

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ**

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ДГТУ)**

Факультет «Сервис и туризм»

Кафедра «Сервис, туризм и индустрия гостеприимства»

**Методические указания**

**по подготовки к экзамену по дисциплине**

**«Технология и организация гостиничной деятельности»**

**Для бакалавров**

**по направлению подготовки 43.03.03 Гостиничное дело,**

**профиль Гостиничная деятельность**

**Разработал: К.э.н., доцент кафедры «СТиИГ» Провоторина В.В.**

**Ростов-на-Дону**

**2023**

1. **Методические рекомендации по изучению дисциплины**

**«Технология и организация гостиничной деятельности»**

В рамках учебного плана профессиональной подготовки студентов, обучающихся по направлению бакалавриата 43.03.03 «Гостиничное дело», в ряду других специальных курсов (дисциплин), предусмотрено изучение дисциплины «Технология и организация гостиничной деятельности».

В рамках данного спецкурса проводятся разнообразные виды занятий, способствующих более глубокому усвоению уже полученных базовых знаний (лекции, семинарские и практические занятия).

Лекции по специальным темам учебной дисциплины способствуют формированию у студентов навыков самостоятельного творческого мышления, позволяют установить диалог со студентами, в процессе которых они приобщаются к решению сложных и актуальных проблем науки и практики. Лекции по данной дисциплине должны представлять собой живой процесс научного эмоционально- интеллектуального творчества. Следует акцентировать внимание на наиболее актуальных проблемах юридической науки, на сложные теоретические вопросы, не получившие должного освещения в литературе, обсуждать казусы, не имеющие однозначного решения.

Лекции в рамках дисциплины «Технология и организация гостиничной деятельности» должны стать для студентов не только способом получения полезной информации, а также лекции с разбором конкретных ситуаций или коллизий предполагает обсуждение конкретной ситуации или коллизии. Соответствующая ситуация или коллизия представляется аудитории устно или в очень короткой видеозаписи, слайде, диафильме. Студенты анализируют и обсуждают предложенные ситуации или коллизии сообща, всей аудиторией. Затем, опираясь на правильные высказывания и анализируя неправильные, преподаватель убедительно подводит студентов к коллективному выводу или обобщению. Иногда обсуждение ситуации или коллизии можно использовать в качестве пролога к последующей части лекции, для того чтобы заинтересовать аудиторию, заострить внимание на отдельных проблемах, подготовить к творческому восприятию изучаемого материала.

Практические (семинарские) занятия проводятся с целью закрепления знаний, полученных студентами на лекциях и (или) в ходе самостоятельной работы с нормативными правовыми актами, специальной и (или) дополнительной литературой, выяснения сложных и дискуссионных вопросов и коллизий конституционно-правовой теории и практики. По отдельным темам практических занятий предусмотрено написание рефератов, подготовка докладов и выполнение тестов.

Подготовка к практическим занятиям начинается с самостоятельного изучения студентами содержащейся специальной литературы по теме занятий, как правило, после прослушивания лекции. Самостоятельная подготовка побуждает к более глубокому осмыслению теоретического материала, продуманной аргументации решения по конкретному казусу, а также обоснований правильности тестового ответа.

Самостоятельная (внеаудиторная) работа студентов (СРС) предполагает интенсивное усвоение и закрепление знаний.

Внеаудиторная работа призвана прививать студентам интерес к изучению специализированной литературы. Выполнение домашнего задания проводится по программе, предлагаемой преподавателями.

1. **Учебно-методические материалы**

**2.1 Темы практических заданий по дисциплине «Технология и организация гостиничной деятельности»**

Тема 1 Понятие и сущность гостиничного предприятия как составляющей индустрии гостеприимства.

1. Индустрия гостеприимства: понятие и сущность.

2. Гостиничное предприятие как составляющая индустрии гостеприимства.

3. Туристско-гостиничный комплекс: сущность и общая характеристика.

4. Понятие, сущность и отличительные особенности услуги.

5. Виды услуг средств размещения:

5.1 Основные услуги

5.2 Дополнительные услуги

Тема 2 Краткая характеристика функционирования гостиничного предприятия по основным критериям (Список гостиниц города Ростова-на-Дону прилагается)

1. Наименование, год создания и местоположение гостиницы.

2. История создания гостиничного предприятия.

3. Основные и дополнительные услуги гостиницы (наименование, виды, краткая характеристика, цена и т.д.).

4. Организационная структура управления и основные службы гостиницы.

5. Номерной фонд гостиницы (качественная и количественная характеристика).

6. Наличие дисконтных программ.

7. Другое.

Гостиницы города Ростова-на-Дону: «Конгресс-Отель Ростов»; отель «Вилла де Вилль», Гостиница «Звезд», Конгресс-Отель «Дон-Плаза», «ВертолОтель», Отель бизнес-класса «Европа», «Пушкинская», «Континенталь», отель «Николаеский», отель «Атташе», «Эрмитаж», «Мистер Х», «Амакс» Конгресс-отель, «Варадеро» и др.

Тема 3 Международное законодательство в области гостиничного бизнеса

Вопросы:

1. Рекомендация 179 Международной организации труда «Об условиях труда в гостиницах, ресторанах и аналогичных заведениях» (принята в Г.Женеве 25.06.91г. на 78-сессии генеральной конвенции МОТ).

2. Международная гостиничная конвенция касательно заключения контрактов владельцами гостиниц и турагентами от 15 июня 1979 г.

3. Международные гостиничные правила (2 ноября 1981).

4. Кодекс отношений между гостиницами и турагентствами Всемирной Федерации ассоциаций турагентств (УФТАА) и Международной гостиничной ассоциации (МГА) (1991г.).

Тема 4 Российское законодательство в области гостиничного бизнеса

1. Федеральные законы РФ, регламентирующие гостиничный бизнес
2. Система государственных стандартов в РФ
3. Правила предоставления гостиничных услуг в РФ
4. Система классификации гостиниц и иных средств размещения

Тема 5 Организационная структура управления гостиничным предприятием

1. Организационная структура

2. Учредительные и организационные документы

3. Организация труда в гостинице

4. Техническая и технологическая документация

5. Управление гостиничным предприятием

6. Административная служба

7. Совещания и переговоры

8. Управление персоналом

9. Формирование профессиональной культуры. Стандарты организации

Тема 6 Специфика работы функциональных служб гостиницы

1. Служба маркетинга

2. Цена и ценообразование в гостиницах

3. Система продаж. Туроператоры

4. Рекламная и информационно-справочная деятельность

5. Связи с общественностью

6. Выставочная деятельность гостиницы

7. Финансовая служба

8. Служба безопасности

Тема 7 Специфика работы вспомогательных служб гостиницы

1. Инженерно-техническая служба

2. Охрана труда

3. Служба снабжения и складирования.

4. Бельевое хозяйство

5. Работа прачечной и химчистки

Тема 8 Технологический цикл обслуживания клиентов в гостинице.

1. Бронирование гостей

1.1 Каналы получения заявок на бронирование

1.2 Типы бронирования

1.3 Подтверждение и аннуляция бронирования

2. Заезд, регистрация и размещение гостя

2.1 Встреча и приветствие гостя

2.2 Регистрация и оформление проживания российских граждан

2.3 Регистрация и оформление проживания иностранных граждан

2.4 Выяснение вопросов платежеспособности клиентов

2.5 Назначение номера. Вселение в номер.

2.6 Системы контроля доступа в помещения гостиницы

Тема 9 Обслуживание гостей во время проживания

1. Бизнес-центр
2. Сервис-бюро
3. Услуги питания
4. Услуги прачечной
5. Услуги интерактивного и платного телевидения в гостинице
6. Организация хранения личных вещей
7. Телекоммуникационные услуги в отеле
8. Организация отдыха и развлечений в отеле

Тема 10. Процедура выписки гостя.

1. Порядок расчета за проживание

2. Порядок расчета за дополнительные платные услуги

3. Виды и методы оплаты за гостиничные услуги

4. Порядок работы с кредитными пластиковыми картами

5 Срочная регистрация выезда гостя из гостиницы

Тема 11. Технология и организация обслуживания номерного фонда

1. Услуги и уборочные работы

2. Контроль качества уборки и содержания номеров

3. Должностные обязанности руководителя службы номерного фонда.

4. Организация работы персонала номерного фонда

5. Хранение ценных вещей проживающих. Учет и возврат забытых вещей

6. Оказание медицинской помощи

Тема 12. Организация и предоставление дополнительных услуг в гостинице.

