствами, включая и рекламу.

Представители отдела маркетинга налаживают контакты с представителями туристских фирм, организаторами международных мероприятий (симпозиумов, собраний, презентаций, фестивалей и т. п.), ведут переговоры на перспективное использование номерного фонда гостиницы с представителями деловых кругов, обсуждают вопросы использования помещений (конференц-залов, бизнес-центров) под собрания, совещания, выясняют потребности определенных групп клиентов в организации банкетов, поддерживая контакты с соответствующими подразделениями обслуживания.

Структура службы зависит от потребностей и размера гостиничного предприятия. Как правило, возглавляет службу маркетинга и продаж директор, который напрямую подчиняется генеральному директору гостиницы.

Директор службы маркетинга и продаж руководит работой трех отделов, входящих в состав этого подразделения.

Отдел продаж.

Отдел продаж занимается организацией корпоративных продаж, предлагая проведение в гостинице симпозиумов, конференций, совещаний, а также взаимодействует с туристскими агентствами. Отдел продаж только оформ-

ляет заказы, а организацией мероприятий занимается отдел обслуживания конференций, который и взаимодействует с заказчиком. Большую часть своего времени сотрудники отдела продаж проводят за пределами гостиницы в поисках «оптовых» покупателей гостиничных услуг. В задачи маркетинговой службы входит также определение основных сегментов рынка, с которыми отель будет успешно работать, составление профиля клиента и определение основных методов и инструментов привлечения клиентов. Каждый год работы отдела анализируется. Сотрудники отдела отслеживают, сколько клиентов поставили «оптовики», с которыми сотрудничает отель, и вносят соответствующие изменения в следующий договор с ними.

В функции этой службы входит разработка клиентских программ, программ поощрения приверженных клиентов, систем корпоративных тарифов совместно с другими ответственными за это службами гостиницы.

Отдел рекламы и связей с общественностью.

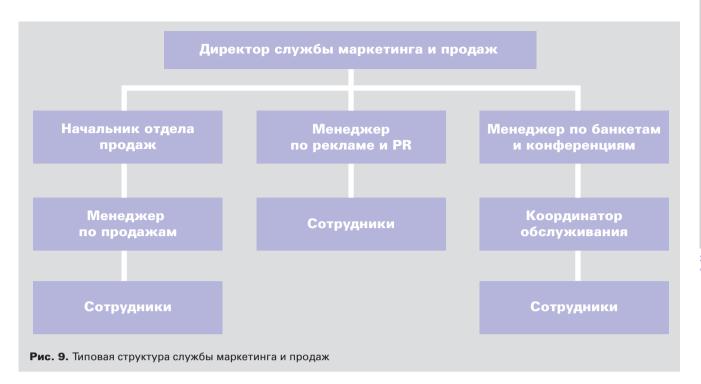
Отдел рекламы и связей с общественностью разрабатывает бюджет рекламной кампании, определяет рекламные средства, составляет рекламные послания и взаимодействует с уполномоченным рекламным агентством гостиницы (если такое существует). Отдел составляет краткосрочные и долгосрочные планы мероприятий, способствующих формированию привлекательного имиджа отеля. Сотрудники отдела часто контактируют с профильными агентствами.

Отдел обслуживания банкетов и конференций.

Отдел обслуживания банкетов и конференций координирует распределение номеров для собраний и конференций, заказы на которые оформляет отдел продаж. Чаще всего сотрудники этого отдела полностью контактируют с клиентом по всем вопросам организации. Они также управляют процессом подготовки предполагаемого мероприятия, взаимодействуя со всеми необходимыми для этого службами гостиницы.

Совместно с отделом персонала отдел маркетинга проводит обучение всех сотрудников отеля, которые имеют контакты с клиентами. Цель этого обучения — доведение до сознания всего персонала гостиницы, что каждый сотрудник является продавцом услуг своего предприятия. Иными словами, если клиент обращается с любым вопросом к сотруднику отеля, тот должен постараться продать какую-либо из услуг.

В отдел маркетинга должна поступать вся статистическая и бухгалтерская информация от всех служб гостиницы. Целью ее концентрирования в отделе маркетинга является анализ состояния гостиницы, выявление неиспользованных возможностей для дальнейшего повышения загрузки и увеличения доходов от всех источников.



Г.2. Контроль за качеством обслуживания

В составе отдела маркетинга создается подразделение управляющего по качеству, осуществляющее ежедневный контроль за качеством предоставляемого обслуживания и его соответствием технологическим и санитарным нормам. В своей работе он подотчетен генеральному директору.

В современном гостиничном комплексе контроль и координацию работы по управлению качеством выполняет служба управляющего по качеству. Управляющий по качеству осуществляет ежедневный контроль над качеством предоставляемого обслуживания и его соответствием технологическим стандартам и санитарным нормам. Он подотчетен генеральному директору и осуществляет свою деятельность в тесном контакте с руководителями других подразделений гостиницы. Замечания управляющего по качеству к руководителям подразделений и сотрудникам обязательны для исполнения.

Управляющий по качеству, совместно с отделом кадров, руководителями других подразделений гостиницы, организует обучение и переподготовку персонала, а со службой маркетинга – отслеживает и рекомендует для внедрения новые гостиничные и ресторанные услуги, технологии, участвует в разработке стратегии гостиничного предприятия. К этой работе привлекаются независимые эксперты, консультационные и обучающие фирмы.

Служба управляющего по качеству, совместно с отделом маркетинга и другими подразделениями гостиницы,

участвует в разработке программы повышения качества, а также систем, контролирующих организацию и предоставление услуг.

Управляющий по качеству участвует в работе кулинарного совета, занимающегося разработкой нового меню, винных карт и технологии обслуживания для предприятий общественного питания гостиницы.

Следует помнить, что работа отдела является в большей своей части закрытой, так как почти вся информация, которой располагает отдел, конфиденциальна.

Д. Финансовая служба

Д.1. Структура и принципы работы

Важнейшим звеном в структуре гостиничного комплекса является финансовая служба. Находясь в подчинении администрации гостиничного комплекса, финансовая служба руководствуется исключительно законодательными актами органов государственной власти – директивами, указаниями и инструкциями Министерства финансов.

Финансовая служба обеспечивает ведение бухгалтерского учета и финансового контроля на предприятии, получает отчеты от кассиров каждой торговой точки предприятия, проводит инвентаризационные проверки сохранности материальных ценностей. Финансовая служба ведет единый балансовый учет доходов и расходов предприятия, расчет прибыли и налогов, оплачиваемого рабочего времени, подготавливает проекты бюджета и годового баланса.

Как правило, в штате гостиничного комплекса предусматривается отдел или же Управление финансовой службы, подчиняющиеся непосредственно генеральному директору. Примерная схема структуры финансового органа может быть следующей:

- В состав службы входят главный бухгалтер, возможно совмещение с должностью финансового директора, заместитель главного бухгалтера, начальник планового отдела, бухгалтеры, экономисты, кассиры, расчетчики.
 - Персонал службы бухгалтерского учета:
- осуществляет контроль и учет всех производимых в отеле финансовых операций, включая получение и выдачу денежных средств, начисление и выплату заработной платы персоналу;
- осуществляет операционное обслуживание гостиничной деятельности, расчеты внутри отеля, с поставщиками и с кредиторами;
- осуществляет планирование финансово-экономической деятельности, направленной на развитие отеля.

В обязанности этого подразделения входит регулярная подготовка отчетных форм для контролирующих государственных органов и владельцев или акционеров предприятия. В этом подразделении также аккумулируется и обрабатывается вся финансовая информация.

В силу требований, предъявляемых к подразделению бухгалтерского учета, и его функций, главный бухгалтер гостиницы напрямую подчиняется генеральному директору, а служба работает в тесном контакте со всеми структурными подразделениями отеля. Особенное внимание бухгалтерской службы фокусируется на подразделениях, приносящих предприятию основные объемы прибыли.

Исходя из этого, работа службы бухгалтерского учета делится на два глобальных участка: учет гостиничных операций и учет операций общественного питания. В крупных отелях выделяются сектора расчетной группы по заработной плате персонала, центральной кассы и отдела закупок.

Кассиры службы приема и размещения в конце каждой смены сдают полученную от реализации услуг отеля выручку в бухгалтерию или в центральную кассу. В их обязанности также входит проверка чековых книжек, авторизация кредитных карт, проверка изменений и внесение поправок в счета гостей.

Иногда служба ночного аудита и кассиры службы приема и размещения относятся к отделу ценового контроля, включенному в структуру службы бухгалтерского учета.

Учетом поступлений через предоставление услуг ресторанами, буфетами, барами и другими пунктами питания клиентов занимается, как правило, специальная служба бухгалтерского подразделения. Если пункты питания

обслуживаются не предприятиями-арендаторами, то сведения об их работе поступают в общую бухгалтерию для включения в общую отчетность. Кассиры, осуществляющие операции по предоставлению услуг питания и напитков, отслеживают баланс доходов и расходов ресторанных служб. Они отчитываются перед бухгалтером-контролером, ответственным за этот участок. Бухгалтер-контролер подотчетен по всей поступающей к нему информации главному бухгалтеру.

Деятельность бухгалтерии или финансовой службы связана со сбором и обработкой большого объема информации. Выводы, полученные после обработки имеющихся данных, становятся основой формирования бюджетной политики отеля и дальнейших его стратегических решений.

