

005: 640.4

Д 42

ДЖОЛДАСБАЕВА Г.К., БАСКАНБАЕВА Р.К.

МЕНЕДЖМЕНТ РЕСТОРАНОВ И ГОСТИНИЦ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ



АЛМАТЫ 2018

ДЖОЛДАСБАЕВА Г.К., БАСКАНБАЕВА Р.К.

Менеджмент ресторанов и гостиниц

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

УДК 005:640.4

М 50

Джолдасбаева Г.К., доктор экономических наук, профессор
Басканбаева Р.К., старший преподаватель

М50 Менеджмент ресторанов и гостиниц: учебное пособие /Джолдасбаева Г.К., Басканбаева Р.К. - Алматы: ИП «Аспирбаев Н.Н.» -2018. - 260 с.

ISBN 978-601-7241-58-2

В учебном пособии рассмотрена эволюция предприятий гостеприимства, раскрыты элементы гостиничного продукта, выявлены характеристики и особенности гостиниц и ресторанов как объекта управления. Приведена классификация гостиниц и ресторанов, описаны важнейшие концепции гостиничного и ресторанного обслуживания. Особое внимание уделено вопросам управления процессами обслуживания на предприятиях питания, качеству и культуре обслуживания. Представлены вопросы управления персоналом гостиниц и ресторанов, а также технология принятия и реализации управленческих решений.

Учебное пособие предназначено для студентов, магистрантов преподавателей вузов, руководителей и специалистов, а также для широкого круга читателей, интересующихся проблемами экономики современных предприятий.

Рецензенты: Есайдар У.С., к.э.н., доцент кафедры «Туризма и сервисного обслуживания», **Бактгереева А.Т.**, к.э.н., доцент кафедры «Экономика и менеджмент», **Заманбекова А.Б.**, доцент кафедры «Менеджмента международного туризма», **КазУМОиМЯ им. Абылай хана**, **Айтмухамбетова Д.А.**, доцент кафедры «Менеджмента международного туризма» **КазУМОиМЯ им. Абылай хана**

Рекомендовано к изданию УМО РУМС МОН РК по группам специальностей высшего и послевузовского образования МОН РК на базе АТУ (протокол № 2 от 19 июня 2018г.)

УДК 005:640.4

М 50

ISBN 978-601-7241-58-2

© Джолдасбаева Г.К., 2018.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	6
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА РЕСТОРАНОВ И ГОСТИНИЦ	7
1.1 Введение в курс «Менеджмент ресторанов и гостиниц». Сущность менеджмента ресторанов и гостиниц	7
1.2 Цели, задачи, функции и принципы менеджмента ресторанов и гостиниц	10
1.3 Современные тенденции развития гостиниц и ресторанов. Предпосылки организации и развития ресторанов и гостиниц	15
1.4 Организационные аспекты государственной поддержки развития ресторанов и гостиниц в РК	17
ГЛАВА 2 ЭВОЛЮЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА И ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ	24
2.1 Античный этап развития предприятий гостеприимства. Гостиничное дело в Средние века и эпоху Возрождения	24
2.2 Открытие Америки и зарождение новой модели гостиниц в США.	27
2.3 Гостиничный бизнес в РК. Исторические формы отечественного гостеприимства	28
ГЛАВА 3 УПРАВЛЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕСТОРАННОГО И ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА	33
3.1 Характеристика технологического процесса в ресторане	33
3.2 Технологическая карта	37
3.3 Оптимальное использование мощности производства.	39
3.4 Организация и управление производственными процессами ресторана	42
3.5 Производственная программа предприятия	44
3.6 Характеристика организации работы персонала ресторана	45
3.7 Бракераж готовой продукции и сроки хранения	47
ГЛАВА 4 УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ ОБСЛУЖИВАНИЯ В ГОСТИНИЦАХ И РЕСТОРАНАХ	51
4.1 Характеристика и особенности гостиничных услуг	51
4.2 Классификация предприятий питания	62
4.3. Культура обслуживания на предприятиях питания	66
4.4. Обслуживание в гостиничных номерах	80
4.5. Виды сервиса	85
4.6. Обслуживание банкетов	87

4.7 Характеристика и виды меню	90
ГЛАВА 5 МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛА ГОСТИНИЦ И РЕСТОРАНОВ	100
5.1 Кадровая служба гостиничного комплекса	100
5.2 Критерии подбора персонала в гостиницах и ресторанах	101
5.3 Требования к менеджеру	104
5.4 Методы оценки персонала	106
5.5 Управление численностью и составом персонала	108
ГЛАВА 6 ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫМ И РЕСТОРАННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ	114
6.1 Планирование в гостиничном бизнесе	114
6.2 Организация как функция гостиничного бизнеса	117
6.3 Мотивация персонала. Современные теории мотивации	120
6.4 Контроль как функция менеджмента	124
ГЛАВА 7 МЕТОДЫ И СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ	129
7.1 Понятие и классификация методов управления	129
7.2 Стили руководства	134
ГЛАВА 8 КОММУНИКАЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ РЕСТОРАНОВ И ГОСТИНИЦ	144
8.1 Роль коммуникации и коммуникационный процесс, его этапы и элементы	144
8.2 Межличностные и групповые коммуникации	146
8.3 Формы организационных коммуникаций, их барьеры	147
ГЛАВА 9 УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ РЕСТОРАНОВ И ГОСТИНИЦ	155
9.1 Понятие, роль решения в процессе менеджмента	155
9.2 Классификация управленческих решений	156
9.3 Методы разработки управленческих решений	158
9.4 Этапы принятия и реализации решений	164
ГЛАВА 10 УПРАВЛЯЮЩИЕ КОМПАНИИ В РЕСТОРАННОМ И ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ	172
10.1 Управление гостиничными цепями	172
10.2 Распространение гостиничных цепей как ответ на глобализацию мировой экономики	178
10.3 Лидеры гостиничных цепей, их характеристика	183
ГЛАВА 11 УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ	190
11.1 Природа и содержание организационного конфликта.	190

11.2 Классификация организационных конфликтов	198
11.3 Методы разрешения конфликтов	201
11.4 Управление стрессами	206
ГЛАВА 12 КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА УПРАВЛЕНИЯ	214
12.1 Понятие и виды корпоративной культуры управления	214
12.2 Факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры	221
12.3 Методы и критерии оценки уровня развития корпоративной культуры в компании	223
12.4 Основные ценности корпоративной культуры	225
12.5 Поддержание и развитие организационной культуры	227
ГЛАВА 13 ДЕЛОВОЙ ЭТИКЕТ МЕНЕДЖЕРА И МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИИ МЕНЕДЖЕРА РЕСТОРАНА И ГОСТИНИЦ	233
13.1 Этикет - одна из форм регуляции человеческого поведения	233
13.2 Профессиональный этикет	237
13.3 Модель компетенции менеджера ресторана и гостиниц.	238
13.4 Оценка эффективности компетенции персонала на предприятиях ресторанного бизнеса	243
ГЛАВА 14 ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА РЕСТОРАНОВ И ГОСТИНИЦ	246
14.1 Эффективность менеджмента: внутренние и внешние параметры	246
14.2 Экономические и социальные аспекты эффективности	251
14.3 Производительность труда как показатель обеспечения эффективности деятельности организации	252
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	258

ВВЕДЕНИЕ

Гостиничный и ресторанный бизнес является важнейшим элементом социальной сферы, а также играет большую роль в повышении эффективности общественного производства, и соответственно, росте жизненного уровня населения.

Менеджмент гостиниц и ресторанов имеет множество аспектов, но главный – это эффективное управление людьми, требующее от менеджера особых личных качеств, умений, а также правильного выбора стиля управления. Задача менеджера – правильно использовать различные стимулы, побуждая подчиненных трудиться не по принуждению, а по убеждению.

Структура учебного пособия определяется основной целью функционирования гостиниц и ресторанов — всесторонней заботой о госте, клиенте и потребителе услуг, поскольку именно такой подход может обеспечить рентабельную работу данной сферы и в конечном итоге вывести гостиничный и ресторанный бизнес на лидирующие позиции.

В учебном пособии рассматриваются основные проблемы эффективного управления гостиничным предприятием, сущность и особенности руководства гостиничным бизнесом, его организационная структура, функции и методы управления. Уделяется внимание таким основополагающим вопросам, как менеджмент персонала и трудовых процессов, личность менеджера, а также управление качеством в гостиницах и ресторанах. Управленческие решения представлены как основной результат работы менеджера. Также рассматриваются материалы, обобщающие зарубежный опыт эффективного управления рестораном и гостиницей, в том числе современные модели управления сетевыми гостиницами, технологии обслуживания клиентов, требования к качеству гостиничных услуг, особенности управления гостиницами различных видов и типов. Особое внимание уделено системному изложению и изучению менеджмента персонала, вопросам планирования, организации, мотивации и контроля.

