

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный педагогический университет
имени Козьмы Минина»

Е.А.Челнокова

МЕНЕДЖМЕНТ
ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

Учебно-методическое пособие

Нижний Новгород

2013

УДК 65.012.2
ББК 65.290
Ч 38

Рецензент:
кандидат экономических наук, доцент **Е.Е.Егоров**

Челнокова, Е.А.

Ч 38 Менеджмент индустрии гостеприимства: учебно-методическое пособие / Е.А.Челнокова. – Н.Новгород: НГПУ им. К. Минина, 2013. – 159с.

В учебно-методическом пособии рассматриваются основные вопросы менеджмента индустрии гостеприимства. Раскрыты система, структура, функции, методы и стиль управления организацией индустрии гостеприимства. Особое внимание уделено вопросам менеджмента персонала.

Учебно-методическое пособие адресовано студентам, преподавателям вузов, аспирантам; может быть использовано при подготовке к практическим и семинарским занятиям, а также при работе над курсовыми проектами и при подготовке к зачёту и экзамену.

УДК 65.012.2
ББК 65.290

© Челнокова Е.А., 2013
© НГПУ им. К. Минина, 2013

Оглавление

| | |
|--|------------|
| Введение | 4 |
| Глава 1. Ключевые элементы менеджмента индустрии гостеприимства | 6 |
| 1.1. Менеджмент индустрии гостеприимства: основные понятия и определения | 6 |
| 1.2. Принципы управления предприятиями индустрии гостеприимства | 11 |
| 1.3. Основные функции менеджмента гостеприимства..... | 15 |
| 1.4. Понятия и классификация методов менеджмента в индустрии гостеприимства | 32 |
| 1.5. Формы управления предприятиями индустрии гостеприимства | 39 |
| Глава 2. Реализация основных направлений менеджмента в организациях индустрии гостеприимства..... | 50 |
| 2.1. Управление маркетингом гостеприимства | 50 |
| 2.2. Система управления персоналом в организациях индустрии гостеприимства | 56 |
| 2.3. Управление качеством услуг гостеприимства | 75 |
| 2.4. Инновационный менеджмент в индустрии гостеприимства | 78 |
| 2.5. Управление конфликтом в организациях индустрии гостеприимства | 81 |
| Глава 3. Управление службами и услугами в индустрии гостеприимства | 95 |
| 3.1. Управление основными службами индустрии гостеприимства..... | 95 |
| 3.2. Организация и предоставление дополнительных услуг..... | 103 |
| 3.3. Комплексное обслуживание клиентов | 116 |
| Глава 4. Инфраструктура менеджмента индустрии гостеприимства | 123 |
| 4.1. Система образования: школы индустрии гостеприимства | 123 |
| 4.2. Информационное обеспечение менеджмента индустрии гостеприимства | 125 |
| 4.3. Методическое обеспечение менеджмента индустрии гостеприимства..... | 131 |
| Глоссарий | 141 |
| Приложения | 155 |
| Библиография | 158 |

Введение

Индустрия гостеприимства, одна из крупнейших отраслей мировой экономики, бурно развивается. Во многом это происходит благодаря социальному, экономическому и политическому прогрессу – за последние несколько лет туризм стал доступен широким слоям населения.

Индустрия гостеприимства охватывает разные группы организаций, включая гостиницы, мотели, гостевые дома, рестораны, кафе, магазины туристских товаров, парки отдыха, клубы, другие сферы, связанные с туризмом и отдыхом, которые предоставляют социальные и персональные услуги. А термин «гостеприимство» завоевал особую популярность в последние годы не только во всем мире, но и в нашей стране.

Менеджмент в индустрии гостеприимства – относительно новое для российской науки и практики направление. Его возникновение и изучение обусловлены активным развитием туристского бизнеса в России и необходимостью эффективного управления данным процессом. Охватывая все сферы общества, менеджмент становится необходим в индустрии туризма.

Менеджмент индустрии гостеприимства – это эффективное управление туристической отраслью в условиях конкурентной среды, направленное на использование имеющихся ресурсов с максимальной эффективностью для достижения поставленных целей.

Объектом менеджмента в индустрии гостеприимства являются люди, их деятельность и многообразные отношения, возникающие в процессе труда и управления. Предметными областями являются: экономические механизмы, организационные структуры, маркетинг, информация, корпоративная культура и другие составные части системы управления.

Менеджмент организации индустрии гостеприимства во многом схож с менеджментом любого другого предприятия, однако имеет свои особенности. Эти особенности обусловлены многовариантностью туристической деятельности, неопределенностью конечного результата, часто зависящего от

партнеров (перевозчиков, отельеров и других), необходимостью работы с потребителями услуг не только в момент продажи, но и в процессе их реализации.

В менеджменте индустрии гостеприимства как системе управления есть заданная цель, используются принципы и методы, имеют место определенные функции, достигается результат.

Сегодня российская индустрия гостеприимства должна решить двуединую задачу: сделать туристическую отрасль в России конкурентоспособной и создать собственную модель менеджмента в индустрии гостеприимства, которая должна учитывать мировые достижения в этой области и специфику российского менталитета, уровень социально-экономического развития страны.

Использование системы менеджмента в условиях интеграции России в мировое экономическое пространство позволит предприятиям индустрии гостеприимства успешно функционировать и развиваться.

Цель данного учебного пособия – предоставить системное изложение предмета, дающее возможность приобрести навыки управления организациями индустрии туризма на основе изучения современных принципов, методов и функций управления.

Процесс изучения дисциплины в соответствии с ФГОС ВПО и ООП ВПО направлен на формирование и развитие общекультурных компетенций: способностью работать в коллективе, руководить людьми и подчиняться; способностью осуществлять деятельность, связанную с руководством или действиями отдельных сотрудников, оказывать помощь подчиненным; профессиональных компетенций: способность к реализации туристического продукта с использованием информационных и коммуникативных технологий; способностью к работе в трудовых коллективах предприятий туристической индустрии; способностью организовать работу исполнителей, принимать управленческие решения в организации туристической деятельности, в том числе с учетом социальной политики государства.

Глава 1. Ключевые элементы менеджмента индустрии гостеприимства

1.1. Менеджмент индустрии гостеприимства: основные понятия и определения

Термин «гостеприимство» входит в число фундаментальных понятий, рожденных историей человечества, таких, как качество, смысл, стоимость жизни, безопасность, комфорт. На рубеже веков этим понятиям пытаются дать однозначное толкование и определение. Одной из трудностей, возникающих при этом, является их взаимосвязь, взаимопроникновение, взаимообусловленность. Другой сложностью является многогранность каждого фундаментального понятия, наличие истории развития, их временная, политическая и социальная обусловленность. Такое философское по своей сути понятие легче описать, охарактеризовать, чем сформулировать для него полное, четкое и всеохватывающее определение.

Относительно понятия «гостеприимство» можно согласиться с весьма убедительным высказыванием *Роберта А. Браймера*: «Трудно дать полное и точное определение гостеприимства, но любой из нас может сразу заметить, когда оно отсутствует». Можно еще привести ряд высказываний классиков и их попыток определить или охарактеризовать это понятие.

«Гостеприимство – это секрет любого заботливого обслуживания. Забота, проявленная по отношению к гостю, способность чувствовать потребности клиента, неуловимые, но столь очевидные черты в поведении служащего» (*Р. А. Браймер*).

«Понятие «гостеприимство» старо, как сама человеческая цивилизация... Английское слово «hospitality» (гостеприимство) происходит от старофранцузского «hospice» (хоспис), что означает странноприимный дом» (*Дж. Уокер*).

«Гостеприимство – гармоничное сочетание производства туристских услуг, комфортности среды отдыха и любезного поведения обслуживающего

персонала в целях удовлетворения потребностей гостей при гарантиях их безопасности, физического и психологического комфорта... Гостеприимство – важнейшее потребительское свойство туристского продукта: умение дать почувствовать клиенту, что ему рады, с достоинством продемонстрировать ему уважение, оказывать любезность» (И. В. Зорин, В. А. Квартальнов).

Понятие «индустрия гостеприимства», опирающееся на понятие «гостеприимство», является столь же многогранным.

«Гостеприимство – самое первое и самое главное дело для человека. Гостеприимство – это философия поведения, но индустрия гостеприимства – это уже сервис за вознаграждение» (Герри С. Пейдж).

«Индустрия гостеприимства – это сфера предпринимательства, состоящая из таких видов обслуживания, которые опираются на принципы гостеприимства, характеризующиеся щедростью и дружелюбием по отношению к гостям» (Уэбстер).

«... однако главной составляющей является не столько перечень позиций, сколько принцип деятельности предпринимательства в данной области: «Потребитель всегда прав!». Этот императив является основным критерием деятельности в области бизнеса гостеприимства» (Б. Л. Соловьев, Л. А. Толстова).

«Таким образом, индустрия гостеприимства является собирательным понятием для многочисленных и разнообразных форм предпринимательства, которые специализируются на рынке услуг, связанных с приемом и обслуживанием гостей... Не существует перечня, который охватывал бы абсолютно все виды деятельности в этой области. Вместе с тем можно выделить основные направления: общественное питание, размещение, перевозка и отдых (рекреация)... Эти четыре направления американской национальной, как, впрочем, и международной, сферы обслуживания без сомнения являются олицетворением индустрии гостеприимства... Причем, принцип «гостеприимства» объединяет все эти сферы в единое целое, являясь их общим детерминантом» (Роберт А. Браймер).

Таким образом, гостеприимство – это одно из понятий цивилизации, которое благодаря прогрессу и времени превратилось в мощную индустрию, в которой работают миллионы профессионалов, создавая все лучшее для потребителей услуг (туристов). Индустрия гостеприимства включает в себя различные сферы деятельности людей – туризм, отдых, развлечения, гостиничный и ресторанный бизнес, общественное питание, экскурсионную деятельность, организацию выставок и проведение различных научных конференций.

«Менеджмент» (manage) – слово английского происхождения и означает «управлять». Трактовок понятия «менеджмент» существует очень много. И это естественно, так как на разных стадиях развития организации мы имеем дело с менеджментом различного типа (технологическим, финансовым, корпоративным, функциональным и т.п.).

В общем виде менеджмент следует представлять как науку и искусство побеждать, умение добиваться поставленных целей, используя труд, мотивы поведения и интеллект людей. Речь идет о целенаправленном воздействии на людей с целью превращения неорганизованных элементов в эффективную и производительную силу. Другими словами, менеджмент – это все человеческие возможности, которые используют лидеры для достижения стратегических и тактических целей организации.

В новых условиях развития экономики российскому менеджменту в индустрии гостеприимства должны быть присущи следующие черты:

- корректировка целей и программ действий фирмы в зависимости от ситуации на внешнем рынке (что особенно актуально в условиях кризиса);
- ориентация турфирмы на спрос и потребности рынка услуг, пользующихся спросом и способных принести организации прибыль (определение области, в которой турфирма будет работать: тип туризма, технологии, ценности для клиентов);

- постоянное стремление к повышению качества предоставляемых туристских услуг и достижению максимальной удовлетворенности потребителей;
- повышение квалификации персонала туристических предприятий с использованием современных форм и технологий обучения (семинары-тренинги, деловые игры, кейсы, практикумы);
- использование современных информационных технологий и достижений научно-технического прогресса для принятия обоснованных и оптимальных управленческих решений (сведения о доступности транспортных средств и возможностях номерного фонда, автоматизация вспомогательных задач при предоставлении туристских услуг);
- внедрение инноваций в работу туристических компаний, способных повысить конкурентоспособность;
- повышение социальной ответственности туристического бизнеса перед государством, местным сообществом, партнерами и собственным персоналом.

В области менеджмента перед организациями индустрии гостеприимства стоит сегодня двуединая задача:

- в полной мере внедрить в практику работы рыночные отношения, т.е. наполнить менеджмент туризма рыночным содержанием;
- адаптировать ноу-хау в области туризма к условиям нового века, т.е. максимально полно учесть мировые изменения в этом отношении.

В данном учебном пособии термины «управление» и «менеджмент» используются как синонимы. В классическом же представлении категория «управление» шире категории «менеджмент», так как она применяется к различным видам человеческой деятельности, например, к управлению автомобилем и иными, более сложными, техническими системами. Термин же «менеджмент» означает управление социально-экономическими процессами на уровне организации – управление хозяйственной деятельностью и персоналом.

Поскольку в последнее время понятие «менеджмент» в различных

изданиях трактуется по-разному, в данном учебном пособии его следует понимать как управление социально-экономическими явлениями и процессами, происходящими в индустрии гостеприимства.

Составляющими термина «менеджмент индустрии гостеприимства» являются два понятия «индустрия гостеприимства» и «менеджмент». Менеджмент – это система управления каким-либо объектом, цели, задачи, функции, составляющие которой должны быть направлены на объект управления. В данном случае управляемым объектом является не «гостеприимство» как философское понятие, свойство, принцип деятельности, общий «детерминант» сферы обслуживания туристов, а «технология гостеприимства», под которой понимается процесс или совокупность процессов, операций обслуживания туристов (гостей) в некоторой замкнутой системе (гостинице, гостиничном комплексе), направленных на удовлетворение их потребностей.

Таким образом, можно ввести следующие определения понятия «менеджмент индустрии гостеприимства»:

1. **Менеджмент индустрии гостеприимства** – это система управления предприятиями индустрии гостеприимства, направленная на достижение стратегической цели успешного его функционирования в условиях туристского рынка, гармонизации решения экономических (хозяйственных) проблем и проблем создания необходимой среды гостеприимства, позволяющей надежно, устойчиво и эффективно удовлетворять потребности туристов (гостей).

2. **Менеджмент индустрии гостеприимства** – это вид профессиональной деятельности, направленный на управление технологическими процессами гостеприимства и достижение оптимальных результатов функционирования хозяйствующего субъекта сферы индустрии гостеприимства в условиях рынка.

Менеджмент индустрии гостеприимства включает стратегию и тактику управления, причем под стратегией управления понимается общее направление деятельности предприятий индустрии гостеприимства по обеспечению среды

гостеприимства и комплекса условий для его эффективного функционирования на рынке, а также формирование определенного набора правил и глобальных ограничений в деятельности предприятий индустрии гостеприимства, а под тактикой – конкретные методы и приемы достижения цели в рамках принятых ограничений.

1.2. Принципы управления предприятиями индустрии гостеприимства

Принципы управления организацией индустрии гостеприимства определяют требования к системе, структуре и организации этого процесса. Управление организацией осуществляется посредством основных исходных положений и правил, которыми руководствуются менеджеры всех уровней. Эти правила определяют «линию» поведения менеджера.

Таким образом, принципы управления можно представить как основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению ими управленческих функций.

Все принципы менеджмента целесообразно сгруппировать в две группы: общие и частные.

Общие принципы управления

Принцип применимости означает, что менеджмент разрабатывает своего рода руководство к действию для всех работающих на фирме сотрудников.

Принцип системности означает, что менеджмент охватывает всю систему, учитывая ее внешние и внутренние взаимосвязи, взаимозависимости и открытость собственной структуры или системы индустрии гостеприимства в целом.

Принцип многофункциональности означает, что менеджмент охватывает различные аспекты деятельности: материальные (ресурсы, услуги), функциональные (организация труда) и смысловые (достижение конечной цели).

Принцип интеграции предполагает, что внутри системы различные

способы отношений и взгляды сотрудников должны интегрироваться, а вне фирмы может происходить разделение на свои миры.

Принцип ориентации на ценности означает, что менеджмент индустрии гостеприимства включен в окружающий мир с определенными представлениями о таких ценностях, как гостеприимство, честные услуги, выгодное соотношение цен и услуг и т.п.

Все эти принципы необходимо не только учитывать, но и неукоснительно соблюдать.

Частные принципы управления

В отечественной теории управления частные принципы управления народным хозяйством были сформулированы еще в 20-е годы. Многие из них не потеряли своего значения и в наши дни, а в рыночной экономике значимость их неизмеримо возросла.

Основным принципом менеджмента является *принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении*. Проблема сочетания централизации и децентрализации в менеджменте состоит в оптимальном распределении (делегировании) полномочий при принятии управленческих решений.

Принцип сочетания централизации и децентрализации предполагает необходимость умелого использования *единоначалия и коллегиальности в управлении*. Сущность *единоначалия* состоит в том, что руководитель конкретного уровня управления пользуется правом единоличного решения вопросов, входящих в его компетенцию. По существу, это предоставление менеджеру организации широких полномочий, необходимых ему для выполнения возложенных на него функций управления и реализации персональной ответственности. *Коллегиальность* предполагает выработку коллективного решения на основе мнений руководителей разного уровня, а также исполнителей конкретных решений.

Соблюдение правильного соотношения между единоначалием и коллегиальностью составляет одну из важнейших задач управления, от

правильности решения которой во многом зависит его эффективность и действенность.

Принцип научной обоснованности управления предполагает наличие у руководителя научного предвидения, умения планировать во времени социально-экономические преобразования организации. Основное содержание этого принципа заключается в требовании, чтобы все управленческие действия осуществлялись на базе применения научных методов и подходов. Научная обоснованность управления означает не только использование науки при выработке и реализации управленческих решений, но и глубокое изучение практического опыта, всестороннее изучение имеющихся резервов. Цель его состоит в превращении науки в высокопроизводительную силу.

Суть принципа плановости состоит в установлении основных направлений и пропорций развития организации в перспективе. Планированием пронизаны (в виде текущих и перспективных планов) все звенья организации. План рассматривается как комплекс экономических и социальных задач, которые предстоит решить в будущем.

Принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности предполагает, что каждый подчиненный должен выполнять возложенные на него задачи и периодически отчитываться за их выполнение. Каждый в организации наделяется конкретными правами и несет ответственность за порученное ему дело.

Принцип частной автономии и свободы предполагает, что все инициативы исходят от свободнодействующих экономических субъектов, выполняющих управленческие функции по своему желанию в рамках действующего законодательства. Свобода хозяйственной деятельности представляется как профессиональная свобода, свобода конкуренции, свобода договоров и т.п.

Принцип иерархичности и обратной связи заключается в создании многоступенчатой структуры управления, при которой первичные (нижний уровень) звенья управляются своими же органами, находящимися под

контролем органов руководства следующего уровня. Те же в свою очередь подчиняются и контролируются органами следующего уровня. Соответственно, цели перед низшими звеньями ставятся органами более высокого по иерархии органа управления.

Постоянный контроль за деятельностью всех звеньев организации осуществляется на основе обратной связи. По существу, это сигналы, выражающие реакцию управляемого объекта на управляющее воздействие. По каналам обратной связи информация о работе управляемой системы непрерывно поступает в управляющую систему, которая имеет возможность корректировать ход управленческого процесса.

Суть *принципа мотивации* такова: чем тщательнее менеджеры осуществляют систему поощрений и наказаний, рассматривают ее с учетом непредвиденных обстоятельств, интегрируют ее по элементам организации, тем эффективнее будет программа мотиваций.

Одним из важнейших принципов современного менеджмента является *демократизация управления* — участие в управлении организацией всех сотрудников. Формы такого участия различны: долевая оплата труда; денежные средства, вложенные в акции; единое административное управление; коллегиальное принятие управленческих решений и т.п.

Принцип государственной законности системы менеджмента. В соответствии с этим принципом организационно-правовая форма фирмы должна отвечать требованиям государственного (федерального, национального) законодательства.

Принцип органической целостности объекта и субъекта управления. Управление как процесс воздействия субъекта управления на объект управления должно составлять единую комплексную систему, имеющую выход, обратную связь и связь с внешней средой.

Принцип устойчивости и мобильности системы управления. При изменении внешней и внутренней среды организации система менеджмента не должна претерпевать коренных изменений. Устойчивость определяется прежде

всего качеством стратегических планов и оперативностью управления, приспособляемостью системы менеджмента прежде всего к изменениям во внешней среде. Одновременно с устойчивостью управленческий процесс должен быть мобильным, т.е. должны быть максимально полно учтены изменения и требования потребителей услуг индустрии гостеприимства.

1.3. Основные функции менеджмента гостеприимства

Менеджмент индустрии гостеприимства, как один из видов специализированного менеджмента, осуществляется посредством механизма, который работает в результате выполнения взаимосвязанных и взаимопроникающих во времени осуществления функций планирования, организации, мотивации и контроля деятельности организаций индустрии гостеприимства. То есть эти четыре основных функции общего менеджмента выполняются в данном случае применительно к целям, задачам и проблемам общей корпоративной философии индустрии гостеприимства. Реализация этих функций связана с решением основных задач менеджмента индустрии гостеприимства.

Управление необходимо рассматривать как циклический процесс, состоящий из конкретных видов управленческих работ, называемых функциями управления.

Функции управления – это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работы.

Функции управления имеют специфический характер, особое содержание и могут осуществляться самостоятельно. Они могут быть как неразрывно связаны, так и не связаны между собой. Более того, они как бы взаимопроникают друг в друга. Например, информация, собранная посредством выполнения функции контроля, «говорит» менеджерам о том, как выполняются их планы (функция планирования). В то же время контроль должен быть надлежащим образом мотивирован и организован (функция мотивирования и

организации). Иными словами, в системе управления все управленческие функции объединены в единый целостный процесс.

Если менеджер желает обеспечить «безоблачное» будущее своему предприятию (организации), он должен постоянно выполнять все управленческие функции. И начинать нужно с планирования. Если работа спланирована, то она должна быть организована, а работники подготовлены для ее выполнения. Качество труда в большей степени зависит от побуждающих мотивов, предложенных менеджером. Наконец, чтобы определить точность выполнения планов, нужно проконтролировать процесс труда.

Таким образом, функции управления можно представить как виды управленческого труда, связанные с воздействием на управляемый объект, ведь управление — это искусство создавать вещи посредством людей. Принято считать, что в процессе управления выполняются четыре основные функции — *планирование, организация, мотивация и контроль* (рисунок 1).

1. Планирование =>



<= 3. Мотивация

Рисунок 1– Функции управления

Каждая из этих функций менеджмента жизненно важна для организации. Вместе с тем планирование как функция управления обеспечивает основу для других функций и считается главнейшей из них, а функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выполнение тактических и стратегических планов организации.

Функция планирования

Применительно к конкретному туристскому региону речь должна идти прежде всего о его конкурентоспособности. Конкретно функция планирования включает в себя следующие виды работ:

- разработка стратегии, согласованной с маркетинговой стратегией; анализ экономических факторов, влияющих на полноту и эффективность осуществления менеджмента индустрии гостеприимства и конъюнктуры туристского рынка; формирование ценовой политики предприятий индустрии гостеприимства;
- долгосрочное и краткосрочное планирование деятельности, составление бюджета и бизнес-плана как итогового документа по планированию деятельности предприятий индустрии гостеприимства;
- планирование загрузки номерного фонда, посадочных мест на предприятиях питания индустрии гостеприимства, загрузки анимационных и лечебно-оздоровительных центров и транспортных средств, оптимизация имеющихся ресурсов на этапе планирования;
- участие в разработке устанавливаемых управлениями индустрии гостеприимства целей развития региона;
- текущий анализ конкурентоспособности места (рынок, прямые и косвенные конкуренты, спрос, поставщики, отрасль);
- разработка стратегии конкурентоспособности региона, его особой позиции;
- претворение в жизнь стратегии конкурентоспособности региона – прежде всего оказание консультаций предприятиям индустрии гостеприимства, проведение инновационного менеджмента.

Процесс планирования осуществляется соответственно уровням организации. Так, стратегическое планирование (высший уровень) – это попытка взглянуть в долгосрочной перспективе на основополагающие составляющие организации; оценить, какие тенденции наблюдаются в ее окружении; определить, каким вероятнее всего будет поведение конкурентов.

Главная задача планирования на этом уровне состоит в том, чтобы определить, как организация будет вести себя в своей рыночной нише.

На среднем уровне управления занимаются тактическим планированием, т.е. определяют промежуточные цели на пути достижения стратегических целей и задач. Тактическое планирование по своей сути сходно со стратегическим. Разница лишь в том, что если в организации, например, есть три начальника различных подразделений, то каждый из них должен координировать свою деятельность с остальными двумя. И это должно быть отражено в плане. В связи с этим их ответственность с точки зрения тактического планирования состоит в том, чтобы в основу планирования положить идеи, рожденные при стратегическом планировании.

Планирование осуществляется и на нижнем уровне организации. Оно называется оперативным планированием. Это основа основ планирования. В оперативных планах стандарты деятельности, описание работ и т.п. вписываются в такую систему, при которой каждый направляет свои усилия на достижение общих и главных целей организации.

Однако никто в одиночку не устанавливает свои цели, не выбирает собственные пути их достижения. Каждый менеджер на основе оперативного плана разрабатывает повседневную краткосрочную тактику, чтобы обеспечить правильность всех действий, определить сильные и слабые стороны функционирования организации. Такой подход создает благоприятные условия для постоянного самосовершенствования личности.

Все три типа планов составляют общую систему, которая называется генеральным, или общим, или бизнес-планом функционирования организации.

Эффективность планирования как функции управления во многом зависит от того, какими из следующих принципов (руководящими правилами) руководствуются при составлении планов:

полнота планирования – при планировании должны учитываться все события и ситуации, которые могут иметь значение для развития организации;

точность планирования – при составлении планов используются такие

современные методы, средства, тактика и процедуры, которые обеспечивают точность прогнозов;

ясность планирования — цель и способы планирования должны иметь простые и легкие при воспроизводстве формулировки, доступные всем членам организации;

непрерывность планирования – это не одноразовый акт, а непрерывный процесс;

экономичность планирования – расходы на планирование должны соизмеряться с выигрышем, получаемым от него.

Планирование предполагает использование всех методов, тактик и процедур, которые менеджеры применяют в своей работе. Виды планирования постоянно варьируются: от таких традиционных методов, как бюджетные, до более сложных – моделирования, разработки планов или отдельных его разделов на основе теории игр и проектов сценариев. Использование такой техники планирования позволяет уменьшать неопределенность, повышает точность прогнозов, помогает менеджерам отслеживать или анализировать факторы, влияющие на план.

Один из наиболее распространенных инструментов, используемых при планировании, – бюджетный метод. С его помощью можно наглядно представить приток и отток наличности, капитала и других ресурсов.

Другой прием в планировании – анализ окупаемости. При помощи аналитических данных об окупаемости можно наиболее точно просчитать и соотнести затраты, доходы и производственные мощности. При простых проектах анализ окупаемости используется для прогноза количества единиц товара, которое должно быть продано, чтобы доходы сравнялись с расходами либо превысили их.

Существуют и другие методы планирования, однако следует иметь в виду, что все они имеют одну общую цель – помочь менеджеру наиболее точно предсказать будущее в развитии предприятий индустрии гостеприимства, поскольку в управленческой жизни постоянно присутствуют случайности и

неопределенное развитие событий. Именно поэтому организации индустрии гостеприимства и разрабатывают долгосрочный план, в котором пытаются определить элементы решения альтернатив.

Организационная функция

Организация процесса – это вторая функция управления. Из всего множества значений термина «организация» в смысле управленческой функции чаще всего используются два определения:

- организация – это структура системы в виде взаимоотношений, прав, целей, ролей, видов деятельности и других факторов, которые имеют место тогда, когда люди объединены совместным трудом;
- организация – это процесс, посредством которого создается и сохраняется структура предприятия.

Организационная функция включает в себя:

- организация и управление отношениями предприятий индустрии гостеприимства во внешней среде (с государственными органами, партнерами, банками, страховыми компаниями, другими предприятиями);
- оптимизация ресурсов предприятий индустрии гостеприимства в процессе обслуживания туристов (гостей);
- формирование эффективной организационной структуры менеджмента индустрии гостеприимства;
- организация технологического процесса обслуживания гостей и его оптимизация с точки зрения создания благоприятной среды гостеприимства и максимально возможного удовлетворения потребностей гостей в условиях действующих экономических и других ограничений;
- разработка инвестиционной политики, формирование инвестиционного портфеля;
- «риск-менеджмент»: разработка путей снижения рисков и организация системы мероприятий по профилактике и минимизации рисков.

В любом плане, составленном на предприятии индустрии

гостеприимства, всегда присутствует организационный этап, т.е. этап создания реальных условий для достижения запланированных целей. Организационная функция управления обеспечивает упорядочение технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности любого предприятия индустрии гостеприимства. Она нацелена на упорядочение деятельности менеджера и исполнителей. Поскольку всю работу выполняют люди, то посредством этой функции определяется тот, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества таких заданий и какие для этого потребуются средства.

Через организаторскую деятельность, т.е. распределение и объединение задач и компетенций, должно целенаправленно происходить управление отношениями на предприятии. Организация – это *средство* достижения целей предприятия. С экономической точки зрения организационная деятельность ведет к повышению эффективности работы предприятия, с точки зрения управления персоналом она передает смысл работы и распределяет ее по исполнителям.

На примере организации работы туроператоров можно более наглядно представить себе организационную функцию управления туризмом. Так, туроператор решает производственную, торговую, информационную задачи, задачу освоения новых регионов и др. По каждой из них менеджер распределяет обязанности и устанавливает ответственность, т.е. речь идет об установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями фирмы, определении порядка и условий ее функционирования. Это процесс объединения людей и средств для достижения поставленных фирмой целей.

Существует ряд принципов, которыми следует руководствоваться в процессе выполнения организационной функции:

- определение и детализация целей фирмы, которые были выявлены в ходе планирования;

- определение видов деятельности, необходимых для достижения этих целей;
- поручение различных задач индивидуумам (разделение труда) и объединение их в управляемые рабочие группы или подразделения;
- координация различных видов деятельности, порученных каждой группе, посредством установления рабочих взаимоотношений, включая четкое определение того, кто осуществляет руководство (у одного подчиненного не может быть двух начальников), т.е. каждый член группы должен знать, что он должен сделать и в какие сроки, а также того, кто им руководит (управляет);
- единство цели – каждый член организации работает на общее благо, т.е. никто не должен работать против целей организации;
- размах контроля, или размах менеджмента, – каждый менеджер отвечает за управляемое им число работников.

В связи с этим можно выделить два важных фактора, определяющих нормы управляемости (количество сотрудников, которыми может эффективно управлять один менеджер), – время и частоту, т.е. сколько времени менеджеру нужно проводить с каждым сотрудником и как часто это делать. Естественно, что этот критерий во многом зависит от умения менеджера общаться с подчиненными, сложности решаемых задач, интереса и вовлеченности в трудовой процесс.

Мотивация как функция управления

При рассмотрении данного вопроса менеджмент ориентируется на два аспекта этой проблемы: мотивацию (мотивы) путешествий и мотивацию трудовых отношений.

Мотивы путешествий. Цель поездки (мотив, побуждающий человека путешествовать) – это причина, при отсутствии которой данная поездка не состоялась бы. Информация о цели путешествия нужна прежде всего для того, чтобы правильно разделить туристские рынки на сегменты и определить целевые рынки, положенные в основу разработки модели управления

туристскими потоками и маршрутами.