В некоторых отелях, особенно в крупных, финансовые и бухгалтерские службы разделены и имеют иные функции и управление.

- Главный или старший бухгалтер (на правах главного), обязанности которого включают:
- организацию бухгалтерского учета и соблюдение положений нормативных актов, принятых соответствующими органами государственной власти;
- своевременный учет денежных средств, товарно-материальных ценностей и основных фондов туристского гостиничного комплекса;
- документальное оформление на счетах бухгалтерского учета всех операций, относящихся к движению денежных средств;
- постатейный учет результатов финансово-хозяйственной деятельности гостиничного комплекса и внесение корректив, направленных на достижение наиболее благоприятных финансовых показателей гостиницы;
- составление балансов всех видов (на месяц, квартал, полугодие и год (по окончанию финансового года).

Главный бухгалтер – по западным стандартам, первое лицо в списке ведущих бизнесменов гостиничного туристского бизнеса – несет персональную ответственность за финансовое состояние своего предприятия (взыскание дебиторской и погашение кредиторской задолженности и т.п.).

Главный (старший) бухгалтер отвечает за состояние финансовой дисциплины в гостиничном комплексе и несет ответственность в соответствии с российским законодательством.

Д.2. Планирование и риск-менеджмент

Старший экономист гостиничного комплекса выполняет следующие обязанности:

• составляет проект годового бюджета и сметы расходов гостиничного комплекса;

- план капитального ремонта (если это необходимо);
- подготавливает отчеты о состоянии финансового положения гостиничного комплекса для вышестоящих организаций;
- подготавливает плановую статистическую отчетность гостиничного комплекса по финансовым результатам деятельности;
- контролирует расходы по зарплате персоналу гостиничного комплекса с учетом пределов среднего фонда и в соответствии с его штатной численностью;
- рассчитывает фонды экономического стимулирования персонала гостиничного комплекса и совместно с главным (старшим) бухгалтером, дирекцией гостиничного комплекса распределяют суммы на поощрение персонала за плодотворную работу по итогам за месяц, квартал, по итогам года.

В составе финансовой службы создается подразделение управления риском в гостинице, возглавляемое риск-менеджером, т. е. руководителем, который изучает проблемы управления риском и координирует деятельность всех служб (подразделений) в плане регулирования риска и обеспечения компенсации возможных потерь и убытков.

Функции риск-менеджера на предприятии довольно обширны. В его ведении находятся вопросы обеспечения безопасности и контроля над риском, а также контроля

и обеспечения качества оказываемых услуг. Он формирует организационную структуру управления риском и разрабатывает основные положения и инструкции, связанные с этой деятельностью.

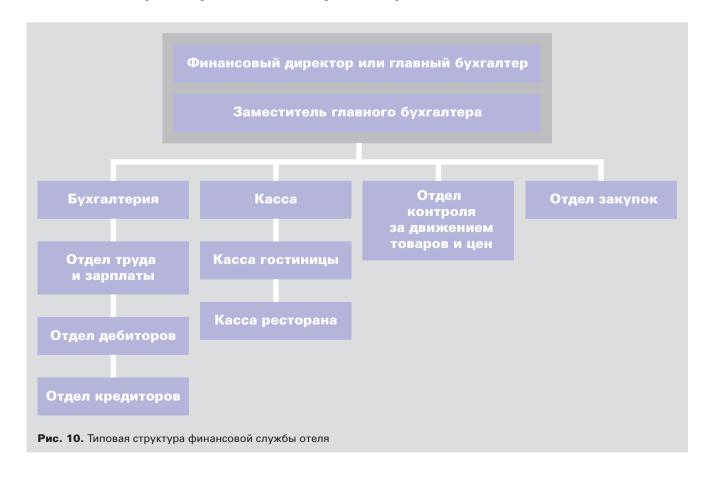
Задача риск-менеджера и его подразделения — это разработка стратегии и принципов управления риском на предприятии, которые должны быть изложены во внутренних нормативных документах, основные из которых — положение по управлению риском и руководство по управлению риском.

В отелях, включенных в гостиничные цепи, финансовые службы непосредственно подчинены головной организации.

E. Служба автоматизированных систем управления (ACУ)

Е.1. Принципы работы

Служба АСУ обеспечивает жизнедеятельность компьютерных систем, поддерживающих работу всех подразделений гостиницы, включая службу приема и размещения, предприятий общественного питания, продовольственных и материальных складов, бизнес- центра, магазинов, бухгалтерии, секретариата, телефонной подстанции, отдела маркетинга и т. д.



Служба АСУ, как правило, курирует работу компьютерной системы, обеспечивающей работу инженерно-технологического оборудования отеля. Необходимо отметить, что современные компьютерные системы охватывают все точки продажи и позволяют мгновенно произвести расчеты с клиентом, в случае его выезда из отеля. Вычислительная сеть гостиницы должна иметь возможность выхода на другие компьютерные системы, в том числе и международные, для резервирования гостиниц, транспорта, экскурсий, театральных билетов и т. п. Компьютерная система сегодня представляет собой оперативную форму телекоммуникаций для внутренней работы гостиницы и взаимодействия с внешней средой.

Состав службы включает руководителя службы – специалиста по компьютерным системам, заместителя руководителя – программиста, трех менеджеров систем.

Система компьютерного управления гостиницей состоит из аппаратных средств и программного обеспечения. В настоящее время максимально распространены системы на базе персональных компьютеров пятого поколения, объединенные в локальные сети и позволяющие при минимуме занимаемого объема создавать мощную программную поддержку.

Гостиничная индустрия использует систему PMS (Property Management System), а предприятия общественного питания — систему RMS (Restaurant Management System).

Система управления гостиничным имуществом (PMS) — компьютерная система, обслуживающая гостиничный цикл в рамках трех основных сегментов:

- обслуживание внешних служб;
- обслуживание внутренних служб;
- программное обслуживание интерфейсов.

Обслуживание внешних служб гостиницы — сегмент системы управления гостиничным имуществом, имеющий 4 общие модификации программных модулей:

- бронирование;
- управление номерным фондом;
- расчеты с клиентами;
- общее управление.

Бронирование — работает в режиме «подтверждение/отказ» с привязкой ко времени в рамках общей системы бронирования гостиничной цепи или автономной работы.

Управление номерным фондом — хранит информацию о каждом номере и позволяет осуществлять контроль за загрузкой, уборкой и другими операциями с номерным фондом. Составным элементом данного модуля является электронный хранитель ключей и информационное табло движения номерного фонда.

Расчеты с клиентами — позволяет гостиницам повысить контроль за ведением расчетов с клиентами и значительно упрощает проведение аудиторской работы.

Счета клиентов ведутся электронной системой, что избавляет от необходимости создавать карточную систему, держать чековые кассы и т. п. Модуль дает возможность автоматически отслеживать предварительно согласованные условия скидок и кредитов по всему объему операций и информировать о датах предварительных платежей.

Общее управление — программный модуль, позволяющий составлять необходимые отчеты и справки для менеджмента и осуществлять интерфейсную связь между внешними и внутренними сегментами PMS.

Обслуживание внутренних служб гостиницы — сегмент системы управления гостиничным имуществом, имеющий программные модули:

- ведение общего бухгалтерского учета;
- расчеты по заработной плате;
- учет имущества на складе;
- финансовые отчеты.

Ведение общего бухгалтерского учета — программный модуль, включающий создание балансовых счетов предприятия и систематическое осуществление операций над ними. Позволяет делать проводки по суммам дебиторской и кредиторской задолженности, движению наличности, а также проводит периодическую выверку счетов.

Расчеты по заработной плате — программный модуль, позволяющий учитывать возможность выплаты поощрений, заработной платы, бонусов, проводить удержания и штрафы.

Учет имущества на складе — программный модуль, учитывающий стоимость и номенклатуру имущества гостиницы, проводит инвентарные операции.

Обеспечение интерфейсов — сегмент системы управления гостиничным имуществом, включающий программные модули:

- текущая продажа;
- управление энергетическими ресурсами;
- телефонные счета;
- система электронного запирания;
- программное обеспечение персональных компьютеров;
- мини-бары;
- демонстрация видеофильмов.

Система компьютерного управления рестораном (Restaurant Management System – RMS) — компьютерная система, обеспечивающая ресторанный цикл в рамках двух зон: обслуживания и управления.

Элементы RMS на предприятиях питания:

• Зона обслуживания: устройства, принимающие заказ (кассовый терминал; предварительный терминал;

портативный терминал); центральный процессорный блок (автономная система; система «главный подчиненный»; система на базе процессора); выходные устройства (дисплей; принтер для счетов; принтер для чеков; принтер к системе APM; журнальный принтер).

• Зона управления: устройства входящей информации (электронная трубка; ЭКА/ТП интерфейс; сеть передачи данных); центральный процессорный блок (микро ЭВМ ПК); большая ЭВМ; выходные устройства (дисплей; построчно-печатающее устройство; графический принтер; файл связи; магнитные носители).

Ж. Секретариат

Секретариат занимается вопросами документационного и информационного обеспечения деятельности гостиничного комплекса. В основе этой технологии лежит организация всего комплекса работ с документированной информацией, регулирование системы документационного обеспечения менеджмента. Эффективная технология делопроизводства позволяет рационально построить документооборот. Документооборот – это непрерывное движение документов в гостинице, обеспечивающее информационную поддержку всех звеньев ее управления. От скорости движения документов во многом зависит эффективность менеджмента гостиницы.