Содержание и структура учебного пособия соответствует типовой учебной программе государственного образовательного стандарта образования Республики Казахстан.

Учебное пособие предназначено для студентов, магистрантов преподавателей ВУЗов, колледжей, а также для тех, кто хочет повысить свой уровень в сфере ресторанов и гостиниц.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА РЕСТОРАНОВ И ГОСТИНИЦ

1.1 Введение в курс «Менеджмент ресторанов и гостиниц». Сущность менеджмента ресторанов и гостиниц

Ресторанный и гостиничный бизнес являются одной из ведущих отраслей экономики страны, как по объему деятельности, так и по численности занятого в ней персонала, а предприятия этой отрасли являются наиболее массовыми. Деятельность ресторанного и гостиничного бизнеса связана с удовлетворением потребности человека, подвержена влиянию множества факторов и охватывает широкий спектр вопросов организационно-технологического, экономического и финансового характера, требующих повседневного решения. Управление многогранной деятельностью ресторанов и гостиниц является весьма сложным процессом и осуществляется с помощью разнообразных методов менеджмента.

Менеджмент ресторанов и гостиниц – это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение определенных намеченных целей путем рационального использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента. Менеджмент ресторанов и гостиниц, базируясь на теории общего менеджмента, интегрирует в себе приемы и методы многих функциональных видов менеджмента применительно к специфике деятельности ресторанов и гостиниц. В частности, менеджмент ресторанов и гостиниц использует обширный арсенал методов производственного менеджмента, инновационного менеджмента, менеджмента персонала, финансового менеджмента.

Менеджмент ресторанов и гостиниц представляет собой процесс управления всеми основными аспектами деятельности ресторанов и гостиниц. Он призван формировать наиболее рациональные управленческие решения по вопросам развития конкретного ресторана или гостиницы, координировать различные направления его деятельности и обеспечивать высокую эффективность конечных результатов этой деятельности. Все эти управленческие решения теснейшим образом взаимосвязаны и оказывают прямое или косвенное воздействие на конечную эффективность деятельности ресторана или гостиницы.

Так, отдельные управленческие решения, направленные на совершенствование организации или технологии процесса, может быть неэффективным с учетом специфики условий экономической деятельности предприятия и вызвать негативные последствия для его финансового состояния. Поэтому менеджмент ресторанов и гостиниц рассматривается как комплексная система действий, состоящая из разработки взаимосвязанных управленческих решений, каждое из которых вносит свой вклад в конечную результативность хозяйственной деятельности ресторана и гостиницы.

Хотя все рестораны и гостиницы имеют много общих характеристик технологического и хозяйственного процессов, различия между их организационными формами, технологиями и условиями весьма существенны, что сказывается как на особенностях процесса управления их деятельности, так и на конечную результативность хозяйственной деятельности. Менеджмент ресторанов и гостиниц учит не только использование стандартных управленческих решений, а лишь алгоритму эффективной их разработки в конкретных условиях деятельности ресторана и гостиницы. Даже наиболее эффективные управленческие решения, разработанные и реализованные на конкретном ресторане или гостинице, не всегда может быть повторно использованы на последующих этапах. Это связано с высокой динамикой факторов внешней среды и в первую очередь - с изменением конъюнктуры потребительского рынка. Поэтому менеджменту ресторанов и гостиниц должен быть присущ высокий динамизм, учитывающий изменение факторов внешней среды, ресурсного потенциала форм организации труда и управления, финансового состояния и других параметров.

Менеджмент ресторанов и гостиниц предусматривает многовариантность подходов к разработке конкретных управленческих решений. При наличии альтернативных проектов управленческих решений их выбор для реализации должен быть основан на системе критериев, обеспечивающих достижение высоких конечных результатов деятельности ресторанов и гостиниц. Система таких критериев устанавливается самим рестораном и гостиницей.

В современном понимании менеджер - это руководитель или управляющий, наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы. Менеджеры - это руководители, имеющие непосредственно подчиненных, занимают должность в организации, наделены полномочиями в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации. Термин "менеджер" имеет довольно широкое распространение и употребляется применительно:

- к организатору конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп;
- к руководителю предприятия в целом или его подразделений (управлений, отделений, отделов);
- к руководителю по отношению к подчиненным;
- к администратору любого уровня управления, организующего работу в соответствии с современными методами.

Процесс управления предполагает наличие управляемого объекта и субъекта. Это значит, что любая организация представляет собой единство двух подсистем управления: управляемой и управляющей. В обоих случаях отношения между управляемой и управляющей подсистемами - это взаимоотношения людей. В управлении ресторанов и гостиниц объектом управления является группа людей, деятельность которой сознательно координируется для достижения общих целей. Необходимо учитывать, прежде

всего, что функционирование управляемых объектов осуществляется в соответствии с особенностями различных видов человеческой деятельности. Поэтому нельзя управлять вообще, по общему шаблону или собственной прихоти: следует знать управляемые виды деятельности, их состояние, многообразное обеспечение, типичное и уникальное в них, их человеческий потенциал со всеми его проявлениями. Кроме того, важно понимать, что управляемые объекты рационально и эффективно функционируют только в адекватных им организационных формах, которые на практике создаются субъективно. В компонентно-структурном аспекте надо выстраивать отношения «человек – коллектив – общность – общество», в видовом отношении учитывать особенности экономических, социальных, духовных процессов.

Субъектом управления являются менеджеры, весь руководящий состав организации. В результате в системном взаимодействии субъектов и объектов управления не только субъекты воздействуют на управляемые объекты, но и последние, в свою очередь, влияют на субъекты управления. Если выбор формы управляющего воздействия зависит от субъекта управления, то содержание его должно детерминироваться управляемыми объектами.

Гостиничный и ресторанный бизнес уникален в том смысле, что его, работники - это часть предлагаемого продукта. Весь персонал предприятий индустрии гостеприимства (менеджер в турфирме; в гостинице — клерк на регистрации, официант в ресторане, консьерж; гид; водитель автобуса и т.д.) должен приложить усилия, чтобы у гостя после обслуживания 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. Поэтому даже полная современная реконструкция отеля не может стать гарантией успеха на рынке, если руководство пренебрегает кадровыми вопросами.

Персонал в индустрии гостеприимства является одним из основных ресурсов и конкурентных преимуществ организации, и, следовательно, качество обслуживания зависит от мастерства и сознательности персонала. Удовлетворение клиента в сфере обслуживания достигается также вежливостью персонала и его отзывчивостью. Таким образом, эффективное управление персоналом превращается в одну из важнейших функций менеджмента ресторанов и гостиниц.

1.2 Цели, задачи, функции и принципы менеджмента ресторанов и гостиниц

Менеджмент ресторанов и гостиниц должен быть ориентирован на стратегические цели развития. Поэтому с учетом основных характеристик менеджмента ресторанов и гостиниц формируются его цели и задачи.

Основная цель менеджмента ресторанов и гостиниц – обеспечение прибыльности и доходности путем рациональной организации производственного процесса, эффективного использования кадрового потенциала, применения новых технологий, обеспечение высоких темпов развития в стратегической перспективе и возрастания его конкурентной позиции на рынке. Прибыльность обеспечивается путем максимизации дохода от реализации производимой продукции/услуг, осуществления других операций и минимизации затрат.

Исходя из этой главной цели, менеджмент ресторанов и гостиниц призван решать следующие основные задачи:

1. Формирование условий наиболее полного удовлетворения спроса потребителей на продукцию в рамках избранного сегмента потребительского рынка. Эта задача реализуется путем поиска рестораном и гостиницей своей рыночной ниши на потребительском рынке: выявление основных параметров спроса потребителей в данном сегменте потребительского рынка; формирование эффективной ассортиментной политики, направленной на удовлетворение спроса клиентов; обеспечение устойчивости ассортимента продуктов собственного производства, реализуемых рестораном и гостиницей.

2. Обеспечение высокого уровня обслуживания потребителей путем культурного обслуживания. Культурное обслуживание включает не только санитарное состояние помещения ресторана и гостиницы, но и наличие рекламы и информации, степень комфортности и уютности залов. Культура обслуживания зависит и от применения передовых форм и методов работы официантов, использование прогрессивных форм обслуживания (отпуск комплексных обедов, организация столов саморасчета и столов-экспресс, обслуживание по принципу «шведского стола и др.)