1. Платные дополнительные услуги

2. Бюро обслуживания (сервис-бюро)

3. Экскурсионные услуги

4. Организация работы экскурсионного бюро в гостиницах

5. Оснащение бизнес-центра и конференц-зала

6. Организация транспортных услуг гостиницы

7. Оказание торговых и других услуг в гостинице

8. Нестандартные платные дополнительные услуги в гостинице

Тема 13. Организация отдыха и спортивно-оздоровительных услуг в гостинице.

1. Анимационная деятельность гостиницы

1.1 Анимация, понятие, сущность, виды

1.2 Детская анимация

1.3 Спортивная анимация

1.4 Вечерняя анимация

2. Используемое концертное оборудование

3. Оздоровительные и спортивно-оздоровительные услуги

Тема 14. Основные показатели деятельности гостиничного предприятия.

1. Продажа услуг гостиницы.
2. Экономические показатели.
3. Туристский поток, коэффициенты его определения.

Тема 15. Мотивация персонала в гостинице.

1. Понятие и сущность мотивации персонала.

2. Виды материального стимулирования

3. Нематериальная система мотивации персонала.

4. Цели разработки и внедрения системы материального и нематериального стимулирования.

5. Принципы управления мотивацией

6. Размер и система чаевых.

Тема 16. Внутриорганизационные нормативные документы гостиничного предприятия.

1. Положение о подразделении как инструмент управления персоналом

2. Должностная инструкция: понятие, задачи и правила составления

3. Структура должностной инструкции

4. Функциональные обязанности работников гостиницы:

4.1 Директор гостиницы

4.2 Администратор гостиницы

4.3 Специалист по бронированию

4.4 Горничная

4.5 Швейцар

4.6 Заведующий номерным фондом

4.7 Основные аспекты должностных обязанностей

работников службы питания.

Тема 17. Качество гостиничных услуг.

1. Понятие качества гостиничных услуг

2. Виды качества

3. Стандарты обслуживания

Тема 18. Анализ систем управления гостиничным предприятием.

1. Виды систем управления гостиницей.

2. Создание системы управления гостиницей.

**2.2 Тематика лекций по дисциплине «Технология и организация гостиничной деятельности»**

Лекция 1-2 Гостиничное предприятие: понятие, сущность, виды.

1. Понятие и сущность гостиничного предприятия. Основные виды средств размещения.
2. Классификация гостиниц по различным критериям.
3. Номерной фонд. Классификация номеров.
4. Миссия и философия гостиничного предприятия.

ЛЕКЦИЯ 3-4 Нормативно-правовое обеспечение гостиничной деятельности

1. Международные документы гостиничного бизнеса

2. Международная гостиничная конвенция касательно заключения контрактов владельцами гостиниц и турагентами от 15 июня 1979 г.

3 Международные гостиничные правила

4 Федеральные законы РФ, регламентирующие гостиничный бизнес

5. Система государственных стандартов и Правила предоставления гостиничных услуг в РФ

Лекция № 5

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

1. Виды организационно – управленческих структур.
2. Учредительные и организационные документы
3. Организационно – управленческая структура современного ТГК.

ЛЕКЦИЯ № 6 ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ СЛУЖБ ГОСТИНИЦЫ

1. Служба маркетинга

2. Финансовая служба

3. Служба безопасности

ЛЕКЦИЯ 7 ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ СЛУЖБЫ ГОСТИНИЦЫ

1. Инженерно-техническая служба

2. Охрана труда

3. Служба снабжения и складирования. Бельевое хозяйство

4. Работа прачечной и химчистки

Лекция 8. Технология работы и функции сотрудников прачечной-химчистки

1. Основные услуги и оборудование прачечных-химчисток в современных гостиницах.

2. Технология предоставление услуги прачечных-химчисток.

ЛЕКЦИЯ 9 ОРГАНИЗАЦИЯ ПРИЕМА И РАЗМЕЩЕНИЯ ГОСТЕЙ

1. Служба приема и размещения

2. Порядок проживания в гостинице

3. Бронирование мест

4. Оформление проживания российских граждан

5. Оформление проживания иностранных граждан

6. Услуги связи, банковские и другие

Лекция 10. Выезд гостя. Процедура выписки гостей.

1. Обязанности персонала гостиницы при выписке гостя.
2. Выезд гостя. Процедура выписки гостя
3. Методы оплаты счета.

ЛЕКЦИЯ 11 ТЕХНОЛОГИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ ОБСЛУЖИВАНИЯ НОМЕРНОГО ФОНДА

1. Услуги и уборочные работы

2. Контроль качества уборки и содержания номеров

3. Должностные обязанности руководителя службы номерного фонда. Организация работы персонала

4. Хранение ценных вещей проживающих. Учет и возврат забытых вещей

5. Оказание медицинской помощи

Лекция 12 ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ УСЛУГ

1. Платные дополнительные услуги

2. Бюро обслуживания (сервис-бюро)

3. Экскурсионные услуги

4. Организация работы экскурсионного бюро в гостиницах

Лекция 13-14 Организация питания в гостиницах

1. Структура управления предприятиями питания гостиницы
2. Мини-бар

3. Обслуживание в номерах (room service)

Лекция 15. Мотивация персонала в гостинице

1. Мотивация: понятие и сущность.

2. Цели разработки и внедрения системы материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала предприятия

3. Принципы управления мотивацией

4. Нематериальная система мотивации

Лекция 16. Психология обслуживания в сфере гостеприимства

1. Психология обслуживания

2. Правила и стандарты общения персонала с клиентами

3. Навыки профессионального общения

Лекция 17. Управление качеством гостиничных услуг

1. Понятия качества гостиничных услуг.

2.Условия повышения качества предоставления гостиничных услуг.

Лекция 18. Анализ деятельности гостиниЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1. Методика финансового анализа.
2. Общая оценка динамики и структуры статей бухгалтерского баланса.

**Лекция 1-2 Гостиничное предприятие: понятие, сущность, виды.**

1. Понятие и сущность гостиничного предприятия. Основные виды средств размещения.

2. Классификация гостиниц по различным критериям.

3. Номерной фонд. Классификация номеров.

4. Миссия и философия гостиничного предприятия.

1. Согласно «ПРАВИЛ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ» "гостиница" - имущественный комплекс (здание, часть здания, оборудование и иное имущество), предназначенный для предоставления услуг.

Охарактеризовать гостиницу как предприятие гостиничной индустрии можно с помощью следующих признаков:

- количество номеров (превышает минимальное количество или нет);

- виды предоставляемых гостиничных услуг;

- категория и класс в зависимости от вида предоставляемых услуг в соответствии с принятой в стране системой стандартов.

Гостиницы различаются по вместимости, количеству номеров и количеству мест, предназначенных для проживания.

Классификация средств размещения

В гостиничной практике принята стандартная классификация средств размещения, в соответствии с которой они делятся на коллективные и индивидуальные.

коллективные средства размещения: Помещения, имеющие не менее пяти номеров и используемые организациями различных организационно-правовых форм и индивидуальными пред­принимателями для предоставления услуг размещения.

индивидуальные средства размещения: Средства размещения общей площадью спаль­ных помещений не более 5О0 м2. используемые организациями различных организационно-правовых форм и индивидуальными предпринимателями для предоставления услуг размещения.

К коллективным средствам размещения относят:

Гостиницы — предприятия, предоставляющие услуги размещения и в большинстве случаев услуги питания, имеющие службу приема, а также оборудование для оказания дополнительных услуг.

Апартотели — гостиницы, номерной фонд которых состоит из номеров категории студия и/или апартамент.

Сюит-отели — гостиницы, номерной фонд которых состоит из номеров высшей категории:  
сюит, апартамент, люкс, джуниор сюит, студия.

Мотэли — гостиницы с автостоянками, предоставляющие услуги для размещения автомо­билистов.

Молодежные гостиницы (хостелы) — предприятия, предоставляющие услуги размещения и питания, управление которыми осуществляется некоммерческой организацией; проживание — в много­местных номерах, питание — с ограниченным выбором блюд и/или наличие оборудования для самос­тоятельного приготовления пищи, предоставление дополнительных услуг, включая развлекательные и образовательные программы, в основном для молодежи.

Курортные отели — средства размещения, расположенные на курорте и оказывающие на собственной базе в качестве дополнительных услуги оздоровительного характера с использованием природных факторов (например, морской или минеральной воды), в том числе для предоставления про­цедур на их основе.

Кемпинги — ограниченные территории с санитарными объектами, на которых располагаются бунгало, палатки, стационарные фургоны, а также оборудованные площадки для размещения палаток и пр. В кемпингах к услугам проживающих могут быть предоставлены рестораны, магазины, спортивные и развлекательные сооружения, однако выше перечисленные услуги не являются обязательными.