Делопроизводственная процедура – это специфическая операция с документом (создание, регистрация, поиск, хранение, использование), выполнение которой подчиняется установленным правилам и стандартам. Система взаимосвязанных, согласованных делопроизводственных процедур (операций) – это технология делопроизводства, технология работы с документами.

Схема организации работы с документами представлена на рис. 11.

В документообороте участвуют три категории документов:

- входящие документы;
- исходящие документы;
- внутренние документы.

Технология работы с документами объединяет шестнадцать основных делопроизводственных процедур.

Переход от одной процедуры к другой предлагаем назвать «технологическим шагом». К примеру: (3–4) – после регистрации, исходящий документ отправляется (по почте) адресату; (8–10) – после того, как руководитель рассмотрел документ, его направляют сотрудникам для ознакомления или (с поручением) исполнения.

Для рационализации документооборота необходимо четко регламентировать маршруты движения документов,

утвердить согласованные правила для всех принятых делопроизводственных процедур, создать благоприятные организационно-технические условия для производительной работы сотрудников службы делопроизводства. Критерии рациональности организации работы с документами:

- максимальное сокращение инстанций прохождения документов;
- наличие общепринятых в организации правил осуществления основных делопроизводственных процедур и «технологических шагов»:
- уменьшение времени на выполнение делопроизводственных процедур и «технологических шагов»;
- исключение или максимальное ограничение возвратных движений документов (в процессе подготовки, регистрации, согласования);
- уменьшение численности сотрудников, занятых в службе делопроизводства.

Общая схема организации работы с документами должна настраиваться на особенности конкретного предприятия, учитывать его организационно-управленческую структуру. Информационные потоки должны соответствовать организационной структуре, формам и методам управления. Принятым в гостинице.

Прежде всего, принимается решение о создании центров ответственности за работу с документами (об их названии, статусе, кадровом составе, техническом оснащении). Определяется наиболее целесообразная организационная форма работы с документами.

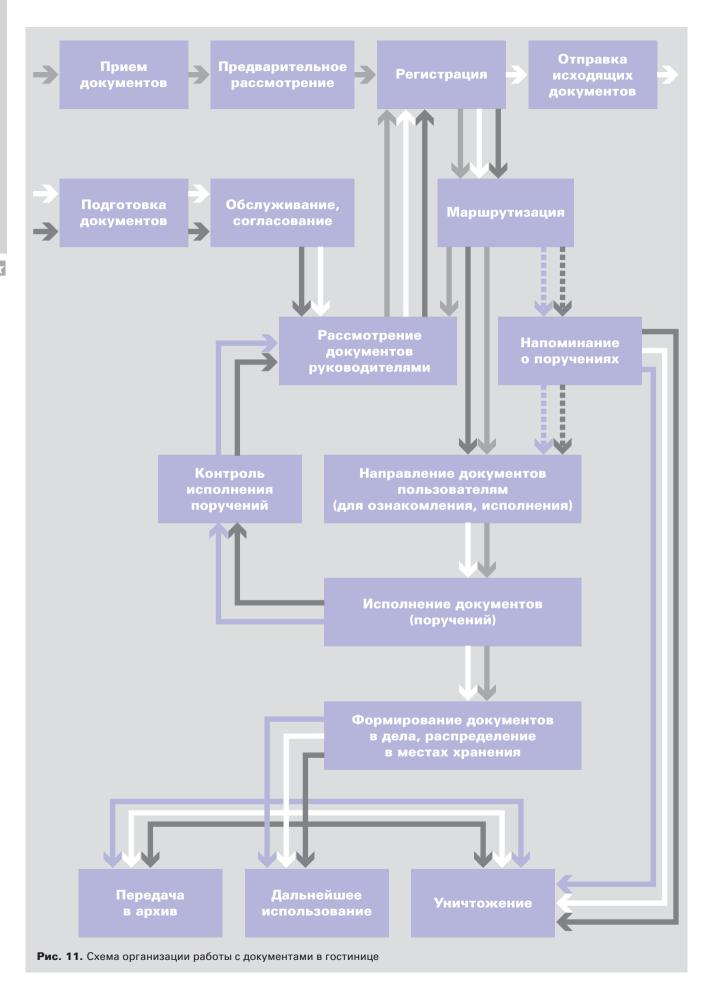
Централизованная форма предполагает концентрацию всех делопроизводственных процедур в одной специализированной службе. Используется в условиях линейнофункциональной организационной структуры.

Децентрализованная (дифференцированная) форма предусматривает создание в каждом производственном подразделении своей собственной группы документационного обслуживания. Может использоваться при дивизиональном типе структуры.

При смешанной форме часть работы с документами выполняет центральная служба, а часть делопроизводственных процедур осуществляется в структурных подразделениях.

Выбор той или иной формы зависит как от особенностей самого предприятия (его масштабов, производственного профиля, подчиненности), так и от позиции руководителей, их приверженности к определенной управленческой философии.

Состав службы: руководитель секретариата – помощник (секретарь) генерального директора, секретари-переводчики. Секретариат выполняет функцию экспедиции, осуществляет прием и отправку документации, доставку документов в структурные подразделения.



И. Кадровая служба

Кадровая служба решает вопросы управления трудовыми ресурсами. В состав службы входят: руководитель подразделения, желательно юрист, секретарь. Кадровая служба выполняет следующие бизнес-процессы:

- 1. Планирование ресурсов: разработка плана удовлетворения будущих потребностей в человеческих ресурсах.
- 2. Набор персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.
- 3. Отбор кадров: оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора.
- 4. Определение заработной платы и льгот: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих.
- 5. Профориентация и адаптация: введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку.
- 6. Обучение кадров: разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы.
- 7. Оценка результатов трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника.
- 8. Подготовка руководящих кадров и управление продвижением по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.

К. Служба безопасности

К.1. Принципы работы

Личная безопасность гостей и гарантированная сохранность их собственности — важный аспект в работе любой гостиницы. Служащие обязаны по закону принимать все необходимые меры предосторожности, чтобы защитить гостей от грабежа, мошенничества, насилия и прочих преступлений против личности. Они несут ответственность за ущерб, нанесенный гостям во время их проживания в гостинице.

Службе безопасности гостиницы приходится заниматься следующими проблемами:

- разработкой процедур реагирования на чрезвычайные происшествия;
 - повседневной безопасностью гостевых комнат;
 - контролем ключей;
 - предотвращением краж, контролем за замками;

- контролем доступа в здание гостиницы;
- системой охранной сигнализации;
- контролем территории;
- наружным освещением;
- системой наблюдения с помощью телемониторов;
- сейфами и несгораемыми шкафами;
- сбором и хранением информации.

Как известно, профилактика лучше лечения, и поэтому всякая программа, имеющая целью повышение безопасности, должна ориентироваться на предотвращение краж и причинения урона людям и собственности.

Служба безопасности обязана адекватно реагировать на чрезвычайные ситуации. В современном обществе с его высоким уровнем преступности — это очень важная функция. В гостиницах большинство преступлений совершается между шестью часами вечера и тремя часами ночи, когда на рабочих местах находится меньше служащих, особенно на этажах. Поэтому службе безопасности необходимо иметь разработанные процедуры для адекватного реагирования на каждую чрезвычайную ситуацию.

В последние годы безопасность номерного фонда стала надежнее с введением электронных замков. Пластиковый ключ кодируется в офисе главного администратора и выдается гостю. Код этот действует только на время проживания в номере гостя и с его отъездом становится недействительным.

Наблюдение с помощью телевизионных мониторов также помогает снизить количество краж в номерах и нападений на гостей в стенах гостиницы. Размещенные в стратегически важных местах телекамеры оповещают о всех передвижениях в вестибюле, у стола кассира, на этажах. Эти скрытые камеры — большое подспорье для службы безопасности гостиницы, которая может наблюдать за всем, что происходит в коридорах и холлах, на экранах мониторов, установленных в офисе.

Проблема ключей от гостевых комнат была и остается самой серьезной среди всех проблем, которыми приходится заниматься службе безопасности. Обычно, в офисе главного администратора хранятся дубликаты всех ключей, и, чтобы быть уверенными в их надежности, время от времени надо проводить их выборочную проверку. Необходимо иметь особый журнал, в котором служащие расписываются, когда берут или сдают ключи. В некоторых гостиницах в удостоверениях личности обслуживающего персонала делается пометка, какие ключи конкретный работник имеет право брать под расписку в службе портье.

Для предотвращения краж во многих гостиницах по просьбе клиентов в номерах устанавливаются индиви-

дуальные сейфы. Пользование этими сейфами осуществляется за дополнительную плату в период всего проживания. На таких сейфах используются самые разнообразные замки, открывающиеся поворотом ручки после набора цифрового кода на дверце, с помощью пластиковой карточки с нанесенным кодом, обычным стальным ключом и т. д. Кроме индивидуальных сейфов, которые устанавливаются в номерном фонде гостиниц, многие гостиницы организуют и централизованное хранение имущества клиентов в камере хранения и сейфовой кладовой.