3. Обеспечение достаточной экономичности осуществления технологического и хозяйственного процесса в ресторане. Эта задача реализуется путем обеспечения минимизации затрат трудовых, материальных и финансовых ресурсов на организацию отдельных технологических процессов и операций, с обслуживанием потребителей, на осуществление отдельных коммерческих операций и коммерческой деятельности в целом; на исполнение функций управления рестораном.

4. Максимизация суммы прибыли, остающейся в распоряжении ресторана и гостиницы, обеспечение ее эффективного использования. Эта задача реализуется путем оптимизации объема товарооборота ресторана и гостиницы, а также эффективного управления его активами.

5. Минимизация уровня хозяйственных рисков, связанных с деятельностью ресторана и гостиницы. Эта задача реализуется путем эффективного управления различными коммерческими финансовыми, инвестиционными и другими рисками, связанными с хозяйственной деятельностью ресторана и гостиницы. Минимизация уровня хозяйственных рисков обеспечивает предсказуемость финансовых результатов деятельности ресторана и стабильность его развития.

6. Обеспечение постоянного возрастания рыночной стоимости ресторана. Эта задача реализуется, прежде всего, за счет высокой инвестиционной активности ресторана, его способности эффективно аккумулировать собственные финансовые ресурсы на обеспечение прироста активов во всех их формах, повышения финансовой устойчивости ресторана. Кроме того, на возрастание рыночной стоимости ресторана оказывает влияние его высокая деловая репутация, завоеванные им маркетинговые позиции на потребительском рынке, отработанность внутренней технологии осуществления хозяйственной деятельности и управления, а также другие так называемые «несвязанные активы», способные приносить дополнительную прибыль.

Реализация цели обеспечивается выполнением следующих задач менеджмента: оценка состояния объекта управления; определение конкретных целей развития организации и их приоритетности; разработка стратегии развития организации; определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения; распределение и координация полномочий и ответственности, совершенствование структуры организации; определение очередности и последовательности принятия решений, выработка системы мероприятий по времени; подбор, подготовка кадров, стимулирование их труда; установление учета и контроля при решении поставленных задач.

Все задачи менеджмента ресторанов и гостиниц теснейшим образом взаимосвязаны. Так, формирование условий наиболее полного удовлетворения спроса потребителей и обеспечение высокого уровня их обслуживания способствуют росту товарооборота, а соответственно и максимизации суммы прибыли ресторана. Этим же целям подчинено и обеспечение экономичности осуществления технологического и хозяйственного процессов на ресторан.

Функцией в менеджменте ресторанов и гостиниц называют особый вид управленческой деятельности, с помощью которой субъект управления воздействует на управляемый объект.

Процесс менеджмента ресторанов и гостиниц – это совокупность и непрерывная последовательность взаимосвязанных действий управленческих работников по реализации функций менеджмента, осуществляемых по определенной технологии, направленных на достижение целей системы.

Функция менеджмента ресторанов и гостиниц отражает содержание процесса управления, вид управленческой деятельности, совокупность обязанностей управляющей подсистемы (субъекта управления). Конечным

результатом управления является выработка управленческого воздействия, команды, приказа, направленных на достижение поставленной цели. Один работник может выполнять несколько функций, несколько работников могут выполнять одну функцию. В функциях управления раскрывается содержание управления как процесса, отражается вид управленческой деятельности, должностные обязанности, закрепленные за определенным структурным подразделением или работником, назначение конкретного органа управления.

Анализ процесса управления по его функциям является основой для установления объема работы по каждой функции, определение численности управленческих работников, проектирование структуры аппарата управления. Различают основные (общие), конкретные и специальные функции управления.

Основные функции управления являются общими для всех производственно-экономических систем, относятся к любому объекту управления. Они необходимы для решения общих задач управления и типичны для всего управленческого процесса. Исходя из содержания выполняемых работ, общие функции управления классифицируются следующим образом:

- прогнозирование и планирование
- организация работы
- координация и регулирование
- активизация и стимулирование
- контроль, учет и анализ.

Реализация каждой из функций управления предприятием, организацией общественного питания включает в себя вышеуказанные типовые элементы управленческого цикла.

Функция планирования включает разработку планов работы организации, предприятия общественного питания и каждого его структурного подразделения и доведение этих планов до всех членов коллектива. Планы разрабатываются на основе прогнозирования, моделирования и программирования. Функция планирования является основной в управлении, поскольку реализация всех остальных функций подчинена задачам достижения результатов, определяемых планом.

Функция организации работы обеспечивает взаимосвязь и эффективность всех функций управления. Содержание ее следующее: организация работ по перспективному и текущему экономическому и социальному планированию; организация подбора, расстановки кадров по функциональному признаку.

Координация предполагает установление очередности выполнения отдельных заданий, обеспечивающей непрерывность процессов выполнения плана, согласование сроков изготовления и поставок продукции; исключение дублирования проводимых работ. Разделение и специализация управленческого труда требует координации деятельности специалистов, руководителей. Координируют не только деятельность людей, процессы производства, реализации и организации потребления продукции

общественного питания, но и информационные процессы: сбор, обработка и передача данных, необходимых для управления. Источниками информации для выполнения функции координации являются рабочие планы, графики работы руководителей структурных подразделений, утвержденные структуры, схемы управления и другие нормативные документы. Цель координации - обеспечение слаженной работы всего производственного коллектива.

Примером организации в рамках организации является деятельность директора, который помимо выполнения функций управления, координирует и направляет деятельность своих заместителей, начальников отдела, руководителей предприятий общественного питания.

Функция регулирования обеспечивает устойчивость, стабильность системы общественного питания. Посредством выполнения функции регулирования достигается равномерность, согласованность, в производстве, обслуживании, снабжении, сохраняется заданный ритм производственно-торгового процесса, рациональные потоки поступления сырья, полуфабрикатов, средств материально-технического оснащения, организационно-технический уровень предприятий, заданные технологические нормы. Регулирование обеспечивает устойчивые взаимоотношения между членами производственного коллектива.

Стимулирование предполагает использование не только положительных, но и отрицательных стимулов: лишение премий, вынесение административного взыскания, применение мер общественного воздействия.

Важными функциями управления являются контроль, учет и анализ. Действенный оперативный контроль исполнения и достоверный учет в работе всех звеньев производства и управления - необходимое условие успешной работы персонала, правильного воспитания кадров в духе высокой ответственности за порученное дело и строжайшего соблюдения государственной дисциплины.

Контроль призван постоянно давать информацию о фактическом выполнении решений. Он основан на принципе организации обратных связей, которые возникают при любом взаимодействии субъекта и объекта в системе управления. В функцию контроля входит контроль за своевременностью поступления и качеством сырья и товаров; сбор, обработка и анализ информации о фактических результатах деятельности всех подразделений, сравнение их с плановыми показателями, выявление отклонений и анализ причин этих отклонений; разработка мероприятий, необходимых для достижения намеченных целей. В связи с этим контроль рассматривается не только как фиксирование отклонений, но и как анализ причин отклонений и выявление возможных тенденций развития. Наличие отклонений в одном из звеньев может потребовать принятия срочных решений, касающихся оперативной деятельности конкретного подразделения.

Большое внимание на деятельность ресторанов и гостиниц оказывает государственная санитарная инспекция и санитарно-эпидемиологическая

служба, которые осуществляют контроль над выполнением норм правил общей и производственной санитарной гигиены, проверяют выполнение санитарно-гигиенических норм при проектировании, строительстве и реконструкции предприятий, организуют контроль над санитарным состоянием действующих предприятий. Они имеют право приостановить работу при нарушении санитарных норм и правил, отстранить от работы лиц, являющихся бактерионосителями или не прошедших медицинский осмотр, налагать штраф лицам, виновным в нарушении санитарных правил.

Функции управления являются основой для построения структуры системы управления предприятием, которая непосредственно зависит от содержания, характера и сложности их выполнения. Одной из важнейших задач менеджмента ресторанов и гостиниц, позволяющей обеспечить прибыльность предприятия, является организация производства товаров и услуг с учетом потребностей потребителей на основе имеющихся материальных и трудовых ресурсов. Это будет способствовать не только обеспечению рентабельности предприятия, но и созданию и сохранению его стабильного положения на рынке. Также основными задачами менеджмента ресторанов и гостиниц являются:

- использование работников, обладающих высокой квалификацией;
- формирование ассортиментной политики;
- разработка стратегии развития организации и реализация;
- определение целей развития организации;
- выработка системы мероприятий для достижения намеченных целей;
- удовлетворение спроса потребителей на продукцию.