Базы отдыха (туристические базы), рекреационные центры (центры отдыха), туристские деревни (деревни отдыха) — предприятия, предлагающие в основном размещение в бунгало или в стационарных фургонах, а также возможности и соответствующее оборудование для занятий спортом ".развлечений, рестораны и магазины.

Прогулочные корабли — плавучие сродства, предназначенные для круизов по рекам и каналам, предлагающие услуги размещения и кухонное оборудование.

Детские, оздоровительные лагеря —предприятия, предоставляющие услуга размещения для детей, приезжающих для отдыха и оздоровления.

К индивидуальным средствам размещения относят: гостевые комнаты, шале, бунгало, стационар­ные фургоны.

Гостевые комнаты — комнаты в частных домах, в которых предоставляются услуги разме­щения, в большинстве случаев с завтраком.

Шала, бунгало — отдельные стоящие домики с кухонным оборудованием.

Стационарные фургоны — жилые дома-автоприцепы со спальным/спальными местом/мес­тами и кухонным оборудованием, стационарно установленные в определенном месте; дома-фургоны можно передвигать: обычно, находясь на территории кемпинга, они предназначены для сдачи в аренду на сезон отпусков, либо для продажи в собственность а качестве вторичного жилья (дачи).

Согласно ГОСТ Р 51185-2008 Туристские услуги. Средства размещения все средства размещения должны:

- соответствовать требованиям настоящего стандарта.

- соответствовать требованиям, установленным соответствую­щими отраслевыми (ведомственными) нормами и правилами.

- должны иметь удобные подъезды для автомобиля и/или автобуса с необходимыми дорожным и знаками, вымощенные пешеходные дорожки.

- территория, прилегающая «средствам размещения, должна быть Благоустроена, освещена в вечернее время; должна иметь площадку с твердым покрытием для кратковременной парковки автотранспорта и необходимые справочно-информационные указатели.

- быть предусмотрено хранение багажа проживающих.

- организовано предоставление медицинских услуг {вызов скорой помощи).

- обслуживающий персонал, оказывающий услуги средств размещения, должен обладать квалификацией, соответствующей выполняемой работа.

- персонал должен создавать атмосферу гостеприимства, проявлять доброжелательность и вежливость.

Коллективные средства размещения в свою очередь делятся на предприятия гостиничного типа и специализированные предприятия.

Предприятия гостиничного типа — объекты, состоящие из номеров, количество которых превышает определенный минимум (7 -10), сгруппированные в классы и категории в соответствии с услугами и стандартами страны, имеющие единое руководство и предоставляющие разнообразные гостиничные услуги (гостиницы, отели, мотели, гостиницы квартирного типа, клубы-отели, пляжные и курортные гостиницы, пансионаты и т.д.).

Специализированные средства размещения — объекты, которые выполняют не только услуги размещения, но и еще какую-либо другую специализированную функцию. К таким средствам размещения относятся:

□ оздоровительные заведения (санатории, профилактории);

□ дома отдыха, лагеря труда и отдыха, туристские, спортивные базы, базы отдыха;

□ туристские приюты, стоянки и др.;

□ конгресс-центры, общественные средства транспорта (поезда, круизные суда,);

□ наземный и водный транспорт, переоборудованный под средства размещения для ночлега;

□ кемпинги (площадки для кемпинга, автофургонов).

Различают следующие типы гостиничных предприятий:

□ отель — традиционный тип гостиничного предприятия, располагающийся, как правило, в крупном городе, имеющий большой штат обслуживающего персонала, предоставляющий широкий набор дополнительных услуг и высокий уровень комфорта;

□ отель-люкс — малое или среднее по вместимости гостиничное предприятие, обычно расположенное в центре города. Хорошо обученный персонал обеспечивает высокий сервис самым требовательным клиентам — участникам конференций, деловых встреч, бизнесменам, высокооплачиваемым специалистам. Характерна высокая цена номера, включающая все возможные виды обслуживания. Номера имеют несколько комнат, непременно гостиную и изолированную спальню. В некоторых номерах люкс есть кухня с холодильником и встроенным мини -баром;

□ гостиница (среднего класса) — предприятие по вместимости больше отеля-люкс (400—2000 мест), располагающееся в центре города или городской черте. Предлагает достаточно широкий набор услуг, и уровень цен на них такой же, как в регионе расположения, или несколько выше. Рассчитано на прием бизнесменов, индивидуальных туристов, участников конгрессов, конференций;

□ гостиница-апартамент — предприятие по вместимости малых или средних размеров (до 400 мест), характерное для крупного города с непостоянным населением. Предоставляет номера квартирного типа, используемые в качестве временного жилья, чаще всего на базе самообслуживания. Цена обычно варьируется в зависимости от сроков размещения. Обслуживает семейных туристов и бизнесменов, коммерсантов, останавливающихся на длительный срок;

□ гостиница экономического класса — предприятие малой или средней вместимости (150 мест и больше). Располагается вблизи автомагистралей. Характерно простое и быстрое обслуживание, ограниченный набор услуг, а значит, невысокий процент надбавки за обслуживание. Потребителями являются бизнесмены и индивидуальные туристы, не нуждающиеся в полном пансионе и стремящиеся к фактической оплате потребляемых ими услуг;

□ отель-курорт — предприятие со значительными различиями по вместимости, предлагающее полный набор услуг гостеприимства и, кроме того, комплекс специального медицинского обслуживания и диетического питания. Располагается в курортной местности;

□ мотель — средство размещения автотуристов, приспособленное для семейного размещения и обслуживания семьи, без необходимости оплаты всего комплекса услуг, как это предлагают отели. В основном это простые одноэтажные или двухэтажные сооружения, расположенные вне городской застройки — в пригороде у автомагистралей. Это малые или средние по вместимости предприятия (до 400 мест). Характерно среднее качество обслуживания при небольшой численности персонала. По сравнению с отелями предлагается ограниченный набор услуг по более низким ценам. Обычно в комплекс мотеля входят ресторан, бар, зал для просмотр а кино, тренажерные и игровые помещения, бассейн и т.п. Клиентами являются разные категории туристов, но с акцентом на познавательном автотуризме;

□ частная гостиница типа «ночлег и завтрак» — тип гостиниц, получивший широкое распространение в США. Это гостиница малой, иногда средней вместимости, расположенная в пригороде или сельской местности. В обслуживание, как правило, входят завтрак и ранний легкий ужин в домашней обстановке. Клиенты — коммерсанты и маршрутные туристы, стремящиеся к домашнему уюту;

* апарт-отель — гостиничное предприятие, состоящее из нескольких квартир, цена которых не зависит от числа проживающих в нем гостей. Рассчитан на самообслуживание, в том числе на самостоятельное приготовление гостями еды. В Европе получила развитие разновидность апарт-отеля — анонимный пансион, когда владельцы квартир заключают договор с агентством о сдаче своей жилплощади — одной из квартир жилого дома;
* пансион — предприятие с простым стандартом и ограниченным спектром услуг. здесь предоставляются завтраки, обеды и ужины (полный пансион), которые могут получить только постоянно проживающие здесь клиенты. Пансион широко распространен в мировой практике. Проживание в пансионе обходится гораздо дешевле, чем в обычных гостиницах. Он не подпадает под категорию звездности, так как не обязан соответствовать стандартам. Традиционный пансион отличается небольшим количеством комнат и обычно рассчитан на проживание 10 —20 человек (иногда количество мест доходит до 50). Чаще всего он принадлежит одной семье, которая и обслуживает постояльцев. Для пансионата характерна атмосфера радушия и тепла, что наряду с низкими ценами привлекает клиентов;

□ гостиный двор — предприятие, отличающееся от отелей упрощенным стандартом обслуживания, меньшей вместимостью, отсутствием ряда общественных помещений для встречи и пребывания гостей (холлов, вестибюлей, гостиных). В структуре гостиного двора обязательно наличие ресторана или бара.

□ бунгало — небольшое строение из легких материалов, используемое для размещения туристов. Получил широкое распространение в международных молодежных туристических центрах;

□ кемпинг — лагерь для авто-, мото-, велотуристов, обычно расположенный в загородной местности, иногда недалеко от мотеля. Туристам предоставляются места для ночлега, часто в палатках или летних домиках, оборудованных кухнями для индивидуального приготовления пищи и некоторыми элементарными удобствами;

* ротель — передвижная гостиница, представляющая собой вагон с .одно- или двухместными номерами (спальными отсеками), в которых расположены спальные кресла. Имеются отсек для переодевания, общая кухня, холодильник, общий туалет;
* флотелъ — крупная плавающая гостиница, большой отель на воде, специально оборудованное судно. Туристам предлагаются комфортабельные номера и ассортимент услуг для активного отдыха — бассейн, водные лыжи, снасти для рыбной ловли, оснащение для подводного плавани я и подводной охоты, тренажерные залы, залы для конгрессов и конференций, библиотека, разнообразное информационное обеспечение (телефон, факс, компьютер и т.п.).
* флайтель — чрезвычайно дорогой и немногочисленный вид гостиниц. Оборудован посадочной площадкой и системой связи с метеослужбами;
* ботель — небольшая гостиница на воде, в качестве которой используется соответствующим образом оборудованное судно;
* акватель — стационарный корабль, изъятый из эксплуатации как транспортное средство и используемый в качестве отеля.