Л. Медицинская служба

Л.1. Принципы работы

Во время путешествий люди более восприимчивы к факторам, причиняющим ущерб их здоровью. Это может быть вызвано непривычной водой и пищей, аллергическими реакциями, инфекциями, стрессовыми ситуациями и повышенными нагрузками, обостряющими хронические болезни. Возникают также несчастные случаи на транспорте или во время проведения досуга.

Проблемы чисто медицинского характера появляются и у руководства и персонала отеля, так как клиенты могут являться носителями инфекции.

Именно поэтому возникает необходимость создания в гостинице службы, специально занимающейся вопросами контроля и профилактики здоровья персонала гостиницы, а также обеспечения неотложной и эффективной медицинской помощи ее клиентам.

Медицинская служба отеля преследует следующие цели:

- исключить возможности заболевания клиентов и персонала гостиницы по причинам, возникновение которых связано с пребыванием в гостинице;
- создать условия для оказания экстренной медицинской помощи нуждающимся в ней;
- обеспечить комфортное пребывание клиентов в помещениях гостиницы с точки зрения санитарно-гигиенических норм.

Задачи медицинской службы вытекают из ее целей и включают:

- осуществление комплекса профилактических мероприятий, сдерживающих распространение простудных и других контактных заболеваний, распространяющихся в больших коллективах;
- осуществление контроля за состоянием здоровья персонала с целью предотвращения вспышек заболеваний среди гостей и других работников;

- осуществление мероприятий по обеспечению неотложной и эффективной медицинской помощи в случае возникшей необходимости:
- контроль за соблюдением санитарных и гигиенических норм;
- проведение обучения и тренингов по вопросам оказания первой медицинской помощи и обновлению знаний персонала в вопросах соблюдения гигиены.

Стратегическое планирование работы медицинской службы составляется после тщательного анализа причин заболеваемости гостей и персонала, согласно предписаниям и рекомендациям органов Государственного санитарного надзора, с учетом эпидемиологической ситуации в отеле и в стране в целом.

Оперативные (тактические) планы составляются на основе стратегических планов с более подробным описанием проведения предполагаемых мероприятий.

Медицинская служба гостиницы оказывает в основном только экстренную помощь, а услуги расширенного спектра оказываются специализированными медицинскими учреждениями на основе действующего полиса медицинского страхования. Это связано прежде всего с особенностями медицинской системы страхования в странах постоянного проживания гостей и с различными условиями страховых полисов.

Возросшие потоки миграции и скорости перемещений создают реальную угрозу распространения и осложнения эпидемиологической ситуации. Такое положение дел возлагает на медицинскую службу достаточно большой объем работ по профилактике, а в случае необходимости — и по проведению мероприятий по ликвидации последствий вспышек инфекционных заболеваний. В этом случае многое зависит от профессионализма и уровня подготовки кадров гостиницы.

В гостинице рекомендуется регулярно проводить мониторинги состояния здоровья персонала: начиная с этапа отбора кандидата на работу и в течение всего периода его трудовой деятельности. Такой контроль позволяет в любое время получить необходимую информацию о состоянии здоровья сотрудников, повлиять на их лечение и в случае необходимости своевременно провести необходимые противоэпидемиологические мероприятия.

Для лучшего контроля за здоровьем персонала необходимо заключать договор на обслуживание с базовой поликлиникой, где сотрудники отеля должны лечить как острые, так и хронические заболевания. Поликлиника также заинтересована в долгосрочном сотрудничестве и будет стремиться не «пропустить» больного, что будет положительно влиять на здоровье коллектива в целом.

Для оперативного управления работой медицинской службы отеля рекомендуется обеспечивать ее средствами мобильной связи.

Медицинской службе рекомендуется проводить ежедневный контроль состояния кожных покровов и носоглотки у сотрудников, отнесенных к группе повышенного риска с точки зрения возможного влияния на эпидемиологическую ситуацию в гостинице. В эту группу обычно включаются сотрудники, взаимодействующие с клиентами, сотрудники кондитерского цеха, повара, работающие со скоропортящимися продуктами. За ситуацией также следят руководители соответствующих структурных подразделений.

В случае обнаружения однотипной патологии руководство гостиницы должно пригласить на предприятие врачей соответствующей специальности, чтобы не нарушить графика работы персонала.

3.4. Правила этикета

Существующая практика работы гостиничных предприятий предусматривает соблюдение и / или знание протокола и этикета в качестве основных навыков и знаний, необходимых для выполнения должностных обязанностей работников гостиницы. Этикет помогает избегать промахов или сгладить их доступными, общепринятыми способами.

Первая функция делового этикета работника гостиницы — формирование таких правил поведения, которые способствуют взаимопониманию людей в процессе общения.

Второй по значению функцией этикета является функция целесообразности и практичности. Начиная с мелочей и до самых общих правил, этикет представляет собой приближенную к повседневной жизни систему.

Основные принципы делового этикета:

- быть во всем пунктуальным;
- выполнять обещания;
- заканчивать начатое;
- говорить «Спасибо» и «Пожалуйста»;
- соблюдать субординацию, вне зависимости от пола сотрудника;
 - не говорить лишнего;
 - думать не только о себе, но и о других;
 - одеваться как принято;
 - говорить и писать хорошим языком.

Основные этикетные ситуации:

- «знакомство представление»;
- деловые телефонные переговоры и деловая переписка;
- ситуация «руководитель подчиненный»;

- порядок встречи делегации, правила «рассадки» за столом переговоров, в автомобиле;
- приемы (бизнес-ланч, большой и малый банкеты, фуршет и др.);
 - одежда, внешний вид и их соответствие ситуации;
 - обмен подарками и сувенирами;
 - деловое общение.

Существуют требования, предъявляемые к внешнему виду и поведению на рабочем месте.

Деловой стиль в одежде. Основные его характеристики: солидный, уверенный в себе, привлекательный, внушающий доверие, не без претензии на изящество и элегантность.

Отличительные особенности стиля:

- силуэт прямой, полуприлегающий, трапециевидный, расширенный книзу;
- форма прямоугольная, треугольная (основание треугольника вверху), трапециевидная (усеченная снизу);
 - объем обеспечивает некоторую свободу движений;
- рукав втачной, реглан (полумягкой формы), цельнокроеный (мягкой и полумягкой формы).

Основными видами одежды делового стиля считаются костюм (жакет с брюками или юбкой), сюртук (удлиненный жакет до колен), однотонное платье с жакетом такого же цвета.

Деловой костюм может быть дополнен рубашкой, водолазкой, джемпером, блузоном.

Ткани могут использоваться самые разные, в основном классические: твид, шелк, сорочечные ткани.

Наиболее подходящими цветами для делового костюма и платья считаются: темно-синий, темно-серый, коричневый, черный, сине-зеленый, бежевый, светло-серый. Расцветки в основном однотонные, могут быть варианты неярких полос в сине-серой, сине-коричневой палитре, клетка только среднего размера, неконтрастная. Исключены круги, ромбы, контрастные полосы, растительные рисунки, а также изображения людей и животных. Блузка лучше всего смотрится в пастельных тонах.

Обувь: удобные кожаные, матовые туфли без вычурных украшений на среднем каблуке. Обувь должна соответствовать цвету костюма.

Украшения: серьги классического стиля, обручальное кольцо, цепочка с кулоном, часы — это допустимый минимум в деловом костюме. Допустим комплект из серег и кольца с небольшими брильянтами для повышения делового статуса. Яркие, крупные и блестящие украшения совершенно не подходят.

В строгий костюм можно вносить элементы женственности и романтики, например, приколоть кружевной платок на жакет.

Образцы должностных инструкций

1. Образец должностной инструкции бармена ресторанной службы

Наименование	Должностная инструкция		Barman
и адрес гостиницы	Job Description		File:
	Подготовлено: Дата:	Утверждено: Дата:	Issued date: Effected since:
	Согласовано: Дата:	Ознакомлен(а) Дата:	Приложение к трудовому до-говору №
ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ:	РЕСТОРАННАЯ СЛУЖБА ГОСТИНИЦЫ	DIVISION:	FOOD & BEVERAGE «ASTORIA» HOTEL
ОТДЕЛ:	РЕСТОРАН	DEPARTMENT:	RESTAURANT
должность:	БАРМЕН	POSITION:	BARTENDER
ПОДЧИНЯЕТСЯ:	Директору и зам. директора ресторана, старшему метрдотелю, метрдотелю, менеджеру бара, менеджеру, ответственному за организацию банкетов и конференций.	RESPONSIBLE TO:	F& B Manager, Restaurant Manager, Senior Maitre d'hotel, Maitre d'hotel, C&B Manager, Assistant C&B Manager.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Бармен осуществляет свою деятельность в соответствии с системой стандартов качества, принятой в отеле, и другой документацией, действующей в гостиничной сети.

Трудовые отношения между барменом и работодателем осуществляются в соответствии с трудовым законодательством РФ. Бармен в своей деятельности руководствуется требованиями Трудового кодекса РФ, данной должностной инструкцией, приказами, распоряжениями по гостинице, правилами внутреннего трудового распорядка, правилами поведения сотрудников гостиницы, требованиями стандартов обслуживания. В рабочее время бармен обязан носить форменный костюм (униформу), предоставленный работодателем. Бармен замещается другим барменом.

КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ

Образование: среднее специальное, начальное профессиональное. Иностранный язык: английский – обязательно, второй иностранный язык – предпочтительно.