Управление ресторанов и гостиниц осуществляется с помощью основных правил, называемых принципами менеджмента, которыми руководствуются управляющие органы. В них отражается действие объективных законов и практики управления, а также определяются требования к конкретной системе, структуре и организации менеджмента. В соответствии с этими требованиями образуются органы управления, устанавливаются взаимоотношения между уровнями управления, между организациями и государством, применяются те или иные методы управления.

Основные принципы управления:

1. Разделение труда. Специализация является естественным порядком вещей. Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия.

2. Полномочия и ответственность. Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть ее составляющая противоположность. Где даются полномочия - там возникает ответственность.

3. Дисциплина. Дисциплина предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Установление этих соглашений, связывающих фирму и работников, из которых возникают

дисциплинарные формальности, должно оставаться одной из главных задач руководителей индустрии. Дисциплина также предполагает справедливо применяемые санкции.

4. Единначалие. Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.

5. Единство направления. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом, иметь одного руководителя.

6. Подчиненность личных интересов общим. Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами компании или организации большего масштаба.

7. Вознаграждение персонала. Для того, чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату за свою службу.

8. Централизация. Как и разделение труда, централизация является естественным порядком вещей. Однако, соответствующая степень централизации будет варьироваться в зависимости от конкретных условий. Это проблема определения меры, которая обеспечит лучшие возможные результаты.

9. Скалярная цепь. Скалярная цепь - это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке, — вниз, до руководителя низового звена.

10. Справедливость. Справедливость—это сочетание доброты и правосудия.

11. Стабильность рабочего места для персонала. Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации.

12. Инициатива. Инициатива означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации. Это придает организации силу и энергию.

13. Корпоративный дух. Союз- это сила, а она является результатом гармонии персонала.

1.3 Современные тенденции развития гостиниц и ресторанов. Предпосылки организации и развития ресторанов и гостиниц

Развитие гостиничного и ресторанного бизнеса осуществляется не изолированно, а под воздействием ряда факторов, влияние которых происходит независимо от субъектов рынка. Гостиничный и ресторанный бизнес как отрасль экономики может успешно функционировать при наличии благоприятной маркетинговой среды. Поэтому необходимыми предпосылками интенсивного функционирования ресторанного и гостиничного бизнеса являются мониторинг маркетинговой среды, а также планирование и реализация мероприятий, направленных на снижение отрицательного влияния факторов маркетинговой среды.

К тенденциям развития предприятий индустрии гостеприимства, получившим развитие в последние десятилетия, следует отнести:

1. Углубление специализации гостиничного и ресторанного предложения.
2. Образование международных гостиничных и ресторанных цепей.
3. Развитие сети малых предприятий.
4. Внедрение в индустрию гостеприимства новых компьютерных технологий.

Также основной тенденцией развития ресторанов является увеличение количества и размеров сети ресторанов. Это касается, прежде всего, ресторанов быстрого обслуживания в различных странах. Лидером в данном направлении являются США. Американские рестораны проводят активную экспансию на зарубежных рынках, в том числе в России. Особенно быстро растут сети ресторанов со стандартным меню — гамбургеры, сэндвичи, пицца. Одинаковое меню позволяет устанавливать везде однотипное оборудование, стандартизировать технологический процесс производства и реализации продукции. Такой подход резко повышает производительность труда, сокращает издержки и позволяет установить стандарты культуры обслуживания посетителей.

Крупнейшим сегментом рынка общественного питания являются гамбургерные рестораны. Сеть ресторанов «Макдональдс» имеет самый высокий оборот.

В последнее время наряду с традиционными полносервисными отелями и ресторанами, все больше стали появляться специализированные предприятия с сокращенным набором предлагаемых услуг и блюд. Специализация предприятий бывает самой разнообразной. Гостиницы могут ориентироваться на обслуживание представителей определенного сегмента туристского рынка: например, на клиентов, посвящающих свой отпуск игре в гольф, катанию на лыжах, конным турам и т.д., туристов, выезжающих на конгрессы, выставки, ярмарки. Рестораны, как правило, специализируются на приготовлении национальных блюд, ужинов, завтраков.

Углубление специализации предприятий гостеприимства взаимосвязано с такой важнейшей тенденцией, как образование международных цепей, которые играют огромную роль в разработке и продвижении высоких стандартов обслуживания. Говоря о цепи, обычно подразумевают группу предприятий, которые осуществляют коллективный бизнес и находятся под непосредственным контролем руководства цепи. Руководство цепи имеет преимущества при разделе прибыли, но в то же время несет ответственность за все потери, возможные при любых (в частности финансовых) операциях. «Холидей Инн» была первой гостиничной цепью, которая активно использовала телеконференцию. Гостиницы корпорации «Хайятт» всегда будут ассоциироваться с большим фойе с элементами планировки атриума и стеклянными лифтами.

Одна из современных тенденций ресторанного бизнеса - бурное развитие этнических ресторанов с различными национальными кухнями. Следует

также отметить тенденцию развития сети ресторанов в крупных торговых центрах. Это обеспечивает увеличение количества посетителей центра, время их пребывания, соответственно рост объема продаж и повышение прибыли как торгового центра, так и ресторанов.

В настоящее время со стороны государства развитию малого предпринимательства в Казахстане уделяется все больше внимания. Создание благоприятных условий для функционирования малых ресторанов в различных сферах реального сектора экономики и малая занятость отечественного рынка ресторанных услуг обеспечивают развитие сети семейных ресторанов.

1.4 Организационные аспекты государственной поддержки развития ресторанов и гостиниц в РК.

Гостиничный и ресторанный бизнес является одним из важных элементов сферы услуг, выполняющий функции по обеспечению граждан Казахстана и иностранных гостей жильем, питанием, а также различными дополнительными услугами. Инвестиционная привлекательность Казахстана, улучшение уровня жизни населения, приход крупных международных гостиничных цепей на отечественный рынок обусловили интенсивное развитие гостиниц и ресторанов, и необходимость повышения их качества, соответствующего мировым стандартам.

Казахстан имеет все возможности для успешного развития гостиничного и ресторанного бизнеса. Богатейшая история республики, редкостные исторические памятники, самобытная культура, политическая стабильность, относительная открытость и ее готовность к сотрудничеству - все это располагает к интенсивному развитию гостиниц и ресторанов. С развитием казахстанских городов, международные гостиницы стали неременным атрибутом городской инфраструктуры больших городов. В соответствии с утвержденным Стратегическим планом устойчивого развития города Астаны до 2030 г. главной задачей является формирование столицы Казахстана как города с конкурентной экономикой, привлекательного для граждан страны и туристов, с благоприятной окружающей средой. Все это создаст благоприятные условия для дальнейшего формирования и развития туристской отрасли в Казахстане, в частности, приведет к активизации гостиничного бизнеса, строительству новых гостиниц, направленных на обслуживание туристов.

Особый интерес проявляется к гостиничному бизнесу именно в таких городах, как Алматы, Астана, Актау и Атырау. Казахстан имеет все возможности для успешного развития гостиничного хозяйства. Богатейшая история республики, редкостные исторические памятники, самобытная культура, политическая стабильность, относительная открытость и ее готовность к сотрудничеству – все это располагает к интенсивному развитию

гостиничной сферы. Изучение и анализ становления и развития гостиничного бизнеса в РК позволили сделать следующие выводы и предложения:

1. Бизнес гостиничных услуг как вид предпринимательской деятельности оказался наиболее приближенным к рыночным колебаниям спроса и предложения. Для самостоятельных предприятий, оказывающих гостиничные услуги, возникает возможность выработки системы оценок по сервису на рынке.

2. Анализ сложившейся ситуации с функционированием гостиничных комплексов г. Алматы в положении «на плаву» и «ввысь» позволяет с достаточной обоснованностью утверждать, что эффективность гостиничного бизнеса связана, в первую очередь, со степенью эффективности менеджмента.

3. Создание управленческой инфраструктуры не связано с крупными инвестициями, требует, наличия управленческого потенциала, представленного высокопрофессиональными кадрами управленцев, дефицит которых в гостиничном бизнесе ощущается все острее, что соответственно накладывает отпечаток на остроту проблем в этой области.

4. В управлении гостиничным бизнесом явно просматриваются три получивших распространение направления: а) заполнение гостиниц и оказание максимума чисто гостиничных услуг (22% от всех гостиниц); б) диверсифицированный менеджмент (56%); в) неявное управление, симбиоз первого и второго направлений (22%).