2 .Для отелей классификация — это способ представить необходимые потребителю сведения о качестве сервиса, инфраструктуре и других возможностях предприятия, помогая таким образом потенциальным клиентам и демонстрируя свою лояльность к ним. Для потребителей классификация означает большую прозрачность, большую информированность и большую согласованность в оценке гостиниц.

Гостиничные предприятия классифицируют по различным критериям. Наиболее употребляемые среди них: уровень комфорта, вместимость номерного фонда, функциональное назначение, месторасположение, продолжительность работы, обеспечение питанием, продолжительность пребывания, уровень цен, форма собственности.

Классификация гостиничных предприятий по уровню комфорта играет огромную роль в решении вопросов управления качеством гостиничных услуг. Уровень комфорта — это комплексный критерий, слагаемыми которого являются:

* состояние номерного фонда — площадь номеров (кв. м), доля одноместных (однокомнатных), многокомнатных номеров, номеров -апартаментов, наличие коммунальных удобств и т.д.;
* состояние мебели, инвентаря, предметов санитарно-гигиенического назначения;
* наличие и состояние предприятий питания — ресторанов, кафе, баров и т.п.;
* состояние здания, подъездных путей, обустройство прилегающей территории;
* информационное обеспечение и техническое осна щение, в том числе наличие телефонной, спутниковой связи, телевизоров, холодильников, мини-баров, мини-сейфов и т.д.;
* предоставление ряда дополнительных услуг.

Указанные параметры оцениваются практически во всех имеющихся сегодня системах классификации гостиниц. Кроме того, ряд требований предъявляется к персоналу и его подготовке, образованию, квалификации, возрасту, состоянию здоровья, знанию языков, внешнему виду и поведению.

В настоящее время в мире насчитывается более 30 систем классификации гостиниц, причем в каждой стране приняты свои национальные стандарты. Введению единой мировой классификационной системы препятствуют факторы, связанные с культурными и национальными особенностями, историческим развитием различных государств и т.д.

Наиболее распространены следующие системы классификации:

- система звезд — европейская система классификации, базирующаяся на французской национальной системе классификации, в основе которой лежит деление гостиниц на категории от одной до пяти звезд. Такая система применяется во Франции, Австрии, Венгрии, Египте, Китае, России, Бразилии (с некоторым завышением звездности в независимых отелях) и ряде других стран.

В Италии для наиболее качественных пятизвездочных отелей введена приставка «luxury» (роскошный).

Более высокой звездности гостиницы соответствует более широкий набор услуг, который она может предложить своим клиентам. Так, гостям предлагаются услуги салонов красоты, массажного кабинета, автотранспортные услуги (доставка клиентов до аэропорта или железнодорожного вокзала), услуги общественного питания;

- система букв — система, используемая в Греции, согласно которой все гостиницы делятся на четыре категории, обозначаемые буквами А, В, С, D. Высшая категория качества гостиниц обозначается de luxe. Примерное соответствие категории качества пятизвездочной системе такое: de luxe соответствует пятизвездочному уровню, гостиница категории А — четырехзвездочному уровню, категории В — трехзвездочному, категории С — двухзвездочному, категории D — уровню гостиницы категории «одна звезда». В настоящее время наряду с буквами на фасадах гостиницы можно увидеть и привычные звезды;

- система корон или ключей распространена в Великобритании. Чтобы перейти к привычным звездам, нужно от общего числа корон отнять одну, т.е. в сравнении с общеевропейской звездой корона на одну единицу выше.

- балловая индийская система, в основе которой лежит оценка гостиницы экспертной комиссией.

Таким образом, для каждой страны характерна своя классификация предприятий гостиничной индустрии. Поэтому гостиницы, относящиеся к одной категории, но расположенные в разных странах, могут иметь достаточно существенные различия.

Классификация гостиничных предприятий по размерам (вместимости).

Вместимость гостиниц определяется количеством номеров или мест. В статистических данных часто приводят оба эти параметра.

По вместимости номерного фонда гостиничные предприятия обычно разделяются на четыре категории: малые (до 100—150 номеров); средние (от 100 до 300—400 номеров); большие (от 300 до 600—1000 номеров); гиганты (более 1000 номеров).

Классификация отелей по размерам позволяет сравнивать результаты производственной деятельности однотипных отелей. Кроме того, размер гостиницы свидетельствует, как правило, о полноте и качестве сервиса (объеме и качестве дополнительных услуг), а также косвенно характеризует другие параметры.

Классификация гостиничных предприятий по функциональному назначению. Здесь различают следующие гостиницы:

1) целевые гостиницы, которые включают:

□ гостиницы делового назначения — гостиницы для туристов, основной целью и мотивом путешествия которых является профессиональная деятельность (бизнес, коммерция, встречи, совещания, симпозиумы, конференции, конгрессы, обмен опытом, обучение, профессиональные выставки, презентации продукции и т.п.). К этой категории относятся бизнес-отели (коммерческие отели), конгресс -отели, конгресс-центры, профессиональные клуб-отели и ведомственные отели; □ гостиницы для отдыха — гостиницы для туристов, основной цель ю и мотивом путешествия которых являются отдых (пассивный, активный, комбинированный) и лечение (профилактическое, восстановительное). К этой категории относятся: курортные гостиницы, пансионаты и дома отдыха (для стационарного пассивного отдыха), туристск о-экскурсионные гостиницы (туркомплексы), туристско -спортивные гостиницы (туркомплексы), казино-отели (гостиницы для любителей азартных игр), специализированные (с системой технического обслуживания личных транспортных средств туристов, мобильные, самообсл уживания);

2) транзитные гостиницы, осуществляющие обслуживание туристов в условиях кратковременной остановки. Такие гостиничные предприятия располагаются на авиатрассах (гостиницы при аэропортах), на автотрассах (мотели), на железнодорожных трассах (прив окзальные), на водных трассах (отели, расположенные вблизи портов);

3) гостиницы для постоянного проживания.

Классификация гостиниц по месторасположению:

1)гостиницы расположенныев черте города (в центре, на окраине).

Центральными являются практически все гостиницы делового назначения, отели-люкс, гостиницы среднего класса;

2) гостиницы, расположенные на морском побережье. В данном  
случае очень важным является расстояние до моря (50, 100, 150, 200, 250,300м);

3) гостиницы, расположенные в горах. Обычно это небольшие  
гостиницы в живописной горной местности на туристском маршруте в  
наиболее удобном месте отдыха. Горная гостиница, как правило, располагает  
необходимым снаряжением для летнего и зимнего отдыха ее гостей,  
например альпинистским и горнолыжным инвентарем, доступом к  
подъемникам.

Классификация гостиниц по продолжительности работы:

1. работающие круглогодично;
2. работающие два сезона;
3. односезонные.

Классификация гостиниц по обеспечению питанием:

1) гостиницы, обеспечивающие полный пансион (размещение +  
трехразовое питание);

2) гостиницы, предлагающие размещение и только завтрак.

Классификация гостиниц по продолжительности пребывания гостей:

1. для длительного пребывания клиентов;
2. для кратковременного пребывания.

Классификация гостиниц по уровню цен на номера: бюджетные; экономичные; средние; первоклассные; апартаментные; фешенебельные.

Классификация гостиниц по форме собственности:

1. кондоминиумы — гостиничные комплексы, помещения и номерной фонд в которых продан индивидуальным владельцам, проживающим или сдающим в аренду эти помещения отдыхающим;
2. таймшерные. Отличие таймшерных отелей в том, что выкупается не номерной фонд, а долгосрочное право на отдых в отеле или в цепи отелей.

В данной классификации российские гостиницы подразделяются на следующие: муниципальные; частные; ведомственные; смешанной собственности; общественных организаций; с участием иностранного капитала.

3. Номерной фонд — совокупность, общее количество номеров (мест) разной категории в гостиницах, которыми распоряжаются дирекция гостиницы, менеджмент гостиничной цепи, дирекция по управлению гостиницами, глобальные системы бронирования и резервирования мест. Номерным фондом управляет специальная дирекция, которая состоит из службы портье, службы горничных, службы текущего ремонта, объединенной сервисной группы, службы безопасности. Руководитель дирекции несет ответственность за оказание основных гостиничных услуг и поддержание номерного фонда в соответствии с принятыми стандартами.