Личные качества: аккуратность, дружелюбие, положительный подход к решению проблем, ориентированность на гостя.

ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ И ФУНКЦИИ

Обеспечение быстрого, доброжелательного и качественного обслуживания напитками и блюдами в баре, в соответствии со стандартами обслуживания и процедурами. Подготовка бара, барной посуды, аксессуаров, вин, спиртных напитков и профессиональных заготовок. Помощь в обслуживании вином, спиртными напитками, пивом и водами. Приготовление и отпуск кофе, чая, свежевыжатых соков и простых закусок. Уборка бара.

Режим работы: работа сменная в соответствии с графиком, возможна работа в ночные часы, в помещении и на открытом воздухе.

ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

Бармен обязан:

- 1. Выполнять правила, инструкции и требования по приему и своевременному вводу заказа в систему MICRO'S, открытию, изменению, оплате и закрытию счетов, по работе с наличными деньгами и другими платежными средствами, по работе с контрольно-кассовыми аппаратами.
- 2. Не допускать заполнения и использования заполненных от руки счетов.
- 3. Не допускать обслуживания гостей блюдами и напитками до введения информации о заказе в систему MICRO'S.
- 4. Не допускать обслуживания гостей блюдами и напитками без счетов.
- 5. Следовать процедуре выписки и оплаты счетов.

GENERAL ISSUES

Bartender is executing his/her duties in accordance with Quality Standards implemented in the hotel and other documents valid for hotel chain.

The labor relations between bartender and the employer are regulated by Russian Labor Code. The bartender is executing his/her job under the terms and conditions of Labor Code of RF, this job description, orders, memorandums, Policies and Procedures of the hotel as well as Hotel Rules and Regulations, instructions of immediate supervisor (manager). During his/her working time bartender must wear the full uniform provided by the employer. Bartender is replaced by other bartender.

QUALIFICATION REQUIRED

Education: secondary school, professional school. Foreign language: English is essential, second foreign language is preferable.

Personality: neatness, friendliness, positive approach to problem solving, customer focused.

SCOPE OF THE POSITION

To ensure a fast, friendly and efficient service of food & beverage in the bar, in line with the SOP and Procedures. To prepare bar, bar crockery and accessories, wines, liquors and garnishes. To assist in beverage service. To prepare and serve tea, coffee, fresh juices and bar snacks.

Cleaning of the bar Work conditions: shift work, public holidays and days-off-working days, possibility of night work, inside and outside the hotel.

MAIN TASKS

Duties of bartender include:

- 1. To follow the rules, regulations, orders and instructions on MICRO'S procedures, cash handling procedures and MICRO'S operation procedures.
- 2. Never to fill in written form and to use hand written
- 3. Never to serve food and beverages to the guests without entering information into MICRO'S.
- 4. Never to provide food and beverage with out MICRO'S slips.

- 6. Не допускать наличные расчеты с гостями без предоставления счетов системы MICRO'S.
- 7. В рабочее время быть пунктуальным, чисто и опрятно одетым.
- 8. Подготавливать бар к обслуживанию.
- 9. Хранить и подготавливать посуду и барные аксессуары.
- 10. Хранить и заказывать вина и спиртные напитки.
- 11. Подготавливать простые профессиональные заготовки.
- 12. Обеспечивать оперативное и качественное обслуживание блюдами и напитками в баре и в ресторане.
- 13. Обеспечивать постоянную чистоту стойки, бара и пола в баре.
- 14. Принимать и исполнять заказы от официантов.
- 15. При обслуживании клиентов выдерживать временные рамки, установленные стандартами компании гостиничной сети.
- 16. Регулярно менять пепельницы.
- 17. При взаимодействии с менеджером по банкетам заказывать необходимое для обеспечения конференций и банкетов количество напитков или сухих продуктов.
- 18. Обеспечивать поддержание территорий баров и их работу в соответствии с требованиями распорядка событий и в соответствии с расчетом.
- 19. Бар с оплатой по счетам Большой Бар наливать из новых бутылок и сдавать остатки после окончания работы.
- 20. Бар с оплатой за наличные затаривать бар в зависимости от числа людей и фиксировать все продажи.
- 21. Бар с фиксированной оплатой установить ограничение организатору на количество затрат. Сообщать о каждой продаже и постоянно подводить подитог. Когда лимит исчерпывается, информировать организатора и выяснять дальнейшие действия.
- 22. Обеспечить правильное хранение и запасы в барах, в соответствии с их функциями и расчету по каждому мероприятию.
- 23. Использовать все возможности для повышения уровня продаж.
- 24. Подготавливать выездные мероприятия.
- 25. Действовать наиболее безопасным способом, снижая таким образом вероятность несчастных случаев на работе.
- 26. Участвовать в обучении в соответствии с требованиями руководителя и необходимостью компании, включая периодическое обучение правилам противопожарной безопасности и гигиены.
- 27. Быть вежливым и тактичным при взаимодействии с гостями и коллегами по работе.
- 28. Информировать вышестоящего руководителя о замечаниях и пожеланиях гостей.
- 29. Информировать руководство о несчастных случаях на производстве.
- 30. Оказывать помощь в оформлении всех баров.
- 31. Обслуживать посетителей в соответствии с требованиями заказа на
- 32. Незамедлительно следовать всем инструкциям менеджера.
- 33. Помогать новому персоналу и участвовать в его обучении.
- 34. Выполнять свои обязанности в соответствии с требованиями
- 35. Заботиться о посетителях и помогать им при необходимости.
- 36. Никогда не покидать своего рабочего места без согласия непосредственного руководителя.
- 37. Помогать в уборке баров.
- 38. Поддерживать бары в чистоте и аккуратности.
- 39. В течение рабочей смены не отвлекаться на личные разговоры.

RIGHTS

Bartender has the right for payment of a fair wage in accordance with the Labor Code, Labor Agreement, Bonus Payment Regulations and other supporting documents active in the hotel. Bartender has the right to rest -2 rest days per week in accordance with the schedule and

7. To be punctual and well groomed during the working

6. Never to provide guests' reckoning without MICRO'S

5. To make sure that billing procedure is followed.

- 8. To prepare bar for service.
- 9. To store and prepare crockery and bar accessories.
- 10. To store and order wines and liquors.
- 11. To prepare cocktail decorations.
- 12. To ensure a fast and efficient service of drinks and food from the bar and on the floor.
- 13. To ensure the bar and floor are clean at all times.
- 14. To take orders and serve the guest.
- 15. To ensure guests are served in the time set out in the Brand Standards.
- 16. To change ashtrays regularly.
- 17. In lease with the BQT-manager to ensure accurate stocks of all mis-en-place beverage or dry stores to enable the smooth and uninterrupted running of the day to day conference and banqueting business.
- 18. To ensure that the bars areas of C&B are maintained and run in the way the event order has been requested and according to accounting calculations.
- 19. Account Bar Large Bar to pour from new bottles and stock take at the end:
- 20. Cash Bar to set up the bar for number of people and to keep total of amount spent;
- 21. Fixed Price Bar to set limit of amount organizer will spend. To ring each sale and always to check sub-total. When at limit to inform organizer for further information.
- 22. To ensure that bars are properly stocked according to the functions and accounting calculation for the events.
- 23. To up sell at all opportunities.
- 24. To make preparations for outside catering.
- 25. At all times to operate in the safest possible manner, thereby reducing the possibility of accidents at work.
- 26. To undergo training as required by your manager and the demands of the business, including periodic fire and hygiene training.
- 27. To be polite and courteous when dealing with guests and colleagues.
- 28. To relay all guest's comments to the manager.
- 29. To report any accidents or health & safety hazard.
- 30. To assist in the set-up of all bars.
- 31. To serve guests according to the requirements of the event orders.
- 32. To follow all instructions of the management promptly.
- 33. To help and assist in the training of all new staff.
- 34. To carry out your duties to the required standards.
- 35. To look after the guests and assist them in their needs.
- 36. Never to leave your working area without your direct supervisor agreement.
- 37. To assist in clearing away the bars.
- 38. To keep the bars clean and tidy.
- 39. To avoid congregating or grouping with other staff members within the outlet.

ПРАВА

Бармен имеет право на оплату своего труда в соответствии с Трудовым договором, Положением о премировании и другими соответствующими документами, действующими в гостинице.

Бармен имеет право на отдых - два выходных дня в неделю, предоставляемые в соответствии с графиком работы, и отпуск продолжительностью 28 дней, предоставляемый в соответствии с утвержденным графиком отпусков.

Бармен имеет право обращаться к своему непосредственному руководителю по всем вопросам, связанным с производственной деятельностью, а также по личным вопросам, способным оказать существенное влияние на выполнение производственных обязанностей, а также к вышестоящим руководителям в соответствии с процедурой, действующей в гостинице.

paid annual leave equal to 28 days in accordance with approved Vacations Schedule.

Bartender has the right to apply to his/her immediate supervisor with all issues related to work as well as all personal issues that might seriously effect on execution of the duties, and also apply to the upper management in accordance to the Grievance Procedure active in the hotel.

взаимосвязи

Бармен взаимодействует со своим непосредственным руководителем – менеджером бара по ряду вопросов, связанных с непосредственным выполнением своих производственных обязанностей. Бармен взаимодействует с другими сотрудниками бара, равно как и с работниками производства, хозяйственной службы и других подразделений ресторанной службы.