Наиболее привлекательные и значимые объекты показа расположены на юге республики в населенных пунктах, известных как первые оседлые поселения Казахстана: Туркестан, Отрар, Баба-ата, Испиджап (Сайрам), Тараз, Мерке, Талхиз (Талгар), Койлык (Талдыкорган). Сегодня приходится констатировать: в Казахстане еще нет целостной системы туризма со всеми необходимыми атрибутами – рекламой, торговыми услугами, транспортом, размещением, питанием, обеспеченностью связью и др. Существующие средства размещения отличаются чрезвычайно низким уровнем комфортности и технического оснащения, что делает отечественное туристское обслуживание неконкурентоспособным. Сервис на уровне международных стандартов могут обеспечить лишь отдельные высококлассные отели в Алматы: 5-звездочные гостиницы «Риджент Алматы», «Хайят Ридженси», Интеротель «Достык», 3-звездочные отели «Астана», «Премьер Алатау», высокогорный VIP-Отель «Кумбель» расположенный в одном из живописнейших ущелий – Алмаарасан, а также 5-звездочный отель Астаны – «Астана-Интерконтиненталь», однако, услуги их чрезвычайно дороги и пользуются ими лишь небольшая часть иностранных граждан.

Для улучшения функционирования гостиниц Казахстана в стране создана Казахстанская ассоциация гостиниц и ресторанов (КАГиР) 1998 г., в функции которой входят решение вопросов обеспечения гостиниц передовыми технологиями, подготовка вступления Казахстана в международные

гостиничные организации, деятельность по улучшению законодательной базы и т.п.

КАГиР - некоммерческая, неправительственная организация, которая объединяет гостиничные комплексы РК, представительства международных гостиничных сетей, поставщиков гостиничной индустрии, СМИ, такие, как: «Гостиница и Ресторан: бизнес и управление», вузы, колледжи, в которых есть факультеты сервиса. КАГиР является экспертом гостиничной отрасли Казахстана, дает прогнозы, тенденции развития гостиничного рынка.

Важнейшей задачей КАГиР является: создание в Казахстане цивилизованного гостиничного рынка.

Основные направления деятельности КАГиР:

- лоббирование интересов гостиничной отрасли;
- работа с правительственными ведомствами РК по защите интересов членов Ассоциации;
- открытие пунктов регистрации иностранных граждан в гостиницах — членах КАГиР;
- информационный банк по гостиничному бизнесу (законы, книги, стандарты, бланки и т.д.);
- маркетинг, реклама членов Ассоциации (размещение специальных предложений на сайте и в электронной газете «Вестник КТА и КАГиР»);
- проведение семинаров, тренингов, мастер - классов, встреч, инфотуров;
- льготы, преференции членам Ассоциации.

Однако КАГиР как общественная организация многие вопросы улучшения качества гостиничных услуг Казахстана не решает и не может решать. Это послужило основой для разработки авторских рекомендаций по способам расширения государственного вмешательства в деятельность казахстанских гостиниц и методам развития дальнейших действий КАГиР в Республике Казахстан, особенно в направлении контроля за качеством гостиничных услуг и развитию в стране гостиничных цепей. Оценка развития гостиничного бизнеса в Казахстане, позволила в целом по стране, разработать авторские рекомендации по улучшению оценок качества гостиничных услуг, определить приоритетные направления их развития, а также, развития гостиничной индустрии Казахстана в перспективе, представить в ней авторский SWOT-анализ состояния гостиничных услуг, систематизировать проблемы развития гостиничного хозяйства.

Отечественные отели должны обратить внимание на разработку маркетинговых программ по поощрению постоянных гостей и постоянных партнёров - туроператоров, корпоративных клиентов.

Таблица 1.1 - SWOT – анализ результатов оценки состояния гостиничной индустрии в Казахстане в 2017 г.

Слабые стороны	Сильные стороны
<ul style="list-style-type: none"> - низкая заполняемость гостиниц; - недостаточность компьютерной базы в небольших гостиницах как дополнительного ассортимента услуг; - нехватка специалистов-логистиков; - высокие цены для местного населения; - большое количество убыточных предприятий; - слабое развитие гостиничного хозяйства в сельской местности; - неразвитость молодежных мест размещения и автокемпингов; - малая эффективность рекламы и маркетинговых исследований; - необходимость реконструкции многих гостиниц и притока инвестиционных средств; - отсутствие во многих гостиницах полноценной системы безопасности; - отсутствие во многих гостиницах полноценных кластерных услуг 	<ul style="list-style-type: none"> - наличие постоянного резерва мест размещения; - наличие опыта логистических операций в лучших гостиницах; - наличие стратегии развития маркетинга во многих гостиницах страны; - постоянный поиск путей развития эффективного менеджмента в гостиничном хозяйстве; - помощь в анализе лучших мировых достижений и внедрении их в казахстанскую гостиничную индустрию со стороны Ассоциации гостиниц и ресторанов (КАГИР); - стабильная обстановка в стране; - рост конкуренции на рынке гостиничных услуг; - стабильные темпы ремонта и реконструкции гостиничных зданий по стране.
Угрозы	Возможности
<ul style="list-style-type: none"> - слияние гостиниц, что может породить монополизм в сфере гостиничной индустрии на некоторых территориях страны; - слабая законодательная база, отсутствие четко обозначенных приоритетов для отрасли; - отсутствие специальных программ и инструментов государственной поддержки; - недостаток рекламы за рубежом и внутри страны увеличивает не информированность потребителей 	<ul style="list-style-type: none"> -совершенствование законодательной и налоговой базы, дающее основу для роста малых и средних предприятий в отрасли; - совершенствование менеджмента позволяющее создать условия для привлекательности работников в отрасль и их обучения системе общения с клиентом; - усиление развития гостиничных цепей, создающее базу для совершенствования качества обслуживания; - внедрение логистических принципов обслуживания клиентов.

В современных условиях развитие гостиничного и ресторанного бизнеса предполагает широкое использование новейших технологий, как в области введения новых гостиничных услуг, так и новые способы продвижения. Совершенно очевидно, что введение инновационных технологий стало неотъемлемым условием повышения конкурентоспособности гостиничного и ресторанного предприятия и улучшения качества обслуживания.

На сегодняшний день в гостиничной индустрии используется достаточно много новейших компьютерных технологий: глобальные компьютерные системы резервирования, интегрированные коммуникационные сети,

системы мультимедиа, Smart Cards, информационные системы менеджмента и др. На казахстанском рынке представлены в основном такие системы глобального резервирования как: Amadeus, Galileo, Wordspan.

Наибольшее влияние современные компьютерные технологии оказывают на продвижение гостиничного продукта. Так, в области рекламы широкое распространение получила прямая рассылка гостиничной информации по электронной почте и создание своих собственных сайтов в Интернете.

Одним из основных направлений инновационных технологий в гостиничном и ресторанном бизнесе является внедрение мультимедийных технологий, в частности справочников, буклетов, каталогов. Применение мультимедийных технологий дает возможность оперативно предоставлять потенциальному гостю информацию об отеле и, тем самым, позволяет быстро и безошибочно выбрать тот гостиничный продукт, в котором нуждается клиент.

Разработка программ автоматизации деятельности гостиниц и ресторанов приводит к существенным изменениям в менеджменте, а также повышает качество обслуживания. Проблема обеспечения безопасности гостиничного предприятия также решается с помощью инновационных технологий.

Анализ текущего состояния гостиничного и ресторанного бизнеса в Казахстане, позволяют сделать выводы о том, что в этой сфере ожидается стремительный рост и развитие. Однако эффективность и прибыльность бизнеса будет напрямую связана с качественным менеджерским звеном, использованием инновационных технологий в отечественных гостиничных предприятиях, организацией маркетинговых исследований рынка и спроса гостиничных услуг, а также проведением эффективной ценовой политикой и маркетинговых мероприятий по привлечению клиентов.

Вопросы для самоконтроля:

1. В чем заключается сущность менеджмента ресторанов и гостиниц?
2. Назовите основные функции менеджмента ресторанов и гостиниц.
3. Перечислите современные тенденции развития гостиниц и ресторанов.
4. Дайте определение объекту и субъекту управления?
5. Какую функцию выполняет КАГиР?