Номер — это помещение, состоящее из одного или нескольких мест проживания, оборудованных в соответствии с требованиями, предъявляемыми к гостинице данной категории.

Койкоместо — площадь со спальным местом, предназначенная для пользования одним человеком.

Гостиничные номера классифицируют по различным основаниям:

□ по числу мест. Различают номера одноместные, двухместные, трехместные и т.д. Одноместный номер в гостинице, мотеле — более дорогая категория размещения одного посетителя. Двухместный номер предназначен для одновременного проживания двух посетителей. Здесь могут быть две кровати, стоящие раздельно или рядом, или одна двуспальная кровать; в последнем случае двухместный номер используется для размещения супружеских пар;

□ по количеству комнат. Имеются однокомнатные номера, двухкомнатные, трехкомнатные и т.д.;

□ по назначению. Различают номера бизнес-класса, экономкласса, номера-апартаменты и др.

Номера бизнес-класса предназначены для размещения лиц, пребывающих в деловых поездках и командировках. В этом случае помимо стандартной обстановки в номерах должны быть созданы условия для работы (рабочий стол, телефон, факс, компьютер).

Номера экономического класса — номера для размещения широкого контингента клиентов. Отличаются скромной, недорогой обстановкой и оборудованием — минимальным набором необходимых удобств (в номере — кровати, тумбочки, стол, стулья, шкаф, за пределами номера — душ или ванная, туалет, холодильник, телевизор), что прежде всего отражается на цене размещения.

Номера-апартаменты — двух-, трех-, четырехкомнатные номера, предназначенные, как правило, для долгосрочного размещения семей. В составе комнат номера-апартамента обязательно должна быть кухня с необходимым набором бытовой техники (кофеварка, микроволновая печь, миксер), что позволяет обеспечить практически домашние условия пребывания.

Люкс-апартаменты — трех-, четырехкомнатные номера жилой площадью не менее 45 кв. м, в составе которых кухня может отсутствовать. Это наиболее дорогая категория номеров.

В ГОСТ Р 53423—2009 Туристские услуги. Гостиницы и другие средства размещения туристов. Термины и определения. Выделены следующие типы номеров:

одноместный номер: Номер со спальным местом для одного человека.

двухместный номер «дабл: Номер, в котором возможно разме­щение двух человек на одной двуспальной кровати либо на двух одно­спальных кроватях, сдвинутых вместе.

двухместный номер «твин»: Номер, е котором возможно разме-  
щение двух человек на двух отдельно стоящих кроватях.

многоместный номер: Номер со спальными местами на трех и  
более человек.

семейный, номер: Номер, в котором возможно размещение трех и  
более человек.

дормитори: Многоместный номер с числом кроватей по числу проживаю щах, которые необязательно относятся к одной определенной  
группе. Такие номере обычно бывают а общежитиях.

джуниор сюит: Номер, имеющий помимо спального места дополнительную площадь для отдыха/работы.

сюит: Номер, состоящий из нескольких смежно-раздельных жилых комнат со спальным/спальными местом/местами и отдельным/отдельными помещением/помещениями для отдыха и/или работы.

апартамент: Номер, состоящий из нескольких жилых комнат со  
спальным/спальными местом/местами и отдельным, предназначенным  
для отдыха, помещением с кухонным: уголком.

студия: Номер, состоящий из одной комнаты с кухонным уголком.

соединяющиеся но мера: Номера со спальными местами, соединяющиеся между собой внутренними дверями.

дуплекс: Номер, состоящий из нескольких соединяющихся ком-  
нат, расположенных на разных этажах.

Европейская система классификации гостиничных номеров

♦ single — номер таких же размеров, как и double twin, но с одной кроватью. Иногда одного клиента вселяют в двухместный номер, в этом случае его плата возрастает на 25 %. Этот вариант называется double for single use;

♦ double twin — номер с двумя кроватями;

♦ king size — номер с одной большой кроватью для семейной пары;

♦ triple — номер с двумя кроватями и диваном, на котором может спать ребенок;

♦ extra bed – дополнительная кровать (обычно это современная раскладушка)

♦ unior suite — двухместный однокомнатный номер улучшенной планировки;

♦ de luxe — такой же номер, но с более дорогой обстановкой;

♦ business — большой номер с компьютером, факсом, пригодный для работы;

♦ family studio — номер для семьи с двумя смежными комнатами;

♦ suite — номер с гостиной и спальней с мебелью и оборудованием высокого качества;

♦ president — самые роскошные номера гостиницы, имеющие несколько спален, кабинет, два-три туалета.

Российская система классификации гостиничных номеров

♦ сюит — номер площадью не менее 75 кв. м, состоящий из трех и более жилых комнат (гостиной или столовой, кабинета и спальни) с нестандартной широкой двухспальной кроватью (200 X 200 см) и дополнительным гостевым туалетом;

♦ апартамент — номер площадью не менее 40 кв. м, состоящий из двух и более жилых комнат (гостиной или столовой, спальни), имеющий кухонное оборудование;

♦ люкс — номер площадью не менее 35 кв. м, состоящий из двух жилых комнат (гостиной и спальни); рассчитан на проживание одного-двух человек;

♦ студия — однокомнатный номер площадью не менее 25 кв. м, с планировкой, позволяющей использовать часть помещения в качестве гостиной, столовой или кабинета; рассчитан на проживание одного-двух человек;

♦ номер первой категории — номер, состоящий из одной жилой комнаты с одной-двумя кроватями, с полным санузлом (ванна или душ, умывальник, унитаз); рассчитан на проживание одного-двух человек;

♦ номер второй категории — номер, состоящий из одной жилой комнаты с одной-двумя кроватями, с неполным санузлом (умывальник, унитаз) либо одним полным санузлом в блоке из двух номеров; рассчитан на проживание одного-двух человек;

♦ номер третьей категории — номер, состоящий из одной жилой комнаты с количеством кроватей по числу проживающих, с неполным санузлом (умывальник, унитаз) либо одним полным санузлом в блоке из двух номеров; рассчитан на проживание нескольких человек, с площадью из расчета на одного проживающего:  
а) 6 м в здании круглогодичного; б) 4,5 кв. м в зданиях сезонного функционирования;

♦ номер четвертой категории — номер, состоящий из одной жилой комнаты с количеством кроватей по числу проживающих, с умывальником; рассчитан на проживание нескольких человек, с площадью из расчета на одного проживающего: а) 6 м в здании круглогодичного; б) 4,5 м в зданиях сезонного функционирования;

♦ номер пятой категории — номер, состоящий из одной жилой комнаты с количеством кроватей по числу проживающих, без умывальника (умывальник в коридоре); рассчитан на проживание нескольких человек, с площадью из расчета на одного проживающего: а) 6 кв. м в здании круглогодичного функционирования;  
б) 4,5 кв. м в зданиях сезонного функционирования.

4. Эффективность работы гостиничного предприятия зависит от согласованности действий всех его сотрудников. При этом каждый участник трудового процесса должен знать и понимать миссию, философию, цели и задачи своего предприятия и направлять все усилия для их ус­пешного выполнения.

Миссия создает у окружающих представление о предназначении пред­приятия, социальной ответственности перед обществом и своими работ­никами. Именно миссия раскрывает наиболее привлекательные сферы деятельности и указывает пути завоевания рынка с помощью внедрения прогрессивных технологий, что в конечном счете обеспечивает их конку­рентоспособность. Миссия создает основу для формирования целей орга­низации - общих и специфических, выработки стратегии, распределения ресурсов, ориентирует деятельность управляющих.

Основой для формиро­вания целей гостиницы является следующее:

1) экономический рост благодаря взаимной выгоде для гостиницы и  
потребителей, поставщиков и партнеров;

1. получение прибыли;
2. честная конкуренция на рынке;
3. участие в управлении всех работников предприятия.

Как и все предприятия, гостиницы должны иметь смысл для сущест­вования. Это выражается и сосредоточивается на основной философии, используемой в управлении гостиницей. Философия управления гости­ницей заключается в гармоничном сосуществовании и взаимодействии четырех групп людей - гостей, владельцев, управляющих и служащих.

Как только гостиница определила свою миссию и сформулировала ее в письменном виде, необходимо определить цели.

Цель - это идеальное или желательное состояние объекта управления, в данном случае гости­ницы. На формулирование цели гостиничного предприятия влияют ха­рактер производственного и кадрового потенциала гостиницы, условия ее функционирования, взгляды руководства, а также интересы персона­ла, деловых партнеров, клиентов, местных властей и общества.