Следует иметь в виду, что путешествующая группа, т.е. группа людей, совместно совершающих поездку, имеет, как правило, только одну основную цель посещения. Вместе с тем у каждого члена группы может быть и своя, отличная от групповой, мотивация путешествия. В связи с этим для менеджмента очень важно получить ответ на вопрос о том, каким образом могут быть систематизированы причины (мотивы) путешествий.

Целесообразно выделить пять основных групп мотивации путешествий (рисунок 2).



Рисунок 2– Мотивация путешествий

Физическая мотивация. Физическая мотивация подразделяется на отдых, лечение и спорт. Если основной причиной путешествия является восстановление физической силы, то на первом месте стоит отдых. Если должно быть восстановлено здоровье, решающим фактором будет оздоровление, лечение. Если во время отпуска в первую очередь ищут разгрузку и движение для тела, то в таком случае важнейшей физической мотивацией является спорт.

Психологическая мотивация. Главная психологическая мотивация путешествия – желание уйти от повседневной рутины и увидеть что-нибудь новое, необходимость смены обстановки и расслабления. К психологической

мотивации относится также и смена впечатлений.

Межличностная мотивация. По значимости вслед за физической и психологической мотивациями следует межличностная мотивация. Многие люди ищут во время поездки необходимые им социальные контакты. Они стремятся завести отношения с другими путешественниками или познакомиться с местными жителями. Большое значение в этой группе мотиваций занимают посещения друзей, знакомых, родственников.

Культурная мотивация. Знакомство с другими странами, с их обычаями, традициями и языками стоит в данной группе на первом месте. Далее следуют интерес к искусству, посещение спортивных мероприятий, а также религиозные причины.

Мотивация престижа и статуса. Для группы туристов с такой мотивацией характерно то, что они совершают путешествия с целью развития своей личности. Кроме того, основная цель путешественников этой группы – добиться всеобщего признания и удержать его. Развитие личности чаще всего связано с профессиональной подготовкой, а также с повышением квалификации или переподготовкой.

Мотивация трудовых отношений. В этом смысле мотивация рассматривается как совокупность стимулов, побуждающих работников к активной трудовой деятельности, т.е. после проведения организационных мероприятий менеджер должен обеспечить успешное выполнение работы. В этих целях используются: а) стимулирование, т.е. побуждение работников к активной деятельности с помощью внешних факторов (материального и морального стимулирования); б) собственно мотивирование, т.е. создание у работников внутреннего побуждения к труду. Главными здесь являются заинтересованность в труде, потребность в трудовой активности и удовлетворенность от нее. Это свидетельствует о том, что поведение человека всегда мотивировано. Он может трудиться усердно, с воодушевлением и энтузиазмом, а может и уклоняться от работы. Поведение личности может иметь и любые другие проявления. Всегда следует искать мотив поведения

человека.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации.

Традиционный подход к мотивации основывается на вере в то, что сотрудники – это всего лишь ресурсы, активы, которые должны эффективно работать. Но после промышленной революции наше общество становилось все более сложным. Технический прогресс радикально изменил отношение людей к труду и повседневному их существованию. В результате менеджер ежедневно сталкивается с тем, как мотивировать деятельность сотрудников, т.е. как направить их энергию на выполнение определенной работы.

Личное удовлетворение от хорошо выполненной работы и гордость за плоды своего труда привили работникам чувство цели. Это не менее важно, чем деньги (с точки зрения мотивации труда). Менеджеров всегда интересовало, в каких условиях человек мотивирован к работе по чужому заданию. Этот интерес возрастал по мере расширения личных свобод подчиненного и его превращения в частичного сопредпринимателя. Чем свободнее становится человек, тем важнее для него осознание того, что им движет и что заставляет приносить больше пользы.

Человек, получивший в процессе обучения, повышения квалификации и накопления производственного опыта знания и навыки, хочет применить свое умение в труде. И чем больше ему это удастся, тем больше степень его удовлетворенности и, соответственно, степень выраженности мотивов. В таком случае сотрудник считает цели организации своими целями.

Стремление человека реализовать себя в своем деле бесспорно: так уж он устроен. Там, где управление и организация труда предоставляют сотрудникам такую возможность, их труд будет высокоэффективным, а мотивы к труду – высокими. Следовательно, мотивировать сотрудников – это значит затронуть их важные интересы, дать им шанс реализовать себя в процессе трудовой деятельности.

В связи с тем, что существуют различные пути мотивации, менеджер

должен:

во-первых, установить набор критериев (принципов), которые наиболее сильно влияют на поведение сотрудника. Эти критерии, сведенные воедино, формируют у него какую-то свою, личную, философию, представляющую собой основу для выбора им своего поведения. Разработав личную философию, менеджер может создать такую рабочую среду в своем окружении, которая будет способствовать мотивации сотрудников. Такая окружающая среда, или организационный климат, окажет существенное влияние на отношение работников к делу: они легче и менее болезненно будут воспринимать правила и регламент организации;

во-вторых, создать атмосферу, благоприятную для мотивации рабочих;

в-третьих, активно общаться со своими сотрудниками, поскольку для того, чтобы работник был полностью мотивирован и работал с полной отдачей (эффективно), он должен четко себе представлять, что от него ждут. Это важно не только потому, что сотрудники знают об ожиданиях своих менеджеров. Им нужно говорить и о том, как они выполняют свою работу. Прямое общение с руководителем свидетельствует о его одинаковой доступности для всех работников. Обратная связь обеспечивает крепкую основу для мотивации.

Таким образом, мотивационная функция управления осуществляет:

- переход к творческой работе, развитию личности, внутренней мотивации к труду по обеспечению высокого качества турпродукта, основанной на заинтересованности и на удовлетворенности в таком труде;
- материальное и моральное поощрение работников всех подразделений предприятий индустрии гостеприимства за создание гостеприимной среды (комфорта и безопасности);
- подбор, расстановка, повышение квалификации и профессиональный рост кадров; создание и поддержка престижа профессиональной деятельности;

- превращение любого работника в частичного сопредпринимателя, глубоко заинтересованного в результатах деятельности предприятия индустрии гостеприимства;

- создание благоприятных условий для самореализации работника, основанных на высоких мотивах, гуманистических и эстетических ценностях, на концепции максимального удовлетворения потребностей гостя и высокого качества обслуживания.

Функция контроля

В самом общем виде *контроль* означает процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными

Функция контроля включает в себя:

- анализ выполнения планов, качества обслуживания, стандартов организации индустрии гостеприимства;

- анализ рисков в деятельности предприятий индустрии гостеприимства;

- анализ показателей деятельности предприятий индустрии гостеприимства;

- корректировка планов и проектов организаций индустрии гостеприимства и её подразделений;

- контроль исполнения управленческих решений и контроль за работой персонала;

- контроль качества и полноты оказываемых туристу (гостю) услуг;

- контроль безопасности;

- финансовый контроль и т. д.

В процессе контроля менеджер не столько отдает приказы сотрудникам, сколько оценивает успешность выполнения намеченных организацией планов и удовлетворение потребностей внутренней и внешней среды.

Слово «контроль» первоначально использовалось в бухгалтерском учете для отражения практики хозяйственной деятельности организации. Именно

этим значением и пользуется некоторая часть управляющих и теоретиков бизнеса. Однако функцию контроля в классическом менеджменте следует понимать как вид управленческой деятельности, благодаря которой организацию можно удерживать на нужном (верном) пути, сравнивая показатели ее деятельности с установленными стандартами (планами).

Для менеджмента характерно не только большое количество различных видов планов, но и видов и систем контроля. Все системы контроля всегда базировались на идее обратной связи: они сопоставляют реальные достижения с прогнозными данными. В результате этого устанавливаются определенные отклонения от заданных показателей с тем, чтобы либо исправить негативные влияния (результаты), либо усилить воздействие, если результаты позитивные.

В процессе контроля можно получить ответы на следующие вопросы: чему мы научились, что в следующий раз следует делать иначе, в чем причина отклонений от намеченного, какое воздействие оказал контроль на принятие решений, воздействие контроля было позитивным или негативным, какие выводы следует сделать для выработки новых целей.

В практике управления существует своего рода технология контроля (рисунок 3). Однако какую бы технологию контроля мы ни применяли, окончательная цель его состоит в том, чтобы обслуживать различные планы и цели менеджмента.

В основу создания всех систем контроля должны быть положены следующие основные требования-критерии (рисунок 4).

эффективность контроля – определяется успешность, полезность контроля (уменьшение расходов, связанных с обнаружением и устранением выявленных в процессе контроля недостатков; сокращение расходов на контроль, затрат на персонал и технику контроля);

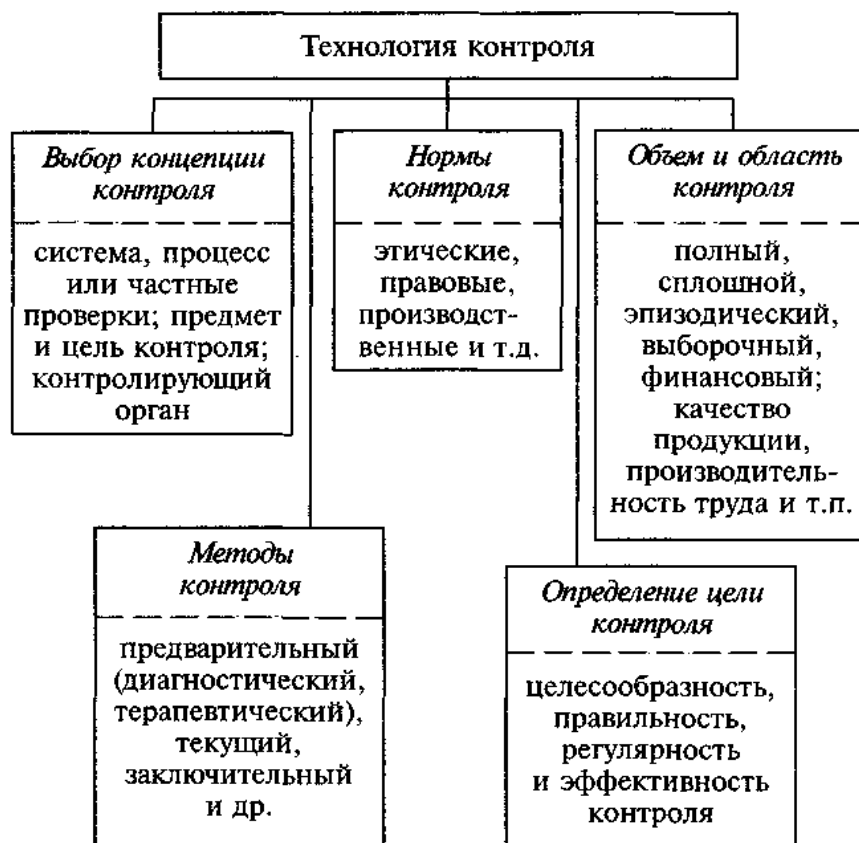


Рисунок 3– Технология контроля

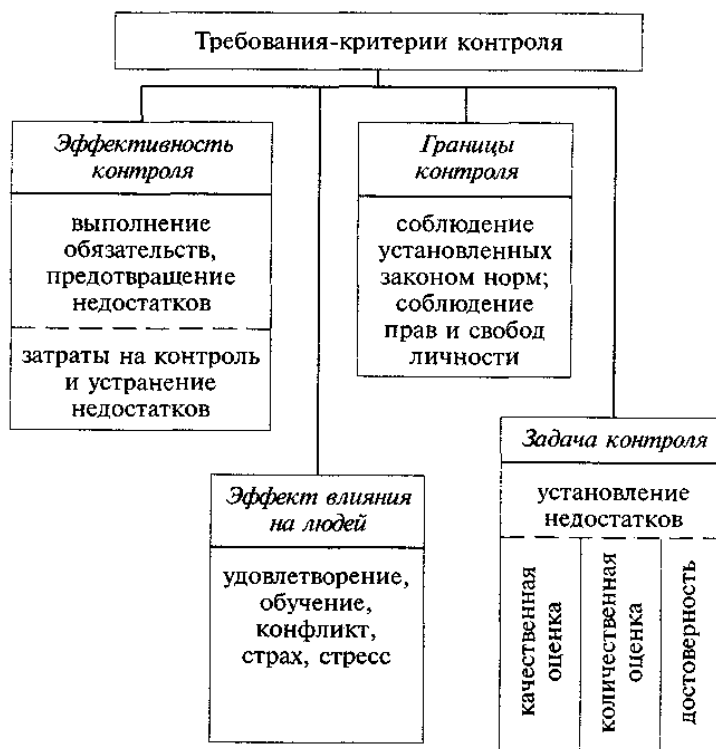


Рисунок 4 – Требования-критерии контроля

эффект влияния на людей – выясняется вопрос: применяемая технология контроля вызывает у работников положительные стимулы или негативные, стрессовые реакции (демотивация труда);

выполнение задач контроля – контроль должен определить совпадения или отклонения в системе управления организацией, способствовать устранению отклонений и выработке эффективных решений;

определение границ контроля – контрольные мероприятия не могут осуществляться без ограничений. Длина проверяемых отрезков должна позволять выявить отклонения на самой ранней стадии. Нужно соблюдать нормы контроля, определенные действующим законодательством.

Различают три вида контроля:

Предварительный контроль. Предварительным контролем называется так потому, что он осуществляется до фактического начала работ. Основным средством осуществления предварительного контроля является реализация (не создание, а именно реализация) определенных правил, процедур и линий поведения.

В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях: человеческих, материальных и финансовых ресурсах. В области человеческих ресурсов контроль достигается за счет анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения конкретных задач организации, в области материальных — контроль за качеством сырья. В области финансовых ресурсов механизмом предварительного контроля является бюджет в том смысле, что он дает ответ на вопрос, когда, сколько и каких средств (наличных и безналичных) потребуется организации.

В процессе предварительного контроля возможно выявить отклонения от стандартов в различные моменты. Он имеет две разновидности: диагностический и терапевтический.

Диагностический контроль включает такие категории, как измерители, эталоны, предупреждающие сигналы и т.п., указывающие на то, что в

организации что-то не в порядке.

Терапевтический контроль позволяет не только выявить отклонения от нормативов, но и принять исправительные меры.

Текущий контроль. Он осуществляется в ходе проведения работ. Чаще всего объектом его являются сотрудники, а сам он – прежде всего прерогатива их непосредственного начальника. Такой контроль позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций.

Для того чтобы осуществить текущий контроль, аппарату управления необходима обратная связь. Все системы с обратной связью имеют цели, используют внешние ресурсы для внутреннего применения, следят за отклонениями от намеченных целей и корректируют их для достижения этих целей.

Заключительный контроль. Цель такого контроля – предотвратить ошибки в будущем. В рамках заключительного контроля обратная связь используется тогда, когда работа уже выполнена (при текущем — в процессе ее выполнения). Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, он, во-первых, дает руководству информацию для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем, и, во-вторых, способствует мотивации.

Менеджеры высокого уровня большую часть своего рабочего времени тратят на осуществление функций планирования и контроля; менеджеры же более низкого уровня (линейные) заняты больше подбором кадров и организацией их труда. Однако на всех уровнях управления они в определенной мере используют и выполняют все четыре функции управления: планирование, организацию, мотивацию и контроль. Менеджеров любого уровня оценивают по двум основным критериям: результативности (возможности достичь желаемого результата) и эффективности (возможности достичь этого результата с наименьшими затратами).

1.4. Понятия и классификация методов менеджмента в индустрии гостеприимства

Реализация функций и принципов управления осуществляется путем применения различных методов.

Метод управления – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения целей.

Слово «метод» греческого происхождения (*methodos*), что в переводе означает «способ достижения какой-либо цели». Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности. По существу, способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения целей организации индустрии гостеприимства, и выступают как методы менеджмента. При решении той или иной задачи менеджмента разные методы предоставляют в его распоряжение систему правил, приемов и подходов, сокращающих затраты времени и других ресурсов на постановку и реализацию целей.

Рассматриваемые нами методы менеджмента применяются по отношению к трудовым коллективам в целом и отдельным работникам в частности. Такой подход связан с общей концепцией менеджмента как целенаправленного воздействия на управляемые объекты, в качестве которых выступают туристские предприятия, организации, объединения и коллективы трудящихся.

Можно выделить следующие методы управления:

- организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;
- экономические, обусловленные экономическими стимулами;
- социально-психологические методы, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.

Организационно-административные методы управления

Объективной основой использования этих методов управления

выступают организационные отношения, составляющие часть механизма управления. Поскольку через их посредство реализуется одна из важнейших функций управления – функция организации, задача организационно-административной деятельности состоит в координации действий подчиненных. Никакие экономические методы не смогут существовать без организационно-административного воздействия, которое обеспечивает четкость, дисциплинированность и порядок работы в коллективе. Важно определить оптимальное сочетание, рациональное соотношение организационно-административных и экономических методов.

Организационно-административные методы в основном опираются на власть руководителя, его права, присущую организации дисциплину и ответственность. Руководитель представляется здесь как администратор, субъект власти, опирающийся на предоставленное ему в этом право. Однако административные методы не следует отождествлять с волевыми и субъективными методами руководства, т.е. администрированием.

Организационно-административные методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т.д. Они призваны обеспечить организационную четкость и дисциплину труда. Эти методы регламентируются правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства, основными целями которого являются – правовое регулирование трудовых отношений, укрепление законности, защита прав и законных интересов предприятия и его работников в соответствии с КЗоТ и другими законодательными актами.

В рамках организации возможны три формы проявления организационно-административных методов: обязательное предписание (приказ, запрет и т.п.); согласительные методы (консультация, разрешение компромиссов); рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение, общение и т.п.). Как правило, это прямые задания и распоряжения вышестоящих органов

управления (волевое воздействие руководителя на подчиненных), которые направлены на соблюдение законов и постановлений, приказов и распоряжений руководителей в целях оптимизации производственных процессов.

Организационно-административные методы от других методов отличает четкая адресность директив, обязательность выполнения распоряжений и указаний, невыполнение которых рассматривается как прямое нарушение исполнительской дисциплины и влечет за собой определенные взыскания. Директивные команды обязательны для выполнения, причем в установленные сроки, даже если это невыгодно исполнителю. По существу, организационно-административные методы – это методы принуждения, которые сохраняют свою силу до тех пор, пока труд не превратится в первую жизненную потребность человека.

В зависимости от функционирующих в коллективе методов руководства формируется соответствующая им система подчинения. Понятно, что в процессе управленческой деятельности происходит подчинение одной воли другой. Однако формы такого подчинения должны носить самый благожелательный характер, способствовать прогрессу в коллективе и не вызывать нежелательных эмоций, таких как унижение, неловкость, досада, раздражение, а иногда и стресс, что исключает всякое взаимопонимание между управляющей и управляемой системами.

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

- *вынужденным и внешне навязанным* – оно сопровождается неприятным чувством зависимости и понимается подчиненными как нажим «сверху»;
- *пассивным* – для него характерно удовлетворение, связанное с освобождением от принятия самостоятельных решений;
- *осознанным, внутренне обоснованным*.

В целом организационно-административные методы руководства существуют в форме организационного и распорядительного воздействия.

Экономические методы управления

Экономическим методам в управлении отводится центральное место. Это обусловлено тем, что отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей.

Принципиальный вопрос коллективной организации труда в фирме – овладение экономическими методами управления, которые применительно к управлению организацией индустрии гостеприимства представляют собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требованиям коллектива в целом и личности в частности. Иными словами, поставленная цель достигается воздействием на экономические интересы управляемого объекта.

Чтобы экономические методы управления были действенными, необходимо, как минимум, обеспечить «отзывчивость» организации на экономические рычаги. Без этого теряет смысл расширение прав структурных единиц и самофинансирование организации. В свою очередь, расширение самостоятельности ведет к большей свободе коллективов в хозяйственной деятельности и экономическим методам руководства. Только в условиях обоснованной самостоятельности возможен реальный переход к экономическим методам руководства: коллектив распоряжается материальными фондами, полученным доходом (прибылью), зарплатой и реализует свои экономические интересы. Экономические методы способствуют выявлению новых возможностей и резервов, что особенно важно в переходный к рыночным отношениям период. Речь идет об изменении системы материального стимулирования с учетом экономических интересов всех участников трудового процесса. Проблема здесь в том, чтобы создать условия, при которых экономические методы были бы действенны и целенаправленны.

Вся сложность проблемы состоит в обеспечении комплексной субординации хозяйственных связей и экономических зависимостей трудового коллектива в отношениях с организациями, учреждениями, иными структурами

народнохозяйственного комплекса и членами своего коллектива. Выпадение или ослабление какого-либо звена в этой системе связей снижает эффективность экономического руководства.

В отличие от организационно-административных экономические методы руководства предполагают разработку общих планово-экономических показателей и средств их достижения. Это своего рода экономический механизм в хозяйственных отношениях. В результате повышения действенности экономических рычагов и стимулов формируются такие условия, при которых трудовой коллектив и его члены побуждаются к эффективной работе не столько административным влиянием (приказы, директивы, указания и т.п.), сколько экономическим стимулированием. На основании экономических методов управления должны развиваться и укрепляться организационно-административные и социально-психологические методы, повышаться профессионализм и культура их применения.

Конкретный набор и содержание рычагов экономического воздействия определяются спецификой управляемой системы. В соответствии с этим в управленческой практике экономические методы руководства чаще всего выступают в следующих формах: планирование, анализ, хозрасчет, ценообразование и финансирование.

Для решения экономических задач в управлении организацией широко применяются и экономико-математические методы, поскольку основным свойством экономических задач является большое число ограничительных условий и множество решений. Их экономическую сущность может выразить математическая модель, представляющая собой систему ограничительных условий, налагаемых на неизвестные переменные.

Социально-психологические методы управления

Установлено, что результаты труда во многом зависят от целого ряда психологических факторов. Умение учитывать эти факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на отдельных работников поможет руководителю сформировать коллектив с едиными целями и задачами.

Социологические исследования свидетельствуют о том, что если успех деятельности хозяйственного руководителя на 15% зависит от его профессиональных знаний, то на 85% – от умения работать с людьми.

Зная особенности поведения, характер каждого отдельного человека, можно прогнозировать его поведение в нужном для коллектива направлении. Это связано с тем, что каждой группе свойственен свой психологический климат. Поэтому существенное условие образования и развития трудовых коллективов – соблюдение принципа психофизиологической совместимости. Японские социологи утверждают, что от настроения, желания человека работать и от того, какая морально-психологическая обстановка в коллективе, производительность труда может увеличиться примерно в 1,5 раза или же в несколько раз уменьшиться.

Таким образом, для того чтобы воздействие на коллектив было наиболее результативным, необходимо не только знать моральные и психологические особенности отдельных исполнителей, социально-психологические характеристики отдельных групп и коллективов, но и осуществлять управляющее воздействие. Для этих целей применяются *социально-психологические методы, которые представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них.* Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. Это достигается посредством приемов, которые носят личностный характер (личный пример, авторитет и т.д.).

Главная цель применения этих методов – формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи. Другими словами, поставленные перед коллективом цели могут быть достигнуты с помощью одного из важнейших критериев

эффективности и качества работы – человеческого фактора. Умение учитывать «человеческий фактор» позволит руководителю целенаправленно воздействовать на коллектив, создавать благоприятные условия для труда и в конечном счете формировать коллектив с едиными целями и задачами.

Основное средство воздействия на коллектив – убеждение. Убеждая, руководитель должен максимально полно учитывать природу человеческого поведения и человеческих отношений в процессе совместной деятельности. Понимание руководителем биологической природы и внутреннего мира личности помогает ему подобрать наиболее эффективные формы сплочения и активизации коллектива. Объектом же социально-психологического руководства в трудовом коллективе являются взаимоотношения работников, их отношение к средствам труда и окружающей среде.

Приемы и способы социально-психологического воздействия во многом определяются подготовленностью руководителя, его компетентностью, организаторскими способностями и знаниями в области социальной психологии. Социально-психологические методы руководства требуют, чтобы во главе коллектива были люди достаточно гибкие, умеющие использовать разнообразные аспекты управления. Успех деятельности руководителя в этом направлении зависит от того, насколько правильно применяет он различные формы социально-психологического воздействия, которые в конечном счете сформируют здоровые межличностные отношения. В качестве основных форм такого воздействия можно рекомендовать планирование социального развития трудовых коллективов, убеждение как метод воспитания и формирования личности, экономическое соревнование, критику и самокритику, постоянно действующие производственные совещания, которые выступают как метод и как форма участия трудящихся в управлении, различного рода ритуалы и обряды.

1.5. Формы управления предприятиями индустрии гостеприимства

К наиболее распространенным в международной практике формам управления предприятиями индустрии гостеприимства относятся:

- управление по контракту;
- управление через договор франчайзинга;
- аренда.

В индустрии гостеприимства также получили распространение и другие организационные формы управления (акционерные общества (АО), совместные предприятия (СП), синдикаты, консорциумы и т. д.), отличающиеся содержанием и пропорциями функций, структурой и степенью централизации управления.

Управление по контракту

Одной из основных форм управления предприятиями индустрии гостеприимства, получившей широкое распространение с начала 1970-х годов, является управление по контракту.

Под контрактом на управление понимается письменное соглашение, заключаемое между владельцем предприятия (гостиницы, ресторана) и менеджером или компанией, специализирующейся в управлении соответствующими типами предприятий.

В содержании контрактов на управление включены, как правило, семь основных моментов:

1. Наделение управляющей компании (оператора) правом управления предприятием. При этом собственник лишается прав вмешиваться в процесс управления.

2. Возложение на собственника всех расходов по различным операциям, а также всех финансовых и оперативных рисков, вытекающих из его права собственности.

3. Защита или освобождение оператора от ответственности за любые действия, за исключением тех, которые совершены с умыслом или в результате грубой неосторожности.

4. Срок управления собственностью гостиничных предприятий. Обычно контракт на управление заключается на пять, десять или двадцать лет.

5. Управленческое вознаграждение, размер которого определяется исходя из размеров валового дохода или чистой прибыли. Обычно это 2-4,5% от валового дохода или чистой прибыли. Некоторые контракты предусматривают в первый год 2%, во второй – 2,5%, в третий и последующий годы – 3,5%. Усилившаяся конкуренция между управленческими фирмами привела к уменьшению размера контрактного вознаграждения.

6. Условия возобновления контракта. Большинство существующих условий предоставляют преимущественное право принятия решения управленческой компании. Если собственник располагает серьезными средствами воздействия на управляющую компанию, он может получить преимущественное право принятия решения о возобновлении контракта.

7. Условия прекращения контракта. Существуют как минимум четыре варианта прекращения контракта, дающие преимущества либо собственнику, либо управляющей компании:

- если одна из сторон не выполняет условия контракта в течение законодательно установленного времени с момента уведомления о выявленных нарушениях, сделанного другой стороной;

- если одна из сторон признается банкротом либо передает имущество кредиторам за долги;

- если одна из сторон становится причиной приостановления или отзыва лицензии на право осуществления предприятием соответствующих функций;

- контракт может быть прекращен по обоюдному желанию.

Преимущества управления по контракту для владельца предприятия состоят в следующем:

1. При контрактной системе управляющая компания или менеджер обычно не владеет долей имущества.

2. Свобода выбора управляющей компании или менеджера.

3. Возможность осуществления инвестиций в предприятие, независимо от мнения управляющего.

4. Максимальная прибыль за вычетом управленческого вознаграждения.

Недостатки контрактного управления для владельца предприятий заключаются в следующем:

1. Отсутствие оперативности контроля.

2. Максимальный риск и необходимость выплаты управленческого вознаграждения.

3. Отсутствие права вмешиваться в процесс управления.

4. Трудности с досрочным расторжением контракта.

Преимущества контрактной системы для управляющей компании (менеджера):

1. Расширение сферы влияния.

2. Увеличение доходов с минимальными затратами.

3. Полное отсутствие необходимости выплат владельцу.

Недостатки управления по контракту для управляющей компании (менеджера):

1. Ограничение дохода суммой управленческого вознаграждения.

2. Зависимость от финансового положения владельца.

3. Прекращение деятельности, потеря работы по окончании (истечении) срока контракта (в случае невозобновления контракта).

Управление через договор франчайзинга

Этимологически термин «*франчайзинг*» имеет французские корни (*franchise* – привилегия, льгота) и означает в современном понимании систему договорных отношений между крупными и мелкими самостоятельными предприятиями, при которой последние получают право на производство и реализацию от имени и под торговой маркой крупной фирмы определенного вида товаров и услуг.

В современной правовой теории наряду с термином «франчайзинг» используются термины «франшизинг», «договор франшизы» и «франчайз».

Наиболее развернутое определение франчайзинга дает Международная ассоциация франчайзинговых организаций. Она определяет франчайзинг как длящиеся во времени взаимоотношения, по которым франчайзер (франшизодатель) предоставляет защищенное в законном порядке право заниматься определенной предпринимательской деятельностью, а также помощь в организации этой деятельности, обучении, реализации и управлении за вознаграждение от франчайзи (франшизополучателя).

Несмотря на французское происхождение термина, франчайзинг как специфическая разновидность договора зародился в США. Эта система начала использоваться в гостиничной индустрии в 1907 году, когда Ritz Development Company купила у нью-йоркской фирмы право называться Ritz-Cariton.

Хоурд Джонсон начал управлять своими отелями, заключая договор франчайзинга, в 1927 году. Это позволило ему быстро расширить дело – сначала на Восточном побережье, затем – на Среднем Западе и в 60-х годах – в Калифорнии. Сейчас его сеть включает более 900 предприятий.

В 60-е годы франчайзинг стал стратегией роста и развития гостиниц и мотелей. В 90-е годы эта тенденция сохранилась.

Крупнейшей компанией, занимающейся франчайзингом в гостиничной индустрии, считается Hospitality Franchise System в Парсиппани (штат Нью-Джерси) (3413 отелей). За ней следует Choice Hotels International (2487 отелей, дочерняя компания Блэкстоунской группы – Нью-Йорк). Третья в этом списке – Holiday Inn Worldwide. В ресторанном бизнесе – McDonald's, Burger King, Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut и T.G.-I. Friday's.

В каждом договоре франчайзинга франчайзер предоставляет франчайзи право использования своего фирменного знака, технологии и методов работы, системы резервирования, отработанных маркетинговых процедур, системы скидок и т.д. Обычным условием является участие в рыночной стратегии франчайзера.