Тестовые вопросы:

- 1 Цель менеджмента ресторанного и гостиничного бизнеса:
- A) Расширение сегмента потребительского рынка
 - B) Обеспечение высоких темпов развития ресторана и гостиниц
 - C) Образование международных ресторанных цепей
 - D) Возрастание конкурентной позиции на рынке
 - E) Получение прибыли
 - F) Антикризисное управление
 - G) Внедрение компьютерных технологий в ресторанный бизнес

Н) Снижение уровня хозяйственных рисков

2 Основные задачи менеджмента ресторанного и гостиничного бизнеса:

- А) Удовлетворение спроса потребителей на продукцию
- В) Обеспечение высоких темпов развития ресторана
- С) Минимизация уровня хозяйственных рисков
- Д) Возрастание конкурентной позиции на рынке
- Е) Формирование эффективной ассортиментной политики
- Ф) Увеличение количества предприятий на рынке
- Г) Внедрение компьютерных технологий в ресторанный бизнес

3 Основные функции управления ресторанного и гостиничного бизнеса:

- А) Регламентирование
- В) Мониторинг
- С) Планирование
- Д) Реструктуризация
- Е) Диверсификация
- Ф) Организация
- Г) Кооперация
- Н) Мотивация, контроль

4 Совокупность побуждающих факторов, определяющих активности сотрудников для достижения целей:

- А) Мотивирование
- В) Планирование
- С) Побуждение
- Д) Реструктуризация
- Е) Мотивация
- Ф) Организация
- Г) Кооперация
- Н) Контроль

5 Совокупность органов управления, которые осуществляют воздействие на управляемую подсистему:

- А) Управляющая подсистема
- В) Объект управления
- С) Орган управления
- Д) Администрация
- Е) Системное управление
- Ф) Системное рассмотрение
- Г) Управляемая система
- Н) Субъект управления

6 Объект, на который направлены управленческие воздействия в целях придания ему упорядоченности – это:

- А) Объект управления
- В) Управляющая система
- С) Системное управление

- D) Системное рассмотрение
- E) Субъект управления
- F) Управляемая система
- G) Управляемая подсистема
- H) Системность

7 Основные тенденции развития рынка ресторанного бизнеса:

- A) Качество управления
- B) Рост требовательности потенциальных гостей
- C) Системное управление
- D) Системное рассмотрение
- E) Степень удовлетворения спроса
- F) Увеличение инвестиций по объему
- G) Высокие темпы роста
- H) Системность

8 Основа системы управления в ресторанном и гостиничном бизнесе:

- A) Целеполагание, полномочия, функции управления
- B) Управляющая система
- C) Системное управление
- D) Системное рассмотрение
- E) Субъект управления
- F) Функции управления
- G) Постановка целей, полномочия,
- H) Системность

9 Элементы механизма менеджмента ресторанного и гостиничного бизнеса:

- A) Государственное и нормативное регулирование
- B) Управляющая система
- C) Системное управление
- D) Системное рассмотрение
- E) Субъект управления
- F) Рыночный механизм регулирования
- G) Внутренний механизм регулирования
- H) Открытая среда

10 Бизнес, направленный на обеспечение людей жильем, питанием, организацией досуга:

- A) Гостиничный бизнес
- B) Организация
- C) Ресторанный бизнес
- D) Услуга
- E) Технологический процесс
- F) Индустрия гостеприимства
- G) Гостиничная индустрия

ГЛАВА 2 ЭВОЛЮЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА И ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

2.1 Античный этап развития предприятий гостеприимства. Гостиничное дело в Средние века и эпоху Возрождения

Рассматривая эволюцию предприятий индустрии гостеприимства, можно выделить периоды, которые в историческом плане соответствуют периодам развития человеческого общества:

- древний;
- средневековые;
- новое время;
- современный период.

Древний период (IV тысячелетие до н.э. — 476 г. н.э.)

Впервые индустрия гостеприимства появилась еще во времена Античности. Первое документальное подтверждение существования индустрии гостеприимства зафиксировано в эпоху Древней Греции и Древнего Рима.

Одним из документов, подтверждающих существование индустрии гостеприимства в древних государствах, является Кодекс вавилонского царя Хаммурапи. К этому периоду общественного развития большинство историков относят появление первых гостевых предприятий — прообразов современных гостиниц и ресторанов. Упоминание о подобных предприятиях - тавернах содержится в древних манускриптах, одним из которых является кодекс царя Вавилонии Хаммурапи, написанный примерно в 1700 году до н.э.

В Древней Греции также существовали таверны, которые играли достаточно важную роль в жизни общества, так как они были важной составной частью религиозной и социальной жизни населения. В тавернах хоть и имелись места для ночлега, но они предназначались для общественного питания. Развитие торговли предполагало необходимость для путников ночлега, поэтому появились предприятия другого типа — постоянные дворы.

Наиболее разветвленная сеть постоянных домов имела в Древнем Риме. Строительство римлянами постоянных домов положило начало созданию и формированию сферы гостеприимства. Расположение постоянных домов в Риме было продумано. Они строились на расстоянии 25 миль друг от друга, чтобы путешественники и гонимые не слишком утомлялись в дороге, отдыхая в каждом из них. Однако воспользоваться постоянными домами можно было только при наличии специального документа, подтверждающего статус посетителя. Подобные бумаги достаточно часто воровали в дороге и подделывали.

Строгая классовая структура, лежавшая в основе Римского государства, оказала влияние на деятельность предприятий гостеприимства того времени. В частности, расселение путешественников здесь проводилось по классовому

признаку. Никогда купцы, торговцы и другие путешественники из простого народа не могли быть поселены рядом с государственными служащими и правительственными гонцами. Это обстоятельство повлияло на качественное состояние постоялых дворов. Те, в которых останавливались представители аристократии и государственные чиновники, строились по всем правилам архитектурного искусства и предлагали по тем временам широкий спектр услуг. Таверны и постоялые дворы, предназначенные для обслуживания граждан низших сословий, предлагали минимальные условия для ночлега и отдыха.

Огромную роль в появлении предприятий гостеприимства сыграло развитие торговых связей на Ближнем Востоке, в Азии и Закавказье. По территории этих регионов проходили крупнейшие торговые пути, по которым длинными потоками двигались караваны с товаром. Для организации ночлега участников караванов вдоль торговых путей создавались специальные пункты размещения — караван-сарай, включающие, как правило, помещения для людей и загон для верблюдов и лошадей. Все это было окружено крепостной стеной, защищающей от природных стихий (ветра, дождя, бури), а также от грабителей и разбойников.

После падения Римской империи в 476 году н.э. начался новый этап в развитии предприятий гостеприимства.

Средневековье (V - XV вв. н.э.)

На развитие предприятий гостеприимства в средние века огромное влияние оказали религиозные традиции. В этот период резко увеличилось количество людей, совершавших паломничества к святым местам. Церковь обязывала монастыри оказывать гостеприимство паломникам, организовывать для них ночлег, предоставлять питание. В это время появляются и другие заведения, осуществляющие подобные функции. Например, франкский король, а впоследствии император Карл Великий (742—814), покровительствуя церкви, в VIII веке учредил специальные дома для отдыха паломников. Один из таких домов, аббатство в Ронсельвальском ущелье, предоставлял странникам радушный прием у ворот, бесплатный хлеб, услуги цирюльника, сапожника, фрукты и орехи из закромов аббатства.

Столь широкое предоставление монастырями бесплатных услуг путешественникам сдерживало развитие частных предприятий размещения. В Англии большой толчок к развитию частных постоялых дворов и таверн был дан лишь в период позднего Средневековья и особенно во время Реформации, когда английский король Генрих VIII провел секуляризацию монастырей (секуляризация — обращение государством церковной собственности в светскую). Никто из странствующих уже не мог больше рассчитывать на бесплатную остановку в монастырях и вынужден был останавливаться на частных постоялых дворах.

В XII—XIII веках постоялые дворы-предшественницы первых гостиниц - появились на Руси. Тогда они назывались "ямами" и располагались один от

другого на расстоянии конного перехода. В XV веке постоянные дворы создавались при почтовых станциях, находящихся в ведении Ямского приказа (Ямской приказ — центральное государственное учреждение в России, ведающее организацией перевозок, службой ямщиков и др.).

К XV веку также относится строительство в городах гостиных дворов, что помимо размещения и питания здесь имелись возможности для совершения коммерческих операций, то есть в гостиных дворах объединялись комнаты, торговые ряды, лавки, склады. Как правило, все это обносилось стенами и башнями с въездными воротами. Расселение иностранцев в гостиных дворах проводилось по национальному признаку. В Новгороде в XV—XVII веках существовали "немецкий" и "голландский" гостиные дворы, в Москве — "английский", "греческий", "армянский" и др.

Прогрессивным направлением деятельности предприятий гостеприимства в средневековый период явилось создание первых профессиональных ассоциаций. Так, в 1282 году трактирщики города Флоренции в Италии основали свою гильдию.

Новое время (XVI в. — начало XX в.)

К XVI веку относится открытие первых кофеен, ставших центрами культурной и литературной жизни того времени. Их появлению способствовало распространение в Западной Европе таких экзотических напитков, как кофе и чай. Первые европейские кофейни были открыты в 1652 году в Лондоне и в 1683 году в Вене. В частности, в Вене впервые был предложен кофе, подслащенный медом и разбавленный молоком. К концу XVII века кофейни на Европейском континенте стали довольно распространенным явлением. В крупных городах их количество достигало нескольких десятков.