Цель гостиницы специфична и представляет уровень достижений, выполнение которых может быть осуществлено гостиничным предпри­ятием. Для реализации поставленных целей правление гостиницей фор­мулирует основные стратегические, тактические и оперативные задачи.

Главной задачей гостиниц является предоставление временного жи­лья. Хорошо продуманная и правильно поставленная задача имеет боль­шое значение. Определяя основные задачи гостиницы, следует учиты­вать следующее.

1. Нужды и потребности гостей. Вне зависимости от размера и ка­тегории гостиницы всем прибывающим гостям необходимы: чистые комфортабельные номера; исправно функционирующее оборудование; вежливое, профессиональное и дружелюбное обслуживание; безопасные и надежные условия проживания.

Клиенты обычно ожидают определенного уровня обслуживания. Ес­ли гостиница четко выделила свою нишу на рынке и последовательно предоставляет тот уровень обслуживания, который ожидается этим рын­ком, гости останутся довольны и в следующий раз предпочтут данную гостиницу другим.

1. Философия управления. Философия гостиницы очень важна при поступлении на работу новых сотрудников и в процессе их адаптации и обучения.
2. Назначение гостиницы. Данная характеристика является принци­пиальной, позволяющей отличить одну гостиницу от другой. Назначение гостиницы помогает ее служащим соответствовать ожиданиям и гостей, и управляющих. Назначение гостиниц должно быть внесено во все спра­вочники, каталоги, фигурировать в рекламных материалах, а также в инструкциях, используемых для обучения сотрудников.

Лекция № 5

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

1 Виды организационно – управленческих структур.

2 Учредительные и организационные документы

3 Организационно – управленческая структура современного ТГК.

1. Гостиницы — это не только важнейший вид предприятий экономической деятельности, но и сложная организационная структура, характеризуемая распределением целей и задач управления между целыми подразделениями и отдельными работниками.

Организационная структура предприятия (ОСП) характеризу­ется совокупностью рабочих мест, управленческих должностей и Производственных подразделений, формами их взаимосвязей, Обеспечивающих достижение стратегических целей.

В рамках ОСП выделяют структуры управления и производственную. Они закрепляются Уставом предприятия и документально оформляются специальными положениями о подразделениях и службах, должностными инструкциями всех уровней управления.

*Организационная структура гостиницы* зависит от ее назначе­ния, места нахождения, специфики гостей, категории и других факторов. Она является отражением обязанностей, возложенных на каждого работника.

Под *организационной структурой управления* необходимо понимать совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами,

Организационная структура управления складывается из состава, соотношения, расположения и взаимосвязи отдельных подсистем организации. Создание такой структуры направлено прежде всего на распределение между отдельными подразделениями организации прав и ответственности.

В структуре управления гостиницей выделяются следующие элементы: звенья (отделы), уровни (ступени) управления и связи — горизонтальные и вертикальные.

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

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

Под *уровнем управления* понимают совокупность звеньев уп­равления, занимающих определенную ступень в системе управ­ления гостиницей. Ступени управления находятся в вертикаль­ной зависимости и подчиняются друг другу: менеджеры более высокой ступени управления принимают решения, которые кон­кретизируются и доводятся до нижестоящих звеньев.

В управленческой практике индустрии гостеприимства наиболее распространены следующие типы организационных структур:

1. линейный;
2. функциональный;
3. линейно-функциональный.

*Линейная организационная структура управления.*Линейные связи в гостинице отражают движение управленческих решений и информации, исходящих от так называемого линейного менеджера, то есть лица, полностью отвечающего за деятельность гостиницы (как правило, небольшой) или ее структурных подразделений (в крупной). Это одна из простейших организационных структур управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями, осуществляющий все функции управления (рис. 1).

Как видно из рисунка, при линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному каналу походят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых ими объектов. Речь идет о по объектном выделении руководителей, каждый из которых выполняет все виды работ и принимает решения, связан­ные с управлением данным объектом. Поскольку в линейной структуре управления решения передаются по цепочке "сверху вниз", а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого уровня, формируется своего рода иерархия руководителей конкретной организации. В данном случае действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника.

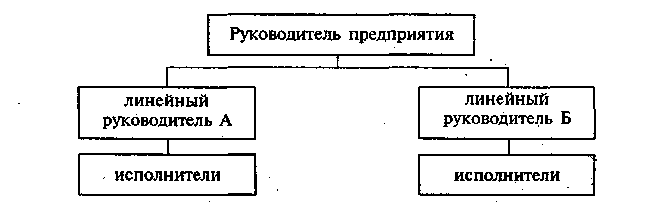


Рис. 1. Линейная структура управления организацией.

Линейная структура управления является логически более стройной и формально определенной, но вместе с тем и менее гибкой. Каждый из руководителей обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения проблем, требующих узких, специальных знаний. Линейная организационная структура управления имеет свои преимущества и недостатки.

Преимущества линейной организационной системы управления:

1) единство и четкость распоряжений;

2) согласованность действий исполнителей;

3) простота управления (один канал связи);

4) четко выраженная ответственность;

5) оперативность в принятии решений;

6) личная ответственность руководителя за конечные резуль­таты деятельности своего подразделения.

Недостатки линейной организационной системы управления:

1) высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне чтобы обеспечить эффективное руко­водство по всем функциям управления;

2) отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений;

3) перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и сменными структурами;

4) концентрация власти в управляющей верхушке.

*Функциональная организационная структура управления.*Функциональное управление осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении кон­кретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления (рис. 2).

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

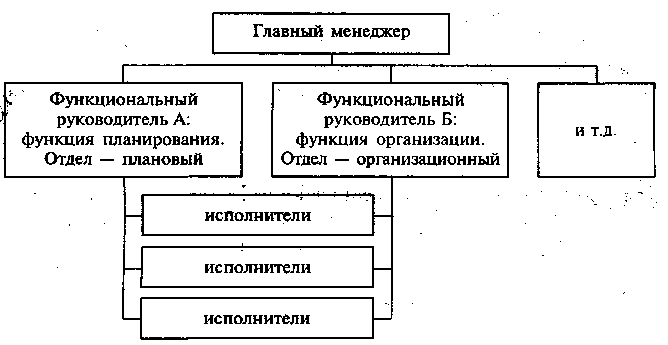


Рис. 2. Функциональная структура управления организацией

Функциональное управление существует наряду с линейным, что создает двойное подчинение для исполнителей.

Как видно из рисунка, вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться и выполнять все функции управления, появляется штат специалистов, имеющих высокую компетенцию в своей области и отвечающих за определенное направление (например, планирование и прогнозирование). Такая функциональная специализация аппарата управления значительно повышает результативность деятельности гостиницы.

Как и линейная, функциональная структура, имеет свои преимущества и недостатки.

Преимущества функциональной структуры:

1) высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;

2) освобождение линейных менеджеров от решения некото­рых специальных вопросов;

3) стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов;

4) исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций;

5) уменьшение потребности в специалистах широкого профиля.

Недостатки функциональной структуры:

1) чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач "своих" подразделений;

2) трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;

3) появление тенденций чрезмерной централизации;

4) длительность процедур принятия решений;

5) относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения.

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

*Линейно-функциональная (штабная) структура управления гостиницей.*При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. При разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов ему помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т.д.) (рис. 3).

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

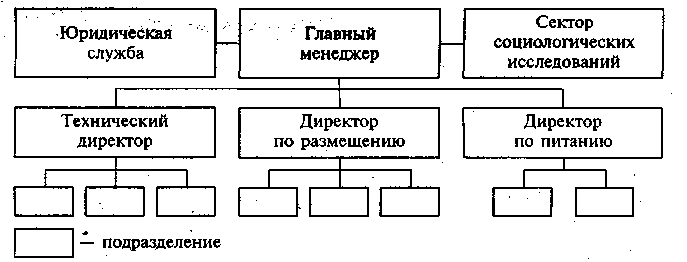


Рис. 3. Линейно-функциональная структура управления

Таким образом, линейно-функциональная структура включает в себя специальные подразделения при линейных руководителях.

Линейно-функциональная структура также имеет свои положительные моменты и недостатки.

Преимущества линейно-функциональной структуры:

1) лучшая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;

2) освобождение главного линейного менеджера от детального анализа проблем;

3) возможность привлечения консультантов и экспертов. Недостатки линейно-функциональной структуры:

Недостатки линейно – функциональной структуры:

1) отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями;

2) недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение, как правило, в его реализации не участвует;

3) чрезмерно развитая система связей по вертикали, то есть тенденция к чрезмерной централизации.

Рассмотренные оргструктуры являются базовыми и могут быть детализированы применительно к конкретному объекту управления.