Франчайзер заинтересован в привлечении в свою рыночную сеть новых членов. С этой целью он обычно специально готовит для заинтересованных лиц

документы, наиболее важным из которых является Заявление об условиях. Этот документ предоставляет предполагаемым франчайзи информацию о том, кем является франчайзер, какой характер носит осуществляемый им бизнес. В Заявлении об условиях также говорится о квалификации руководящего состава предприятия – франчайзера, о его финансовой стабильности, непосредственно затрагиваются вопросы франчайзинга: в чем будет заключаться суть отношений в случае заключения контракта; в каких конкретных вопросах франчайзер будет помогать франчайзи; какое дополнительное оборудование обязан приобрести франчайзи и т.д.

Правоотношения между франчайзером и франчайзи закрепляются подписанием договора. Договор может касаться работы предприятий в конкретной географической или рыночной среде, количества предприятий, охватываемых франчайзингом, сроков действия договора и ряда других моментов. Для гостиничной индустрии договор франчайзинга определяет требования к внешнему виду гостиничных зданий, интерьеру номеров, холлов и других помещений; количество номеров и предлагаемые услуги; уровень обслуживания. Очень сложно в договоре изложить все нюансы, которые могли бы гарантировать установленные стандарты качества.

Важнейшим элементом договора франчайзинга является согласование форм оплаты. В зарубежной практике используются такие формы оплаты, как вступительный взнос, отчисления или годовые фиксированные выплаты (роялти) и плата за маркетинговые услуги. С гостиниц, кроме того, взимается плата за пользование централизованной системой бронирования номеров.

Взнос является единовременной фиксированной выплатой за предоставленные права и оказанные услуги. Как правило, он включает стоимость комплекта проектных документов, полного набора инструкций по управлению предприятием, повышения квалификации высшего и среднего руководящего звена, обучения обслуживающего персонала до открытия предприятия, а также стоимость периодической подготовки персонала обслуживания в течение всего времени действия договора. Выплата

вступительного взноса осуществляется сразу же по подписании договора франчайзинга или делится на две части: 50% до обучения, 50% во время обучения.

В дополнение к вступительному взносу франчайзи обязан осуществлять роялти (отчисления), размеры которых напрямую зависят от объемов операций. Для гостиничной индустрии они составляют в среднем 3-4% от дохода с каждого сданного номера.

Первоначальный взнос и роялти зависят от известности марки франчайзера. Например, McDonald's признан как ресторан быстрого обслуживания во всем мире. Его знают и в Лондоне, и в Париже, и в Москве. Чем сильнее рыночная позиция фирмы, тем большую цену имеет ее фирменный знак.

В целях получения больших роялти франчайзер проводит периодические проверки предприятий, осмотр производства и выдачу рекомендаций о путях повышения производительности. Франчайзер может порекомендовать новые продукты или виды обслуживания, новое оборудование или изменения во внешнем оформлении предприятия для создания необходимого имиджа.

Бывают случаи, когда проводится дополнительный рекламный сбор, который обычно не превышает 1-5% валового дохода. На средства из рекламного фонда проводятся рекламные кампании, осуществляется стимулирование продаж и организуется осуществление специальных программ. Наблюдательный совет франчайзера следит за проведением рекламной программы и дает соответствующие рекомендации. Стало нормой при проведении рекламных кампаний не указывать, является ли предприятие собственностью цепи франчайзера или только его договорным членом. Это делается с целью предотвращения злоупотреблений рекламными средствами, принадлежащими франчайзи, в интересах собственных предприятий франчайзера.

Договор франчайзинга предусматривает также условия его расторжения. Потенциальные причины расторжения договора могут быть различными. Наиболее часто встречаются случаи, когда:

- 1) невозможно достичь уровня стандартов, установленных франчайзером;
- 2) имеются отклонения от установленных технологий обслуживания, набора услуг, меню в ресторане;
- 3) отсутствуют платежи по договору.

Практика показала, что неуплата платежей и невыполнение иных финансовых обязательств по договору были главными причинами расторжения договоров франчайзинга предприятиями общественного питания. Для гостиничной индустрии более характерной причиной расторжения договоров франчайзинга было нарушение качественных показателей.

В последние годы классическая модель франчайзинга (рисунок 5) изменилась в направлении обеспечения франчайзера дополнительными возможностями быстрого развития с наименьшими затратами.

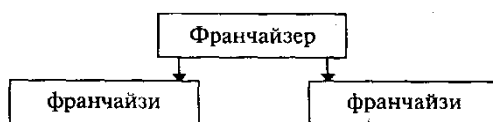


Рисунок 5 –Классическая модель франчайзинга

Возникшее многообразие вариантов франчайзинга отличается один от другого следующими моментами:

- продолжительностью отношений франчайзера и франчайзи;
- к кому франчайзи обращается за помощью;
- кому франчайзи платит установленные взносы.

Наряду с классической моделью франчайзинга получили развитие такие его варианты, как региональный франчайзинг (рисунок 6) и развивающийся франчайзинг (рисунок 7).

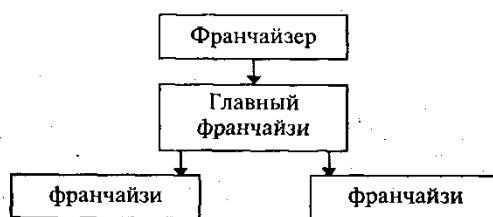


Рисунок 6 – Региональный франчайзинг

Выбирая *региональный франчайзинг*, франчайзер решает охватить своей деятельностью какой-то географический район, которым может быть столичная область, штат или страна в целом. Франчайзер, осознавая, что не обладает такими средствами и коллективом, чтобы развиваться так быстро, как хотелось бы, опирается на поддержку главного франчайзи. В свою очередь, главный франчайзи имеет право не только присоединить новых франчайзи в избранном географическом районе, но и обеспечивать их первоначальное обучение, а также оказывать прочие услуги, которые обычно делает сам франчайзер.



Рисунок 7– Развивающийся франчайзинг

Главный франчайзи включен в разделение платежей и, зачастую, взносов в рекламный фонд. Он пользуется всеми преимуществами, которые обычно дает франчайзинг. Для этого он также платит непосредственно франчайзеру необходимые взносы и отчисления.

Контракт с франчайзером устанавливает, что ожидается от каждой стороны и какой определенный период франчайзи будет выполнять эту специфическую роль. В ответ на первоначальную уплату франчайзеру взносов за деятельность на исключительной территории рынка главный франчайзи в будущем получает от франчайзера роялти, величина которых зависит от доли в общем объеме реализации тех новых франчайзи, которых он вовлек в эту франчайзинговую систему.

При *развивающемся франчайзинге* функции главного франчайзи выполняет группа, обладающая исключительными правами на развитие территории (региона).

Система франчайзинга содержит для обеих сторон – франчайзера и франчайзи – как преимущества, так и недостатки.

Преимущества франчайзинга для франчайзи:

1. Пакет планов и спецификаций, помощь в период начала развития деятельности.
2. Реклама по всей стране, миру.
3. Централизованная система бронирования.
4. Возможность пользоваться скидками при приобретении мебели, оборудования и других товаров, используемых при обслуживании гостей.

Недостатки франчайзинга для франчайзи:

1. Необходимость осуществления выплат франчайзеру (вступительного взноса, роялти).
2. Необходимость строго соответствовать стандартам, установленным франчайзером.
3. Возможность приобретения негативного имиджа в случае неудовлетворительной работы франчайзера.

Преимущества франчайзинга для франчайзера:

1. Возможность более глубокого проникновения на рынок, расширения бизнеса с минимальными инвестициями.
2. Дополнительный доход от получения выплат от франчайзи.

Недостатки франчайзинга для франчайзера:

1. Доход ограничивается только выплатами от франчайзи.
2. Опасность приобретения негативного имиджа в случае несоблюдения франчайзи установленных стандартов качества.

Несмотря на имеющиеся недостатки, форма управления предприятиями индустрии гостеприимства через договор франчайзинга является одной из наиболее перспективных. Исследования, проведенные американскими

учеными, свидетельствуют, что половина новых компаний прекращает свое существование уже через 2-3 года после открытия, а уже через 5 лет уровень банкротств достигает 70%. Для компаний, работающих в системе франчайзинга, верны другие данные. Закрывание предприятий-франчайзи в первые пять лет их работы составляет 4%. Общее исследование, проведенное Международной организацией франчайзинговых организаций, показало, что среди ее членов количество банкротов составляет менее 1%.

Аренда

Как организационная форма управления предприятиями индустрии гостеприимства, аренда стала популярной в 1950-1960-е годы. В настоящее время она применяется значительно реже. Сущность аренды состоит в том, что отель арендуется на определенный срок за оговоренный процент с продаж (обычно от 20 до 50%). Например, международная экспансия американских отелей началась с аренды компанией Hilton одного из отелей в Сан-Хуане (Пуэрто-Рико). Особую популярность сдача в аренду государственных предприятий приобрела в развивающихся странах.

Вопросы для самопроверки

- 1. Чем обусловлено возникновение и изучение менеджмента индустрии гостеприимства.*
- 2. Что является объектом менеджмента в индустрии гостеприимства.*
- 3. Назовите предметные области менеджмента индустрии гостеприимства.*
- 4. Какие различные сферы деятельности людей включает в себя индустрия гостеприимства.*
- 5. Назовите общие принципы менеджмента индустрии гостеприимства.*
- 6. Какие четыре основные функции выполняются в процессе управления.*
- 7. Какие виды работ включает в себя функция планирования.*
- 8. Какими принципами (руководящими правилами) руководствуются при составлении планов.*

9. *Какие виды работ включает в себя организационная функция.*
10. *Выделите пять основных групп мотивации путешествий.*
11. *Какие виды работ включает в себя функция контроля.*
12. *Назовите виды контроля.*
13. *Какие можно выделить методы управления.*
14. *На что опираются организационно-административные методы управления.*
15. *Назовите формы проявления организационно-административных методов.*
16. *Что отличает организационно-административные методы управления от других методов.*
17. *В каких формах в управленческой практике выступают экономические методы руководства.*
18. *Что представляют собой социально-психологические методы управления.*
19. *Что является основным средством воздействия на коллектив.*
20. *Назовите формы управления предприятиями индустрии гостеприимства.*
21. *В чём суть, преимущества и недостатки управления по контракту?*
22. *В чём суть, преимущества и недостатки управления по через договор франчайзинга?*
23. *В чём состоит сущность аренды как формы управления предприятием индустрии гостеприимства.*

Глава 2. Реализация основных направлений менеджмента в организациях индустрии гостеприимства

2.1. Управление маркетингом гостеприимства

Управление маркетингом – это процесс анализа, планирования, исполнения, координации; программы контроля, включающие все элементы маркетингового комплекса (концепцию, ценообразование, продвижение и распределение продуктов и услуг); проведение выгодных обменных операций с рынком сбыта продукта для достижения целей организации.

Основой современного менеджмента маркетингом является концепция маркетинга. Это целая философия, сориентированная на клиента и воплощающаяся в жизнь организациями, которые стараются обслуживать клиентов лучше, чем их конкуренты. Маркетинг в индустрии гостеприимства призван выявить потребности туристов, создать привлекательные туристские услуги, ознакомить потенциальных туристов с доступными для них туристскими продуктами, проинструктировать их о месте, где эти услуги можно приобрести, т.е., другими словами, назначение маркетинга – исследовать рынок, спланировать продукт, рекламировать и продвигать его, указать каналы распределения. После соблюдения всего этого организации в индустрии гостеприимства могут рассчитывать на получение прибыли и достижение своих целей.

Управление маркетингом в индустрии гостеприимства – это достижение следующих маркетинговых целей: определение возможностей рынка и ресурсов компании, а также планирование и исполнение маркетинговой деятельности, требуемой для достижения целей компании.

Процесс управления маркетингом наглядно можно продемонстрировать следующим образом (рисунок 8).

Стратегическая программа маркетинга компании в индустрии гостеприимства в первую очередь должна отражать спрос и конкурентную ситуацию на рынке и при их изменении реагировать немедленно.

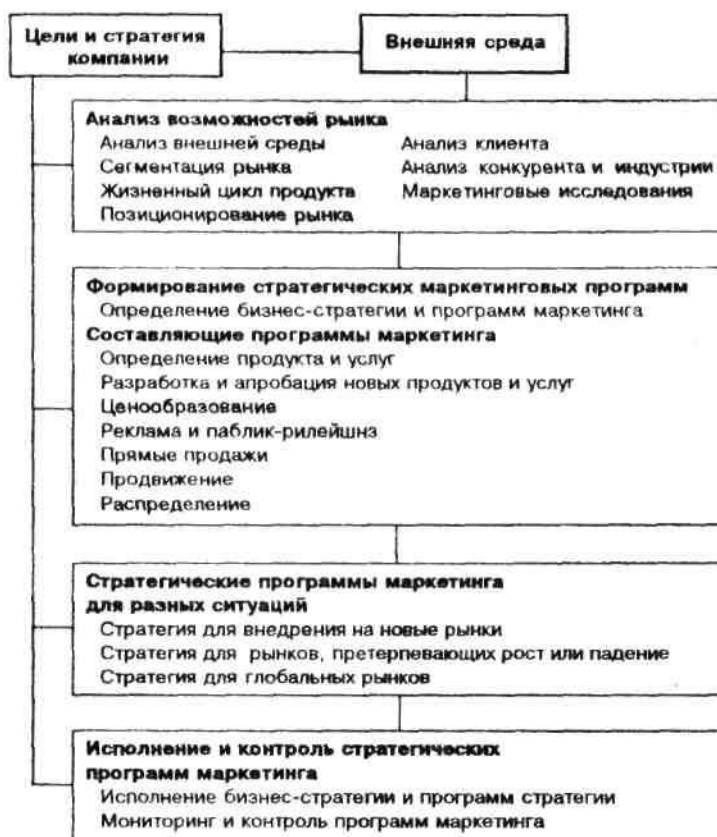


Рисунок 8 – Процесс управления маркетингом

При разработке стратегической программы маркетинга компании перед менеджерами компании стоят три группы задач, а именно:

- нужно установить долю рынка, объемы продаж и прибыльность;
- необходимо завоевать конкурентное преимущество на целевом рынке с наибольшим привлечением клиентов;
- следует разработать и провести грамотную тактическую программу маркетинга для исполнения стратегической.

Эффективные маркетинговые решения в сфере индустрии гостеприимства должны координироваться и интегрироваться с управлением операциями производства услуг, а также с управлением персоналом и финансами.

Стратегия маркетинга

Стратегия маркетинга позволяет компаниям индустрии гостеприимства противостоять против разного рода воздействий со стороны внешней среды в долгосрочном периоде времени.

Сотрудник компании, отвечающий за маркетинг, не способен четко установить цели маркетинга и разработать точную стратегию маркетинга фирмы без глубокого и полного понимания цели и стратегии бизнеса своей фирмы в долгосрочном периоде времени. И наоборот, практический успех стратегии и достижение поставленных перед компанией целей зависят от качества разработки стратегии маркетинга.

Часто фирмы не в состоянии оптимально распределять свои ресурсы для удовлетворения требований рынка, поэтому первостепенной задачей для них является точная оценка своих сил и средств при формировании стратегии.

При разработке стратегии маркетинга предприятия в индустрии гостеприимства должны учитывать следующие важные моменты:

- определение целей бизнеса;
- изучение внутренней и внешней среды бизнеса;
- выявление возможностей и имеющихся ресурсов для ведения бизнеса;
- формирование целей маркетинга;
- разработку стратегии для достижения этих целей;
- создание информационных систем и базы данных.

Зарубежные ученые выделяют пять принципов, с помощью которых фирмы в сфере гостеприимства могут сформировать свою стратегию маркетинга:

- стратегические центры в организациях можно идентифицировать и их можно определить как стратегические единицы бизнеса;
- процесс формирования стратегии основывается на базе данных;
- вид деятельности не выбирается наугад, а его успех зависит от учета требований рынка;
- стратегические альтернативы ограничены: можно ориентироваться на маркетинг, производство или распределение; внешние факторы имеют большое значение.

Процесс формирования стратегии предприятия в индустрии гостеприимства начинается с анализа взаимоотношений между потребителем и продуктом, с одной стороны, и конкурентной торговой средой – с другой.

Следующим этапом формирования стратегии является изучение возможностей прироста прибыли, который может быть достигнут при расширении количества обслуживаемых компанией рынков как дома, так и за рубежом, увеличении объемов продаж в уже завоеванных рынках, увеличении продаж через расширение доли рынка, увеличении производительности с помощью сокращения издержек производства и продаж.

Краеугольным моментом формирования стратегии можно считать позиционирование продукта. Успешное позиционирование можно осуществить с помощью умело организованной коммуникационной политики с использованием таких приемов, как реклама, публик-релейшнз и др.

Другой важной проблемой при разработке стратегии маркетинга компании является стандартизация обслуживания, где взаимоотношения между персоналом и клиентом становятся важным свойством продукта и частью процесса планирования. Качественное применение этого свойства и контроль над ним являются одной из важных миссий менеджеров индустрии гостеприимства.

Сложным в индустрии гостеприимства является контроль над применением стратегии маркетинга. В основном применяются следующие приемы контроля: выявление прибыльной части бизнеса; анализ коэффициентов загруженности; проведение аудита внутренней и внешней среды каждый год для определения успеха применяемой стратегии; проведение исследований отдельных продуктов и рынков. Однако самым ценным способом контроля является проведение мониторинга, т. е. опроса клиентов.

Планирование маркетинга

Разработка плана по маркетингу – это заключительная фаза процесса стратегического планирования маркетинга. План по маркетингу предприятия – это документ, разработанный на продолжительный период (от трех до четырех

лет), который направляет ее деятельность в индустрии гостеприимства и определяет курс движения предприятия после выявления изменений внутренних и внешних факторов в будущем. Важность изучения среды в индустрии гостеприимства предопределена ее турбулентностью и высокой конкуренцией. План по маркетингу в отличие от стратегии маркетинга, обеспечивающей анализ организации и его окружающей среды для достижения целей компании, содержит тактические составные, применяемые в специфичной маркетинговой деятельности, а именно при продвижении продукта, его распределении и продаже. Стратегический план может быть рассмотрен как существенная предпосылка плана по маркетингу.

План по маркетингу стал составной частью процесса управления маркетингом с недавнего времени. Он, помимо того что активно помогает компании в ее деятельности в долгосрочном плане, предлагает интегрированную программу достижения целей на короткий период времени, особенно часто используют план на один год. Из стратегических соображений необходимо соединять план по маркетингу предприятия с планированием ее финансов и персонала.

Каждая производственная единица во многих крупных корпорациях может иметь свой план по маркетингу. Этот план должен использоваться в контексте с общим управлением компанией и по нему должны строить свои задачи менеджеры для каждой конкретной ситуации. В крупных корпорациях в отличие от мелких фирм, где может существовать один общий план по маркетингу, существуют много производственных единиц и соответственно много планов по маркетингу.

При разработке плана предприятия индустрии гостеприимства по маркетингу в первую очередь надо четко определить:

- срок, на который проводится планирование;
- вид продукта, для которого разрабатывается план;
- сегмент рынка, на который нацелен план;
- продолжительность периода, на который осуществляется

прогнозирование изменения среды для составления плана.

Очевидно, что разные предприятия индустрии гостеприимства будут иметь разные по объему планы по маркетингу, однако в них всегда найдутся общие компоненты, а именно:

- анализ внешней среды – анализ характеристик индустрии; размер рынка и его характеристики; экономические, политические, социальные факторы;

- анализ внутренней среды – оценка имеющихся в наличии ресурсов, истории деятельности; оценка применяемых в прошлом маркетинговых стратегий; оценка набора продуктов и услуг; имидж на рынке;

- пересмотр целей сегментирования рынка; извлекаемая польза для клиентов от сегментирования; класс предлагаемых продуктов и услуг;

- сообщение о миссии, которое обеспечивает обзор об организации, направлении ее деятельности и философии;

- цели относительно рынка (доля рынка, объем продаж и др.); финансовые цели (прибыль, издержки и др.) и другие факторы (имидж на рынке, сознание клиентов и др.);

- стратегия маркетинга – выбор соответствующих программ (выявление сегментов рынка, позиционирование в зависимости от конкурентов, стратегия проникновения на рынок, диверсификация рынка и др.) для достижения поставленных целей;

- тактическая программа – включает специфику функциональных сфер разработки продукта, ценообразования, продвижения и распределения, определяет людей, ответственных за ее выполнение;

- выявление ресурсов – определение методов для описания ресурсов (капитала, человеческих ресурсов, информационных систем) для выполнения плана по маркетингу;

- оценка и контроль – определение приемов оценки деятельности и персонала, ответственного за это.

Успех процесса разработки плана по маркетингу предприятия индустрии гостеприимства заключается в точном определении целей компании и программ для их достижения, помощи менеджерам компании при оценке возможностей рынка и эффективности программ, а также в распределении ресурсов среди производственных единиц предприятия.

2.2. Система управления персоналом в организациях индустрии гостеприимства

Персонал в индустрии гостеприимства является одним из основных ресурсов конкурентных преимуществ организации, и, следовательно, качество обслуживания в организациях индустрии гостеприимства зависит от мастерства и сознательности их служащих. Эффективное управление людьми превращается в одну из важнейших функций организации индустрии гостеприимства – в функцию управления персоналом.

Качество обслуживания в организациях индустрии гостеприимства зависит от умения персонала:

- распознать и оценить требования каждого клиента к заказываемому обслуживанию;
- оценить восприятие каждым клиентом предоставляемого ему обслуживания;
- оперативно корректировать по необходимости процесс обслуживания, добиваясь удовлетворенности каждого клиента предоставляемым обслуживанием.

Таким образом, в настоящее время для квалифицированной работы в индустрии гостеприимства помимо технологической подготовки, знаний в области бизнеса индустрии гостеприимства необходима соответствующая психологическая подготовка, владение вопросами межличностного общения. Все большее значение приобретают такие личностные качества работника, как коммуникабельность, ориентация на достижение результата, клиентоориентированность, ответственность, обучаемость, способность

планировать работу, стрессоустойчивость, умение работать в команде, аккуратность, внимательность, лояльность к компании. Эти требования объясняются тем, что в индустрии гостеприимства ошибка, допущенная персоналом, может повлиять на дальнейший выбор клиента и на его удовлетворенность качеством обслуживания.

В экономической и специализированной литературе описаны многочисленные случаи качественного обслуживания в организациях индустрии гостеприимства. Однако плохое обслуживание вызывает большую реакцию у потребителя, чем хорошее. Весь персонал организации индустрии гостеприимства (менеджер в турфирме; в гостинице – клерк на регистрации, официант, консьерж; гид; водитель автобуса и т.д.) должен приложить усилия, чтобы у клиента после путешествия осталось чувство глубокого удовлетворения. Их отношение, внешний вид и готовность выполнить любую просьбу гостя формируют общее впечатление от обслуживания. Так, например, каждый сотрудник гостиницы, контактирующий с клиентами, воспринимается последними как полномочный представитель всего отеля, и его профессионализм и человеческие качества создают, в конечном итоге, имидж гостиницы. В этом деле нет мелочей, поэтому даже полная современная реконструкция здания отеля не может стать гарантией успеха на рынке, если руководство пренебрегает кадровыми вопросами.

Таким образом, количество звезд у гостиницы – это не гарантия, а всего лишь претензия на высокое качество обслуживания, обещание его. И стандартизация гостиничного обслуживания сама по себе не в состоянии обеспечить удовлетворенность требований гостя. Качество обеспечивают люди, их желание и умение понять гостя, организация их деятельности.

Управление персоналом по содержанию гораздо шире, чем простое решение кадровых проблем. Оно ориентируется на определение будущих потребностей и развитие потенциала работника, а также на осознание каждым работником собственных задач, создание благоприятного трудового климата, мотивирующего персонал на достижение поставленных целей.

Цель управления персоналом в индустрии гостеприимства состоит в том, чтобы мотивировать служащих на предоставление клиентам качественного и удовлетворяющего их обслуживания. А это невозможно без соответствующей координации действий персонала, стимулирования и формирования корпоративной культуры, повышающей лояльность потребителей к организации индустрии туризма.

Для российских условий хозяйствования наиболее приемлема точка зрения президента Школы международного менеджмента Г.М. Озерова, который полагает, что управление персоналом должно базироваться на следующих принципах.

1. *Человек* – это основа корпоративной культуры. Успешные организации индустрии гостеприимства уделяют большое внимание персоналу. В случае, если людей ставят во главу перемен, они становятся движущей силой этих перемен.

2. *Менеджмент для всех*. Управление должно осуществляться на трех уровнях: высшее руководство, среднее руководство («команда») и нижнее звено («сотрудники»).

3. *Эффективность* как критерий успеха организации, заключающаяся в достижении целей путем оптимального использования ресурсов и максимизации прибыли.

4. *Взаимоотношения* – основа развития организации. Возникающие проблемы из «мира чувств» (психологические отношения, коммуникации, ценности, мотивы) должны быть приоритетными по сравнению с проблемами из «мира фактов» (техника, технология, организация). Принцип «клиент прежде всего» более предпочтителен, чем «иерархия прежде всего».

5. *Качество как критерий эффективности*. Необходимо работать с пятью взаимосвязанными подсистемами качества: личное качество, качество команды, качество продукта, качество сервиса и качество организации.

6. *Командный стиль управления*. Все работающие в организации являются сотрудниками. Все они члены социальной группы (команды). Все

команды и отдельные сотрудники, входящие в команду, не только вносят вклад в успех, но и ответственны за провалы в работе организации.

7. *Обучение* – основа развития и неотъемлемая часть жизненно важного процесса продвижения организации.

Под управлением персоналом следует понимать процесс системного, планомерно организованного с помощью взаимосвязанных организационных, экономических и социальных механизмов управления воздействия на персонал организации с целью как обеспечения эффективного функционирования операционного процесса, так и удовлетворения потребностей персонала в их профессиональном и личностном развитии.

Служба управления персоналом в равной степени с другими службами организации индустрии гостеприимства несет ответственность за решение задач по достижению экономических, технических и социальных целей организации. Решение этих задач возможно путем поиска и привлечения «качественных» работников, и создания условий для полного раскрытия их потенциала. Исходя из этой задачи определяются функции службы управления персоналом компании, к основным из которых можно отнести следующие:

- формирование кадровой политики компании и создание системы документов, отражающих эту кадровую политику и отдельные ее составляющие;
- проектирование должностей, определение структуры персонала и требований к работникам;
- подбор персонала;
- оценка и аттестация персонала, вывод и перемещение работников;
- обучение и профессиональное развитие работников;
- совершенствование системы оплаты и стимулирование труда;
- формирование корпоративной культуры компании, управление внутрифирменным климатом и нематериальная мотивация работников;

- обеспечение в работе с кадрами требований действующего трудового законодательства;
- кадровое делопроизводство.

Система управления персоналом – это совокупность принципов и методов управления работниками в организации. Различают две группы принципов построения системы управления персоналом в организации: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом. Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации новой системы.

Система управления персоналом организации индустрии гостеприимства состоит из шести взаимосвязанных подсистем (табл.): кадровая политика, подбор, оценка, расстановка, адаптация и обучение персонала.

Таблица – Система работы с персоналом организации

| Кадровая политика | Подбор персонала | Оценка персонала | Расстановка персонала | Адаптация персонала | Обучение персонала |
|--|--------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|---|
| Стиль руководства | Расчёт потребности в кадрах | Методы оценки персонала | Типовые модели карьеры | Испытательный срок | Профессиональная подготовка |
| Философия организации | Профессиональный подбор кадров | Оценка потенциала работников | Планирование служебной карьеры | Адаптация молодых специалистов | Повышение квалификации |
| Принципы работы с персоналом | Собеседование | Оценка индивидуального вклада | Условия и оплата труда | Наставничество и консультирование | Переподготовка кадров |
| Правила трудового внутреннего распорядка | Формирование резерва кадров | Аттестация кадров | Движение кадров | Развитие человеческих ресурсов | Послевузовское дополнительное образование |

Кадровая политика определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу. Кадровая

политика формируется государством, ведущими партиями и руководством организации индустрии гостеприимства и находит свое конкретное выражение в виде административных и моральных норм поведения работников в организации.

Процесс кадрового планирования состоит из четырех основных этапов, где главным является совпадение спроса и предложения (рисунок.9):

- анализ действующего персонала;
- оценка ожидаемых изменений в предложении кадров в планируемый период времени;
- прогноз спроса на кадры в планируемый период;
- принятие мер для обеспечения доступности требуемых кадров в нужный момент (совпадение спроса и предложения).

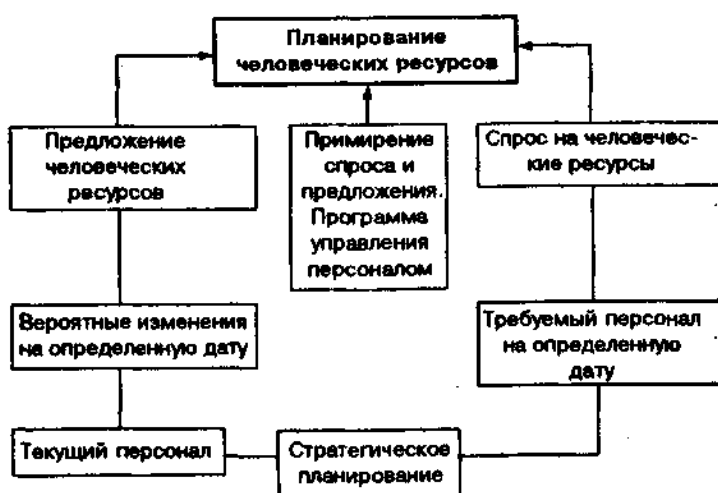


Рисунок 9 – Основные этапы планирования человеческих ресурсов

Эффективное кадровое планирование приносит много пользы для организации и обеспечивает:

- связь между структурой компании и ее целями;
- информацию о спросе на кадры для планирования в стратегическом контексте и на каждодневном операционном уровне;
- тренды изменений потенциальных ресурсов для найма;
- программу действий для управления персоналом по отбору и найму, подготовке и переподготовке, по установлению уровня заработной

платы, по увольнениям и др.

Кадровое планирование – очень важное и сложное мероприятие для индустрии гостеприимства из-за ее чувствительности к изменениям внешней среды, а также к изменениям вкуса потребителей.

Основными задачами кадровых служб являются:

- формирование кадров организации (планирование, отбор и найм, высвобождение, анализ текучести и т.п.);
- развитие работников (профессиональная ориентация и переподготовка, аттестация и оценка персонала, организация продвижения по службе);
- совершенствование организации труда и его стимулирование, создание безопасных условий труда.

Подбор персонала заключается в формировании резерва кадров на замещение вакансий рабочих мест. Подбор персонала должен включать процедуры расчета потребности персонала по категориям работников, перечень профессиональных требований к ним, способы профессионального отбора кадров, а также общие принципы формирования резерва кадров на вакантные должности. Таким образом, главной целью подбора кадров является определение совокупности людей, способных в ближайшей перспективе занять новые должности, изменить род занятий исходя из внутренней мотивации, моральных и материальных стимулов.