COMMUNICATION LINE

Bartender communicates with his immediate supervisor manager on all the issues related to the execution of his/her daily duties. Bartender communicates with other employees of the Bar as well as Kitchen, Stewarding and other Food and Beverage Department employees.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Бармен несет ответственность за выполнение вышеозначенных функций. Бармен несет ответственность за вверенные ему/ей материальные ценности, в соответствии с Договором о материальной ответственности.

Настоящим я подтверждаю, что я прочитал/прочитала данную должностную инструкцию, понял/поняла и принимаю на себя обязательство ее выполнять.

Подпись

Дата

RESPONSIBILITIES

Bartender is responsible for executing all abovementioned functions. Bartender is responsible for the available assets entrusted to him/her in accordance with written Agreement of the Full Material Liability of the employee.

Hereby I confirm that I read and understood the present Job Description and took a commitment to fulfill it

Signature

Date

2. Образец должностной инструкции портье службы приема и размещения гостиницы

1. Наименование должности:	: Сотрудник службы приема и размещения (портье).	
2. Отдел/Департамент:	Службы приема и размещения.	
3. Ранг/Уровень:	Работник по специальности.	
4. Подчиняется:	Начальнику смены портье, начальнику службы приема и размещения.	
5. Отвечает за:	Удовлетворение просьб, нужд и желаний гостей отеля. В гостинице гость контактирует, прежде всего, с портье. Готовностью помочь, вниманием и дружелюбием портье создает приятную обстановку для гостя.	
6. Замещение должности:	Замещается другим сотрудником службы приема и размещения.	
7. Основные обязанности:	1. Обеспечить дружелюбный и гостеприимный прием всех гостей гостиницы.	
	2. Точно знать отель, компьютерную систему отеля, а также дружелюбно и предупредительно себя вести.	
	3. Располагать информацией, которая может быть интересна гостям (о достопримечательностях, ресторанах и т.д.)	
	4. Составлять список гостей на побудку и передавать в телефонный узел.	
	5. Приветствие, обслуживание и проводы гостей.	
	6. Наблюдение и контроль чистоты и порядка в холле и службе приема гостей.	
	7. Своевременно и правильно регистрировать гостей в компьютерной системе, штамповать визы. 8. Контроль за содержанием и наличием рабочих материалов во всей сфере службы портье.	
	9. Получение писем и сообщений для гостей. 10. Обучение новых сотрудников отдела службы портье.	
	11. Точно и своевременно передавать информацию внутри отдела из смены в смену.	
	12. Портье должен быть информирован о событиях, происходящих в гостинице, о прибытии гостей, заполняемости гостиницы и намечающихся мероприятиях в банкетных залах.	
	13. Предлагать гостям при поселении прежде всего номера категории люкс и полулюкс, тем самым повышая доходы гостиницы.	
	14. Сообщать начальнику смены службы приема и размещения о присутствии всех сотрудников в начале смены.	
	15. Выставлять счета гостям и собирать оплату по ним в соответствии с инструкцией по	

	кредитной политике. 16. В конце смены выполнять отчет по закрытию кассы, проверив баланс между терминалом кредитных карточек, кассового аппарата и платежными операциями в компьютере. 17. Строгое соблюдение правил техники безопасности на своем рабочем месте, знание плана эвакуации. 18. Ознакомление с выполнением внутренних распоряжений и инструкций, в том числе и	
8. Квалификационные	вывешиваемых на доске объявлений отеля. Наряду с приведенными здесь обязанностями, занимающий данную должность обязан выполнять по указанию руководства отдельные поручения, которые соответствуют его деятельности или возникают из производственной небходимости. Высшее образование, профессиональный английский язык	
требования		
9. Примечания:		
10. Инструкция обсуждена	Ознакомлен и обязуюсь выполнять	
Подпись руководителя	Подпись работника	
Ф.И.О. руководителя	Ф.И.О. работника	
Дата	Дата	

Требования к внешнему виду сотрудников-мужчин в гостинице обычно включают следующее:

- верхняя пуговица рубашки всегда застегнута;
- красиво завязан галстук. Узел расположен ровно посередине воротника;
 - нижняя пуговица пиджака всегда расстегнута;
 - обувь вычищена до блеска;
 - носки черного цвета длинные и хорошо натянуты;
 - ногти подстрижены и отполированы;
 - наличие красивой стрижки является обязательным;
 - лицо выбрито;
- использование парфюмерной воды или одеколона является допустимым, но запах должен быть легким и свежим и ощущаться на расстоянии 15–20 см.

При выборе ткани для пошива униформы необходимо учитывать:

- гигроскопичность ткани способность ткани впитывать влагу (особенно для летнего варианта униформы);
 - несминаемость ткани;
- хорошие теплозащитные свойства ткани (зимний вариант униформы для швейцаров);
- способность ткани не терять свой привлекательный вид после многократных стирок и химчисток;
- ткань должна быть гладкая, чтобы к ней не приставали ворсинки и пыль;
- для того чтобы понять, как ведет себя ткань в процессе носки и чистки, необходимо сшить контрольный образец и относить его в течение 1–2 месяцев.

Любой из работников отеля должен быть необыкновенно сдержанным человеком, уметь сохранять приветливое выражение лица. Рисунок его поведения не должен свидетельствовать о раздражении.

Телефонный этикет занимает особое место в гостинице. Разговаривать нужно быстро, вежливо, доброжелательно и не допуская искажения информации. Общие правила телефонного разговора включают:

- быть дружелюбным улыбка «передается» и по телефону;
- говорить прямо в трубку, отчетливо и не слишком быстро, не кричать громко сказанные слова, проходя через телефон, становятся менее разборчивыми, да и сам голос менее приятным;
- недопустимо раздражаться это является грубым нарушением этики межличностного и делового общения;
 - внимательно слушать;
- обращаться к собеседнику по имени или называть его звание (профессор и т. д.);
- если необходимо, чтобы голос звучал решительно, нужно разговаривать стоя, чтобы голос звучал мягко и задушевно разговаривайте сидя;
- если в разговоре встречаются названия городов, фамилии или другие имена собственные, которые плохо воспринимаются на слух, их нужно произносить по слогам или даже передавать по буквам.

Завершение телефонного разговора:

- 1. Если линию разъединили, перезванивает тот человек, который звонил до разъединения.
- 2. Инициатива завершения телефонного разговора принадлежит тому, кто позвонил. Исключение составляет разговор со старшим по возрасту или социальному положению.
- 3. Беседа по телефону учтиво завершается, если приходит посетитель следует извиниться и, кратко назвав причину, договориться о звонке: «Простите, ко мне при-

шел посетитель, я перезвоню вам примерно через час». Обязательно выполните свое обещание. Чем дольше вы беседуете по телефону в присутствии вашего гостя, тем скорее он почувствует себя обойденным вниманием.

- 4. Всегда допустимо прервать разговор с речистым говоруном каким-либо приемлемым для данного случая объяснением: «Мне хотелось бы, чтобы мы поговорили подольше, но я должен спешить на встречу». Разговор следует завершить извинениями.
- 5. Ничто не заменит теплых слов прощания в конце разговора. При этом следует помнить, что слова прощания должны содержать возможность будущего контакта: «Давайте созвонимся в следующий вторник», «увидимся завтра» и т. д.
 - 6. Перезванивайте всегда, когда ждут вашего звонка.

Обратим внимание на этикет электронного послания в гостинице. Электронное письмо должно быть однозначно и правильно понято, его должно быть удобно читать и обрабатывать.

Электронное письмо состоит из следующих частей:

- адресная часть письма (head, заголовок);
- основной текст письма (body, т. е. тело);
- подпись (signature file, или просто sig);
- иногда присоединенные файлы (attached files).

Заголовок письма содержит в себе собственно адрес получателя и тему письма (subject). Если письмо посылается на персональный e-mail сотрудника, то в теме письма достаточно указать собственно тот предмет, который в этом письме обсуждается. В случае если это e-mail фирмы, следует указать еще и фамилию конкретного получателя письма.

В поле письма «От кого» должны быть либо имя и фамилия, либо полное название организации (без «ников» и сокращений).

Письмо начинается с точных координат получателя. Это делается для того, чтобы, распечатанное на бумаге, оно попало именно к адресату.

Еще ниже без абзаца пишут вежливое обращение. Оно традиционно состоит из слов: «Дорогой г-н (или г-жа) + фамилия», или «Дорогой доктор + фамилия», или «Господа», «Уважаемые господа», «Уважаемый г-н + фамилия».

В официальных письмах не принято обращаться на «ты» к людям, занимающим достаточно высокие посты, даже в том случае, если в жизни отправитель хорошо знаком с адресатом. Возможно при обращении употребить слова: «Уважаемый Василий».

После вступительного обращения ставится запятая, а не восклицательный знак.

Следующей строкой после обращения согласно правилам делового этикета принято обозначать тему письма. Только после всего следует текст письма.

В электронной деловой переписке не употребляются жаргонизмы, принятые в среде компьютерных профессионалов, сокращения общепринятых английских фраз, которые часто употребляются в чатах, а также «смайлики» (специальные символы для выражения эмоционального состояния). Также стараются избегать местоимения «я», поскольку оно может создать впечатление, что отправитель ставит себя выше своего собеседника.