Организационная структура гостиничного предприятия определяется его назначением, вместимостью номерного фонда, спецификой гостей и рядом других факторов.

Типовая пирамидальная структура управления гостиницей представлена на рис. 1.4.

Несмотря на то, что все руководители гостиницы выполняют управленческие функции, нельзя сказать, что они занимаются одним и тем же видом трудовой деятельности. Отдельным руководителям приходится тратить время на координирование работы других руководителей, которые, в свою очередь, координируют работу менеджеров более низкого уровня, и так до уровня руководителя, который координирует работу неуправленческого персонала — людей, производящих продукцию и оказывающих услуги. Форма пирамиды на рисунке указывает на то, что на каждом последующем уровне управления, начиная с нижне­го, находится меньше людей, чем на предыдущем.

Высший уровень управления гостиничным предприятием представлен владельцем гостиницы и генеральным директором, которые принимают общие решения стратегического характера. При этом владельцем может быть частное лицо или целая корпорация. Примером стратегической цели гостиничного предприятия, которая определяется самим владельцем, может быть ориентация предприятия на обслуживание определенного сегмента рынка: групповых туристов или туристов-индивидуалов, туристов, стремящихся к отдыху и восстановлению здоровья, или участников конгрессе» и конференций и т.д.

В развитие стратегической цели владельцем также может быть установлено, что ресторан, находящийся в составе гостиничного комплекса, будет предоставлять питание только своим гостям. Другим примером, вытекающим из основной цели предприятия, может быть установление определенного уровня цен на гостиничное размещение.

Подобные решения и задачи относятся к категории общих, от которых зависят размер предприятия и выбор месторасположения для его строительства, архитектуры и интерьера, мебели, оборудования, подбор персонала.

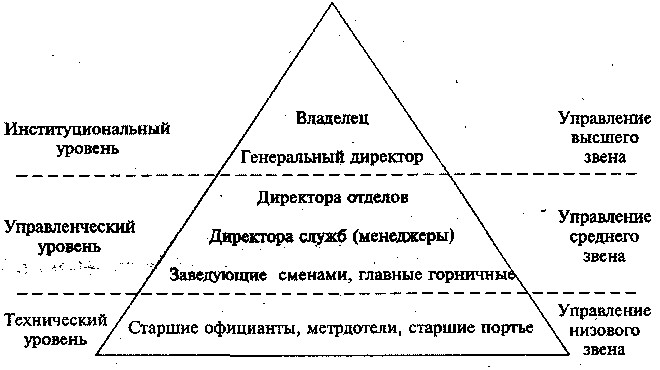


Рис. 4. Типовая пирамидальная структура управления гостиницей

Управленческая структура больших гостиничных предприятий может включать должности 5—6 директоров отделов, которые подчиняются генеральному директору (рис. 1.5). Это директор по общественному питанию, директор по размещению, финансовый, технический, коммерческий директора. Они представляют средний уровень управления и обеспечивают реализацию политики функционирования предприятия, разработанной высшим руководством, отвечают за доведение более детальных заданий до подразделений и отделов, а также за их выполнение. Директора отделов, как правило, имеют широкий круг обязанностей и обладают большой свободой принятия решений. Помимо выполнения функций перевода общих постановочных задач в конкретные управленческие решения, они также; решают ряд задач, направленных на удовлетворение Потребностей гостей. В прямом подчинении *директора по размещению* находятся менеджеры основных гостиничных служб: бронирования, обслуживают, приема и расчетной части, эксплуатации номерного фонда. *Директор по общественному питанию* руководит рестораном. Ему непосредственно подчиняются заведующий производством, шеф-повар, метрдотель, менеджер банкетного обслуживания, старший официант.

*Финансовому директору* подчиняются главный бухгалтер, менеджер хозяйственной службы, контролер по ЭВМ, заведующий отделом заработной платы.

*Технический директор* возглавляет инженерно-эксплуатационный отдел. На разных предприятиях должность технического директора называется по-разному: главный инженер, директор по эксплуатации, главный техник здания. Ему подчинены старший мастер, заведующие мастерскими по ремонту мебели, оборудования, систем отопления, холодильных установок и т.д.

Для исполнения функций коммерческой службы в гостиницах предусматриваются различные должности. Как правило, *коммерческому директору* подчиняются менеджер службы конгрессного обслуживания, менеджер рекламной службы и др. Руководители всех уровней управления выполняют также исполнительские функции. Удельный вес исполнительских функций понижается с повышением уровня руководства. Расчеты показывают, что на высшем уровне они занимает около 10%, на среднем — 50% и на низшем — около 70% общего времени менеджеров.

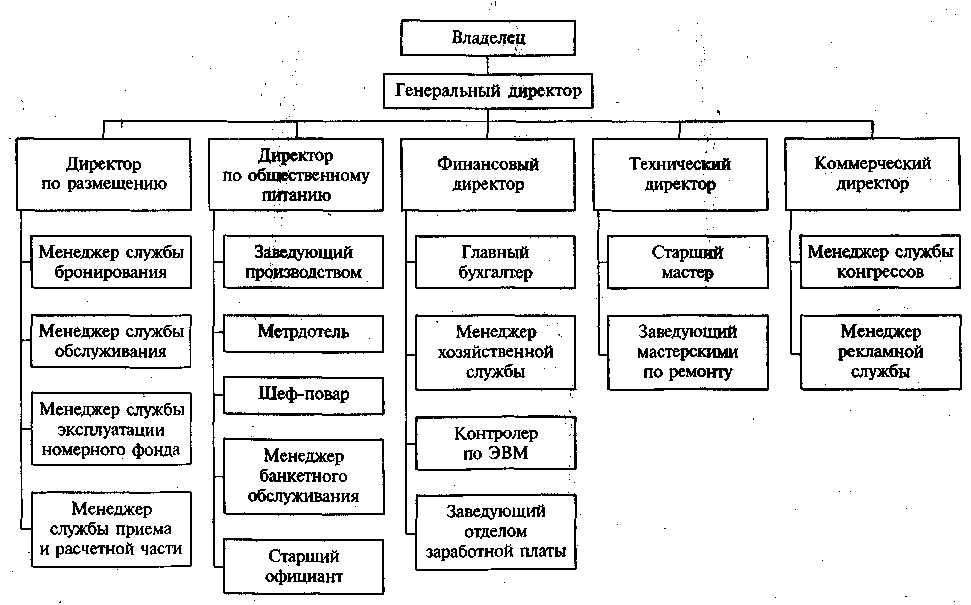


Рис. 5. Примерная организационная структура крупного гостиничного комплекса

В зависимости от размера и вида организации, ее отраслевых и территориальных особенностей, других факторов характеристика состава и функций менеджеров на каждом из трех уровней управления может существенно меняться.

**2. Учредительные и организационные документы**

Юридическое лицо действует на основании устава либо учредительного договора и устава или только договора.

Комплексы взаимоувязанных документов, регламентирующих структуру, задачи и функции предприятия, организацию его работы, права, обязанности и ответственность руководства и специалистов предприятия, называются *организационными документами.*

В соответствии с уставом предприятия разрабатывается его струк­тура и определяется штатная численность, что закрепляется в соот­ветствующем документе. В нем указываются все структурные подразделения, должности и количество штатных единиц по каждой из должностей. Документ составляется на бланке предприятия, подписывается заместителем руководителя предприятия, согласовывается с главным бухгалтером, утверждается директором (рис. 3.1).

Должностной и численный состав предприятия с указанием фонда заработной платы закрепляется в штатном расписании, которое содержит перечень должностей, сведения о количестве штатных единиц, должностных окладах, надбавках и месячном фонде заработной платы. Штатное расписание подписывается заместителем руководителя предприятия, согласовывается с главным бухгалтером и утверждается директором. При этом в грифе утверждения указываются общая штатная численность и месячный фонд заработной платы. Изменения в штатное расписание вносят приказом руководителя предприятия (рис. 3.2).

Организация работы предприятия, взаимные обязанности работников и администрации, предоставление отпусков, командирование сотрудников, внутриобъектный режим и другие вопросы отражаются в правилах внутреннего трудового распорядка. Этот Документ составляется на бланке организации, обсуждается на Собраниях трудового коллектива, визируется юристом и утверждается директором (рис. 3.3 и приложение 3).

Если в структуру предприятия входят несколько подразделений, то для каждого из них разрабатывается положение о структурном подразделении, в котором определяются правовой статус, Задачи, функции, права, обязанности и ответственность подраз­деления (приложение 4).

Положение о структурном подразделении разрабатывается и подписывается руководителем подразделения, согласовывается с Заместителем директора предприятия, юристом и утверждается руководителем предприятия (рис. 3.4).