Суть процесса состоит в том, чтобы с учетом требований к кандидату на имеющуюся вакансию привлечь подходящих квалифицированных работников для последующей их оценки и приема на работу.

Значимость этой функции менеджера очевидна. Вместе с тем в большинстве случаев работника подбирают по интуиции, по совету знакомых, по направлению бюро по трудоустройству и занятости, по внешним признакам. Отсутствие апробированных методик подбора кадров приводит к такой ситуации, когда менеджер считает: пусть лучше место пустует, чем будет занято неподходящим работником. В этом смысле важно установить соответствие работника занимаемой должности, то есть четко выделить виды

работ, его функции и под эти работы подобрать людей, имеющих нужную для качественного выполнения функциональных обязанностей квалификацию. Эта работа может быть эффективной только в том случае, если она основана на правильной оценке наличия у кандидатов всех качеств, необходимых для конкретного вида деятельности. Ответственность за подбор сотрудников целиком ложится на плечи менеджера по кадрам. Процесс подбора кадров столь же сложен и точен, как и любая другая управленческая работа.

Кадровая политика в области подбора персонала состоит в определении принципов приема на работу, количества работников, необходимых для качественного выполнения заданных функций, методологии закрепления и профессионального развития персонала. Подбор кадров рассматривается как подфункция управления, которая реализуется в отношении к личности.

Более зримой частью функции управления человеческими ресурсами, конечно же, являются отношения между работниками, а еще больше в той ее части, которая связана с вопросами подбора персонала. Обычно наем (рекрутмент) представляет собой процесс приобретения компанией профессионалов для разных ее служб, если исходить из того, что рекрутмент включает в себя и изучение необходимости подразделений компании в кадрах, подбор потенциальных кандидатов и, наконец, выбор из их числа наиболее подходящих кандидатур.

Процесс подбора состоит из нескольких этапов. Первый из них – это анализ предлагаемой работы, который должен описывать общие требования к предлагаемой работе, точные ее задачи и функциональные обязанности (минимальное, максимальное или среднее количество производимых продуктов, уборка номеров и др. за единицу времени), место и должностное ограничение в структуре организации (например, ограничения права на приобретение продуктов на сумму больше определенной без согласования с высшим руководством или ограничения на принятие чека, превышающего определенную сумму без согласования с начальником службы размещения), функциональные контакты с другими подразделениями организации и др.

Продолжением процесса описания предлагаемой работы является спецификация кадров, т.е. детализация признаков и качеств, требуемых от работников для выполнения соответствующей работы, например внешние данные, темперамент и мобильность, квалификация и навыки, опыт выполнения аналогичных работ и др.

Часто та или иная работа выполняется в сложных, даже в экстремальных условиях и создается определенная сложность для ее четкого выполнения. Например, в отеле службе размещения приходится обслуживать большое количество не предусмотренных гостей, прибывающих одновременно по тем или иным причинам, или работа подразделений в условиях резкого ограничения финансовых ресурсов и др. Поэтому сотрудники, призванные выполнять ту или иную работу в сложных ситуациях, должны быть предварительно подготовлены к работе в таких условиях, иначе они не смогут отработать даже испытательный срок и придется заниматься дорогостоящим процессом подбора заново.

Эффективность процедуры подбора кадров повышают различными способами. Если подбор персонала проходит внутри предприятия, то эти способы могут быть без передвижения штата и с передвижением. К первым способам относятся:

- увеличение объема работы;
- продление рабочего времени на предприятии;
- перенесение срока отпуска;
- профессиональное обучение принимаемых на работу.

С передвижением кадров внутри предприятия связаны:

- внутрипроизводственное назначение (прием);
- передвижение по предложению начальника;
- целенаправленное развитие кадров (профессиональное обучение, переквалификация, перемена места работы).

За пределами предприятия может проходить пассивный набор:

- личное посещение кандидатов;

- картотека на кандидатов;
- обработка заявлений о приеме на работу;
- помощь руководства;
- временная работа;
- трудовой договор.

Более активный набор за пределами предприятия включает:

- доску объявлений;
- вербовку при помощи работников предприятия;
- набор при помощи рекламы и плакатов;
- штатного консультанта по кадрам;
- объявления в газете.

Таким образом, необходимо отметить, что:

- интуитивные методы подбора кадров неприемлемы для формирования трудовых коллективов рыночного типа;
- изменилась кадровая политика в области подбора персонала;
- подбор персонала должен проводиться на строгой плановой основе;
- в процессе планирования трудовых ресурсов определяют наличие, будущие потребности в кадрах и разрабатывают программы их развития;
- для подбора кадров целесообразно использовать внутренний и внешний рынки рабочей силы.

К преимуществам подбора персонала внутри организации относятся:

- возможность продвижения, сплоченность на предприятии, хороший климат на производстве;
- незначительные расходы при наборе;
- знание производства;
- знание сотрудников и их возможностей;
- соблюдение производственного уровня вознаграждений (при приеме работника со стороны – повышенный оклад рыночной конъюнктуры);
- быстрое замещение должности;
- свободны места для молодежи.

К недостаткам подбора персонала внутри организации относятся:

- уменьшение возможности выбора;
- высокие расходы на повышение квалификации;
- «производственная слепота» (то есть на своем предприятии недостатки не видны);
- разочарование среди коллег (например, меньше рвения при продвижении по службе к должности начальника, напряженное внимание, соперничество);
- замещение мест и повышение в должности только «ради мира и спокойствия». Не хотят сказать «нет» сотруднику, который проработал долгое время.

Преимущества подбора персонала за пределами организации заключаются в следующем:

- большая возможность выбора;
- новые импульсы для предприятия;
- поступающий приносит знания другого предприятия и легче завоевывает признание;
- прием на работу непосредственно удовлетворяет спрос в кадрах;
- ведет к сильной коллегиальной связи, к решению любого вопроса «сообща».

Недостатки подбора персонала извне:

- большие расходы при наборе;
- высокий удельный вес вновь принятых работников способствует текучести кадров;
- отрицательное воздействие на климат в коллективе;
- много времени затрачивается на испытательный срок из-за отсутствия знаний и умений у нового работника;
- нет знаний производства (необходимо общее введение, а это расходы и время);
- замещение должности требует большой затраты времени;

- новый менеджер на начальном этапе руководства не способен в полной мере использовать демократический стиль.

Оценка персонала осуществляется для определения соответствия работника вакантной или занимаемой должности. При замещении вакантной должности важно охарактеризовать потенциал работника, т.е. его профессиональные знания и умения, жизненный и производственный опыт, социально-психологический тип личности, уровень общей культуры, состояние здоровья, работоспособность и ряд других характеристик. Оценка потенциала позволяет судить о перспективе применения способностей конкретного человека на определенной должности. Анализ соответствия работника занимаемой должности (аттестация) необходим по истечении определенного времени и возможен путем совместной оценки творческого потенциала и индивидуального вклада с учетом результатов труда.

Руководству организацией всегда нужно помнить о том, что оно отвечает за правильный подбор людей, которые могли бы реализовать стратегию фирмы, а также за то, чтобы сотрудники хорошо чувствовали себя на работе и она соответствовала бы их способностям и возможностям.

Оценка персонала — это целенаправленный процесс установления соответствия деловых и личных качеств личности требованиям должности или рабочего места.

Методы оценки персонала можно объединить в три основные группы:

1) *прогностические методы*. Используются анкетные данные, письменные или устные характеристики, мнения и отзывы руководителя и коллег по работе, личные беседы и психологические тесты;

2) *практические методы*. Проверяется пригодность работника к выполнению служебных обязанностей на основе результатов его практической работы. Для этого используется техника пробных перемещений;

3) *имитационные методы*. Претенденту предлагается решать конкретную задачу.

В итоге проводится экспертная оценка свойств и деловых качеств личности.

Далее следует процесс отбора кадров. Существуют разные методы, которые включают испытания, тесты и опросные листы, групповые и индивидуальные упражнения, собеседования и др. Каждое предприятие применяет разные способы по своему усмотрению в зависимости от своих задач, от природы вакантной должности и от количества кандидатов на эту должность.

В любом случае оценка претендентов производится по стандартным критериям оценки, которые могут быть детализированы.

Критерии оценки сотрудников

Образование и производственный опыт:

- работа автономно, под чьим-либо руководством;
- ответственность за издержки производства;
- управление персоналом;
- совместная работа.

Поведение (манера держаться):

- внешний вид;
- уверенность в своих силах (самоуверенность, убедительность и самостоятельность);
- адаптивность и контактность;
- уравновешенность.

Целеустремленность:

- желание повышения по службе (интерес к карьере);
- инициатива;
- готовность к выполнению заданий;
- усердие;
- способность к дальнейшему образованию.

Интеллектуальные способности:

- сообразительность (внимательность);

- способность к абстрактному мышлению;
- реакция на действия менеджера;
- уровень суждений;
- умение вести переговоры.

Манера разговора:

- находчивость;
- многословность;
- ясность изложения мыслей.

Особенности.

Профессиональная пригодность.

Центральным, особо важным и распространенным элементом процесса отбора является на сегодняшний день собеседование. Здесь кандидатам дается возможность почувствовать себя более свободно (в зависимости от поведения интервьюирующего) представлять свои знания и опыт, а также развивать свои идеи. А опытные интервьюирующие знают как вести себя, как ставить вопросы, ну и вообще как построить весь процесс собеседования, другими словами, надо иметь четкий план собеседования.

Расстановка персонала должна обеспечивать постоянное движение кадров исходя из результатов оценки их потенциала, индивидуального вклада, планируемой карьеры, возраста, сроков занятия должностей и наличия вакансий в штатном расписании организации индустрии гостеприимства. Научно обоснованная расстановка кадров предусматривает: планирование служебной карьеры с учетом жизненных интересов людей; рациональное сочетание назначения, конкурсности и выборности в зависимости от категории работников и резерва кадров; планомерное продвижение работников в зависимости от результатов оценки; определение сроков занятия должностей и возраста кадров; научную организацию рабочего места; определение условий и оплаты труда.

Последним этапом в процессе подбора кадров является процесс введения, включающий в себя процесс социальной адаптации нового работника к

культуре организации, к ее политике, к правилам труда и, наконец, к другим членам персонала. Для его проведения требуется четкая программа, которая повысила бы мотивацию новых работников к труду и превратила бы введение в ключевой фактор в долгосрочном сохранении персонала. Эта программа с продолжительностью в несколько месяцев после принятия на работу помогает новым работникам привыкнуть и найти себя в новой обстановке, привыкнуть к своим обязанностям и построить здоровые рабочие отношения с другими сотрудниками организации. Разные компании здесь также применяют разные методы адаптации работников к новым условиям. Например, компании применяют видеоматериал, который знакомит сотрудников компании с новыми работниками, а последних с работой компании. Другие компании издаются справочники, в которых собрана полезная информация для персонала об истории компании, о департаменте по управлению персоналом, о дисциплинарных правилах, о методах подготовки и обучения, о методах поддержания трудоспособности и гигиене, об оказании первой помощи при несчастных случаях, о заработной плате и оплачиваемых отпусках и многое, многое другое.

Адаптация персонала – это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации индустрии гостеприимства, а отдельных работников – к рабочему месту и трудовому коллективу. Адаптация работников включает также организацию испытательного срока, адаптацию молодых специалистов, методы наставничества и консультирования, развитие человеческих ресурсов. Адаптация завершается вступлением сотрудников в должность на постоянной основе.

Обучение персонала направлено на обеспечение соответствия профессиональных знаний и умений работников современному уровню производства туристского продукта и управления, что позволяет регулировать соотношение между количеством персонала и его квалификационной структурой.

В индустрии гостеприимства по сравнению с другими видами бизнеса сильнее распространена текучесть кадров и большая ее часть происходит внутри индустрии гостеприимства. Текучесть высока в первые несколько месяцев после поступления на работу. В гостиничном бизнесе, например, 45% работников покидают новую работу через три месяца после поступления на работу, а 15% после первого месяца. Этот процесс, который часто называют кризисом введения, дорого обходится для компании и имеет воздействие на моральную атмосферу в организации, на мотивацию персонала и соответственно на удовлетворение потребностей клиентов. Рекомендации по устранению текучести кадров:

- определение характера организации;
- выявление причин ухода с работы;
- опрос персонала с целью определения ожиданий сотрудников от работы;
- разработка эффективных процедур найма, собеседования и профессиональной ориентации;
- разработка эффективных программ социализации, подготовки, развития карьеры;
- усваивание групп качества;
- разработка схем разделения прибыли;
- создание программы по уходу за детьми и услугам помощи пожилым работникам;
- сохранение конкурентоспособного размера оплаты труда.

После процесса подбора менеджеры по персоналу продолжают свои отношения с нанятыми с их помощью сотрудниками с целью ознакомления их с философией и размахом деятельности компании.

За рубежом в компаниях индустрии гостеприимства считают большой необходимостью содержать персонал, который мог бы выделить часть своего времени на обслуживание работников компании. Многие компании проводят

разного рода мероприятия по обслуживанию сотрудников. В зависимости от уровня организации этого мероприятия (на уровне корпорации, на региональном или местном уровне) оно выполняется или службой по управлению персоналом, или службой публик-релейшнз. Эти программы по своей сути познавательны и позволяют работникам лучше познать себя.

Мотивация рабочей силы

В любой организации, особенно в индустрии гостеприимства, уровень исполнительности работы определяется не только способностями персонала, но и их мотивацией применять свои способности и полностью раскрыть свой потенциал.

Мотивация – это процесс стимулирования самого себя и других людей на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации.

Стимул (от лат. *stimulus* – «стрекало, погонялка») – это побуждение к действию.

Стимулирование – это процесс воздействия на человека с помощью значимых для него вещей, побуждающий его к необходимым действиям.

Мотивация – это система определенных мероприятий, которые стимулируют работников организации к выполнению поставленных начальством задач и целей с большим желанием. Создать такую систему можно только при взаимном учете интересов компании и работника.

Системы материального и нематериального стимулирования преследуют следующие цели:

- 1) повышение доходов;
- 2) выполнение производственных и финансовых планов в более короткие сроки;
- 3) повышение качества продуктов и услуг компании;
- 4) повышение материальной заинтересованности работников;
- 5) побуждение сотрудников предприятия трудиться максимально эффективно за минимальные деньги;

б) поддержание заинтересованности сотрудников в успешном проведении возможных структурных преобразований на предприятии;

7) стимулирование высококвалифицированного труда персонала различных категорий;

8) привлечение и удержание высококвалифицированных специалистов;

9) развитие инициативности, преданность работников, лояльности к компании;

10) укрепление дисциплины работников.

Принципы управления мотивацией:

1) мотивация состоит не только из материально-денежных, но и из «неденежных» элементов, к которым относятся моральные и социальные;

2) мотивация дает сотрудникам возможность контролировать свой рабочий процесс и его последствия, право принимать самостоятельные решения, которые касаются результатов работы. Осознание того, что человек может контролировать ситуацию, приносит ему большое удовлетворение и способствует повышению его работоспособности;

3) необходимо давать сотрудникам возможность участвовать в принятии решений, которые влияют на результаты работы, поскольку это значительно повысит их мотивацию;

4) существуют правила, которые необходимо соблюдать, чтобы добиться повышения самостоятельности и активности работников: а) необходимо четко распределять задания по степени важности; б) необходимо улучшать условия работы персонала в компании; в) необходимо предоставлять работнику возможность применять свои знания на практике, а при необходимости получать помощь и поддержку;

5) нужно правильно распределять работу между сотрудниками;

б) чем больший интерес проявляет руководство к желаемым результатам, тем больше в этом заинтересованы исполнители;

7) сотрудники организации должны получать признание за свой вклад в работу. Для повышения статуса положительного работника можно

использовать такие методы поощрения, как улучшение условий труда (выделение собственного кабинета), участие в престижных тренингах, личная похвала, опубликованная благодарность, повышение оклада и т. д.;

8) спонтанные, нерегулярные поощрения мотивируют работников гораздо лучше, чем предсказуемые, поскольку не вызывают привыкания;

9) поощрения должны быть за промежуточные достижения и по завершении всей работы. Положительную мотивацию необходимо подкреплять через небольшие интервалы времени;

10) сотрудники должны чувствовать себя уверенно на рабочем месте;

11) награда не должна быть большой и редкой, лучше чтобы она была маленькой, но частой, и ее могли получить многие, а не один-единственный работник, если он даже и самый лучший. Без серьезных оснований нельзя постоянно выделять кого-либо из сотрудников, поскольку это может привести к распаду коллектива;

12) бывает полезно организовать внутренние соревнования, особенно это эффективно, если есть две смены работников. Для этого необходимо оглашать результаты каждой смены (например, завести доску, на которой записывать достижения). Самое главное, чтобы конкуренция не привела к ситуации, когда неудача одних становится наградой для других;

13) основные стимулы: повышение в должности, увеличение полномочий, рост власти, лучшее место за столом на совещании, устная благодарность начальника на общем собрании, материальная премия с указанием, за что, внеочередной оплачиваемый отпуск, гарантия сохранности рабочего места, предоставление жилья, оплата расходов на ремонт и бензин для личного автомобиля, долгосрочные трудовые договоры и др.;

14) начальство должно относиться к каждому работнику, основываясь на критерии его эффективности и пользы для организации.

Нематериальная система мотивации состоит из ряда факторов и элементов, к которым относятся:

1) социальная политика;

- 2) корпоративная культура;
- 3) коммуникация;
- 4) соревнование.

2.3. Управление качеством услуг гостеприимства

В современном понимании у многих качество понимается, во-первых, как свойство и характерные особенности товара, которые вызывают удовлетворение потребителей, и как отсутствие недостатков, усиливающих чувство удовлетворения клиентов, во-вторых, может рассматриваться как техническое и функциональное.

Для учета требований клиента к качеству необходимо ориентироваться на целевой сегмент рынка при принятии стратегических решений о возможностях предложения продукта. Эти решения должны применяться операционным отделом, консультируемым отделом маркетинга. Далее требуемое качество применяется к продукту при его проектировании.

Очень существенным требованием к качеству является его прочность и надежность. Так, например, можно гостя в отеле обслуживать в первый день пребывания по полной программе, учитывая значение первого впечатления. Но маленькие недостатки в обслуживании во второй день пребывания могут стать причиной неудовлетворенности клиента обслуживанием в общем.

Следующее требование к качеству – его продолжительность. Продолжительность качества – это возможность повторного производства продуктов и услуг на таком же уровне. Каждый раз при поселении в отель или при посещении ресторана клиент ждет определенного качества обслуживания.

Управление качеством – это подход, увеличивающий эффективность и гибкость бизнеса в целом. Это направление, по которому движется предприятие, вовлекая все подразделения и каждый вид деятельности любого уровня. Другими словами, это управленческий подход, пытающийся установить условия, при которых каждый работник предприятия нацелен на предоставление услуг клиенту в нужное время и в нужном ему месте, и при

этом указывающий каждому сотруднику его роль в этом деле. Всего этого можно достичь при такой корпоративной культуре, которая отражает взятые предприятием на себя обязательства по соблюдению требований к качеству, а также при такой системе взаимодействий между работниками предприятия, которая обеспечивала бы бесперебойное функционирование предприятия.

Применение разных подходов к управлению качеством становится сложнее на предприятиях той сферы деятельности, где производимый продукт полностью или частично неосязаемый. К такому виду деятельности относится и сфера гостеприимства. Здесь более уместны и важны приемы удостоверения того, что создаваемые продукты и услуги произведены правильно с первого раза, так как существует большая ориентированность на клиента, чем в производственной сфере. Применяемая концепция «делать правильно с первого раза» направлена на снижение издержек на повторный труд, устранение претензий и на другое. Главной стратегией компании должно стать принятие превентивных мер вместо поиска больных точек и их устранение.

В индустрии гостеприимства, где производство продукта и его потребление происходят одновременно, практически не предоставляется возможность для исправления неправильного продукта в основном из-за нехватки времени проверять продукт перед его предложением клиенту. Также и клиент может не предоставить шанс на исправление положения и как следствие этого выбирает другое место, а заодно советует и другим поступить так же. Исследование, проведенное профессором Международного института менеджмента (Швейцария) Жаком Горовицем в этом направлении, показало, что четыре из ста клиентов, выразивших свое недовольство обслуживанием, могут увести за собой почти в три раза больше потенциальных клиентов, сообщив им о некачественном обслуживании, чем довольные обслуживанием, которые сообщают об этом только трем. Или в другом исследовании говорится, что из 300 гостей отелей компании Хамптон Инн, требующих гарантированного качества обслуживания, более чем 100 повторно

остановились в отелях этой цепи и принесли по 8 долл. дохода против 1 долл., потраченного на недовольного клиента.

Процесс управления качеством состоит из этапов:

- понимание концепции управления качеством для ее дальнейшего исполнения. Это достигается при посещении объектов производства продуктов и услуг с активным привлечением экспертов;

- утверждение политики управления качеством, которая осуществляется после выявления целей организации по качеству, и принятие обязательств;

- проектирование организационной структуры должно быть выполнено так, чтобы обеспечить производство тех продуктов и услуг, которые затребованы клиентами, при этом сохраняя гибкость предложения;

- измерение качества с помощью метода опроса клиента об его ожиданиях от услуги, а после ее получения – его восприятие. При их соответствии друг другу считается, что требования клиента выполнены, есть удовлетворенный клиент, следовательно, сам продукт является качественным;

- планирование операций с помощью разных приемов анализа, которые устанавливают, где и какие операции надо совершать, а также отвечают на вопросы: почему надо совершать именно те или иные операции, когда надо их совершать, кто должен их выполнять, также важно осуществлять постоянную переоценку спроса и предложения;

- создание системы, в которой проектирование продукта последовательно связано с проектированием системы поставок продукта. При этом должен составляться пакет документов, состоящий не только из служебных инструкций, но также и из документов, определяющих цели и стандарты;

- установление способности компании достойно встретить те или иные требования клиентов. При неспособности выполнять определенные требования клиентов для компании имеет смысл ориентироваться на сегмент рынка, который она может удовлетворить;

- проведение статистического контроля для определения способностей сотрудников фирмы по правильному предоставлению определенных продуктов и услуг «с первого раза»;

- установление таких взаимодействий в организации, при которых в команде каждый из работников способен решать проблемы качества каждый на своем рабочем месте и имеет свои обязанности в процессе обеспечения конечного продукта или услуги;

- проведение постоянной и непрерывной подготовки и переподготовки работников компании для передачи каждому члену команды необходимых знаний и мастерства.

Современный клиент хорошо осведомлен об альтернативных стандартах предлагаемых услуг, увеличились его ожидания от них, поэтому он стал более критично относиться к качеству получаемых им услуг. Организацию, успешно предлагающую высококачественное обслуживание, характеризует следующее: понимание нужд и требований клиентов; тщательно разработанная стратегия обслуживания; ориентированная на клиентов и работников система предложения; хорошо подготовленные, мотивированные и управляемые работники передовой линии, которые хорошо понимают требования клиентов, нацелены на решения стратегических задач организации и чьи требования удовлетворены.

2.4. Инновационный менеджмент в индустрии гостеприимства

Под инновационным менеджментом понимается процесс управления нововведениями на основании существующих функций и принципов. Он является частью системы формирования стратегии фирмы и может выступать в качестве основы ее конкурентной стратегии. Основной задачей инновационной деятельности предприятия является создание гибкой системы адаптации к постоянно изменяющимся факторам внешней среды (политическим, культурным, экономическим и др.) для обеспечения эффективного функционирования в долгосрочной перспективе.

Инновационный подход в гостиничном или ресторанном бизнесе может сводиться к использованию не только прогрессивных информационных технологий и выпуску новых товаров, но и целого комплекса нововведений, затрагивающих все сферы и области управления (управление качеством, финансами, персоналом и т.д.), причём наиболее эффективной инновационная политика предприятия будет в случае одновременного внедрения различных типов инновации.

Основными мотивами к внедрению инноваций следует отнести: желание опередить конкурентов, давление со стороны собственников, давление со стороны потребителей, давление со стороны зарубежных партнёров, страсть к экспериментаторству, давление со стороны поставщиков.

Для определения возможных направлений инновационной деятельности предприятий индустрии гостеприимства необходимо ввести классификацию инноваций:

- по степени рыночной новизны: первичные и вторичные инновации;
- по причинам поведения: адаптационные и опережающие инновации;
- по объекту инновации: технологические, управленческие, продуктовые и маркетинговые инновации.

Первичные инновации, будь то товар (услуга), метод управления персоналом или технология, являющиеся принципиально новыми для рынка, в основе которых лежит первичное использование новой идеи, называются первичными инновациями первой волны. Первичные инновации второй волны являются результатом внесения качественных изменений в товары (услуги), технологии и т.д., уже существующие на рынке. Для разработки первичных инноваций и их внедрения предприятия должны обладать значительным потенциалом и ресурсами. Несмотря на высокий процент «провала» нововведений (порядка 18% для сферы услуг), предприятия все равно стремятся использовать их в качестве своего конкурентного преимущества и создают для этого специальные подразделения, занимающиеся разработкой нововведений, или прибегают к помощи научно-исследовательских центров.

Вторичные инновации представляют собой имитацию первичных, они являются новыми только для конкретных предприятий, которые таким образом экономят на исследованиях и имеют возможность учесть ошибки «первопроходцев».

Если предприятие имеет возможность предвидеть (или стимулировать) изменения внешней среды и внедряет соответствующие инновации, обеспечивающие будущие конкурентные преимущества, то инновации называются *опережающими*. *Адаптационные* инновации, наоборот, являются следствием произошедших изменений во внешней среде.

По типу объекта инновации можно подразделить на продуктовые, маркетинговые, управленческие, технологические. *Продуктовые* касаются разработки новых товаров и услуг, заменяющих существующие. Результатом может стать совершенно новый (для которого нет аналогов на рынке); модернизированный (созданный на основе внесения в уже существующий товар значительных изменений): модифицированный товар (созданный на основе внесения в уже существующий товар незначительных изменений). Для того чтобы минимизировать возможные потери от внедрения новинок на рынке, необходимо создание такой структуры, которая основывалась бы на серьезных исследованиях для каждого этапа создания.

В качестве объекта инноваций может выступать и маркетинговая деятельность. *Маркетинговые* инновации могут быть направлены на разработку (или модернизацию) и использование новых методов маркетинговых исследований, стратегий и мер в области различных политик: ценовой, сбытовой, коммуникационной и т.д. Появление маркетинговых инноваций часто может быть связано с внедрением других нововведений на предприятии, например, продуктовые инновации могут способствовать появлению маркетинговых, связанных с формированием новой ценовой или сбытовой стратегии, новыми методами охвата рынка и т.д.

Под *управленческими* инновациями понимают прежде всего изменения в организационной структуре предприятия и её отдельных элементах, методах

управления персоналом. Они непременно приводят к изменениям в остальных областях управления.

Технологические инновации непосредственно относятся к преобразованиям в производственных процессах. Для гостиниц и ресторанов они выражаются прежде всего во внедрении современных информационных компьютерных технологий в системы управления различными процессами (например, в систему бронирования, управления энергосбережением, расчетов с клиентами и т.п.).

Основными функциями инновационного менеджмента являются: планирование, маркетинг, организация, контроль и анализ эффективности инновационной деятельности. Таким образом, разработка и внедрение инновации в самом общем виде предполагает:

- ♦ прежде всего сбор информации и исследования (рыночной ситуации, существующего опыта, своих возможностей);
- ♦ выработку концепции нововведения;
- ♦ на этапе планирования проведение основных и вспомогательных мероприятий, связанных с разработкой и внедрением нововведения, составление баланса возможных доходов и расходов;
- ♦ на заключительном этапе – осуществление контроля и анализа эффективности от внедрения инновации, при необходимости – внесение корректив.

2.5. Управление конфликтом в организациях индустрии гостеприимства

Организация индустрии гостеприимства представляет собой сложную организационную структуру. Это совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование как единого целого. При этом существование и развитие данной организации постоянно сопровождаются возникновением и разрешением противоречий между конкретными лицами или группой лиц из-за

противоположности целей, интересов, позиций, мнений или взглядов в процессе совместной трудовой деятельности, которые иногда принимают настолько острый характер, что переходят в конфликт.

Согласно современной точке зрения, конфликты в организациях не только возможны, но и желательны. Во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, большее число альтернатив или проблем, дает дополнительную информацию, работники могут выразить свои мысли и т.д. Благодаря этому процесс принятия решений группой становится более эффективным, работники могут удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Кроме того, обсуждение различных точек зрения позволяет выработать наиболее правильное решение и привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов.

Процесс конфликта состоит из нескольких стадий.

Первая стадия – возникновение конфликтной ситуации вследствие либо противоположных позиций сторон по какому-то вопросу, либо противоположных целей или средств их достижения, либо несовпадения интересов, желаний и т.п. Конфликтная ситуация может складываться объективно помимо воли и желания противоборствующих сторон, а может быть создана или намеренно спровоцирована одной или обеими сторонами. В процессе развития событий под влиянием объективных и субъективных факторов конфликтная ситуация может исчезнуть, трансформироваться или перерасти в открытый конфликт.

Вторая стадия – возникновение инцидента – какого-то события, которое является поводом для активизации деятельности противоборствующих сторон. Инцидент может быть инициирован либо произойти случайно.

Третья стадия – кризис в отношениях, когда конфликтная ситуация перерастает в конфликт, который может протекать в открытой и скрытой формах. Открытый конфликт — это явно выраженное столкновение сторон в виде ссоры, спора, проявления агрессии. Скрытый конфликт характеризуется

внешней видимостью нормальных отношений и отсутствием явного противоречия.

Четвертая стадия – завершение конфликта, когда конфликт каким-то образом разрешается. Конфликт может быть исчерпан в случае примирения сторон, а также пресечения и прекращения конфликта благодаря вмешательству третьих сил.

Таким образом, конфликт может быть функциональным, полезным для членов трудового коллектива и организации в целом, приводящим к повышению эффективности организации, и дисфункциональным, снижающим производительность труда, личную удовлетворенность, групповое сотрудничество и эффективность организации.

К отрицательным последствиям конфликтов, которые могут осложнить ситуацию в организации, относят:

- появление дополнительных материальных затрат и потерь в результате отвлечения работников от основной деятельности, снижения производительности труда; формирование противоборствующих групп;
- ухудшение социально-психологического климата в коллективе;
- ослабление сотрудничества между работниками;
- эмоциональные стрессы, ведущие к снижению работоспособности.