В ответе на чье-то послание лучше процитировать часть полученного письма. Обычно это делается в самом конце тела письма с использованием специального символа цитирования в начале каждой цитируемой строки (чаще всего это символ «>»). Как правило, достаточно процитировать только заголовок письма, а само письмо можно и не отсылать обратно адресату.

Заканчивается письмо обычно формулой вежливости. Если письмо официальное, как правило, употребляется «Весьма искренне Ваш» («Very truly yours»). В других случаях употребляется «Искренне Ваш» («Sincerely yours»).

Глава 4.

Международная практика в формировании и внедрении стандартов качества

Формирование и внедрение стандартов качественного сервиса в отелях имеет богатую международную практику и различные подходы. Стандарты качества наиболее отчетливо воплощаются в гостиничной классификации.

Секретариат ВТО впервые разработал «Рекомендации по межрегиональной гармонизации критериев гостиничной классификации на основе стандартов, одобренных региональными комиссиями» в 1989 году. Рекомендации определяли минимальные требования (стандарты), прежде всего, к зданиям, номерам, качеству гостиничного оборудования и мебели, энерго- и водоснабжению, отоплению, санитарии, безопасности и связи, кухне, а также к гостиничным услугам и обслуживающему персоналу. Осуществлялись попытки создания единой международной категоризации гостиниц в рамках Международной ассоциации гостиниц и ресторанов (МАГР). Однако проект МАГР, разработанный совместно с Международной торговой палатой и Международным союзом официальных туристских организаций (МСОТО) не был одобрен национальными ассоциациями -членами МАГР из-за различий в подходе как к оценке качества оборудования, так и качества предоставляемых услуг, разницы климатических и прочих условий. В итоге, система категоризации средств размещения принята только в 64 странах мира (данные МАГР). Естественно, в зарубежной практике сохраняется заметная дифференциация по подходу к предмету стандарта качества, прежде всего, в принятом регулировании требований к средствам размещения через их категоризацию.

В ряде стран (например, Австрия, Франция, также и Россия), отдается предпочтение *статическим признакам*, или техническому качеству, т.е. твердо установленному процентному соотношению номеров с ванной и санузлом, наличию бассейна, сауны и т.д., определенному соотношению между вместимостью гостиницы и численностью обслуживающего персонала и т.д. Другая практика (например, в Швейцарии), признает доминирующими «динамические» факторы, т.е. функциональное качество. Сторонники данной практики обоснованно доказывают, что жесткие соотношения качества элементов инфраструктуры в средствах размещения

не обеспечивают фактического уровня качества услуг. При этом в Швейцарии категоризация гостиниц носит обязательный характер, но ограничивается декларацией собственников/операторов гостиницы ее соответствия выбранной категории с последующей проверкой органом категоризации.

Шире всего применяются смешанные подходы при формулировании требований к категории средств размещения. Такой подход характерен и для стандартов качества большинства международных (мультинациональных) гостиничных корпораций и входящих в них гостиничных цепей.

Рамки настоящих рекомендаций не ставят задачей подробного анализа международного опыта формирования и внедрения стандартов качества, поэтому ограничимся примерами на основе отдельных стран.

4.1.Франция

Нормы и процедура категоризации средств размещения, фиксирующие требования к стандартам качества, определяются Постановлением министра труда, малого предпринимательства и туризма еще от 1986 года, с последующими изменениями, включая дополнения 2009 года.

По действующему положению отели добровольно участвуют в категоризации и могут использовать полученную категорию в течение не менее 3-х, но не более 5 лет. Возможен путь «добровольной самооценки», однако категория отеля, установленная самим владельцем или оператором гостиницы, должна быть утверждена уполномоченным государственным органом.

Стандарты качества сервиса зависят от категории отеля, которых во Франции шесть – от 1 до 4 «звезд», «люкс» и «без категории». Размер гостиницы практически не оказывает влияния на категорию (минимальное количество номеров может быть не менее 7 или 10, в зависимости от категории), так как для потребителя только оборудование номера и набор услуг являются критериями оценки.

Характерная для Франции, как и для большинства других европейских стран практика формирования и внедрения стандартов качества непосредственно «завязана» на систему подготовки персонала и систему требований к их сервисным обязанностям. Особенности и сильные стороны этой системы включают: сформированность многоступенчатой непрерывной системы подготовки и переподготовки кадров гостиничной отрасли; четко выраженную структурную общность систем подготовки в рамках гостиничных корпораций, местного территориального управления и государственных учебных заведений.

Следует подчеркнуть законодательно сформированную роль и место государственных структур в регулировании, стимулировании и поддержке всей деятельности по подготовке и переподготовке кадров для гостиничных предприятий, что и определяет высокий уровень контроля и управления качеством сервиса. Особо следует обратить внимание на следующие особенности:

• законодательное регулирование источников средств для проведения подготовки и тренингов специалистов гостиниц. Компенсация таких затрат производится: для безработных или не полностью занятых — из средств Министерства труда, страховых фондов и добровольных взносов; для работников гостиничных предприятий — за счет средств этих предприятий; для молодежи — за счет средств Министерства образования и территориальных органов управле-

Важно:

Во Франции преобладают гостиницы среднего уровня: 40,6% относятся к категории «одна звезда», 32,2% - «2 звезды», 18,3% – «З звезды», 5,3%, – «4 звезды», и лишь 3,6% – относятся к более высоким категориям «люкс» (данные приводятся в процентах от общего числа гостиниц, имеющих категорию). Туристские резиденции, а также кемпинги и участки под караванинги имеют 4 категории (от 1 до 4 «звезд»). Кроме того, во Франции принята категоризация ресторанов, включая гостиничные от 1 до 5 «звезд» и «люкс».

ния. В этом случае расходы на поддержание квалификации работающего персонала могут составить не менее 60-70% от уровня их прежней зарплаты.

• существование реального механизма побуждения владельцев гостиниц обеспечивать профессионализм своих работников. Например, лицензирование, т.е. предоставление права
на ведение гостиничного и ресторанного бизнеса, безусловно
связано с наличием как у персонала, так и у владельцев сертификатов, подтверждающих квалификационное соответствие
персонала и предпринимателя целям открываемого дела.

4.2. Швейцария

Регламентирование и контроль функционирования средств размещения в Швейцарии осуществляется непосредственно профессиональными ассоциациями, а не государством.

Система категоризации гостиниц разработана Швейцарской Ассоциацией владельцев отелей (SSH). Требования к гостиницам и персоналу изменяются исходя из категории и основного предназначения предприятия.

По категориям (уровню стандартов качества) гостиницы подразделяются на: Simple («О звезд»); Comfortable («1 звезда»); Middle Class («2 звезды»); Good Middle Class (улучшенной средней категории «З звезды»); First Class («4 звезды»); Luxury («5 звезд»).

По основному предназначению отели в Швейцарии делятся на: гостиницы для отдыха (F); бизнес-гостиницы (G); конгрессные гостиницы (S); гостиницы бальнеологических курортов (K); размещение с завтраком или без питания (Hotel Garni); апарт-гостиницы с небольшими удобствами для приготовления пищи (Aparthotel); деревенские дома (Country Inn), которые включают комфортабельные номера (не менее 5), хорошую кухню, стоянку для автомобилей.

Категоризация гостиниц носит заявительный характер. Управляющий или владелец гостиницы заполняет анкету и направляет ее в одну из пяти региональных комиссий SSH. Анкета анализируется представителями Ассоциации, и по количеству набранных баллов присваивается категория. При необходимости SSH может направить контрольную группу для проверки соответствия сведений, указанных в анкете, действительному положению дел. В случае смены владельца гостиницы или управляющего, ее категория должна быть заново подтверждена.

Подготовка специалистов в сфере гостеприимства является традиционной образовательной специализацией, действует около 30 институтов гостиничного менеджмента, дипломы которых признаются во всем мире.

Государственное регулирование в сфере образования в гостиничной сфере носит децентрализованный характер. Количество, качество, система подготовки и переподготовки специалистов для отелей опосредственно регулируется общи-

Важно:

Традиционное «швейцарское» качество гостиничного дела базируется, прежде всего, на продуманной, сохраняющей традиции системе регулирования личностных отношений и профессиональной подготовки персонала в сфере гостеприимства.

ми стандартами в области образования, обязательными требованиями классификации отелей. Определяющую роль играют саморегулируемые организации в сфере гостиничного бизнеса, такие как Швейцарская ассоциация отелей а также Национальный коллективный договор для отелей и ресторанов.

4.3. Германия

Единая общефедеральная система категоризации отелей введена Германии с 1996 года. Здесь средство размещения может претендовать на статус «отеля» и получить категорию, если имеет не менее 8 койко-мест.

Система категоризации имеет добровольный характер, её классификатор с небольшим отличием повторяет традиционную европейскую «звездную» модель: «туристская категория» (одна звезда); «стандартная категория» (две звезды); «комфортабельная категория» (три звезды); «первоклассная категория» (четыре звезды); «высшая категория» или «люкс» (пять звезд).

Система категоризации предусматривает обязательную процедуру контроля качества предоставления услуг, в зависимости от категории. Так, гостиницы «высшей категории» обязаны участвовать в системе регулярных анонимных проверок, когда их постояльцами становятся специально назначенные инспекторы, проверяющие сервис, обстановку и усердие персонала инкогнито.