Должностные инструкции — это внутренний правовой документ предприятия, регламентирующий назначение и место работника в аппарате управления, его функциональные обязанно­сти, права и ответственность.

Должностные инструкции разрабатываются по каждой должности в соответствии со штатным расписанием и являются логическим продолжением и развитием положения о структурном подразделении. Они утверждаются руководителем предприятия для всех сотрудников и доводятся до них под расписку. Основанием для внесения изменений в должностную инструкцию является приказ директора предприятия, который издается при необходи­мости перераспределения функций и штатных обязанностей, реорганизациях, сокращении штатов и др. (рис. 3.5, приложение 5).

Должностные инструкции позволяют:

рационально распределить функциональные обязанности между работниками;

повысить своевременность и надежность выполнения задач за счет введения количественных показателей периодичности, трудоемкости, продолжительности и календарных сроков их выполнения;

улучшить социально-психологический климат в коллективе, устранить конфликты между руководителями и подчиненными;

четко определить функциональные связи работника и его вза­имоотношения с другими специалистами;

конкретизировать права работника в части подготовки и принятия управленческих решений и использования ресурсов;

повысить коллективную и личную ответственность работников за своевременное и качественное выполнение функциональных обязанностей;

Организовать равномерную загрузку работников по периодам с минимальными потерями рабочего времени и перегрузками.

**3**. Примерная схема управления крупной гостиницей имеет вид, представленный на рис. 6.

Структура управления гостиницей, как правило, линейно-функциональная. Во главе организации стоит генеральный директор. В его подчинении находятся несколько функциональных руководителей, возглавляющих отдельные службы.

Эту структуру обычно изображают с помощью структурной схемы, отражающей формальные взаимоотношения, количество командных уровней, каналов взаимосвязей.

*Организационное структура управления гостиничной корпорации* может включать в свой состав следующие звенья:

администрацию;

управление развитием;

управление корпоративными финансами;

управление питанием;

управление гостиничными финансами и технологией;

управление персоналом; правовое управление;

управление маркетингом;

управление гостиничными номерами;

Управление материально-техническим обеспечением.

Например, в управление развитием корпорации могут входить вице-президент по развитию, директоры по управлению проектами, строительством, финансированию и управлению развитием, администратор по договорам и др. В правовое управление корпорации входят: старший вице-президент и генеральный юрисконсульт, его заместитель, директор правового уп­равления.

*Организационная структура гостиницы* состоит из администра­тивной, сервисных, функциональных (несервисных) и вспомогательных служб.

Административная служба осуществляет общее руководство. Функциональные службы входят в состав предприятий любых видов экономической деятельности и обеспечивают их работу в соответствии с законодательством Российской Федерации. Сервисные (основные и дополнительные) службы оказывают услуги. Вспомога­тельные службы обеспечивают процесс оказания услуг.

В административную службу при генеральном директоре входят его заместители по различным направлениям деятельности, секретарь-референт.

К функциональным службам относят службы безопасности, продаж и маркетинга, управления персоналом, финансовую, си­стемных администраторов. К основным сервисным службам относят службы приема и размещения, номерного фонда, к дополнительным — службы питания, организации отдыха, бизнес-центр, спортивно-оздоровительный центр и др. Чем выше категория гостиницы, тем больше дополнительных служб в ее организацион­ной структуре.

Вспомогательные службы обеспечивают процесс работы гостиницы, к ним относятся: главного инженера, административно-хозяйственная (снабжения и складирования), прачечная и др. Со­став и структура основных, дополнительных и вспомогательных служб зависит от категории (класса) гостиницы, специализации предприятия.

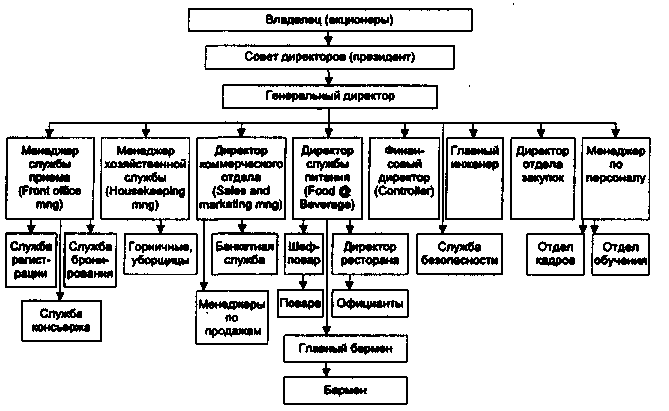


Рис.6 Схема управления крупной гостиницей

Естественно, каждая гостиница имеет свои особенности организационной структуры. Например, отдел бронирования может входить в состав коммерческого отдела, отдел закупок может быть подчинен финансовому директору, банкетная служба может быть включена в службу питания. Иногда шеф-повар подчиняется непосредственно генеральному директору, а менеджер службы питания командует только официантами, и т.д.

В зависимости от категории отеля в структуре его управления появляются соответствующие подразделения, например, бизнес-центр, фитнесс-центр, врач (иногда даже миниполиклиника). В курортном отеле имеется должность «директор по отдыху». Особенность схемы управления, принятой в английских отелях, состоит в том, что служба приема (Front office) подчинена директору хозяйственной службы, а в службе приема отдельные подразделения возглавляются старшими сотрудниками, например старшим телефонистом, старшим носильщиком, старшим кассиром, старшим службы информации, старшим службы бронирования и т.д.

Небольшие гостиницы, естественно, имеют значительно более простую структуру управления. Однако перечень основных подразделений сохраняется с присущими ими функциями.

На рисунке 7 представлена структура управления небольшим отелем (130 номеров), входящим в известную гостиничную цепь Holliday Inn.

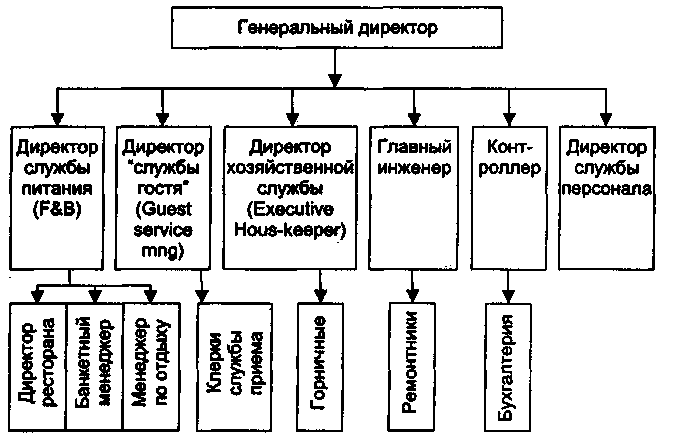


Рис. 7 Структура управления небольшим отелем

Самой простой схемой управления в стандартных мотелях является, например, следующая: в мотеле на 100 номеров директору непосредственно подчинены четыре клерка службы приема и финансов, начальник хозяйственной службы, которому подчиняются восемь горничных, девять пажей (bellman), они же выполняют работу парковщиков автомобилей клиентов, и один ремонтник (электрические и сантехнические работы). В крупных высококлассный отелях, наоборот, число ступеней управления увеличивается: генеральный директор например, Имеет трех заместителей по номерному фонду, по питанию и административным службам. Директору номерного фонда подчи­нены служба приема (Front office), хозяйственная служба (горничные и уборщики общественных помещений, прачечная, химчистка и т.п.). Директору по общественному питанию подчинены кухня, рестораны, бары, банкетная служба, служба обслуживания в номерах (Room service). Директору по административной части. Подчиняются контроллер, менеджер отеля маркетинга и продаж, главный инженер, служба безопасности, отдел персонала.

В качестве собственника могут выступать государство, муниципалитет, частный владелец, акционерное общество. Акционеры избирают совет директоров (число членов совета, избираемых от акционера, пропорционально доле принадлежащих ему акций). Совет директоров контролирует работу генерального директора, утверждает финансовый план (budget), заслушивает отчет генерального директора о его выполнении. Совет директоров собирается обычно раз в квартал.

В специальной литературе подразделения гостиницы объединяют в те или иные группы в соответствии с выбранным критерием. Например, подразделения гостиницы делят на основные, формирующие доход (Revenue centers): номерной фонд, рестораны, бары), и вспомогательные (Support centers): технический отдел, от­дел кадров, бухгалтерия. Широко распространен метод классифи­кации гостиничных служб на front of the house и back of the house, в основе которого лежит степень контакта работников того или иного подразделения гостиницы с клиентами. Службу приема, ресторан относят к front of the house, а кухню, бухгалтерию — к back of the house. Служащие последней группы непосредственно с клиентами не контактируют. С сотрудниками этих двух групп обучение проводится по разным программам, их служебные помещения четко разделены. Отличается даже форменная одежда.