К позитивным последствиям созидательного конфликта, которые могут способствовать успешной работе организации и улучшить ее социально-психологический климат, относятся:

- стимулирование к изменению и развитию организации и отдельных работников;
- разнообразие мнений при принятии решений;
- удовлетворенность работников тем, что их мнение принято во внимание;
- уменьшение трудностей при реализации совместно принятых решений;
- предрасположенность к дальнейшему сотрудничеству;

- улучшение морального состояния работников и усиление их трудовой мотивации;

- позитивное воздействие на развитие отдельной личности, потому что конфликт активизирует сознание и стимулирует раскрытие способностей работника.

Роль конфликта и его последствия в основном зависят от того, насколько эффективно им управляют. Управление конфликтом является важной составной частью процесса регулирования социально-производственных отношений в организации. Для того чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать механизм его развития, осознавать вероятные предпосылки и причины возникновения конфликтных ситуаций, применять в практике управления методы разрешения конфликтов.

Причины конфликтов в организации

Выявление и осознание конфликтных ситуаций, складывающихся в организации, требуют от менеджера понимания причин их возникновения, чтобы предпринять конкретные шаги по их блокированию, предотвращая тем самым вызываемый ими негативный эффект.

Причины, порождающие конфликты, можно сгруппировать так:

- 1) причины, порожденные трудовым процессом;
- 2) причины, вызываемые психологическими особенностями человеческих взаимоотношений;
- 3) причины, коренящиеся в личном своеобразии членов коллектива.

Первая группа причин для многих трудовых коллективов является главным источником возникновения конфликтных ситуаций, поскольку трудовая деятельность организаций предполагает взаимодействие работников, наличие отношений власти и подчинения, деловое общение. Все эти процессы являются сложными как по их организации, так и исполнению. Поэтому можно утверждать, что в них изначально заложены предпосылки противоречий между участвующими субъектами (отдельными работниками, рабочими группами или

подразделениями организации). Конфликты, порождаемые трудовым процессом, возникают в силу следующих причин:

- установление и достижение целей, так как в организации каждый работник и группа работников имеют свои цели. Чтобы избежать конфликта, необходимо уточнить цели и задачи каждого работника и подразделения. Различия в способах достижения целей тоже могут вызвать несогласие и конфликты, потому что работники имеют разные взгляды на пути достижения поставленных целей. Разные представления о том, какое решение самое лучшее, могут привести к столкновению мнений;

- разграничение прав и обязанностей, так как существуют факторы, препятствующие достижению работниками основной цели трудовой деятельности: взаимозависимость задач, когда один работник (или группа) зависит в выполнении задачи от действий другого работника (группы); невыполнение функциональных обязанностей в системе руководство – подчинение; перенос проблем, решение которых должно было идти по вертикали, на горизонтальный уровень отношений;

- распределение ресурсов, так как ресурсы даже в самых крупных организациях всегда ограничены. Руководство распределяет материалы, кадровые ресурсы и финансы между подразделениями, чтобы достичь целей организации;

- речевая коммуникация, поскольку от качества коммуникаций между членами коллектива во многом зависит атмосфера, формирующаяся в коллективе в процессе работы;

- недостаточный уровень профессиональной подготовки, когда из-за профессиональной неподготовленности подчиненного выполнение работ определенного вида возлагается на других работников, из-за чего одни работники недогружены, а другие перегружены;

- неопределенность перспектив роста, когда работник не имеет перспективы роста или сомневается в ее возможности; при этом трудовой

процесс становится для него тягостным и бесконечным, а работа не приносит морального удовлетворения;

- неблагоприятные физические условия – посторонний шум, жара или холод, неудачная планировка рабочего места.

Вторая группа причин конфликтов – психологические особенности человеческих отношений, которые могут создать неблагоприятную психологическую атмосферу в коллективе. Она может быть вызвана такими причинами:

- образованием противостоящих групп, культурными, эстетическими различиями работников, действиями руководителей и т.д.;

- неудовлетворенной психологической коммуникацией, т.е. непониманием состояний друг друга, когда не учитываются намерения, потребности и интересы коллег;

- неполной передачей информации, что является и причиной, и следствием конфликта. Эти проблемы могут возникнуть и усугубляться из-за неспособности руководителя довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей;

- различием в манере поведения, жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках, что уменьшает степень взаимопонимания и сотрудничества между членами трудового коллектива;

- взаимными симпатиями и антипатиями работников, ведущими к их совместимости или несовместимости, что может привести к серьезным последствиям для всего коллектива;

- несправедливостью в должностных назначениях, что, как правило, ведет к обострению межличностных отношений.

Третья группа причин конфликтов коренится в личностных характеристиках членов коллектива:

- особенностях темперамента, а именно: неумение контролировать свое эмоциональное состояние, низкий уровень самоуважения, агрессивность,

повышенная тревожность, некоммуникабельность, чрезмерная принципиальность;

- демографических характеристиках, например для женщин типична большая частота конфликтов, связанных с их потребностями – заработной платой, распределениями отпусков, премий, а мужчины чаще втягиваются в конфликты, связанные непосредственно с трудовой деятельностью – организацией труда, определенностью трудовых полномочий, функций;

- личностных характеристиках руководителя, таких, как беспринципность, ложное понимание им единоначалия как принципа управления, которые рожают несдержанность, неспособность правильно оценить ситуацию и найти выход из нее, неумение понимать и учитывать образ мыслей других.

Менеджерам необходимо действовать в соответствии со стратегией предупреждения конфликтов, т.е. стремиться создавать такие производственные условия и психологическую атмосферу в коллективе, при которых возможность возникновения конфликтов сведена к минимуму.

Типы конфликтов

Существуют четыре основных типа конфликтов: внутриличностный, межличностный, конфликт между личностью и группой и межгрупповой конфликт.

Внутриличностный конфликт возникает, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования, и принимает различные формы. Например, менеджер может потребовать, чтобы работник находился в офисе туристской фирмы и работал с клиентами, и в то же время он выражает недовольство тем, что работник тратит слишком много времени на клиентов и не выполняет других заданий. Работник воспринимает данные указания о том, что делать и чего не делать, как несовместимые.

Такой конфликт может также возникнуть в результате рассогласования производственных требований с личными потребностями или ценностями. Внутриличностный конфликт возникает как ответ на стресс, рабочую

перегрузку или недогрузку, вследствие низкой удовлетворенности работой, малой уверенности в себе и организации.

Межличностный конфликт является самым распространенным. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, рабочую силу, финансы, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них стремится убедить вышестоящее руководство выделить эти ресурсы именно его подразделению, а не другому.

Межличностный конфликт весьма вероятен при постоянном контакте работников с различными чертами характера, взглядами и ценностями, которые иногда просто не в состоянии ладить друг с другом.

Конфликт между личностью и группой возникает, если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности. Конфликт возможен, если менеджер вынужден принять дисциплинарные меры, непопулярные у подчиненных. Тогда группа может в ответ изменить отношение к руководителю и, возможно, снизить производительность труда.

Межгрупповой конфликт обусловлен тем, что организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Примерами межгруппового конфликта могут служить конфликты между профсоюзом и администрацией, между линейным и штабным персоналом организации. Линейные руководители могут отвергать рекомендации штабных специалистов и выражать недовольство своей зависимостью от них во всем, что связано с информацией. В подходящем случае линейные руководители могут намеренно выбрать такой способ выполнения предложения специалистов, что результат окажется отрицательным. Штабные руководители, недовольные тем, что им не дают возможности самим реализовать свои решения, будут стараться сохранить информационную зависимость от них линейного персонала. Это – яркие примеры дисфункционального конфликта.

Функциональные группы внутри организации часто конфликтуют из-за различия целей. Так, в туристской организации одно подразделение может попытаться увеличить свою прибыльность, продавая туристские услуги

внешним потребителям, вместо того чтобы удовлетворить по более низкой цене потребности других подразделений организации в туристских услугах.

По степени проявления конфликты классифицируют на *скрытые и открытые*. Скрытые конфликты затрагивают обычно двух человек, которые стараются не афишировать своих отношений, но потом такой конфликт приобретает открытый характер. Различают также конфликты случайные, стихийно возникающие, сознательно провоцируемые.

Методы разрешения конфликта

Разрешение конфликта состоит в устранении проблемы, породившей конфликтную ситуацию, и восстановлении нормальных отношений между сторонами. Конфликтологами разработаны рекомендации, касающиеся различных аспектов поведения людей в ситуациях конфликта, выбора стратегий и средств их разрешения, а также управления ими.

Первый шаг в управлении конфликтом состоит в определении его источников, после чего менеджеру необходимо минимизировать число участников конфликта, поскольку чем меньше лиц участвует в конфликте, тем меньше усилий потребуется для его разрешения.

Считается, что конструктивное разрешение конфликтов возможно при выполнении следующих условий:

- адекватное восприятие конфликта – достаточно точная, не искаженная личными пристрастиями оценка как собственных действий, намерений, позиций, так и поступков, намерений, позиций оппонентов;

- открытость и эффективность общения противодействующих сторон – открытое обсуждение проблемы, в ходе которого стороны высказывают свое понимание происходящего. Это способствует прекращению циркуляции всевозможных слухов. Нередко открытое выражение взглядов и чувств закладывает основу для построения в дальнейшем доверительных отношений между оппонентами;

- определение сути конфликта – достигается в результате согласования участниками конфликта своих представлений о сложившейся ситуации и выработки определенной стратегии поведения.

В теории и практике управления конфликтами рассматриваются две стратегии:

- предупреждения конфликтов – организационные и разъяснительные мероприятия, направленные на улучшение условий труда, создание рациональной информационной системы и структуры управления организацией, разработку обоснованных систем вознаграждения за труд, обеспечение строгого соблюдения правил внутренней жизни;

- разрешения конфликтов – мероприятия, направленные на прекращение противоборства сторон и поиск приемлемого решения проблем. Стратегия предполагает анализ руководителем реальных конфликтов и выбор метода их разрешения.

Методы управления конфликтом подразделяются на организационно-структурные, административные и межличностные. Организационно-структурные методы связаны с проведением изменений в структуре организации:

- разъяснение работникам их задач, полномочий и ответственности – эффективный метод управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт. Каждому подразделению и работнику разъясняют, какой уровень результатов должен быть достигнут, кто представляет и кто получает информацию; при этом следует четко определить систему полномочий и ответственности, политику, процедуры и правила;

- использование координационных и интеграционных механизмов – установление иерархии полномочий, которая упорядочивает взаимодействие работников и подразделений, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией. Кроме того, в управлении конфликтной ситуацией очень полезны такие средства интеграции, как

использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и совещания между отделами;

- установление общеорганизационных комплексных целей – объединяет работников организации, создает сплоченный коллектив, в результате чего вероятность развития конфликтов значительно уменьшается. Сплоченности коллектива содействует информированность всех работников о стратегии, политике и перспективах развития организации и ее подразделений. Установление четко сформулированных целей для организации в целом способствует тому, что руководители подразделений принимают решения, благоприятствующие развитию всей организации, а не только их функциональной области;

- использование системы вознаграждений – работники, которые способствуют достижению общеорганизационных комплексных целей, помогают другим подразделениям организации, решают проблемы своего подразделения комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием, повышением по службе. Не менее важно, чтобы не поощрялось неконструктивное поведение отдельных лиц или групп. Например, вознаграждение руководителя отдела реализации туристских услуг на основании увеличения объема спроса может привести к тому, что руководитель отдела, стремясь увеличить объем реализации услуг, будет предлагать без всяких на то оснований большие скидки, тем самым снижая уровень средней прибыли турфирмы.

Административные методы управления конфликтом предполагают директивное вмешательство в его процесс. Например, для разъединения конфликтующих подразделений организации применяются административные меры, их разведение по ресурсам (целям, средствам). К этой группе методов относится разрешение конфликта на основе приказа руководителя или решения суда

Разрешение межличностных конфликтов представляет особую сложность для менеджера.

При этом используют такие методы управления конфликтом, как уклонение, противоборство, сглаживание, компромисс, решение проблемы.

Уклонение подразумевает уход от конфликта, когда действия менеджера направлены на то, чтобы выйти из ситуации, не уступая, но воздерживаясь от вступления в споры и дискуссии. Он не берет на себя ответственность за решение проблемы, не придает значения разногласиям, отрицает наличие конфликта, старается избегать ситуаций, которые провоцируют конфликт. При таком подходе проигрывают обе стороны конфликта. Тем не менее уклонение может быть разумным шагом, если конфликт не затрагивает прямых интересов организации и своим неучастием менеджер не способствует усилению напряжения. На практике уклонение от конфликта может проявляться в таких формах, как молчание, демонстративное удаление, отказ от дружеских или деловых отношений.

Противоборство – попытка заставить любой ценой принять свою точку зрения, не учитывая мнения других участников, конфликта. Менеджер, использующий такой стиль, обычно ведет себя агрессивно и для влияния на других использует власть путем принуждения. Этот метод принуждения может быть эффективным в трудовых коллективах, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Однако при этом подавляется инициатива подчиненных, велика вероятность того, что будут учтены не все важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Таким образом, одна сторона, участвующая в конфликте, выигрывает, а другая проигрывает.

Сглаживание конфликта подразумевает такие действия руководителя, которые направлены на сохранение или восстановление хороших отношений в коллективе. Этот метод целесообразно использовать, если противоречия незначительны и не могут повлечь за собой разрушительных последствий.

Компромисс – оптимальный путь к ликвидации противоречий. В этом случае действия менеджера направлены на поиск решения, удовлетворяющего каждую из сторон. В ходе открытого обмена мнениями о проблеме могут быть

достигнуты наиболее эффективные, устойчивые и надежные результаты. Однако использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важному вопросу, может помешать диагнозу проблемы и сократить время поиска альтернативы. Такой компромисс означает согласие только во избежание ссоры, даже если при этом приходится отказываться от разумных действий.

Решение проблемы предполагает признание различия в мнениях и готовность ознакомиться с другими точками зрения, чтобы выявить причины возникновения конфликта и найти решение, приемлемое для всех сторон. Данный метод следует использовать в сложных ситуациях, где разнообразие способов действия и точная информация существенны для принятия здравого решения. Использование других методов может ограничивать или предотвращать конфликтные ситуации, но не приведет к оптимальному решению вопроса, потому что не все точки зрения были изучены одинаково тщательно. Исследования показывают, что эффективные организации используют в конфликтных ситуациях метод решения проблем. При этом менеджеры открыто обсуждают расхождения мнений; конфликт, реальные полномочия принятия решения концентрируются в наиболее значимых подразделениях и уровнях управленческой иерархии, где сосредоточена основная информация о факторах, влияющих на решение.

На практике при разрешении конфликтов можно пользоваться любым методом из рассмотренных выше. Подход к разрешению конфликтов в каждом конкретном случае индивидуален.

Вопросы для самопроверки

- 1. В чём сущность управление маркетингом в индустрии гостеприимства.*
- 2. Какие моменты должны учитываться при разработке стратегии маркетинга предприятия индустрии гостеприимства.*
- 3. Назовите компоненты планов по маркетингу предприятий индустрии гостеприимства*

4. В чём состоит цель управления персоналом в индустрии гостеприимства.
5. На каких принципах должно базироваться управление персоналом на предприятиях индустрии гостеприимства.
6. Определите функции службы управления персоналом.
7. Из каких взаимосвязанных подсистем состоит система управления персоналом организации индустрии гостеприимства.
8. Определите основные задачи кадровых служб предприятий индустрии гостеприимства.
9. Из каких этапов состоит процесс подбора персонала кадровыми службами предприятий индустрии гостеприимства.
10. Назовите группы методов оценки персонала.
11. По каким критериям происходит оценка сотрудников при подборе персонала.
12. Что включает в себя процесс адаптации персонала на предприятиях индустрии гостеприимства.
13. Какие можно дать рекомендации по устранению текучести кадров.
14. Назовите основные принципы управления мотивацией.
15. Из каких этапов состоит процесс управления качеством на предприятиях индустрии гостеприимства.
16. Что понимается под инновационным менеджментом на предприятиях индустрии гостеприимства.
17. Назовите основные стадии протекания процесса конфликта.
18. В чём разница между функциональным и дисфункциональным конфликтом.
19. Назовите основные причины конфликтов в организации.
20. Какие типы конфликтов могут существовать в организации.
21. Расскажите о методах разрешения конфликтов.

Глава 3. Управление службами и услугами в индустрии гостеприимства

3.1. Управление основными службами индустрии гостеприимства

Для осуществления замкнутого технологического цикла обслуживания гостей (рисунок 10) в гостинице предусмотрены следующие основные службы:

- бронирования;
- обслуживания;
- приема и расчетная часть;
- служба эксплуатации номерного фонда.

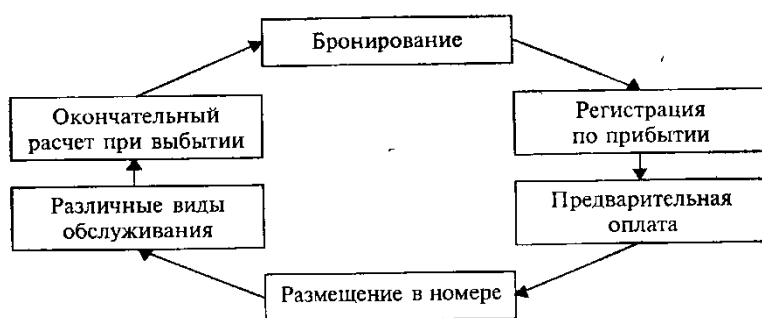


Рисунок 10 – Технологический цикл обслуживания гостей

Это минимальный набор служб, обеспечивающих предоставление основных гостиничных услуг.

Как показано на рисунке 11, гостиничные службы в зависимости от наличия контакта с гостем расположены на двух уровнях.

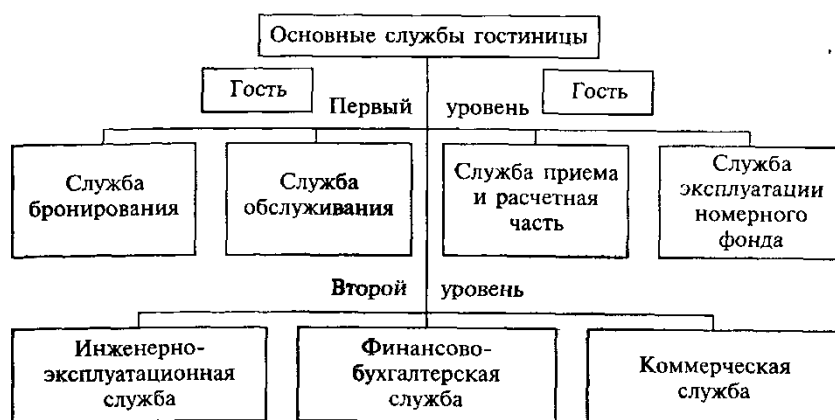


Рисунок 11– Основные службы гостиницы

На первом уровне – службы, персонал которых имеет непосредственный контакт с гостем (контактные службы), на втором уровне – службы, персонал которых практически не контактирует с гостем (неконтактные службы). В гостиничной индустрии подобное разграничение служб является очень важным, так как влияет на требования, предъявляемые к персоналу. Так, важнейшими требованиями, предъявляемыми к персоналу контактных служб, являются следующие:

- опрятный и привлекательный внешний вид (соответствующая прическа, маникюр, макияж, одежда, украшения и т.д.);
- безупречная манера поведения;
- знание этики и психологии общения;
- коммуникабельность;
- знание иностранных языков;
- ограничение возраста (например, для портье по приему – возраст до 30 лет).

Среди специалистов в области гостиничного и ресторанного менеджмента популярна классификация персонала контактных служб, которая включает следующие типы:

1) «замороженные» – персонал, медленно реагирующий на обращения и просьбы гостей, не проявляющий никакой личной инициативы, чтобы чем-то гостям помочь, очень редко улыбающийся;

2) «гастрофабрика» – персонал, создающий обслуживание по типу конвейера, когда мнение гостей вообще не учитывается;

3) «дружеский хаос» – ничего не делающий по существу, но одновременно любезный, вежливый и улыбающийся персонал;

4) персонал, предоставляющий обслуживание с высоким качеством.

Важнейшими же требованиями, предъявляемыми к персоналу неконтактных служб, являются наличие специального образования и опыт работы в данной сфере.

Служба бронирования

К функциям службы бронирования относятся:

1. Прием заявок и их обработка.

2. Составление необходимой документации: графиков заезда на каждый день (неделю, месяц, квартал, год), карты движения номерного фонда.

Прием заявок осуществляется по телефону, факсу, телексу, по почте (письмо или телеграмма), с помощью компьютерных систем бронирования.

Каждая заявка должна содержать следующую информацию:

- дату и время заезда;
- примерную дату и время отъезда;
- количество гостей;
- категорию номера (люкс, апартамент, экономический класс, бизнес-класс);
- услуги в номере (наличие ванны, душа, телевизора, холодильника, сейфа, мини-бара и т.д.);
- услуги питания (только завтрак, полупансион, полный пансион);
- цену (при указании цены следует точно определить, за что платит гость: за все время пребывания, за один день пребывания, за каждого проживающего, только за размещение, за размещение и питание, за размещение и завтрак и т.д.);
- фамилию и инициалы того, кто будет оплачивать счет (или название фирмы);
- вид оплаты (наличный, безналичный, с использованием кредитной карточки);
- особые пожелания (заранее забронировать стол в ресторане, трансфер, возможность иметь в номере животное и т.д.).

После соответствующей обработки заявки сотрудником службы бронирования гостю направляется подтверждение или отказ.

Подтверждение заявки – это специальное уведомление о том, что гостю будет предоставлено размещение в гостинице. Обычно на уведомлении

указывается номер подтверждения, дата предполагаемого прибытия и выезда гостя, категория заказанного номера, количество гостей, количество кроватей и другие специально оговариваемые требования.

В своей деятельности гостиничные предприятия очень часто прибегают к гарантированному подтверждению заявок. Это означает, что они подтверждают бронирование только после получения от клиента соответствующих гарантий оплаты на случай, если клиент прибудет с опозданием или вообще не прибудет. Такими гарантиями прежде всего являются предоплата в размере 50% или 100% стоимости суточного размещения или размещения в течение всего срока, а также информация о номере кредитной карточки клиента. Однако в этом случае необходимо, чтобы в законодательстве государства, в котором расположена гостиница, содержались строгие нормы ответственности за отказ клиента от подтвержденного гостиницей бронирования.

Некоторые гостиницы ничем не компенсируют моральный урон гостю, которому было отказано в предоставлении забронированного места. Однако иные находят места в другой гостинице на одни-двое суток и обеспечивают последующий переезд гостя к себе. Они также предоставляют ему возможность бесплатно позвонить по телефону, чтобы сообщить родным об этом изменении. Стараясь вернуть вынужденного остановиться в другой гостинице клиента, менеджеры предлагают ему пребывание в их гостинице в течение следующих суток бесплатно.

Широкое развитие гостиничных цепей с их сетью собственных и франчайзингов членов породило новую систему централизованного бронирования, в результате которой 60-70 % номерного фонда находится под контролем централизованной системы бронирования компаний. Остающееся число может бронироваться непосредственно гостиницей. Такая система предоставляет большие преимущества гостиницам, так как в значительной степени уменьшаются их усилия по привлечению клиентов.

Служба обслуживания

С точки зрения гостей служба обслуживания является важнейшей в гостинице, так как персонал именно этой службы работает с клиентами в постоянном контакте и выполняет все функции, связанные с их непосредственным обслуживанием.

Возглавляет службу обслуживания менеджер, которому подчинены швейцары, коридорные, подносчики багажа, лифтеры, консьержи, рассыльные, водители (обслуживают арендованные машины и паркуют автомобили гостей).

В связи с важностью первых впечатлений клиентов о гостинице на персонал службы обслуживания возлагается особая ответственность. Как правило, первыми встречают гостей швейцары, которые стоят у входа в гостиницу. Они должны поприветствовать гостей, помочь им выйти из машины. Швейцары должны владеть информацией об услугах, имеющихся в гостинице, о гостиничных мероприятиях (конференциях, банкетах), о месте расположения гостиницы и ее окрестностях.

Сопровождением гостей в номера, а также доставкой багажа занимаются коридорные. Во время сопровождения им рекомендуется поддерживать с гостями разговор. При этом особенно важно дать информацию по имеющимся в гостинице услугам: наличию и режиму работы ресторана, кафе, бара, прачечной, химчистки, бассейна, спортзалов и т.д.

По прибытию в номер коридорный должен в некоторой степени помочь гостю разместиться: объяснить (и одновременно проверить исправность), что и как работает (освещение, радио- и тв-приёмники, кондиционеры, телефон, мини-бар и т.д.). Если у гостя не возникло дополнительных вопросов, коридорный должен вежливо попрощаться (например, сказать следующее: «Я желаю Вам приятного пребывания в нашей гостинице») и покинуть номер.

Множество важных услуг оказывают гостям консьержи. Их можно увидеть за специальным столиком в вестибюле гостиницы или непосредственно на этажах. До определенного времени консьержи не были служащими гостиниц. Это были независимые предприниматели, покупающие право

оказывать услуги клиентам гостиниц. К наиболее типичным услугам, оказываемым консьержами, относятся:

- приобретение и доставка билетов в театры;
- заказ столика в городских ресторанах;
- заказ и доставка авиа-, ж.-д., автобусных билетов, справки о работе международного, междугородного и внутреннего транспорта;
- резервирование мест в парикмахерскую, косметический салон, на прием к врачу;
- информация о местных достопримечательностях, работе музеев, выставок, магазинов;
- помощь в экстренных случаях (например, вызов врача, юриста, нотариуса);
- выполнение сугубо личных поручений клиентов (осуществление покупок, оформление виз и т.д.).

О важности функций, выполняемых консьержами, свидетельствует создание профессиональной организации консьержей – UPPGH (Union Professionnelle des Portiers des Grand Hotels), обычно именуемой Clefs d'Or («золотые ключи» – скрещенные золотые ключи являются эмблемой, которую консьержи носят в петлицах униформы.). В эту организацию входят около 4000 членов из 24 стран мира.

Служба приема и расчетная часть

Службу приема часто называют «сердцем» или «нервным центром» отеля. С этой службой гость контактирует больше всего, сюда же он обращается за информацией и услугами во время своего пребывания в гостинице.

К важнейшим функциям службы приема относится приветствие гостя и выполнение необходимых формальностей при его размещении. Сотрудник службы приема (портье) является после швейцара, стоящего у входа, практически первым сотрудником гостиницы, с которым контактирует гость. От того, как примут гостя, как его поприветствуют, как быстро будут

выполнены необходимые формальности (проверка бронирования, заполнение анкеты, предоплата), во многом зависит первое, часто самое сильное впечатление от гостиницы в целом. В этой связи к службе приема предъявляются следующие требования:

- служба приема должна быть расположена в непосредственной близости от входа в гостиницу. В случае большой площади гостиничного вестибюля динамичный характер интерьера должен сориентировать гостя в направлении расположения стойки службы приема (стойки портье);

- стойка портье должна быть чистой, без беспорядочно разбросанных бумаг и ненужных предметов;

- сотрудники службы приема должны иметь безупречный внешний вид и соответствующе себя вести. С гостями необходимо разговаривать только стоя. Нельзя заставлять гостей ждать. Следует всегда помнить, что для портье нет более важной работы, чем прием гостей.

При размещении следует еще раз согласовать условия предварительного бронирования (категорию номера, наличие удобств, вид оплаты, цену, срок пребывания, предполагаемую дату отъезда и т.д.). Если гостю необходимо заполнить анкету, следует сделать эту процедуру наименее неприятной. Например, если гость уже бывал в этой гостинице, то достаточно только его подписи на анкете (имеется в виду, что информация о госте сохранена со времени его первого пребывания в гостинице).

К функциям службы приема и расчетной части относятся также распределение номеров и учет свободных мест в гостинице, выписка счетов и производство расчетов с клиентами.

До прибытия гостя служба приема получает из службы бронирования обработанные заявки, в соответствии с которыми составляет карту движения номерного фонда, помогающую вести учет свободных мест в гостинице. В большинстве крупных гостиниц учет свободных мест производится автоматически с использованием специальной компьютерной программы. В малых и средних гостиницах до недавнего времени (в отдельных гостиницах и

сейчас) для этой цели использовался специальный номерной щит. Номерной щит имеет ячейки, куда вставляются разноцветные карточки в соответствии с количеством дней пребывания клиента в гостинице. Разные цвета позволяют видеть различные категории гостей. Например, зеленый цвет используется для обозначения групповых туристов, желтый – участников конгресса, красный – индивидуальных, белый – деловых и т.д. Такой номерной щит дает наглядную картину загрузки номерного фонда и наличия свободных мест. Сведения о наличии свободных мест в гостинице и количестве проживающих гостей четко и оперативно передаются службой приема всем другим службам гостиницы.

В службе приема также расположен щит для ключей от номеров. Как правило, он снабжается специальными ячейками для корреспонденции гостей, телефонограмм и другой письменной информации.

Сразу же после размещения гостя в отеле расчетная часть открывает на его имя счет. Обычно гость пользуется услугами различных служб гостиницы, предъявляя визитную карточку или называя номер комнаты. Эти службы дают сведения о расходах гостя в расчетную часть, которая включает их в общий счет. В конце пребывания гостя расчетная часть рассчитывается с ним и информирует об этом все гостиничные службы.

Одна из функций службы приема – ведение картотеки гостей. На каждого гостя после его пребывания в гостинице заполняется специальная карточка, в которой содержится информация, собранная со всех служб гостиницы, имевших с гостем контакт. При повторном приезде гостя эта информация дает возможность персоналу значительно повысить качество обслуживания, позволяет во многом предвосхитить предпочтения и пожелания гостя. Подобная работа очень важна для целей приобретения постоянных клиентов и является дополнительной рекламой гостиницы. На современных гостиничных предприятиях эту работу выполняют с помощью компьютерной программы, позволяющей создать обширный банк данных о клиентах.

Служба эксплуатации номерного фонда

Важнейшей функцией службы эксплуатации номерного фонда является поддержание необходимого уровня комфорта и санитарно-гигиенического состояния гостиничных номеров, а также общественных помещений (холлов, фойе, переходов, коридоров)

По численности занятого персонала эта служба является самой крупной службой гостиницы. Как правило, здесь работает до 50% всех служащих отеля. Службу эксплуатации номеров возглавляет менеджер, которому подчинены горничные, дежурные по этажу, супервайзеры, стюарды и некоторые другие категории работников. Основной обязанностью горничных является уборка номеров, независимо от того, заняты они или свободны. Уборка номеров бывает: ежедневная, после выезда проживающего, генеральная. Каждый день горничная выполняет текущую и промежуточную уборку номеров.

В некоторых гостиницах имеется должность сменного супервайзера, который осуществляет контроль за работой смены горничных, с тем чтобы быть полностью уверенным, что помещения убраны в соответствии со стандартами. В обязанности супервайзера также входит передача в службу приема информации о свободных и занятых номерах.