Интересно, что кризис оказал влияние на эту традиционную немецкую пунктуальность при контроле. Известные немецкие отели класса «люкс» решили в 2010 году не подавать заявку на прохождение сертификации о подтверждении категории пяти звезд (источник http://100dorog.ru/guide/news/3512884/, «Немецкая волна»), чтобы не потерять клиентов из-за политики экономии, введенной их традиционными корпоративными партнерами-покупателями. Так, «Общество добровольного контроля в фармацевтической промышленности», в состав

которого входят 70 крупных фирм, утвердило специальный «Этический кодекс», предписывающий при выборе гостиниц для проведения конференций и курсов повышения квалификации врачей и фармацевтов руководствоваться «исключительно профессиональными требованиями, а не тем, какие оздоровительные или развлекательные программы предлагают те или иные отели». В результате, по данным онлайн-издания Воегse-Express, в 2009 году гостиницы высшей категории были заполнены не более чем на 57 процентов.

Во избежание дальнейших потерь гостиницы Intercontinental в Кельне и Берлине решили не отпугивать бережливых людей «звездностью» и не стали подавать очередную заявку на прохождение сертификации о подтверждении категории пяти звезд. В компании «беззвездных» оказались такие именитые гостиницы, как Atlantic, Le Royal Meridien, сети Marriott и Renaissance. Стоит при этом заметить, что сервис и уровень обслуживания во всех этих гостиницах остались по-прежнему безупречными.

4.4. США

Единой официальной, утвержденной государственными органами США категоризации здесь не существует. Ведущим рейтинговым процессом для отелей и ресторанов в Северной Америке является система классификации «ААА Diamond», по которой оценены сегодня около 32 тысяч отелей на территории Соединенных Штатов, Канады, Мексики и Карибского бассейна.

ААА (аббревиатура «Американской автомобильной ассоциации») создана в 1902 г., в первую очередь как общественная служба для оказания чрезвычайной дорожной помощи, издания дорожных карт и других проездных публикаций. ААА представляет интересы американских автомобилистов и путешественников и имеет широкий спектр туристических услуг, программ и мероприятий для своих членов.

Для рассмотрения на утверждение рейтинга «ААА Diamond» гостиницы и рестораны подают заявку на оценку для определения категории. Если заявка одобрена ААА, один из 65 профессиональных оценщиков ассоциации посещает предприятие, – без предварительного уведомления, чтобы обеспечить условие, когда специалисты ААА прибывают в гостиницу или ресторан как потребители. Если по итогам проверки устанавливается, что заведение отвечает требованиям ААА и обладает способностью обеспечить качественное обслуживание своих членов, гостинице или ресторану присваивается рейтинг ААА от одного до пяти алмазов.

Классификация «AAA Diamond» имеет 5-ти бальную шкалу «алмазов (diamond)»:

• один «алмаз»: средство размещения обычно предназначено для ограниченных бюджетом путешественников. Оно должно располагать жильем без излишеств, но отвечать ос-

новным требованиям, касающимся комфорта, чистоты и гостеприимства;

- два «алмаза»: средство размещения предназначено для путешественников с требованиями элементарных удобств. Оно должно иметь скромные элементы дизайна, необходимые удобства размещения, и, как правило, умеренную цену;
- три «алмаза»: средство размещения должно удовлетворять всеобъемлющим потребностям путешественника. Такие отели должны располагать утонченным стилем, удобствами и высоким уровнем комфорта;
- четыре «алмаза»: это средство размещения является высококлассными во всех областях. Физическое состояние здания и интерьеров отражает высокий уровень качества; гостиница обеспечивает обширный набор удобств в сочетании с высокой степенью гостеприимства, сервиса и внимания к деталям;
- пять «алмазов»: гостиница характеризуется исключительной роскошью и изысканностью. Физическое состояние отеля и оборудования безукоризненное. На этом уровне гостиница обеспечивает обслуживание, «превосходящее ожидания гостей», поддерживая безупречный стандарт качества. Многие услуги и удобства имеют персональный повышенный уровень.

Категорию 5 «алмазов» получить достаточно сложно, так как нормативы очень строгие и содержат требование постоянства качества услуг в течение многих лет. В то время как в США существуют тысячи гостиниц категории 4 «алмаза» / звезды, статуса 5 «алмазов» / звезд удостоены только 35 гостиниц из более, чем 21тысячи претендентов (менее 0,2%).

Особенностью системы категоризации в США является и то, что американские гостиничные сети самостоятельно устанавливают свои, как правило, более высокие, чем в национальных стандартах, требования.

Некоторые сети применяют категоризацию с широкой шкалой рейтинга. Например, в системе категоризации компании Supranational Hotels существуют лишь три основные категории: «Deluxe» (люкс); «First» (первая); «Tourist» (туристская), которые подразделяются на подкатегории Superior (высшая) и Moderate (средняя).

Заметное влияние на практику формирования и внедрения стандартов качества оказывает факт, что в США базируются многие международные гостиничные корпорации, стандарты которых не имеют порой четкого национального ограничителя.

Обязательный набор стандартов по инфраструктуре и качеству, отличающихся от сети к сети, имеют все сетевые операторы.

Согласно стандартам «Hilton», в каждом номере любой из гостиниц сети предоставляется как минимум: кондиционер, кабельное телевидение, спутниковая связь, мини-бар, фен, махровый халат, шампунь.

Крупнейшая в мире по числу объектов (более 4100 гостиниц в 83 странах) сеть «Best Western Hotels» помимо собственных стандартов качества применяет и свою систему классификации средств размещения, куда включены дополнительные стандарты предоставления сервиса:

- Motel как правило, одно-двухэтажное здание, могут предоставляться ограниченные услуги питания, но просторная стоянка для автомашин;
- Motor Inn как правило, двух-трехэтажное здание, широкий выбор услуг питания, обычный набор напитков;
- Hotel многоэтажное здание, полный набор услуг, включая питание, обычно расположен в черте города, и поэтому количество мест на автостоянке может быть ограничено:
- All Suite -может иметь характеристики одного из вышеперечисленных при улучшенном составе номерного фонда – все номера двухкомнатные, состоящие из гостиной, одной или более спален:
- Resort прекрасный отель, где предоставляются номера различных типов, широкий набор досуговых и рекреационных услуг.

Гостиничная сеть «Holiday Inn Hotels & Resorts» (бренд крупнейшей мировой корпорации Intercontinental Hotels Group, 4450 отелей и почти 650,000 номеров в 100 странах мира) в основу своих стандартов качества положила ориентир на семейный туризм: чистота, простое обслуживание, две двуспальные кровати в каждом номере, полное питание и бесплатное обслуживание для детей. Все номера отелей «Holiday Inn» оборудованы цветным телевизором, дополнительно могут быть установлены детская кровать-ясли, детская коляска, доска для глажения пеленок и др.; постельное белье меняется через день или ежедневно. Все гостиницы имеют либо бассейн, либо гимнастические залы.

В рамках сети выделяются отдельные сегменты, отличающиеся составом инфраструктуры и набором услуг. Например, отели «Holiday Inn Express» отличаются меньшими площадями номеров, наличием душа, а не ванной; в цену номера включается континентальный завтрак, а также стоимость местных телефонных звонков.

А отели «Holiday Inn Sunspree Resort» в курортных зонах рассчитаны на состоятельных гостей. Обязательный минимальный набор удобств и услуг: особая архитектура; привлекательный главный холл и прочие помещения общего пользования; ресторан с полным обслуживанием; меню, ориентированное на семьи, концепция питания markettessen (50% закупаемых продуктов – полуфабрикаты, 50% – свежие продукты, приобретаемые на рынках); полный набор тренажеров; бассейн; развлекательные программы для детей; банкетные и конференц-залы; специальный персонал, организующий мероприятия для гостей; магазины сувениров и торговая галерея.

Список литературы:

- 1. Басовский Л.Е., Протасьев В.Б. Управление качеством: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2001.
- 2. Волков Ю.Ф. Технология гостиничного обслуживания. Высшее образование. Ростов н/Д, 2003.
- 3. Ильенкова С.Д. и коллектив авторов Управление качеством: Учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
- 4. Квалификационные требования, характеристики должностей, нормативы труда работников гостиничного хозяйства и общественного питания: Практич. пособие / Сост. С.С. Скобкин. М.: Экономистъ, 2004.
- 5. Кобяк М.В., Скобкин С.С. Управление качеством в гостинице: Учеб. пособие. М.: Магистр, 2008.
- 6. Лапидус В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях. М.: ОАО «Типография «Новости», 2002.
- 7. Огвоздин В.Ю. Управление качеством. Основы теории и практики: Учебное пособие. М.: Издательство «Дело и сервис», 1999.
- 8. Скобкин С.С. Квалификационные требования, характеристики должностей, нормативы труда работников гостиничного хозяйства и общественного питания: Практич. пособие. М.: Экономистъ, 2004.
- 9. Управление отелем. Пополняемая энциклопедия. СПб.: «Бонниер Бизнес-Пресс», 2006.
- 10. Яковлев Г.А. Экономика гостиничного хозяйства: Учеб. пособие. М., 2005.
- 11. Котлер Ф., Боуэн Д., Мейкенз Д. Маркетинг. М.: Издательство «Юнити-Дана», 2002.