К рассматриваемому периоду времени относится открытие в 1553 году в Париже первого ресторана "Тур д'Аржан", который на протяжении двух последующих столетий оставался совершенно уникальным заведением, потому что его единственная функция состояла только в предоставлении питания. Сам же термин "ресторан" был употреблен значительно позже, во второй половине XVIII века. Словом "restorantes" (во французском языке означающем "укрепляющий, восстанавливающий") назывался суп, являющийся главным блюдом круглосуточной парижской таверны господина Буланже, которого сегодня во всем мире называют "отцом современного ресторана". Он известен тем, что в 1767 году, выиграв в Верховном суде дело против гильдии поставщиков провизии, владеющей монополией на мясные блюда, Буланже впервые предложил клиентам широкий ассортимент прекрасно приготовленных блюд. Наибольшую популярность получил суп из баранины в винном соусе и картофель по Буланже (нарезанный в горшочке, приготовленный в печи с крепким бульоном).

К 1800 году англичане начали перенимать у своих соседей концепцию ресторана. Английский ресторан был величественным учреждением — миром высокой кухни, высокого декорума, высокого сервиса.

К середине XIX века относится начало использования меню — "a la carte" (а ля карт). Клиент получает право выбирать по вкусу любое блюдо из предложенного ему списка.

В 1898 году в Лондоне открылся отель "Савой". Управляющим его был известный Цезарь Ритц (в настоящее время отеля Ритц-Карлтон носят его имя), а шеф-поваром — Жорж Агюст Эскофье. Эти двое людей совершили настоящую революцию в организации ресторанов при гостиницах. Эскофье был одним из величайших кулинаров своего времени. Известность ему принесли изданный справочник по кулинарии, а также внедренный им бригадный подряд на кухне.

2.2 Открытие Америки и зарождение новой модели гостиниц в США

Особая роль в развитии предприятий гостеприимства принадлежит США. По мнению историков, первый постоянный двор здесь появился значительно позже, чем в Европе, лишь в 1607 году. Одна из первых таверн была открыта в Бостоне в 1634 году. В 1642 году в Нью-Йорке (тогда он назывался Новый Амстердам) таверна была открыта голландцами. С этого времени таверны стали центрами общественной жизни, местом встреч для солдат и бизнесменов. Они процветали не только в городах, но и вдоль больших дорог, и особенно на перекрестках.

Вступившие на землю Американского континента европейские переселенцы принесли с собой тот опыт строительства и управления постоянными дворами и тавернами, который был накоплен ими за столетия. С точки зрения архитектуры, расположения, предлагаемого обслуживания американские постоянные дворы и таверны во многом напоминали европейские таверны. Например, при размещении людей здесь отсутствовала дискриминация по классовому признаку. В отличие от европейских предприятий, которые во многом выполняли социальную функцию, американские таверны с самого начала своего существования в большой степени имели коммерческую направленность, то есть создавались с целью извлечения прибыли.

Первой гостиницей, открытой в Соединенных Штатах, был 70-комнатный "Сити-отель" на Бродвее в Нью-Йорке. Это знаменательное событие произошло в 1794 году. В 1829 году в Бостоне открылся отель "Тремонт"- первый в США отель первого класса - с коридорными, регистратурой (рецепцией), замками на дверях номеров и даже с бесплатным мылом для гостей. Открытие этого отеля положило начало гостиничному буму, пронесшемуся в США в первую очередь по городам Восточного побережья, а затем на Западе и Юге. К концу XIX века здесь уже были распространены два типа гостиниц. Одни были большие и роскошные — некоторые из них являлись просто архитектурными шедеврами, имеющими просторный вестибюль, зал для балов, сантехнику, электрическое освещение

и ряд других удобств. Другие — маленькие и устаревшие, предлагающие услуги по низким ценам.

Первым рестораном в США был открытый в 1831 году в Нью-Йорке известный ресторан "Дельмонико". Вскоре это название стало синонимом изысканной пищи и безупречного обслуживания. На развитие ресторанного дела в США в те годы большое влияние оказали французские традиции. К 1852 году каждый первоклассный американский отель имел своего французского шеф-повара. Меню также традиционно печаталось на французском языке, что создавало англоязычным посетителям трудность в чтении. Благодаря Джону Дельмонико, одному из владельцев ресторанов "Дельмонико", впервые было введено двуязычное меню, в котором названия блюд на французском и английском языках размещались друг против друга. Эта традиция привилась и с годами получила широкое распространение в мире.

На рубеже XIX-XX веков индустрия гостеприимства превращается в важную отрасль. Строительством гостиниц, подготовкой кадров, вопросами ценообразования занимаются гостиничные объединения, синдикаты, акционерные общества, корпорации. В начале XX века наиболее заметными среди них были Лондонский синдикат владельцев гостиниц, французский "Союз хозяев гостиниц".

2.3 Гостиничный бизнес в РК

В мире постоянно происходит процесс освоения новых концепций гостиничного бизнеса и модернизации старых. Дальнейшее развитие гостиничного бизнеса, обусловит появление все новых и новых средств размещения гостей. Многочисленные достижения научно-технического прогресса способствуют быстрому развитию систем бронирования в гостиничных комплексах, а также упрощают систему оформления гостей в средствах размещения. Таким образом, тенденция внедрения мировых стандартов в сферу гостеприимства, в том числе в развитие гостиничного бизнеса, приобретает устойчивый для Казахстана характер.

Познание мирового опыта и знание специфических особенностей и состояния гостиничного хозяйства страны в его взаимодействии с туристскими потоками позволяют:

- конкретно предоставить направленность и пути внедрения стандартов в казахстанской практике;
- выявить средства и источники как внутреннего, так и смешанного инвестирования средств в систему создания сети международных и внутриказахстанских гостинично-туристских комплексов;
- определить параметры, объемы и этапы затрат для выравнивания гостинично-туристского комплекса страны с мировыми тенденциями формирования рынка услуг гостеприимства и туризма.

Уровень менеджмента в гостиничном хозяйстве Республики Казахстан ещё только начинает стабилизироваться, и проблемы снижения затрат и увеличения эффективности являются общими для всех форм собственности и хозяйствования гостиничных предприятий. В стране открывают свои представительства международные сети отелей, которые повышают конкурентную среду в секторе, тем самым положительно влияя на уровень обслуживания местных отелей. Тем не менее, остаются проблемы дефицита кадров и квалификации сотрудников гостиничного бизнеса, наблюдается значительная разрозненность уровня обслуживания и цен номеров в регионах страны. Так, за 2016 – 2017 гг. их количество увеличилось на несколько десятков единиц (с 2 754 до 2 997), а совокупное число номеров, зарегистрированных КС МНЭ РК, выросло на 47,59% и за 3 квартал 2017 года достигло 66 555. Наибольшее количество мест размещения находится в ВКО (495), в Алматинской области (452) и в Акмолинской области (338). В среднем, в Казахстане на одно место размещения приходится 21,9 номеров. Наиболее крупные места размещения находятся в Алматы, где на 1 объект приходится в среднем 53,7 номеров, в Кызылординской области в среднем на один объект приходится 11,3 номеров, что является наименьшим по республике.

Отличительной особенностью отечественного рынка гостиничных услуг является наличие как современных гостиниц, управляемых международными операторами, так и гостиниц советской постройки, которые являются неконкурентоспособными как по качеству, так и по цене. Количественный рост числа отелей за последние 15 лет не привел к кардинальным качественным изменениям. Решение проблем повышения качества деятельности компаний гостиничного бизнеса, предусматривает повышение конкурентоспособности, рентабельности и усиление обоснования выбора маркетинговой стратегии в качестве наилучшей стратегической альтернативы из всего их набора. К факторам, определяющим деятельность рынка гостиничных услуг, можно отнести такие критерии как тип рынка, темпы его роста, общие тенденции на рынке и тип конкуренции.

Степень успеха на рынке зависит от различных факторов, из которых складывается ее микросреда. К составляющим микросреды в гостиничном бизнесе относят поставщиков. В гостиничном бизнесе основными поставщиками являются компании, поставляющие оборудование, мебель и продукты питания. В гостиничном бизнесе, где в центре внимания потребитель, к поставщику предъявляются более жесткие условия, к ним можно отнести:

- своевременная доставка сырья и продуктов питания;
- стабильность;
- обеспечение технического содействия;
- обеспечение качества хранения продуктов питания.