В гостиницах высоких категорий обслуживания (отелях люкс) имеются стюарды, которые начинают свою работу во второй половине дня. В обязанности стюардов входит обеспечение каждого номера свежими полотенцами, придание номеру нарядного вида, а также установка убирающейся кровати. Это традиция для отелей высшего класса в Америке, которая неукоснительно соблюдается.

3.2. Организация и предоставление дополнительных услуг

Услуги питания

Индустрия общественного питания – это перспективный и увлекательный бизнес: правильный выбор места и кухни, атмосферы и правильно

организованное обслуживание создают возможности для привлечения новых гостей, что принесет хорошую прибыль.

Цель работы предприятий общественного питания – удовлетворение потребностей человека в пище. Процесс потребления пищи совпадает с процессом общения. Главная задача деятельности предприятий этого сегмента индустрии гостеприимства - создать гостю ощущение комфорта.

Классификация туристических предприятий питания:

1. По типу предприятия: рестораны, бары, кафе, столовые, закусочные, фабрики-кухни.

2. По виду собственности: собственные и арендованные.

3. По месту расположения: в составе туристского гостиничного комплекса; в составе гостиниц; в составе других средств размещения; автономные.

4. По способу обслуживания: обслуживаемые официантами; самообслуживания; смешанного обслуживания.

5. По классности: «люкс»; «высший»; «первый»; «вне категории».

6. По ассортименту: блюда широкого выбора; комплексные блюда; блюда национальной кухни; экзотические блюда.

7. По режиму обслуживания: завтрак; полупансион; полный пансион; шведский стол (буфет); специальное питание (диетическое, вегетарианское и т. д.); детское питание.

Основной продукт всех типов предприятий питания – блюдо, которое определяется как единство пищевых продуктов (порция), обладающая качеством кулинарной готовности, пригодное к употреблению, не требующей дополнительной подготовки (разогрев, украшения, др.).

Для гостя очень важны не только вкусовые качества предлагаемых блюд, но и способ их предложения, т.е. ресторанный сервис. Обслуживающий персонал в индустрии питания: метрдотель (администратор зала), официант, бармен, повар, буфетчик, кассир гардеробщик, швейцар – должен

соответствовать профессиональным требованиям к специалистам этой сферы бизнеса.

Вопрос подбора персонала в сфере услуг – один из наиболее важных вопросов, поскольку персонал формирует отношение с клиентами. Главное - гость должен уйти с хорошим настроением и желанием вернуться. Обслуживающий персонал предприятий всех типов и классов должен иметь профессиональную специальную подготовку, владеть навыками и квалификацией, обеспечивать безопасность жизни и здоровья потребителей.

Наряду с профессиональными знаниями в области технологии приготовления и подачи блюд особое внимание уделяется профессионально этическим нормам – вежливости, тактичности, внимательности и предупредительности в отношениях с потребителями. Персонал должен проявлять доброжелательность и терпение, выдержку, предупреждать появление конфликтных ситуаций, создавать на своих предприятиях атмосферу гостеприимства.

Способы обслуживания

В индустрии общественного питания используют различные *способы обслуживания клиентов*.

Французское обслуживание. Этот тип обслуживания обычен для ресторанов высокой кухни, где он подчеркивает элегантность атмосферы. Пища подается аппетитно на большом блюде и раскладывается по тарелкам на тележке или вспомогательном столике (*gueridon*), оборудованном газовой горелкой для подогрева пищи. Для французского обслуживания характерна одна очень оригинальная и редкая деталь: перед подачей блюдо предлагают на пробу гостю или «лидеру» группы гостей (для одобрения, как и вина). Французское обслуживание считается самым впечатляющим и дорогостоящим видом ресторанного обслуживания.

Для французского обслуживания необходима целая бригада обслуживающего персонала, в составе которой должны быть:

- ✓ *maitre d'hotel* - менеджер ресторана

✓ chef de rang - старший официант, ответственный примерно за четыре столика. Он встречает гостей, дает пояснения по поводу меню, и принимает заказ. Следит за оперативностью обслуживания и лично раскладывает пищу по тарелкам гостей, нарезает мясо, смешивает салаты на тележке рядом со столиком.

✓ demi chef de rang - помощник старшего официанта, принимает заказы на напитки, подает блюда.

✓ commins de rang - официант, подающий воду, хлеб, масло, он также передает заказы на кухню, привозит оттуда тележки с едой, убирает со стола.

Сокращенный вариант обслуживания по-французски применяют в старых престижных гостиницах и в ресторанах, где шеф-повар завершает приготовление блюд на глазах у клиентов. Этот вид обслуживания неверно считают обслуживанием по-английски.

Обслуживание по-английски. Еду подают на одном блюде для всех сидящих за столиком, и официант наполняет тарелки гостей. Обслуживание по-английски также называют семейным стилем (family style).

Русское обслуживание. При русском обслуживании пища готовится целиком и полностью на кухне, мясо нарезается на порции и кладется на блюдо, как и все положенные гарниры. В таком виде блюдо подносится к столу, за которым сидят гости, и каждому гостю в его персональную тарелку кладется порция мяса и гарниров - с помощью большой ложки и вилки.

Американское обслуживание – это упрощенный вариант русского обслуживания. Пища готовится и раскладывается по тарелкам непосредственно на кухне, тарелки разносят гостям, этот метод обслуживания пользуется популярностью благодаря его оперативности: заказ выполняется быстро.

Самообслуживание. Иногда самообслуживание (шведский стол) неверно называют буфетом. На самом деле между ними есть разница. При традиционном самообслуживании в зале находится единственный прилавок, по которому по порядку выставлены закуски, первые блюда, вторые блюда из рыбы и мяса, овощи сыры, десерты. Гости могут видеть блюдо, прежде чем его

выбрать. Клиент, проходя вдоль прилавка, может выбрать желаемые блюда. Еду накладывает в тарелку сам клиент либо это делает официант. Быстрота – одно из самых ценных достоинств самообслуживания.

Обслуживание-буфет. При таком обслуживании блюда выставлены на разных столах (островах).

Завтрак «шведский стол» в гостиничном ресторане. Клиенты могут сами брать пищу. Часто первые блюда и блюда из мяса или рыбы раздает официант.

Одним из новых форм обслуживания в индустрии общественного питания является *кейтеринг* - выездное обслуживание. Термин «кейтеринг» (*catering* – общественное питание, *cater* – поставлять провизию, обслуживать посетителя, стараться доставлять удовольствие) возник для обозначения человека или предприятия, поставляющего продукты питания, напитки, посуду и все необходимое для организации приема или общественного мероприятия.

Каждый ресторан разрабатывает свой стиль. Одни используют единственный способ обслуживания, другие предпочитают сразу несколько. Но следует помнить, что самое хорошее обслуживание – это обслуживание, подстроенное под клиента.

Существует семь основных правил, которых следует придерживаться независимо от стиля обслуживания в ресторане. Они никем не были утверждены их, но стали правилами общественной жизни и имеют всемирное значение.

1. Подавать (и убирать) блюда следует, подходя к клиенту с левой стороны и используя левую руку.

2. Разливать напитки (и заменять бокалы) следует, подходя к клиенту с правой стороны и используя правую руку.

3. При подаче блюда на стол держать тарелку так, чтобы четыре пальца находились под тарелкой, а большой палец немного возвышался над ее краем. Никогда не прикасаться к внутренней стороне тарелки.

4. Столовые приборы следует брать за ручки.

5. Бокалы следует брать за ножки.
6. Никогда не брать в руки бокалы, чтобы их наполнить.
7. Не убирать тарелки, пока все гости не закончат трапезу.

Клиенты обращают внимание на общую застольную атмосферу ресторана и на красоту движений персонала. Важно, чтобы обслуживающий персонал уделял пристальное внимание тому, какие блюда из предлагаемых в меню блюд к какому-то моменту времени закончились. Иначе официантам придется выполнять ненужную работу по принятию заказа, а затем извиняться перед клиентом за то, что блюдо закончилось.

Самым важным качеством и талантом всех работников ресторана является быстрота и любезность. Отличный сервис, качество блюд будут выступать залогом успеха работы предприятия общественного питания.

Услуги по аренде автотранспортных средств

Одной из дополнительных гостиничных услуг является организация проката автомобилей – весьма распространенная среди туристов услуга. В структуре многих известных гостиниц существуют либо свои пункты по прокату автомобилей, либо филиалы и точки от известных фирм, занимающихся указанной деятельностью. Все услуги по бронированию автомобилей предоставляются чаще всего на стандартных условиях:

- возраст туриста должен быть не менее 21 года и не более 70 лет (иногда от 25 до 75 лет);
- наличие у туриста паспорта или любого документа, удостоверяющего личность, и водительского удостоверения международного образца;
- к моменту заключения договора аренды водительское удостоверение должно быть действительно не менее двух лет (в Великобритании - не менее года);
- внесение небольшого залога;
- наличие кредитной карточки (в таких странах, как Испания, Франция и др.).

Цена аренды зависит от класса автомобиля и от престижа отеля или арендной компании, действующей при нем. До того, как подписать арендный договор на прокат автомобиля, клиент должен быть ознакомлен с тем, что входит в стоимость арендной платы. А входить туда должно следующее: неограниченный пробег автомобиля; доставка автомобиля клиенту в черте города; ремонт или замена автомобиля в случае технической неисправности; полная страховка на случай ДТП не по вине клиента; страховка, покрывающая ущерб, нанесенный автомобилю в ДТП по вине клиента; страховка пассажиров от несчастных случаев (кроме водителя); налоги. Машину туристу должны предоставить с полным баком, но и вернуть владельцам ее надо с полным баком. За дополнительную плату можно приобрести право на вождение машины вторым водителем.

Экскурсионные услуги

Экскурсионная услуга – туристская услуга по удовлетворению познавательных интересов туристов (экскурсантов), включая разработку и внедрение программ экскурсионного обслуживания или отдельных экскурсий, организацию и проведение экскурсий. Организации, занимающиеся созданием и предоставлением экскурсионных услуг, называются экскурсионными фирмами (компаниями, бюро).

Экскурсионное предприятие использует в своей работе различные формы обслуживания:

1. Экскурсия как отдельная услуга: обзорные и тематические экскурсии, пешеходные с использованием различных видов транспорта, производственные экскурсии, экскурсии в музеи, на выставки, в заповедники, в заказники. Отличает экскурсию: наличие темы, квалифицированного руководителя-экскурсовода, экскурсионной группы; показ экскурсионных объектов; движение участников; продолжительность от одного часа до суток.

2. Экскурсия в составе тура, маршрута выходного дня, которая является составной частью предлагаемого тура.

3. Организация экскурсий, культурно-зрелищных услуг.

4. Оказание услуг гидов-экскурсоводов, экскурсоводов, турлидеров, организаторов экскурсий.

5. Путевая экскурсионная информация. Данная услуга предлагается на длительных внутримаршрутных перевозках. Экскурсовод или турлидер дает краткую информацию (в виде экскурсионной справки) по экскурсионным объектам, расположенным на пути следования группы.

Экскурсионная программа обслуживания – это план экскурсионных мероприятий, реализуемых для удовлетворения конкретных или специализированных познавательных запросов и интересов местного населения, туристов или экскурсантов в зависимости от целей их пребывания. Комплекс услуг, входящих в состав программы, является продуктом экскурсионной фирмы

Задача программы экскурсионного обслуживания подразумевает достижение целей, которые бывают:

- познавательными (историческая, архитектурно-градостроительная, литературная, искусствоведческая, природоведческая тематика);
- развлекательными (отдых, спорт);
- профессиональными (деловые, бизнес-туры, участие в выставках, ярмарках и др.);
- прочими (паломничество, хобби, обучение, повышение квалификации и др.).

По содержанию программы бывают ознакомительные и тематические.

Ознакомительная экскурсионная программа включает обзорную экскурсию, дающую представление о городе (стране), его истории, особенностях и обычаях населения, об архитектурных памятниках и современной жизни.

Цель тематической программы обслуживания – расширение познания экскурсантов по определенной тематике (особенно в познавательных турах), а также организация и предоставление других услуг.

Ответственные за проведение экскурсий предприятия должны иметь в своем штате специально подготовленных и знающих родной для туристов язык профессионалов (гидов). Отсутствие гида-переводчика или его непрофессионализм способны сильно испортить впечатление туриста от поездки.

Требования, предъявляемые к гиду-переводчику, различны, но основными из них являются следующие:

- знание большого фактического материала и умение изменять предлагаемый текст в соответствии с особенностями контингента туристов, их возраста и социального состава;
- творческий подход к своей работе, умение «заразить» своей любовью к городу, стране всех присутствующих в группе;
- систематическая работа над расширением своего общего кругозора, совершенствование профессиональных знаний и знаний иностранного языка, соблюдение установленных норм и правил поведения, корректность во взаимоотношениях с туристами.

Обязанности гида-переводчика:

- хорошее знание и строгое выполнение правил приема и обслуживания иностранных туристов;
- сопровождение группы туристов в поездке, начиная от первого и заканчивая последним пунктом программы;
- обеспечение устного перевода во время проведения всех запланированных организаторами тура мероприятий;
- строгий контроль за выполнением администрациями объектов размещения и системы питания требований обслуживания иностранных туристов;
- систематическое самообразование и научная деятельность (составление методик и лексических пособий, написание новых текстов экскурсий, комплектование и пополнение портфеля экскурсовода и др.) в свободное от работы время.

Необходимо отметить, гид-переводчик обязан иметь при себе лицензию на право заниматься экскурсоводческой деятельностью при проведении экскурсий. В противном случае ему грозит штраф. Следует также учитывать, что во многих странах мира обычно от экскурсоводов требуют доказательства легальности их работы. При посещении объектов зрелищ гид заранее получает билеты, проверяет их качество, организует посещение и выход из здания зрелищных объектов.

При работе с туристами гиду категорически запрещается: самостоятельно изменять запланированный маршрут, вносить изменения в программу; изменять запланированное время проведения экскурсий, а также длительность экскурсий; самостоятельно организовывать посещение объектов показа, не предусмотренных программой пребывания.

Услуги «встречи-проводы»

В экскурсионное обслуживание также включаются услуги сопровождения и услуги «встречи-проводы». Групповая туристская поездка за границу требует грамотной и четкой организации процессов, связанных с переездом группы туристов, ее доставкой к месту размещения, размещением туристов в отеле (отелях), дальнейшим прохождением всех этапов программы пребывания, данная обязанность возлагается на так называемого *турлидера*.

Турлидер – понятие, характерное для российского выездного туризма. Как правило, под турлидером понимается работник отправляющей турфирмы или экскурсионной фирмы отеля, который следует вместе с группой по маршруту и организует пребывание туристов в ходе всей поездки. В зависимости от направления поездки, уровня обслуживания – турлидером может быть один человек, выполняющий все функции по сопровождению группы, или это команда сотрудников, выполняющих каждый свою функцию на том или ином этапе поездки.

Функции турлидера:

Во-первых, перед вылетом туристов он следит за своевременных оформлением всех документов, кроме этого, необходимо проконтролировать процесс посадки туристов на транспортное средство.

Во-вторых, при прибытии в аэропорт или на вокзал проконтролировать выход туристов – важно, чтобы никто не потерялся, не остался, не отстал, не ушел в другую сторону и т.д. Как правило, заранее назначается сбор в определенном месте – около автобуса, например, рядом с которым стоит встречающий с плакатом.

В-третьих, очень важно проконтролировать получение туристами багажа – путаница, которая может возникнуть по причине спешки или невнимательности - шанс потерять, забыть, оставить, перепутать свой багаж с багажом других туристов.

Далее следует этап доставки туристов к месту размещения (отель) – *трансфер*.

Под трансфером понимают любые перемещения туристов по маршруту с использованием транспорта, но чаще всего трансфером называют переезд туристов из аэропорта или вокзала в гостиницу в день прилета (приезда) и переезд из гостиницы в аэропорт (вокзал) в день отъезда. Кроме этого, к трансферу можно отнести, например, переезды между лыжным центром и гостиницей. Трансфер бывает групповым и индивидуальным (характерен для VIP-туристов); может быть только в одну сторону или «туда – обратно». На детей могут распространяться скидки, ребенка до двух лет можно везти бесплатно. На трансфере может присутствовать сопровождающий. Возможен вариант совмещения трансфера и экскурсий (обзорной или заключительной). Это делается в целях рекламы, когда пакет услуг увеличивается, а его стоимость не изменяется.

На данном этапе к сопровождению могут подключаться сотрудники принимающей турфирмы. Если предполагается разместить группу в нескольких отелях, то автобус следует от одной гостиницы к другой, высаживая по несколько туристов. Важно проинформировать туристов о том, сколько по

времени займет переезд. В гостинице сверяются списки туристов. При возникновении проблемных ситуаций – их решает сопровождающий, связываясь с принимающей турфирмой.

Сопровождающий должен следить за прохождением экскурсий - они должны проводиться по плану. При невозможности провести экскурсию в указанный срок – согласовать перенос ее на другое время, в крайнем случае, при согласии туристов – подыскать альтернативный вариант. В последний день пребывания в гостинице - информировать туристов о своевременной оплате счетов, выставляемых гостиницей по факту оказания дополнительных услуг (пользование телефоном, спортзалом, мини-баром и т. д.). При выезде из страны – повторяются все этапы въезда.

Гид – сотрудник турфирмы, призванный информировать туристов на определенных участках маршрута, при этом гидом может быть один человек, работающий на всем протяжении маршрута, или существует вариант, когда гиды сменяют друг друга на разных участках: в аэропорту, на трансфере, в гостинице, на экскурсиях и др.

В аэропорту гид информирует туристов, где находится туалет, где можно поменять деньги, если есть время – где можно перекусить. Гиду практически иметь яркую форму. На трансфере гид сообщает, сколько ехать по времени до гостиницы, и если этот срок превышает один час – информировать туристов о расстоянии пути в километрах. Гид на трансфере должен поддерживать контакт с водителем, согласовывая путь следования, совместно решать возникающие в пути проблемы. Перед остановкой у гостиницы – гид указывает, кому из туристов следует выходить, напомнить про багаж. В отеле гид посещает туристов по определенному расписанию (ежедневно, через день, два раза за поездку).

При въезде туристов в отель может проводиться презентация, на которой сообщается информация об отеле – где что находится, какие дополнительные услуги можно получить, форма оплаты и др. При проведении экскурсий гид выписывает посадочные талоны на бланках фирмы принимающей стороны,

информирует клиентов о сроках начала экскурсий, напоминает о последнем дне пребывания в туристской поездке за тем, чтобы туристы грамотно рассчитали свое время.

Гид-экскурсовод следует вместе с туристами по маршруту и сообщает общую информацию о месте пребывания. Кроме этого, на маршруте туристов могут сопровождать: экскурсовод – работник сферы туризма, который должен иметь лицензию на право проведения экскурсий в своей стране. Оплата его труда – почасовая; представитель фирмы принимающей стороны – связывается с руководством фирмы, координируя процесс прохождения тура, при этом согласовывая решения с сопровождающим группы отправляющей стороны. Если речь идет о въездном туризме, то иностранные группы туристов всегда имеют сопровождающего и принимающего на территории России. Переводчик, как правило, сопровождает либо VIP-клиентов, либо присутствует во время деловых поездок.

Санаторно-курортные услуги – это услуги, предоставляемые предприятиями размещения, расположенными в курортных местностях, отдыхающим в санаторном лечении и курортном отдыхе.

К типам предприятий размещения рекреационной сети относят:

- профилактории – оздоровительные учреждения для ослабленных, или для долечивания после выписки из клиники;
- санатории – лечебно-профилактические учреждения, осуществляющие лечение, профилактику и медицинскую реабилитацию с использованием приоритетно природных лечебных физических факторов;
 - детские санатории; санатории матери и ребенка;
 - спортивно-оздоровительные центры;
 - дома отдыха;
 - курортные гостиницы;
 - пансионаты с лечением;
 - турбазы.

В последнее время все больше туристских предприятий и спортивно-оздоровительных учреждений стали заботиться о предоставлении анимационных услуг. Большинство туристов, отправляющихся в дальнее путешествие, стараются выбрать не только комфортабельные условия проживания, интересную экскурсионную программу обслуживания, но и наличие анимационной команды в отеле, пансионате или курортном комплексе.

Анимация – совершенно новое направление, которое стало активно использоваться во всем мире. Это оживление отдыха и организация непосредственных впечатлений от личного участия туристов в игровых и театрализованных шоу-программах, спортивных и культурно-развлекательных мероприятиях. Анимация - это деятельность по разработке и предоставлению специальных программ проведения свободного времени, своеобразная услуга, целью которой является повышение качества обслуживания, вовлечение отдыхающего в разнообразные досуговые мероприятия комплекса, оживление программ обслуживания, лечения, отдыха и досуга.

Данное явление в туризме и гостеприимстве рождено конкуренцией между курортами, равными по инфраструктуре, обслуживанию и сервису.

3.3. Комплексное обслуживание клиентов

Комплексное обслуживание включает набор (турпакет) туристских услуг. Услуги в туризме разнообразны: размещение, питание, перевозка, экскурсионные, досугово-развлекательные и бытовые услуги, спортивные и курортные программы, туристские походы и многое другое. В туристской практике действуют понятия основных и дополнительных услуг. С точки зрения потребительских качеств и свойств каких-либо различий между ними нет. Так, экскурсии, если они включены в комплексное обслуживание и в цену тура, считаются основными услугами, но если турист по своему желанию приобретает еще какую-либо экскурсию к оплаченному туру, эта услуга становится уже дополнительной. Таким образом, разница между основными и дополнительными услугами состоит в их отношении к первоначально

приобретенному туристом пакету или комплексу услуг (туру). Основным туристским продуктом в практической деятельности является комплексное обслуживание, т.е. стандартный набор услуг, продаваемый туристам в одном «пакете».

Пакет услуг (турпакет) – это произведенный туроператором туристский продукт, состоящий из определенного набора услуг: перевозки, размещения, питания, экскурсий и т.д. Пакет услуг на туре формируется в зависимости от цели путешествия и потребностей туристов по выбранному ими виду туристского отдыха.

При формировании тура и его пакета возможны два варианта работы с туристами: а) реализация заказных туров; б) реализация инклюзив-туров.

Заказной тур. При продаже заказных туров формирование программы и комплектование состава услуг производятся по желанию и при непосредственном участии туриста. Ему предлагают на выбор разные варианты обслуживания по каждому из видов услуг в предполагаемом им месте отдыха:

- размещение – разные по уровню, типу и месту расположения гостиницы;
- питание – разные варианты (полный или полупансион, или совсем без питания), шведский стол или «аля карт» с обслуживанием и т.д.;
- экскурсии, досугово-развлекательные услуги на выбор;
- транспортные услуги – варианты авиаперелета, железнодорожного проезда, аренды автомашины и т. д.;
- спортивные и курортные услуги – пользование такими программами на выбор, а также возможность тренинга или похода;
- визовые услуги, а также услуги страхования (в необходимых случаях) и т.д.

Турист сам участвует в составлении программы своего отдыха или путешествия. Выбранные туристом услуги формируются в программу тура,

рассчитывается цена, которую турист оплачивает при приобретении пакета тура (турпутевки).

Обычно такие заказы формируются в агентствах и поступают затем для реализации к туроператору. Для обеспечения качественного и оперативного исполнения заказов в настоящее время в международном туризме широко используются компьютерные коммуникационные системы, пользователями которых являются многие турагентства и операторские компании мира. В международном туризме широко используется компьютерная и телефаксная связь, позволяющая оперативно (в течение полутора часов) решить проблему комплектации пакета, обсчета цены и продажи тура.

Инклюзив-тур (ИТ). Этот тур с жестким, заранее спланированным (до контакта с клиентом) набором услуг, сориентированным на определенный вид отдыха или туризма, а также на социальный класс туристов и их возраст. Наиболее распространенными инклюзив-турами можно назвать маршрутные туры, когда на автобусе группа туристов совершает путешествие по нескольким городам и странам. Особенности подготовки и проведения такого тура (единая для всех программа, строго увязанная со сроками и графиком путешествия) не позволяют сделать его заказным. Инклюзивами являются также круизные туры, хобби-туры. Состав услуг на инклюзив-туре при реализации не меняется. Турист вправе купить его целиком или вообще отказаться от него.

Инклюзив-туры организуются и предлагаются на популярных маршрутах (например, «Классическая Италия» или «Автобусом по Европе» и др.), в известные места туризма и отдыха, пользующиеся устойчивым спросом.

Большую часть стоимости инклюзив-туров обычно составляет оплата транспорта и размещения, меньшую – оплата питания. Расходы на остальные услуги, в том числе экскурсионные, составляют небольшую долю в общей стоимости.

Инклюзив-туры дают возможность рассчитывать на специальные авиационные тарифы, предоставляемые авиакомпаниями турагентствам именно для этих туров. Инклюзив-тур для туристского тарифа в соответствии с

требованиями Международной ассоциации воздушного транспорта (IATA) должен включать не менее трех услуг: авиаперелет, размещение в гостинице по всему маршруту путешествия и еще одну, любую, не связанную с первыми двумя (экскурсию, аренду автомобиля и т.д.).

Несмотря на колебания спроса на такие туры, они имеют определенные преимущества для дальнейшего их развития:

- в целом комплексная поездка стоит дешевле, чем набор услуг, покупаемых отдельно;
- турагентству легче советовать клиенту, какой выбрать маршрут, поскольку программа и цены услуг известны заранее;
- больше возможности показать привлекательность своего продукта.

К недостаткам инклюзив-туров относятся:

- наличие в таком туре услуг, не интересующих клиента;
- чрезмерная насыщенность программы;
- реклама такого тура привлекает не всех потребителей, а только определенную их часть.

При заказных турах туроператору необходимо постоянно держать квоту неподтвержденных мест в гостиницах. При продаже могут быть разные запросы. Ему приходится работать с туристами, размещенными в разных гостиницах. Гораздо проще разместить туристов в одной гостинице и тем самым облегчить организацию их обслуживания.

В связи с изменениями, происшедшими за последнее десятилетие на туристском рынке, которые можно охарактеризовать как переход от «конвейерного» туристского продукта к продукту дифференцированному, наблюдается заметная тенденция к увеличению доли заказных туров по сравнению с инклюзив-турами. Фирмы вынуждены учитывать психологию туристов, которые всегда добиваются максимума свободы в выборе услуг. Это сказывается также на происходящей эволюции как инклюзив-туров, так и заказных туров в сторону сокращения в них набора услуг. К этому сокращению туристские фирмы толкают и конкурентная борьба, и стремление выйти на

рынок с предложением более низких цен, чем у конкурентов. Фактически за счет исключения из комплексного обслуживания некоторых услуг создается иллюзия дешевых поездок. Например, многие фирмы оставляют в предлагаемых ими турах только услуги, необходимые для получения IT-тарифов: перелет, размещение в гостиницах по всему маршруту и трансфер из аэропорта (вокзала) в гостиницу и обратно. Остальные необходимые услуги туристы приобретают за дополнительную плату уже в ходе поездки.

Как уже говорилось выше, все туристские поездки совершаются на групповой или на индивидуальной основе в зависимости от личного характера туриста и его бюджета, а также от особенностей тура. Индивидуальные поездки (как правило, это заказные туры) предоставляют туристу больше независимости и самостоятельности, но они более дорогие. Групповые поездки (чаще всего инклюзив-туры), наоборот, более дешевые и доступны массовому туристу, но в них каждый участник обязан подчиняться установленному порядку путешествия.

Организация заказных индивидуальных поездок является очень трудоемким процессом, требующим использования компьютерной техники для осуществления бронирования, диспетчеризации, расчетов и других операций. Заказной индивидуальный туризм с экономической точки зрения очень выгоден для туристских фирм, так как дает более высокие валютные доходы в расчете на одного туриста по сравнению с доходами от групповых туристов.

Пакет-тур (или турпакет) – это комплекс услуг, предоставляемых в путешествии по индивидуальному или по групповому варианту, который предлагается на широкую продажу для потребителей и в который кроме транспорта входят размещение, услуги гида, питание и другое обслуживание.

Факторы, влияющие на организацию турпакета:

- наличие спроса на данное путешествие;
- наличие возможностей материальной базы, инфраструктуры и услуг;
- взаимоотношения с авиакомпаниями и другими транспортными компаниями;

- отношения между страной отправки и страной назначения;
- взаимоотношения с партнерскими туристскими организациями (поставщиками услуг);
- уровень развития туризма в стране назначения;
- политическая стабильность в стране назначения.

Цена турпакета. Ключевой фактор, влияющий на успех туристского пакета, – это цена, по которой тот или иной тур предлагается на рынок. Возможностью наибольшей гибкости в ценообразовании обладают специализированные туроператоры, владеющие единственным, в своем роде уникальным турпакетом. Они определяют цену пакета, в основном ориентируясь на затраты по покупке услуг, плюс расчетная величина на покрытие других расходов и включение определенного процента прибыли. Туроператоры массового рынка, однако, в большей степени ориентированы на цены конкурентов, особенно в то время, когда спрос на турпакеты падает (в «мертвый сезон»).

Определяя цену турпакета, туроператоры следуют ценам лидера рынка. Крупные туроператоры уменьшают затраты и таким образом не дают своим соперникам шансов на успех в ценообразовании. Наиболее часто используемый метод ценообразования – это цены, ориентированные на затраты, т.е. рассчитывается себестоимость тура и добавляется определенный процент прибыли.

Процент прибыли, закладываемый в цену пакета тура на покрытие других затрат, отчисление в фонды, на заработную плату и чистую прибыль, колеблется в пределах от 15 до 30 %.

Цены в туризме отражают колебания спроса в различные периоды года, когда затраты и прибыль распределены неравномерно. Цены падают в «мертвый сезон» и восстанавливаются в пиковый сезон с учетом прибыли. Это является распространенным явлением и среди менее специализированных операторов, которые, как правило, используют менее сложную технику установления цен, добиваясь прибыли.

Стратегия ценообразования, конечно, находится в развитии, особенно это касается пакетных туров как самых массовых. Их цены могут зависеть не только от состояния рынка туристских услуг, от цен операторов-конкурентов, но и от цен на другие туры.

Вопросы для самопроверки

1. Назовите основные службы гостиничного предприятия.
2. Какие требования предъявляются к персоналу контактных служб гостиничного предприятия.
3. Какие функции осуществляет служба бронирования.
4. Что означает гарантированное подтверждение заявки на бронирование номера.
5. Кто относится к персоналу службы обслуживания гостиничного предприятия.
6. Охарактеризуйте должностные обязанности швейцара, коридорного, консьержа,
7. Что входит в функции службы приема.
8. Какие требования предъявляются к службе приема.
9. Какую информацию можно получить из картотеки гостей.
10. Какая служба по численности занятого персонала является самой крупной службой гостиницы.
11. Назовите персонал службы эксплуатации номерного фонда.
12. В чём заключается цель работы предприятий общественного питания.
13. По каким параметрам классифицируются туристические предприятия питания.
14. Что включает в себя понятие «ресторанный сервис».
15. Назовите способы обслуживания клиентов в индустрии общественного питания.
16. Каких основных правил следует придерживаться независимо от стиля обслуживания в ресторане.

17. *На каких условиях предоставляются услуги по бронированию автомобилей.*
18. *Дайте определение экскурсионной услуги.*
19. *Что включают в себя услуги экскурсионного обслуживания.*
20. *Назовите функции турлидера.*
21. *Как называется этап доставки туристов к месту размещения.*
22. *Назовите основные функции гида.*
23. *Что относят к предприятиям размещения рекреационной сети.*
24. *Что включает в себя анимационная деятельность.*
25. *Какой набор услуг может быть предоставлен при комплексном обслуживании.*

Глава 4. Инфраструктура менеджмента индустрии гостеприимства

4.1. Система образования: школы индустрии гостеприимства

На сегодняшний день индустрия гостиничного бизнеса развивается стремительными темпами. Человек, обладающий достаточным объемом

знаний, чтобы работать в данной отрасли, никогда не останется нетрудоустроенным, поскольку потребность в квалифицированном персонале постоянно растет. Ранее в данную сферу бизнеса можно было устроиться и без специальных знаний, однако на сегодняшний момент персонал индустрии гостеприимства составляют исключительно высококвалифицированные работники, обладающие специальным образованием и навыками.

Первая школа гостеприимства была открыта в XIX в. в Швейцарии. Эта школа и сегодня считается лучшей в мире. Также школы гостеприимства достаточно высокого уровня имеются в Испании, Ирландии, США, Великобритании, Австралии и иных странах. Учиться гостиничному бизнесу трудно, но интересно. В Швейцарии при дорогих гостиницах имеются школы гостиничного бизнеса, где можно учиться и одновременно набираться опыта работы в данной сфере.

Стать квалифицированным специалистом можно только совмещая теорию с практикой, поэтому большинство зарубежных школ уделяет практике времени не меньше, чем теории. Классы лучших мировых школ представляют собой имитацию номера, барной стойки, reception. На базе школы может функционировать и небольшое туристическое агентство. Большинство ныне существующих школ предлагает программы бакалавриата, последипломное образование и разнообразные краткосрочные программы, оканчивающиеся получением сертификата или диплома. На сегодняшний день школы гостиничного и туристического бизнеса есть практически в каждом городе.

Предложение выпускников не должно превышать спрос на них. Чем больше спрос на гостиничную продукцию, тем больше появляется школ, готовящих квалифицированные кадры. В 1980-е гг. на Кипре произошел туристический бум, что послужило толчком для создания Колледжа гостиничного и туристического менеджмента (College of Tourism & Hotel Management). Для того чтобы стать квалифицированным специалистом, необходимо обучаться три-четыре года. По окончании обучения выпускникам вручаются диплом колледжа и международный сертификат.

В Ирландии с началом экономического подъема стали появляться школы по туризму. В последнее время наблюдается повышение интереса к Австралии, и при существующем дефиците квалифицированных кадров обучение гарантирует дальнейшее трудоустройство и карьерный рост.

Испания является второй по посещаемости туристами страной мира. Самой хорошей в названной стране считается школа «EUNT StPOL» (Escuela Universitaria de Hosteleria y Turismo), расположенная в отеле «Sant Pol de Mar». После трех лет обучения студенты получают диплом в области туризма (Diploma in Tourism) или диплом со специализацией «Гостиничный менеджмент».

До недавних пор в России существовала только одна школа, где можно было научиться гостиничному мастерству, – Московская академия туристского и гостинично-ресторанного бизнеса (МАТГР) (основана в 1967 г.). Здесь обучались сотрудники «Интуриста», «Спутника» и «Аэрофлота». Высшего образования в этой сфере тогда еще не было. На сегодняшний день имеются следующие учебные заведения, готовящие квалифицированные кадры: Российская международная академия туризма, Московский институт рекламы, туризма и шоу-бизнеса, Международный институт гостиничного менеджмента и туризма, Институт туризма и гостеприимства.

Так как туризм – это семейный бизнес, то нередко случаи, когда второе высшее образование получает вся семья. Более квалифицированными специалистами являются выпускники программы второго высшего образования. Во всех школах высокого уровня студентов в обязательном порядке обучают одному или двум иностранным языкам.

4.2. Информационное обеспечение менеджмента индустрии гостеприимства

Индустрия гостеприимства настолько многолика и многогранна, что требует применения самых разнообразных информационных технологий,

начиная от разработки специализированных программных средств, обеспечивающих автоматизацию работы отдельной туристской фирмы или отеля, до использования глобальных компьютерных сетей.

Современная индустрия гостеприимства за последние годы претерпела весьма существенные изменения в связи с внедрением новых компьютерных технологий. Успешное функционирование любой фирмы на рынке индустрии гостеприимства практически немислимо без использования современных информационных технологий. Специфика технологии разработки и реализации турпродукта требует таких систем, которые в кратчайшие сроки предоставляли бы сведения о доступности транспортных средств и возможностях размещения туристов, обеспечивали бы быстрое резервирование и бронирование мест, а также автоматизацию решения вспомогательных задач при предоставлении туристских услуг (параллельное оформление таких документов, как билеты, счета и путеводители, обеспечение расчетной и справочной информацией и др.). Это достижимо при условии широкого использования в индустрии гостеприимства современных компьютерных технологий обработки и передачи информации.

На сегодняшний день в индустрии гостеприимства используется достаточно много новейших компьютерных технологий, например, глобальные компьютерные системы резервирования, интегрированные коммуникационные сети, системы мультимедиа, Smart Cards, информационные системы менеджмента и др. Перечисленные выше информационные технологии используются с разной степенью активности и имеют неодинаковое распространение. Различается также степень их влияния на развитие туристской индустрии.

Влияние информационных технологий на туризм ощущается на разных стадиях создания и продвижения турпродукта. Наибольшее влияние современные компьютерные технологии оказывают на продвижение туристского продукта (распространение и продажи). Прежде всего это касается возможности формирования новых маркетинговых каналов продвижения и

сбыта туристского продукта. Так, в области рекламы широкое распространение получила прямая рассылка туристской информации по электронной почте (direct-mail). В последние годы большинство туристских предприятий создают свои собственные сайты в Интернете, а также используют баннерную рекламу. Хотя эффективность этих каналов распространения туристского продукта в России не очень высока, это направление следует рассматривать как весьма перспективное.

Компьютерные системы резервирования CRS (Computer Reservation System), появившиеся в середине 60-х гг. XX в., позволили ускорить процесс резервирования мест в гостиницах, прокат автомобилей, обмен валюты, заказ билетов на развлекательные и спортивные программы, позволили ускорить процесс резервирования авиабилетов и осуществить его в режиме реального времени. В результате этого повысилось качество сервисных услуг за счет уменьшения времени обслуживания клиентов, увеличения объемов и разнообразия предлагаемых услуг и т.д., а также появились возможности обеспечения оптимизации загрузки авиалайнеров, реализации стратегии гибкого ценообразования, применения новых управленческих методов и т.д. Высокая надежность и удобство этих систем резервирования способствовали их быстрому и широкому распространению. В настоящее время 98% зарубежных предприятий сферы туризма используют системы бронирования.

На российском рынке представлены в основном такие системы глобального резервирования, как Amadeus, Galileo Worldspan. Компьютерная система бронирования Amadeus функционирует на российском рынке с 1993 г., и на данный момент в России насчитывается более 600 турфирм – пользователей системы.

Одним из основных направлений применения информационных технологий в туризме является внедрение мультимедийных технологий, в частности справочников и каталогов. В настоящее время туристские справочники и каталоги выпускаются в книжном исполнении, на видеокассетах, на лазерных дисках CD - ROM, в сети Интернет. Электронные

каталоги позволяют виртуально путешествовать по предлагаемым маршрутам, просмотреть эти маршруты в активном режиме, получить информацию о стране, объектах по трассе маршрута, данные о гостиницах, кемпингах, отелях и других средствах размещения, ознакомиться с системой льгот и скидок, а также законодательством в сфере туризма. Кроме того, в этих каталогах обычно приводятся информация о правилах оформления туристских документов, туристские формальности, модели поведения туриста в экстремальных ситуациях и т.д. Клиент может спланировать программу тура, выбрать его по заданным оптимальным параметрам (цена, система льгот, система транспорта, сезон и др.).

Использование мультимедийных технологий оперативно предоставляет потенциальному клиенту информацию о любом интересующем его туре и тем самым позволяет быстро и безошибочно выбрать подходящий турпродукт. При этом туроператор (турагент) имеет возможность при необходимости внести изменения в данный тур или сформировать новый эксклюзивный тур, произвести бронирование мест и продать туристу созданную в оперативном режиме туристскую услугу.

В индустрии гостеприимства также широко распространен видеотекст, сочетающий возможности компьютерных систем резервирования, электронной почты, телекса, электронных газет. В Великобритании около 90% турагентств используют систему визуальных данных Prestel, которую поддерживает компания British Telecom. Эта система содержит информацию о туризме и путешествиях, а также предложения туроператоров, железнодорожных линий, паромов, отелей и авиалиний, легко доступную потребителям. В систему также регулярно заносят последние новости и изменения по всем этим направлениям. Основным компонентом системы Prestel являются телевизор, выступающий в качестве дисплея, клавиатура для ввода данных, а также адаптер, который обеспечивает связь турагентства с центральным компьютером, минуя телефонные линии. Технология видеотекста также пользуется успехом во Франции, где применяется система Minitel.

В области менеджмента в индустрии гостеприимства произошли также кардинальные изменения. Современный уровень развития турбизнеса и жесткая конкуренция в этой области придают особую важность информационным системам туристских агентств. Функциональные возможности этих систем должны обеспечивать ввод, редактирование и хранение информации о турах, гостиницах, клиентах, о состоянии заявок, предусматривать вывод информации в форме различных документов: анкет, ваучеров, списков туристов, описаний туров, гостиниц; рассчитывать стоимость туров с учетом курса валют, скидок, контролировать оплату туров, формирование финансовой отчетности, перевод экспорт-импорт данных в другие программные продукты (Word, Excel, бухгалтерские программы) и прочие возможности. Эти системы не только ускоряют процесс расчетов и формирование документов, но и могут уменьшать стоимость услуг (турпакета), выбрав оптимальный по цене вариант доставки клиентов, размещения и т. п. Заказ на разработку уникальной информационной системы автоматизации туристского офиса стоит достаточно дорого, да и в настоящее время в этом нет особой необходимости, так как существует ряд хорошо зарекомендовавших себя программных продуктов. Разработки специализированных программных продуктов для туристского бизнеса в настоящее время ведут несколько российских фирм: «Мегатек» (программа «Мастер-Тур»), «Арим-Софт» (программы TurWin, «Чартер», «Овир»), «Само-Софт» (программа «Само-Тур»), «Туристские технологии» (программа комплексной автоматизации «Туристский офис»), «Интур-Софт» (программа «Интур-Софт»), ANT-Group (система ANT-Group), «Рек-Софт» (комплекс «Эдельвейс», «Барсум», «Реконлайн») и др.

В современных условиях мирового социально-экономического развития, особенно важной областью стало информационное обеспечение процесса управления, которое состоит в сборе и переработке информации, необходимой для принятия обоснованных управленческих решений.

Перед управляющим органом обычно ставятся задачи получения информации, ее переработки, а также генерирования и передачи новой

производной информации в виде управляющих воздействий. Такие воздействия осуществляются в оперативном и стратегических аспектах и основываются на ранее полученных данных, от достоверности и полноты которых во многом зависит успешное решение многих задач управления.

Информатизация менеджмента в современных условиях базируется в основном на использовании вычислительной техники. Это многоаспектный процесс, включающий в себя:

- формирование соответствующей технико-технологической базы (с применением новейших информационных технологий и современных электронно-вычислительных и коммуникационных средств);
- организацию производства и сферы распределения информационно-вычислительных услуг;
- отработку механизма информационного обслуживания и создание действенной системы управления данными процессами;
- внедрение и эксплуатацию прогрессивных форм, методов и средств проведения информационной деятельности в процессах управления, а также создание для этого необходимых материально-технических, организационно-экономических и социальных условий.

Использование вычислительной техники и информационных технологий в сфере управления открывает возможности более экономичной и рациональной организации информационных процессов, повышения их гибкости и динамичности, расширения диапазона анализируемых факторов при принятии решений и факторов их обоснований. В конечном итоге вся масса преимуществ использования электронно-вычислительной техники позволяет повысить многократно уровень управления. Эффективное применение ЭВМ зависит от следующих условий:

- создания самих вычислительных машин;
- создания для них программного обеспечения;
- подготовленности среды применения.

Автоматизация деятельности по управлению персоналом дает:

- оперативность контроля возможность получения непротиворечивых и полных данных о структуре предприятия, позициях штатного расписания и сотрудниках;

- жесткий контроль за деятельностью дочерних предприятий;
- настраиваемую систему разработки отчетной документации;
- переход на новые технологии и методы работы;
- улучшение условий труда;
- гибкость управления.

Комплексные системы управления персоналом могут использоваться для автоматизации работы отдела кадров, планово-экономического и расчетного отделов, обучения персонала на любом предприятии.

Применение информационных систем в индустрии гостеприимства приводит к существенным изменениям в менеджменте, а также повышает качество обслуживания.

4.3. Методическое обеспечение менеджмента индустрии гостеприимства

Проблема обеспечения качества продукции носит в современном мире универсальный характер. От того, насколько успешно она решается, зависит многое в развитии любой отрасли. Однако показатели качества, а также проблемы, связанные с выпуском качественной продукции, специфичны для каждой отрасли, в том числе и для индустрии гостеприимства.

В настоящий момент понятие качества как категории нормировано и определяется стандартами.

Стандарт – нормативный документ, разработанный на основе соглашения большинства заинтересованных сторон и принятый признанным органом или утвержденный предприятием, в котором устанавливаются для всеобщего и многократного использования правила, общие принципы, характеристики, требования и методы, касающиеся определенных объектов стандартизации, и

который направлен на достижение оптимальной степени упорядочения в определенной области.

В соответствии с определением Международной организации по стандартизации (ИСО) качество – это совокупность свойств и характеристик продукта, которые придают ему способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности. Существует также определение качества продукции, приведенное в ГОСТ 15467-79, согласно которому «качество продукции – совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением».

Требования к качеству туристского продукта

Формально уровень качества определяется как соответствие свойств продукции и услуг требованиям стандартов. Директивными установками для создания технологий в области управления качеством являются международные стандарты ИСО (МС ИСО) серии 9000, ориентированные на установление идентичных норм к аналогичной продукции и услугам в мировом масштабе, в том числе в сфере туризма. Кроме того, на государственном уровне законами и стандартами устанавливаются требования, обеспечивающие безопасность жизни, здоровья потребителей туристских услуг, охрану окружающей среды, предотвращение причинения вреда имуществу потребителя.

Туристский продукт – понятие комплексное, состоящее из множества взаимосвязанных составляющих - туристских услуг. Согласно ГОСТ 28681.0-90 «туристская услуга – результат деятельности туристского предприятия по удовлетворению соответствующих потребностей туристов».

Качество услуги определяется требованиями ст. 4 Закона Российской Федерации «О защите прав потребителей». По Закону продавец (изготовитель, исполнитель) обязан продать потребителю товар (передать результаты выполненной работы, оказать услугу), соответствующий обязательным

требованиям стандартов, условиям договора, обычно предъявляемым требованиям, а также предоставить информацию о товарах (работах, услугах).

Правовое поле для разработки стандартов в области туризма обозначено в Законе Российской Федерации «О стандартизации». Требования данного Закона обязательны для всех субъектов хозяйственной деятельности независимо от форм собственности, будь то органы государственного управления или общественные организации, предприятия или предприниматели.

Закон определяет стандартизацию как деятельность по установлению норм, правил и характеристик (требований) в целях обеспечения:

- безопасности продукции, работ, услуг для окружающей среды, жизни, здоровья и имущества;
- качества продукции, работ, услуг в соответствии с уровнем развития науки, техники и технологии;
- единства измерений;
- экономии всех видов ресурсов.

Объект стандартизации – продукция, услуги и процессы, которые неоднократно воспроизводятся и/или используются. Именно стандарт, по сути, определяет условия и методы, обеспечивающие показатели качества.

Управление деятельностью по стандартизации на уровне государства в России осуществляет Государственный комитет Российской Федерации по стандартизации и метрологии (Госстандарт России).

Для разработки государственных стандартов создаются специальные технические комитеты (ТК), которые действуют на базе предприятий и организаций, специализирующихся по определенным видам продукции и услуг и обладающих в данной области наиболее высоким научно-техническим потенциалом. В настоящий момент идет тенденция к демократизации процедур разработки стандартов, расширению практики применения в России международных, региональных и национальных стандартов экономически

развитых стран при условии соответствия их требований потребностям отечественной экономики.

Требования к туристским услугам определены в ГОСТ Р 5069094 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Общие требования». Они, по сути, определяют ту сумму технологий, которые призваны обеспечить attractiveness туристского продукта как комплекса туруслуг. Согласно данным требованиям, туристская услуга должна соответствовать назначению, точно и своевременно исполняться, отвечать требованиям комплексности, комфортности, эстетичности, эргономичности (эргономика (гр. *ergon* труд + *nomos* закон) – отрасль знания, изучающая трудовые процессы с целью создания наилучших условий труда). Особые требования предъявляются к этичности обслуживающего персонала.

Основополагающими стандартами в области производства и потребления туристского продукта являются:

- ГОСТ 28681.0 «Стандартизация в сфере туристско-экскурсионного обслуживания. Основные положения», устанавливающий основные виды туристско-экскурсионного обслуживания объектов стандартизации;
- ГОСТ Р 50646-94 «Услуги населению. Термины и определения», устанавливающий термины и определения понятий в области стандартизации, сертификации и управления качеством в сфере услуг, а также обязательную документацию по данной сфере работ;
- ГОСТ Р 50762-95 «Общественное питание. Классификация предприятий общественного питания», определяющий типы предприятий питания, требования к качеству услуг и их ассортименту;
- ГОСТ Р 50935-96 «Общественное питание. Требования к обслуживающему персоналу», определяющий критерии оценки обслуживающего персонала на предприятиях питания по уровню профессиональной подготовки и квалификации, способности к руководству (для административных работников), знания руководящих документов, относящихся к профессиональной деятельности.

Стандарты на продукцию и услуги предприятий туристской сферы устанавливают требования обеспечения безопасности жизни, здоровья туристов и экскурсантов, факторы риска в туризме, классификацию объектов размещения и питания. Среди таких стандартов:

ГОСТ 50644-94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Требования по обеспечению безопасности туристов и экскурсантов»;

ГОСТ 50645-94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц».

В сфере туристского бизнеса существуют также ведомственные нормативные документы, регламентирующие требования в области безопасности потребления туруслуг, что также является неотъемлемой характеристикой качества турпродукта. Это санитарно-гигиенические требования, устанавливаемые Санитарными правилами и нормами (СанПиН), утверждаемые Министерством здравоохранения РФ, Строительные нормы и правила (СНиП), утверждаемые Государственным комитетом Российской Федерации по строительству.

За соблюдением обязательных требований стандартов на территории Российской Федерации осуществляется государственный надзор, организуемый Госстандартом и другими государственными органами в соответствии с их компетенцией. Основной задачей государственного надзора за соблюдением стандартов является предупреждение нарушений законов РФ, содержащих обязательные требования к объектам стандартизации, а также требований государственных стандартов. Нарушение требований государственных стандартов влечет за собой уголовную, административную либо гражданско-правовую ответственность, что оговорено в соответствующей статье Закона «О стандартизации».

В любой отрасли, где бы ни производилась стандартизация, основным требованием к деятельности по стандартизации является ее системность, т.е. обеспечение взаимной согласованности, непротиворечивости, унификации и исключение дублирования требований по стандартизации. Необходимость и

достоверность оценки качества туристского продукта усиливаются по мере все большего вовлечения стран в международный туристский рынок. Высокий и разнообразный спрос на туристские услуги во всем мире делает необходимым взаимное признание результатов деятельности различных предприятий сферы туризма. Высший уровень такого признания – сертификация, гарантирующая, что продукт (услуга) отвечает определенным требованиям и имеет заданное качество.

Сертификация - осуществление государственного контроля за соблюдением стандартов. Сертификация включает в себя совокупность действий и процедур с целью подтверждения (посредством сертификата соответствия или знака соответствия) того, что продукт или услуга соответствует определенным стандартам или техническим условиям.

В зависимости от того, кто ее проводит, сертификация бывает трех видов:

- самосертификация, проводимая самим предприятием - изготовителем продукции или услуг;
- сертификация, осуществляемая потребителем;
- сертификация, осуществляемая третьей стороной - специальной организацией, не зависящей от потребителя и изготовителя.

Наибольшим доверием в международной и отечественной практике пользуется сертификация, осуществляемая третьей стороной.

В развитии сертификации отмечается смещение акцента от сертификации продукции к сертификации используемых на предприятии систем обеспечения качества. В последнем случае она может осуществляться по трем моделям, установленным МС ИСО 9001-87, 9002-87, 9003-87 и соответствующими государственными стандартами (ГОСТ 40.9001 и ГОСТ 40.9003). Российское предприятие может выбрать модель, сообразуясь с потребностями рынка и конкретных потребителей.

Сертификация позволяет реализовать единый подход к оценке качества различных объектов, дает возможность гарантии стабильного выпуска продукции или предоставления услуг необходимого уровня качества,

поскольку охватывает не только собственно качество продукции или услуги, но и организацию производства. В конечном итоге развитая национальная система сертификации призвана защищать потребителей от низкокачественной, а то и просто вредной для его здоровья продукции.

Сертифицированная система качества туристского предприятия позволяет ему расширить круг надежных партнеров, повысить свою конкурентоспособность. Сертификация в условиях рыночных отношений – признанный в мире способ независимого подтверждения (оценки) соответствия продукции, работ и услуг установленным требованиям. Использование сертификации создает предпосылки и условия для успешного решения ряда важнейших социальных и экономических проблем.

Введение сертификации туристского продукта, гармонизированной с международными правилами на соответствие требованиям стандартов, – необходимое условие интеграции России в мировое туристское пространство.

Как и в других отраслях, в туризме сертификация может использоваться в законодательно регулируемой (обязательная сертификация) и в законодательно не регулируемой (добровольная сертификация) сферах. В первом случае она связана, как правило, с безопасностью, охраной окружающей среды, здоровья потребителя. Цель добровольной сертификации – создание условий для повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции или выполняемой работы (услуги), а также для получения определенных гарантий относительно фактического качества объектов кредитования и страхования.

Обязательная сертификация туристских услуг и услуг гостиниц, а также предприятий питания введена Госстандартом России с 1 июля 1995 г.

Правила сертификации туристских услуг и услуг гостиниц, утвержденные постановлением Госстандарта России от 14.10.94 № 18, разработаны на основе Правил по проведению сертификации в РФ (утверждены постановлением Госстандарта России от 16.02.94 № 3) и основополагающих документов Системы сертификации ГОСТов России. Правила сертификации туристских услуг и услуг гостиниц устанавливают общие правила, организационную

структуру, схемы сертификации и порядок проведения работ по сертификации туристских услуг и услуг гостиниц, соответствуют Законам РФ «О защите прав потребителей», «О сертификации продукции и услуг», руководству ИСД/МЭК 2, стандартам ИСД 8402 и ИСД 90042.

Сертификацию туристских услуг и услуг гостиниц осуществляют органы по сертификации, аккредитованные в установленном порядке и зарегистрированные в Госстандарте России, являющимся национальным органом по сертификации и ведущим общероссийский реестр выданных сертификатов соответствия. Непосредственную работу по организации сертификации в каждой сфере осуществляет соответствующий центральный государственный орган сертификации.

Методическое обеспечение работ по сертификации осуществляет Московский экономико-статистический институт, являющийся методическим центром системы.

Функции органов по сертификации могут выполнять предприятия и организации, отвечающие требованиям независимости и компетентности, а также имеющие аттестат аккредитации, лицензию и не менее двух аккредитованных экспертов в штате, аттестованных для проведения этих работ.

В сфере туристских услуг и услуг гостиниц указанные функции возложены на Госкомспорт России. Система сертификации туристских услуг и услуг гостиниц является открытой для участия в ней предприятий и организаций различных форм собственности, предпринимателей, заинтересованных в деятельности по сертификации данных услуг.

Нормативными документами при обязательной сертификации туристских услуг и услуг гостиниц могут быть межгосударственные стандарты, государственные стандарты России, а также другие документы (правила, СНиПы, СанПиНы, инструкции), утвержденные органами государственного управления, которые устанавливают обязательные требования, направленные на обеспечение безопасности жизни, здоровья туристов и окружающей среды,

сохранности имущества туристов, соответствия услуги функциональному назначению, точности и своевременности исполнения.

При добровольной сертификации заявитель сам определяет документы, на соответствие требованиям которых проводится сертификация на условиях договора между заявителем и органом по сертификации, аккредитованным в системе.

В настоящее время в системе ГОСТов Р при сертификации туристских услуг и услуг гостиниц используются четыре схемы сертификации. Для гостиниц и прочих мест проживания при проведении обязательной сертификации Госстандартом России рекомендована схема № 4 аттестация предприятия. Аттестация предприятия подразумевает оценку состояния материально-технической базы предприятия, номенклатуры и качества предоставляемых услуг, квалификации персонала.

Обязательным условием сертификации гостиниц и других мест проживания является документальное подтверждение (наличие заключений) соответствующих государственных служб (пожарной, санитарной, технического и других органов надзора), осуществляющих контроль за безопасностью в пределах своей компетенции. Предприятия питания при местах проживания должны иметь сертификат соответствия на требования безопасности.

В соответствии с ГОСТ Р 50645-94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц» при сертификации гостиниц по схеме № 4 предприятию присваивается определенная категория («звезда»). Если гостиница не отвечает требованиям, достаточным для присвоения категории («звезды»), но соответствует требованиям безопасности, выдается сертификат соответствия только требованиям безопасности.

Для гостиниц знаком соответствия категории служит «звезда» (ГОСТ Р 50645-94), которая проставляется на сопроводительных документах (путевках, квитанциях, карточках гостя, рекламных проспектах и других материалах), выдаваемых потребителю, а также на вывесках.

На должностных лиц и предпринимателей может быть наложен штраф за предоставление несертифицированных услуг и несанкционированное использование знака соответствия (п. 5 ст. 5 р. I; п. 4 ст. 7 р. II Закона РФ «О сертификации продукции и услуг», Кодекс РСФСР об административных правонарушениях).

Порядок проведения сертификации (подача заявки, в том числе выбор схемы, методика проведения сертификационной проверки, выдача сертификата соответствия, заключение договора на инспекционный контроль) определен в нормативных документах системы ГОСТов России. Срок действия сертификата устанавливает орган по сертификации с учетом срока действия нормативных документов на сертифицируемую услугу, результатов оценки услуги, но не более чем на три года. При отрицательных результатах сертификационных проверок, несоблюдении иных требований, предъявляемых к сертифицированной услуге, или отказе заявителя от оплаты работ по сертификации орган по сертификации выдает заявителю заключение с указанием причин отказа в выдаче сертификата.

Юридические и физические лица, а также органы государственного управления, виновные в нарушении правил обязательной сертификации, несут в соответствии с действующим законодательством уголовную, административную либо гражданско-правовую ответственность (ст. 20 р. IV Закона РФ «О сертификации продукции и услуг»).

Вопросы для самопроверки

- 1. Расскажите о школах индустрии гостеприимства.*
- 2. Приведите примеры применения информационных технологий в индустрии гостеприимства.*
- 3. Что обеспечивают информационные системы предприятий индустрии гостеприимства.*

4. *туристических*
5. *В чём состоит информационное обеспечение процесса управления.*
6. *Что включает в себя процесс информатизации менеджмента индустрии гостеприимства.*
7. *Что даёт автоматизация деятельности по управлению персоналом.*
8. *Дайте определение стандарта.*
9. *Какие требования предъявляются к качеству туристического продукта.*
10. *В каком документе зафиксированы положения по разработке стандартов в области туризма.*
11. *Что является объектом стандартизации в области туризма.*
12. *Какой государственный орган осуществляет Управление деятельностью по стандартизации в России.*
13. *В каком государственном стандарте определены требования к туристским услугам.*
14. *Какие требования устанавливают стандарты на продукцию и услуги предприятий туристской сферы.*
15. *Дайте определение сертификации и назовите виды сертификации.*
16. *Какие цели преследует сертификация.*
17. *Какой государственный орган осуществляет функции сертификации*
18. *Назовите нормативные документы при обязательной сертификации услуг индустрии гостеприимства.*

Глоссарий

Автомобильный туризм (автотуризм) – популярный вид отдыха, путешествие с использованием автомобильного транспорта по основной части маршрута.

Агентство туристическое – занимается реализацией турпродуктов, произведенных, например, туроператором. Функции туристического агентства

могут выполняться и туроператором, поскольку последний сам может продавать свои турпродукты.

Активный туризм – вид путешествия, связанный с активными способами передвижения по маршруту и совершаемый человеком в рекреационных и спортивных целях.

Апарт – отель – тип номеров в гостиницах, по своему оформлению приближенных к виду современных квартир, включая места для приготовления еды (стоимость питания обычно не включается в стоимость номера).

База отдыха – специализированное средство размещения, как правило, сезонного действия, предназначенное для отдыха здоровых людей.

Блок–чартер - аренда определенной части транспортного средства на один или несколько регулярных рейсов.

Бонусная система авиакомпании – система премий для клиентов конкретной авиакомпании за достижение установленных показателей числа продолжительности полетов, летных часов и т.д.

Бронирование – предварительное закрепление за определенным туристом (пассажиром) мест в гостиницах или на транспортных средствах, билетов в культурно-зрелищные учреждения на определенную дату.

Ваучер туристский – документ, устанавливающий право туриста на услуги, входящие в состав тура, и подтверждающий факт их оказания.

Внутренний туризм (для россиян) – путешествия в пределах России лиц, постоянно проживающих в Российской Федерации.

Выездной туризм – путешествия лиц, постоянно проживающих в какой-либо стране, в другую страну.

Гид – проводник-профессионал, показывающий туристам достопримечательности города или местности.

Гид-переводчик – профессионально подготовленное лицо, услуги которого заключаются в ознакомлении туристов с туристскими ресурсами в стране (месте) временного пребывания.

Глобализация – процесс всемирной экономической, политической и культурной интеграции и унификации. Основным следствием этого является мировое разделение труда, миграция в масштабах всей планеты капитала, человеческих и производственных ресурсов, стандартизация законодательства, экономических и технологических процессов, а также сближение и слияние культур разных стран.

Глобальные распределительные системы (ГРС) – холдинги, имеющие компьютерные системы бронирования, в которых участвуют представители различных сфер бизнеса. ГРС имеют прямой доступ в режиме реального времени к базам данных авиакомпаний, железнодорожных дорог, судоходных

компаний, гостиничных цепей, компаний по прокату автомашин, туристских фирм, туристских центров и др.

Гостиница (коллективное средство размещения, гостиничное предприятие) – юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, имеющий на праве собственности, условиях аренды или ином законном основании имущественный комплекс (недвижимое имущество), находящийся под единым управлением (руководством), с количеством номеров не менее десяти, и предназначенный для предоставления гражданам услуг гостиниц и аналогичных средств размещения. По нормативным документам РФ гостиницы, включая туристские, входят в состав гостиничных предприятий, к которым также относятся мотели, кемпинги, общежития для приезжих и другие средства размещения.

Гостиничная деятельность – деятельность юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, обладающих или наделенных в установленном порядке имущественными правами на какое-либо коллективное средство размещения по непосредственному распоряжению и управлению им, для предоставления услуг размещения и обслуживания граждан, а также иная деятельность по организации и оказанию гостиничных услуг, включая их реализацию.

Государство – основной институт политической системы классового общества, осуществляющий управление обществом, охрану его экономической и социальной структур.

Договор – соглашение двух или нескольких лиц об установлении, изменении или прекращении гражданских прав и обязанностей.

Договор франшизы – договор о передаче прав и привилегий производителя туристических услуг на их реализацию (сбыт), предусматривает использование торговой марки франшизодателя как гарантии качества услуг.

Дополнительные туристские услуги – дополнительные услуги, не предусмотренные туром и доводимые до потребителя по его свободному выбору.

Дьюти-фри (Duty-Free) – система беспошлинной торговли в аэропортах на бортах самолетов, паромов и других транспортных средств или в отдельных местах, посещаемых иностранцами (как правило, основные товары – сигареты, алкоголь, парфюмерия и сувениры).

Заказчик туристского продукта – турист или иное лицо, заказывающий туристский продукт от имени туриста, в том числе законный представитель несовершеннолетнего туриста.

Замкнутый круговой маршрут – круговой маршрут с транспортировкой пассажиров до места назначения и обратно одним и тем же видом транспорта.

Зеленый коридор – место пересечения границы при провозе вещей, не подлежащих обязательному таможенному декларированию.

Иклюдив-тур, включающий в себя жестко спланированную по маршруту, времени, сроку, набору и качеству услуг поездку, которая продается потребителю как неразделимый на элементы товар по общей цене, обычно включающий в себя стоимость как обслуживания, так и проезда по маршруту.

Индивидуальный тур – тур с определенным набором услуг, заказанный клиентом (или небольшой группой) по своему усмотрению, включая размещение, питание, трансфер, экскурсионную и развлекательную программу.

Индустрия туристская – совокупность гостиниц и иных средств размещения, средств транспорта, объектов общественного питания, объектов и средств развлечения, объектов познавательного, делового, оздоровительного, спортивного и иного назначения, организаций, осуществляющих туроператорскую и турагентскую деятельность, а также организаций, предоставляющих экскурсионные услуги и услуги гидов-переводчиков.

Инновации – создание и внедрение нового продукта, нового явления или действия на рынке (предприятия), которое имеет целью привлечь потребителя, удовлетворить его потребности, принести доход предпринимателю и повысить конкурентоспособность компании.

Интеграция (от лат. *integrum* – целое; лат. *integratio* – восстановление, восполнение) – в общем случае обозначает объединение, взаимопроникновение. Объединение каких-либо элементов (частей) в целое. Процесс взаимного сближения и образования взаимосвязей.

Интер-райл – система проездных билетов на железнодорожном транспорте, позволяющая в течение определенного срока действия ездить внутри зоны билета без ограничений.

Категории туризма – международный, национальный и туризм в пределах страны: международный туризм включает въездной и выездной туризм; национальный туризм состоит из внутреннего и выездного туризма; туризм в пределах страны подразделяется на въездной и внутренний туризм.

Качество продукции (услуг) – совокупность свойств и характеристик продукции, которые придают ей способность удовлетворять существующие или предполагаемые потребности покупателя.

Клиент-сервер – основное направление современных разработок в области мощных информационных систем (особенно в туризме). В основе этой технологии лежит идея разделить ключевые функции по обработке информации между программой-приложением (клиентом) и программой управления базой данных (сервером базы данных).

Комплексное обслуживание – стандартный набор туристических услуг, обычно включающий в себя встречу и проводы, размещение в гостинице, питание и экскурсионное обслуживание.

Конгресс-центр – специализированное средство размещения, предоставляющее услуги по размещению и имеющие оборудованные и оснащенные помещения для проведения конференций, семинаров, совещаний.

Консорциум – организационная форма временного объединения предприятий, компаний для осуществления капиталоемкого проекта или для совместного размещения займа. Обязанности членов консорциума, доля каждого из них в затратах и ожидаемой прибыли, а также формы участия в реализации проекта определяются соглашением о консорциуме. Консорциум несет солидарную ответственность перед своими заказчиками. По достижении поставленной цели консорциум прекращает свою деятельность или преобразуется в иной вид договорного объединения.

Концепция устойчивого развития туристского региона – планирование и управление развитием территории, которые обеспечивают защиту природной и культурной среды, улучшение качества жизни местного населения, обеспечение туристам условий пребывания, соответствующим высоким международным стандартам.

Конъюнктура туристского рынка – сложившийся на рынке на определенный момент времени уровень цен на туристские услуги и товары.

Маркетинг – он начинается с того момента, когда туристическая фирма начинает интересоваться мнением своих туристов о качестве своих услуг и на основе этого мнения проводит изменения, направленные на удовлетворение потребностей существующих и потенциальных покупателей турпродукта.

Массовая коммуникация – систематическое распространение сообщений (через печать, радио, телевидение, Интернет, кино, звукозапись, видеозапись и другие каналы передачи информации) среди численно больших рассредоточенных аудиторий с целью информирования и оказания идеологического, политического, экономического, психологического или организационного воздействия на оценки, мнения и поведение людей.

Международный путешественник – любое лицо, путешествующее за пределами страны своего постоянного места жительства независимо от цели путешествия.

Международный студенческий билет – документ определенной формы, подтверждающий факт учебы в университете или другом высшем учебном заведении. Необходим для получения студентами ряда льгот при совершении туристических поездок.

Менеджмент (англ. *management* от старофранцузского *menagement* – искусство сопровождать, направлять; от англ. *manage* – управлять, заведовать, руководить; от лат. *manu agere* – указывать рукой) – процесс управления

деятельностью людей в социо-экономических и бизнес системах, направленный на достижение поставленной цели; наука об управлении организацией; система управления организацией; штат руководителей всех уровней в организации; менеджер (управляющий, устар. приказчик) - один из руководителей организации.

Менеджмент туристской организации – особый вид профессиональной деятельности, направленной на достижение предприятием туризма, действующим в рыночных условиях, оптимальных хозяйственных результатов на основе применения многообразных принципов, функций и методов социально-экономического механизма менеджмента с учетом отраслевой специфики индустрии гостеприимства.

Метод (греч. *methods* – буквально «путь к чему-либо») – способ достижения цели, упорядоченная деятельность.

Миссия – главная общая цель туристической фирмы, понимаемая, в первую очередь, как долговременная задача по отличному от конкурентов и желательно лучшему удовлетворению потребностей основных покупателей производимых турфирмой туристических услуг.

Неорганизованный туризм – самостоятельные поездки туристов, как правило, организуемые самими туристами без помощи туристического сбытового аппарата. Оплата услуг обычно производится по мере пользования ими.

Нормативно-правовой акт – это официальный письменный документ, создаваемый в результате нормотворческой деятельности органов государственной власти и управления или всенародным волеизъявлением (референдумом), в котором содержатся нормы права.

Обеспечение качества – все планируемые и методически осуществляемые виды деятельности в рамках системы качества, необходимые для создания продукции (услуги), соответствующей требованиям качества.

Организатор тура – частное лицо (иногда турагент) или организация собирающая группу туристов для участия в туре, предлагаемом туристической фирмой. Как правило, организатору тура может предоставляться возможность бесплатной поездки по данному маршруту.

Организованный туризм – поездка, организуемая туристическими фирмами по стандартному или разработанному самим туристом маршруту.

Оферта – адресованное предложение одному или нескольким лицам, которое выражает намерение лица заключить договор.

Паблик рилейшнз – это функция менеджмента, которая оценивает отношения общественности, идентифицирует политику и действия индивидуума или организации с общественными интересами и реализует программу действий для обретения общественного понимания и принятия.

Подзаконный нормативно-правовой акт – это акт органов государственной власти и управления, изданный в соответствии с законом и не противоречащий ему.

Позиционирование (туристической фирмы и/или ее услуг) – действия фирмы, которые ей обеспечивают конкретное, желательное благоприятное и отличное от конкурентов, представление в головах покупателей о том, что есть такое данная туристическая фирма или ее услуги.

Принцип (лат. *principium* - основа, первоначало) – руководящая идея, основное правило поведения; основание системы, представляющее обобщение и распространение какого-либо положения на все явления той области, из которой данный принцип абстрагирован.

Продвижение туристского продукта – комплекс мер, направленных на реализацию туристского продукта (реклама, участие в специализированных выставках, ярмарках, организация туристских информационных центров по продаже туристского продукта, издание каталогов, буклетов и другое).

Продукт туристский – право на тур, предназначенное для реализации туристу.

Пэкидж-тур, включающий комплексные туристические услуги: питание, размещение, экскурсионное обслуживание, транспортные, бытовые, спортивно-оздоровительные, физкультурные, медицинские и прочие услуги, общая продажная стоимость которого равна стоимости его элементов.

Регион (от лат. *regio* – страна, край, область) – это определенная территория, отличающаяся от других территорий по ряду признаков и обладающая некоторой целостностью, взаимосвязанностью составляющих ее элементов.

Региональный менеджмент туризма – это отрасль экономической науки, занимающаяся изучением социально-экономических тенденций и природных особенностей, которые обуславливают функционирование туристских регионов, а также разработку форм и методов управления этим процессом.

Рекламация – претензия или заявление одной стороны о том, что другая сторона не выполнила (полностью или частично) взятые на себя обязательства, и требование в связи с этим соответствующего возмещения.

Рекреационный туризм – вид массового туризма с целью лечения и отдыха, восстановления и развития физических, психических и эмоциональных сил.

Ресепшн – стойка регистрации.

Ресурсы туристские (туристско-рекреационные ресурсы) – природные, исторические, социально-культурные объекты, включающие объекты туристского показа, а также иные объекты, способные удовлетворить духовные потребности туристов, содействовать восстановлению и развитию их физических сил.

Рецепция – общий зал или комната в гостиницах для приема, регистрации и оформления гостей, а также нахождения дежурных-портье для приема и выдачи ключей от номеров и выполнения различного вида поручений гостей отеля.

Самодетельный туризм – путешествия с использованием активных способов передвижения, организуемые туристами самостоятельно.

Сафари – туристическая поездка с целью охоты или знакомства с местной природой, как правило, в странах Центральной Африки.

Сегмент, сегментация – сегмент – это часть рынка, покупатели в одном сегменте одинаково реагируют на побудительные стимулы маркетинга (товар, цену, рекламу и др.). Сегментация – творческий процесс деления рынка на сегменты. Работа на конкретный сегмент обеспечивает туристической фирме лучшее взаимодействие с покупателями, однако сегмент должен быть достаточным по величине приносимого дохода, чтобы обеспечивать рентабельность разработки специальной программы маркетинга, рассчитанной на конкретную группу покупателей.

Сертификация – форма осуществляемого органом по сертификации подтверждения соответствия объектов требованиям

Сертификация туруслуг – процедура проверки качества предлагаемых продуктов туристской фирмы с последующей выдачей сертификата соответствия качества.

Системный подход – методологическое направление в науке, основная задача которого состоит в разработке методов исследования и конструирования сложноорганизованных объектов - систем разных типов и классов. В системном исследовании анализируемый объект рассматривается как определенное множество элементов, взаимосвязь которых обуславливает целостные свойства этого множества. Основной акцент делается на выявлении многообразия связей и отношений, имеющих место как внутри исследуемого объекта, так и в его взаимоотношениях с внешним окружением, средой. Свойства объекта как целостной системы определяются не только и не столько суммированием свойств его отдельных элементов, сколько свойствами его структуры, особыми системообразующими, интегративными связями рассматриваемого объекта.

Социальный туризм – туризм социальный – путешествия, субсидируемые из средств, выделяемых государством на социальные нужды.

Средства массовой информации (массовой коммуникации) – это организационно-технические комплексы, занятые сбором, обработкой и распространением для массовой аудитории словесной, образной, музыкальной информации.

Стратегия – план реализации стратегической концепции туристического предприятия, предполагает определение основных направлений распределения ограниченных ресурсов турфирмы. Результатом стратегических решений

должно быть появление у туристической компании долговременных конкурентных преимуществ.

Таймшер – покупка права пользования номером на одну – две недели в той или иной гостинице (пансионе, апартаментах) в течение продолжительного периода. При этом, как правило, создаются условия для обмена, что позволяет владельцам таймшеров менять места отдыха, транспортные расходы в оплату таймшера не входят.

Таможенная декларация – письменное или устное заявление со стороны туристов таможенным властям при пересечении границы, содержащее сведения о перевозимых туристами вещах и предметах, подлежащих декларированию.

Таможенная пошлина – налог, которым облагаются некоторые товары, пропускаемые через границу какой-либо страны.

Таможенные льготы – частичное или полное освобождение от уплаты таможенной пошлины на ввоз в страну предметов или товаров, обычно облагаемых пошлиной, частичное или полное снятие ограничений на вывоз из страны определенных предметов или товаров.

Таможня – государственное учреждение, осуществляющее контроль и пропуск товаров и личных вещей, провозимых через границу, а так же взимание таможенной пошлины.

Товары туристского назначения – включают в себя материальную часть туристского продукта и представляют собой продукты труда производственных сфер деятельности туристской инфраструктуры, произведенные для использования преимущественно туристами.

Транзит – провоз пассажиров (туристов) из одной страны в другую через промежуточную страну.

Трансфер – любая перевозка туристов внутри туристического центра (доставка с вокзала, аэропорта или морского порта в гостиницу и обратно, с одного вокзала, аэро- или морского порта на другой, из гостиницы в театр и обратно и т.д.).

Трекинг – пешие походы по пересеченной местности без специальной подготовки участников.

Тур – комплексная туристская услуга, предлагающая размещение, питание, транспортные, бытовые, экскурсионные и др. услуги, объединенные главной целью путешествия и программой пребывания (предоставляются на определенном маршруте и в определенный срок).

Турагент – юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, осуществляющий продвижение пакета туристских услуг, необходимых для совершения путешествия (поездки), предложенных на договорных началах туроператором, а так же розничную продажу пакета услуг потребителю (туристу), включающую согласно Общероссийскому классификатору видов

экономической деятельности также бронированию услуг, оформление выездных документов на путешествие по зарубежным странам, бронирование билетов на рейсы международных авиаперевозчиков.

Турагентская деятельность – деятельность по продвижению и реализации туристского продукта, осуществляемая на основании лицензии юридическим лицом или индивидуальным предпринимателем (турагентом).

Турдокументы – документы, выдаваемые туристам обслуживающей их туристической фирмой в обмен на ваучер в первом пункте обслуживания (гостиничные талоны, талоны на питание и экскурсии), по которым туристам предоставляются конкретные туристические услуги.

Туризм (*tourisme* – от *tour* – прогулка, поездка) – путешествие (поездка, поход) в свободное время, один из видов активного отдыха и досуга. Представляет собой временное перемещение людей с места своего постоянного проживания в другую страну или местность в пределах своей страны в свободное время для получения удовольствия и восстановления здоровья и работоспособности, в оздоровительных, гостевых, познавательных или профессионально-деловых целях, но без занятия оплачиваемой работой в посещаемом месте.

Туризм внутренний – путешествия по стране лиц, постоянно проживающих в ней; туризм в пределах территории Российской Федерации лиц, постоянно проживающих в Российской Федерации.

Туризм въездной – путешествия по стране лиц, постоянно проживающих в других странах; туризм в пределах территории Российской Федерации лиц, не проживающих постоянно в Российской Федерации.

Туризм выездной – путешествия лиц, постоянно проживающих в одной стране, в другую страну; туризм лиц, постоянно проживающих в Российской Федерации, в другую страну.

Туризм международный - туризм выездной или въездной.

Туризм религиозный – разновидность туризма, основной целью которого является посещение религиозных святынь, духовных центров, соборов, мечетей, монастырей. Религиозный туризм имеет три формы: 1) паломничество, 2) экскурсионные туры по религиозной тематике, 3) специализированные туры, объединяющие паломников и экскурсантов.

Туризм самодеятельный – разновидность туризма, большую часть которого составляют спортивно-оздоровительные мероприятия, путешествия, организуемые туристами самостоятельно с использованием активных способов передвижения в соответствии с действующими нормативными документами. Как правило, участники подобных путешествий ставят перед собой цель получения спортивных разрядов и званий в туризме.

Туризм социальный – разновидность туризма, субсидируемого из средств, выделяемых на социальные нужды, в целях создания условий для путешествий,

отдыха и лечения детей, молодежи, пенсионеров, инвалидов, ветеранов войн и труда и иным категориям граждан, которым государство, государственные и негосударственные фонды, иные благотворительные организации оказывают социальную помощь.

Туризм экологический – а) разновидность туризма, основной целью которого являются путешествия в экологически чистые природные зоны для их изучения и сохранения; б) ярлык предлагаемого к продаже турпродукта, минимизирующего экологический ущерб, наносимый окружающей среде посетителями, с помощью определенных технологических мероприятий (экстратегии) туристских предприятий; в) определение политики устойчивого развития туризма в дестинациях.

Турист – гражданин, посещающий страну (место) временного пребывания в оздоровительных, познавательных, профессионально-деловых, спортивных, религиозных и иных целях без занятия оплачиваемой деятельностью в период от 24 часов до 6 месяцев подряд или осуществляющий не менее одной ночевки.

Туристическая фирма – предприятие, осуществляющее сбыт туристских услуг потребителям, в зависимости от функций, выполняемых туристскими фирмами, их разделяют на турагентов и туроператоров.

Туристская индустрия – совокупность гостиниц и иных средств размещения, средств транспорта, объектов санаторно-курортного лечения и отдыха, объектов общественного питания, объектов и средств развлечения, объектов познавательного, делового, лечебно-оздоровительного, физкультурно-спортивного и иного назначения, организаций, осуществляющих туроператорскую и турагентскую деятельность, операторов туристских информационных систем, а также организаций, предоставляющих услуги экскурсоводов (гидов), гидов-переводчиков и инструкторов-проводников.

Туристская инфраструктура – совокупность путей сообщения (дороги, подъездные пути, вокзалы, аэропорты, пристани и т.п.), коммуникаций (водопроводные, электрические и газовые сети, системы отопления, канализации, средств связи и т.д.), туристских ресурсов, объектов туристского показа, средств размещения и питания, объектов торговли, бытового и лечебно-профилактического обслуживания, спортивных сооружений, а также других объектов, необходимых для обеспечения и развития индустрии туризма.

Туристская организация – это группа лиц, деятельность которых сознательно координируется ради достижения общей цели, направленной на извлечение прибыли за счет удовлетворения потребности населения в досуге, создает необходимое условие для повышения качества жизни и здоровья человека, приводит к росту хозяйствующего потенциала государства с помощью различных вещественных, правовых, экономических и иных условий.

Туристская поездка – период, в течение которого какое-либо лицо занимается туризмом.

Туристская путевка – документ, содержащий условия путешествия, подтверждающий факт оплаты туристского продукта и являющийся бланком строгой отчетности.

Туристская услуга – результат деятельности организации или индивидуального предпринимателя по удовлетворению потребностей туриста в организации и осуществлении тура или отдельных его составляющих.

Туристские ресурсы – природные, исторические, социально-культурные объекты, включающие объекты туристского показа, а также иные объекты, способные удовлетворить духовные и иные потребности туристов, содействовать поддержанию их жизнедеятельности, восстановлению и развитию их физических сил.

Туристский ваучер – документ, устанавливающий право туриста на услуги, входящие в состав тура, и подтверждающий факт их оказания.

Туристский поток – число туристов, совершающих путешествие в те или иные туристские регионы в течение определенного периода времени. Является важнейшей характеристикой направления и объема туристской миграции.

Туристский продукт – комплекс услуг по перевозке и размещению, оказываемых за общую цену (независимо от включения в общую цену стоимости экскурсионного обслуживания и (или) других услуг) по договору о реализации туристского продукта.

Туристский регион – это территория, располагающая большой сетью специальных сооружений и услуг, необходимых для организации отдыха, учебного процесса или оздоровления, которые продаются туристу или группе туристов производителем услуг.

Туроператор – это туристская организация, которая занимается разработкой туристских маршрутов и комплектацией туров, обеспечивает их функционирование, организует рекламу, рассчитывает в соответствии с действующими нормативами и утверждает в установленном порядке цены на туры по этим маршрутам, продает туры турагентам для выпуска и реализации путевок по своим лицензиям.

Туроператорская деятельность – деятельность по формированию, продвижению и реализации туристского продукта, осуществляемая на основании лицензии юридическим лицом или индивидуальным предпринимателем (туроператором).

Управление качеством – методы и виды деятельности оперативного характера, используемые для выполнения требований к качеству.

Управление туристами – практическая деятельность туристической фирмы по координации потребителей турпродукта, от эффективности которой зависит качество туристических услуг.

Устойчивое развитие туризма – процесс развития, в рамках которого не происходит нанесения ущерба туристским ресурсам и окружающей среде, и эффективно решаются экономические, экологические и социальные вопросы развития.

УТП (уникальное торговое предложение) – это такое предложение, которое может сделать туристическая фирма своим туристам, но не могут сделать по каким-либо причинам конкуренты турфирмы.

Финансовая гарантия – определяется как гарантия возмещения убытков, возникающих вследствие неисполнения или ненадлежащего исполнения обязательств туроператора перед потребителями туристских услуг. Размеры финансовой гарантии дифференцированы в зависимости от вида туроператорской деятельности (международная туристская деятельность и внутренний туризм).

Финансы туристского предприятия – совокупность денежных отношений, возникающих при формировании, использовании и обороте денежных фондов и накоплении предприятия.

Форс-мажор – обстоятельство, наступление которого не могло быть предотвращено стороной, ответственной за исполнение обязательств, и являющееся причиной неисполнения последнего (например, война, стихийное бедствие и т.п.).

Франчайзинг – это метод организации бизнеса, при котором компания (франчайзор) передает независимому человеку или компании (франчайзи) право на продажу продукта и услуг этой компании.

Функции управления – это виды управленческих работ, необходимых для достижения поставленных целей. Функции являются составными частями любого процесса управления вне зависимости от особенностей той или иной организации.

Функциональная стратегия – стратегия одного из структурных подразделений туристической фирмы, которая обеспечивает фактическую реализацию общей стратегии фирмы. Соответственно можно выделить стратегию маркетинга, стратегию производства, стратегию НИОКР, стратегию по отношению к собственным кадрам и стратегию финансов.

Хостел – разновидность гостиниц с небольшим набором услуг.

Чартер – договор между владельцами транспортного средства (теплохода, самолета, автобуса и т.п.) и фрахтователем (нанимателем) на аренду всего транспортного средства или его части на определенный рейс или срок.

Шенгенская виза – единая виза, которая дает возможность беспрепятственно передвигаться по территории стран Шенгенской группы (Германия, Франция, Бельгия, Голландия, Люксембург, Испания, Португалия, Италия, Швеция, Норвегия, Финляндия, Дания, Австрия, Греция) в течение срока действия визы.

Шоп-тур (Shop-tour) – туристическая поездка, целью которой является покупка определенных видов товаров, характерных для страны пребывания.

Экскурсант – гражданин, посещающий страну (место) временного пребывания в целях ознакомления с ее туристскими ресурсами без предоставления услуг размещения на период не более 24 часов. Экскурсант как потребитель является клиентом экскурсионного бюро.

Экскурсионная деятельность – деятельность юридических и физических лиц, обладающих в установленном порядке правами на организацию посещений гражданами туристических ресурсов в стране (месте) временного пребывания и их реализацию, а так же иная деятельность, которая не включает ночевки экскурсанта в месте пребывания и охватывает период пребывания не более 24 часов.

Экскурсия – посещение с целью ознакомления музеев, выставок, других мест туристского показа, кратковременные поездки (прогулки) с образовательными, спортивными или иными целями на коллективной или индивидуальной основе.

Экскурсовод (гид, гид-переводчик) – физическое лицо, имеющее соответствующее профессиональное образование и подготовку, сопровождающее туристов при посещении ими мест туристского показа и дающее необходимые туристам сведения на их родном языке.

Электронная коммерция – один из элементов электронного бизнеса, обеспечивает продажи и приобретение товаров и услуг через электронные каналы распределения.

Электронный бизнес – качественно новые технологии работы компании, которые позволяют ей достичь конкурентных преимуществ за счет улучшения обслуживания клиентов, снижения затрат, выявления новых каналов сбыта и т.д. Электронный бизнес включает: электронный маркетинг, электронную торговлю (коммерцию), электронное снабжение.

Международные пиктограммы, принятые в гостиничном менеджменте



ресторанное обслуживание



лифт



только завтрак



открытый плавательный бассейн



крытый плавательный бассейн



телефон в номере



вместе с цифрами обозначает количество номеров в гостинице



комнаты для инвалидов



бар



конференц-зал



возможна машина в вечерне-ночное время



указывает на сезонность действия



5 европейских телеканалов



близость аэропорта



стоянка частных машин

Международная федерация молодежных турбаз для организации совместной работы мировой сети молодежных туристских хозяйств и информационного обеспечения обслуживания туристов из числа студентов и молодежи употребляет иную систему условных знаков для упрощения и доступности информации.



этой цели

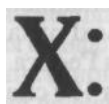
крупная турбаза, специально построенная или переделанная для



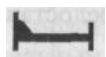
стандартная турбаза



турбаза открыта



турбаза закрыта



число спальных мест (с цифрами у пиктограммы)



оплата номеров



на турбазе имеется кухня



завтрак



предоставляется завтрак, обед или ужин



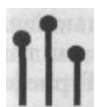
легкие закуски



все гости обязаны съесть завтрак



есть возможность стирки



есть комната для семей



есть телефон

Должности в зарубежных гостиницах

General Manager – генеральный директор (может быть владельцем, акционером предприятия или нанятым работником) осуществляет руководство деятельностью предприятия, отеля гостиницы, обычно является первым лицом кредитора – распорядителем, заключает контракты.

Executive Housekeeper – исполнительный директор, полномочный представитель хозяина или владельца небольшого отеля.

Assistant Manager – помогает Hotel Manager – как правило, подчинен ему же.

Food and beverage – менеджер службы питания или ресторана, в его ведении находятся все точки питания (бары, буфеты, ларьки, рестораны и др.).

Night Auditor – счетовод, который подводит ежедневный баланс деятельности отеля, производит все расчеты, выписывает счета (обычно работает поздно вечером).

Cashiers Supervisor – инспектор (бухгалтер), который проверяет правильность оперативных расчетов с клиентами, кредитные карты, производит расчетно-кассовые операции и операции с банками.

Hotel Clerk – клерк, выполняющий работы по встрече гостей, их регистрации, расселению, расчетам, выписке счетов, выдаче ключей и др.

Travel Clerk – осуществляет бронирование туристических услуг, организацию туристическо-экскурсионного обслуживания, продажу билетов на транспорт, в театры и музеи.

Sale Representative – менеджер по загрузке, связям с общественностью, рекламе и презентациям, организации бизнес-обслуживания (семинаров, конференций, обучения и др.).

Sales Manager, Director of Marketing, Purchasing Director – в крупных отелях выделяется отдельная служба организации продаж планирования загрузок – это ее члены: менеджер по продажам, директор по маркетингу, директор по закупкам.

Lodging Facilities Manager – менеджер по расселению и номерному фонду. В его ведении находится служба портье, горничных.

Parlor Chaperone – помощник, рассыльный, курьер, младший обслуживающий персонал, может работать как в гостинице, так и ресторане, осуществляет вспомогательные функции, в том числе подноску багажа, проводит клиента в номер и т.д.

Библиография

1. Гаагская декларация межпарламентской конференции по туризму (1989 г.).
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ).
3. Конституция Российской Федерации.
4. Международный стандарт ISO 9000.
5. Приказ Федерального агентства по туризму от 21 июля 2005 г. № 86 «Об утверждении Системы классификации гостиниц и других средств размещения».
6. Шенгенское соглашение (14 июня 1985 г.).
7. Бикташева Д.Л., Гиевая Л.П., Жданова Т.С., Менеджмент в туризме. М., 2007.
8. Быстров С.А., Воронцова М.Г. Туризм: макроэкономика и микроэкономика. М., 2007.
9. Волков Ю.Ф. Введение в гостиничный и туристический бизнес: Учебное пособие. Ростов н/Д, 2003.
10. Зайцева Н.А. Менеджмент в сервисе и туризме. – М.: Форум: Инфра-М, 2007.
11. Зорин И.В., Квартальнов В.А. Туризм как вид деятельности. – М.: Финансы и статистика, 2001.
12. Ильина Е. Н. Туроперейтинг: Организация деятельности: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2000.
13. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма. – М., 2002.
14. Квартальнов В. А. Туризм: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2000.
15. Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИКП "ДеКА", 2004.
16. Косолапов А.Б. Менеджмент в туристической фирме. – М.: Кнорус, 2007.
17. Ляпина И.Ю. Гостиничное дело. Организация и технология гостиничного обслуживания: Учебник. Изд. 2-е. М.: Издательский центр «Академия», 2002.

18. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка. – М.: ИТИ Технологии, 2005.
19. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. Изд. 5-е, перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2007.
20. Саак А.Э., Якименко М.В. Менеджмент в индустрии гостеприимства. – М., 2007.
21. Уокер Дж. Р. Введение в гостеприимство: Учебник / Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ, 1999.
22. Чудновский А.Д, Жукова М.А. Управление индустрией туризма России в современных условиях. – М., 2007.
23. www.prohotel.ru. Должностная инструкция управляющего гостиницей (отелем)
24. <http://www.socmart.com.ua> Классификации гостиниц и особенности предоставления гостиничных услуг
25. www.turnovosti.com.ua Колмовская Н. Подводные камни отельного бизнеса
26. www.art1.artefakt.ru Понкова М. Ресторан: нетрадиционный взгляд //
27. www.news.turizm.ru/russia Рейтинг туристической привлекательности стран мира 14.03.2008 г.