Некоммерческой неправительственной организацией, которая объединяет гостиничные комплексы РК, представительства международных гостиничных

сетей, поставщиков гостиничной индустрии, СМИ, такие, как: «Гостиница и Ресторан: бизнес и управление», вузы, колледжи, в которых есть факультеты сервиса является КАГиР. Основана в 1998 году. В данную ассоциацию входят большая часть гостиниц с каждого города и областей РК, среди которых Отель «Интерконтиненталь Алматы, RIXOS Алматы и Астана, Гостиница «Казахстан», Гостиница «Казжол», Ритц-Карлтон и другие.

У большинства отечественных гостиниц на сегодняшний день схожие проблемы - потребность снижения затрат, приходящихся на одного работающего, и увеличения обслуживания им общей площади. В связи с этим возникает потребность увеличения производительности труда, что без инвестирования в новые гостиничные технологии и оборудование практически невозможно. Кроме того, необходимо усиление менеджмента в этом направлении, и, прежде всего, — финансового и организационного менеджмента в вопросе отдачи вложенных средств на основе реально разработанного бизнес-плана.

Постоянно меняющиеся рыночные механизмы в Казахстане не дают возможности спокойного существования гостиницам на достигнутой вершине, прежде всего из-за появления конкуренции со стороны иностранных компаний и отечественного инвестора, а также за счет увеличения рынка предложения при уменьшении спроса. Этот фактор требует усиленного поиска по привлечению клиентов. Поэтому одной из важнейших черт сущностной характеристики гостиничного бизнеса в республике является его приспособляемость к меняющимся условиям.

Вопросы для самоконтроля:

1. Какие традиции оказали на развитие предприятий гостеприимства?
2. Что относится к средневековым гостиницам?
3. Какая страна является самым большим владельцем гостиничных консорциумов в Европе?
4. Назовите периоды развития индустрии гостеприимства.
5. Как развивался гостиничный бизнес в РК?
6. На какие категории делятся гостиницы по качеству услуг?

Тестовые вопросы:

1. Периоды развития индустрии гостеприимства:

- A) Ранний период
- B) Средневековье
- C) Советское время
- D) Современный период
- E) Древний период
- F) Период революции
- G) Промышленная революция
- H) Рабовладельческий период

2. На развитие предприятий гостеприимства в этот период оказали религиозные традиции:

- A) Средние века
- B) Ранний период
- C) Средневековье
- D) Современный период
- E) Древний период
- F) Период возрождения
- G) Советское время
- H) Рабовладельческий период

3. К средневековым гостиницам относятся:

- A) Апартаменты
- B) Гостиные дворы
- C) Таверны
- D) Пандокен
- E) Караван сарай
- F) Кофейни
- G) Постоялые дворы
- H) Госпиции

4. Деятельность гостиных дворов в средние века регламентировалась:

- A) «Скром»
- B) Условием работы
- C) Специальными правилами
- D) Уставом организации
- E) Порядком взаимоотношений жителей двора и с местного населения
- F) Созданием условий
- G) Приказом руководителя
- H) Распоряжением

5. Самым большим владельцем гостиничных консорциумов в Европе является:

- A) Англия
- B) Франция
- C) Венгрия
- D) Германия
- E) Швейцария
- F) Испания
- G) Французская Республика
- H) Корсорциум Франции

6. Годы создания первой гостиницы для автомобилистов в США:

- A) 1960г.
- B) 1920 г.
- C) 1900 г.
- D) 1945г.
- E) 1958г.

- F) 1905 г.
- G) Начало 1920 г
- H) Середина 1920 г.

7. Одна из крупнейших гостиничных групп Ассог управляет следующими гостиницами:

- A) Pizza Hut
- B) Pullman, Sofitel,
- C) Tako Bell
- D) Peak Hotel
- E) Novotel, Ibis
- F) Aerostal Hotel
- G) Sofitel, Novotel
- H) Cubatur

8. Среди наиболее известных пионеров гостиничной индустрии начала XX века были:

- A) Дж. Марриотт, Ц. Ритц
- B) К. Хилтон, Э. Стэтлер
- C) Э. Стэтлер, Дж. Марриотт
- D) Националь
- E) Анкара
- F) Береста Палас
- G) Непгун
- H) Аскор

9. Годы создания в США первого настоящего отеля - с коридорными, регистратурой, замками на дверях:

- A) XX в
- B) 20-х гг. XIX в.
- C) XIII в.
- D) XI в г.
- E) XXI в.
- F) XII в.
- G) Начало XIX в
- H) XIX в

10. Концепция ресторанного обслуживания, разработанные Эскофье включают:

- A) Подбор персонала
- B) Организация рабочих процессов на кухне
- C) Обучение персонала
- D) Аттестация персонала
- E) Адаптация персонала
- F) Горизонтальное разделение
- G) Вертикальное разделение
- H) Децентрализация

ГЛАВА 3 УПРАВЛЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕСТОРАННОГО И ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА

3.1 Характеристика технологического процесса в ресторане

Организация всей работы ресторана должна согласовываться и корректироваться с учетом специфики технологического процесса. Технологический процесс - это ряд последовательных операций по механической и тепловой кулинарной обработке продуктов, в результате которых производится кулинарная продукция. Организация технологического процесса на предприятиях общественного питания имеет ряд особенностей, связанных со спецификой общественного питания. При организации технологического процесса предприятия общественного питания должны обеспечить максимальное сокращение сроков хранения и обработки сырья и сроков реализации готовой кулинарной продукции.

Основная функция ресторана - приготовление пищи, организация ее реализации, а также обслуживание потребителей. Взаимосвязь этих работ проявляется в решении важнейшей задачи, стоящей перед общественным питанием - наиболее полное удовлетворение потребностей людей в продукции этой отрасли, повышение биологической ценности и вкусовых качеств продукции, расширение ассортимента.

В зависимости от типа предприятия задача эта конкретизируется в виде определенных направлений. Так, если столовая предназначена для реализации в основном продукции собственного производства, то в ресторане ассортимент готовой продукции и покупных товаров значительно шире. Однако, ресторан кроме реализации продукции должен предложить потребителям высокий уровень комфорта, а также всевозможные мероприятия для организации их отдыха.

В общественном питании применяют три формы организации производства кулинарной продукции и продукции собственного производства:

- производство продукции на всех этапах (от обработки сырья до приготовления пищи и ее потребления);
- приготовление продукции из полуфабрикатов и организации ее потребления;
- организация потребления пищи и ее незначительная подготовка к отпуску потребителю.

Сырье - это продукты, из которых изготавливают кулинарную продукцию (блюда, изделия из муки и т.д.) по полной технологической схеме: обработка сырья, приготовление блюда, его реализация.

Полуфабрикаты - продукты, поступающие из заготовочных предприятий в столовые, рестораны, кафе, из которых затем изготавливают блюда и кулинарные изделия по сокращенной технологической схеме: тепловая

обработка полуфабрикатов, их реализация. В зависимости от способа обработки полуфабрикаты могут иметь различные степени готовности.

Готовая продукция - блюда и кулинарные изделия, готовые к потреблению и реализуемые на предприятиях общественного питания.

Продукты, которые перед реализацией подвергают в столовых, кафе, ресторанах и т.д. механической или тепловой обработке, составляют продукцию собственного производства этих предприятий. Помимо готовой кулинарной продукции, предприятия общественного питания изготавливают и реализуют различные полуфабрикаты.

На предприятиях общественного питания, работающих на сырье, существует следующая схема технологического процесса:

– сырье направляют в складские помещения, где его хранят непродолжительное время;

– сырье подвергают механической обработке, изготавливают из него полуфабрикаты в заготовочных цехах;

– полуфабрикаты направляют в доготовочные цехи, где происходит приготовление блюд и кулинарных изделий, а также подготовка полуфабрикатов высокой степени готовности;

– готовые блюда направляют на раздачу;

– готовую продукцию и полуфабрикаты реализуют через зал, буфеты, магазины, кулинарии и доготовочные цехи;

– кормовые и технические отходы из всех цехов и моечных отделений направляют в камеру отходов.

Рестораны имеют разнообразные цехи, специализирующиеся по видам перерабатываемого сырья и изготавливаемой продукции: мясной, рыбный, овощной, горячий, холодный, кондитерский. Складское помещение, тарные, санитарно-технические хозяйства и некоторые другие службы относят к вспомогательным цехам.

Цех - обособленная в административном отношении первичная производственная ячейка предприятия, в которой осуществляется механическая кулинарная обработка сырья, приготовление полуфабрикатов или выпуск готовой продукции.

Цехи подразделяются на: заготовочные (мясной, рыбный, птице-гольевой, овощной); доготовочные (горячий, холодный); специализированные (мучных изделий, кондитерский, кулинарный). В каждом цехе организуют технологическую линию - участок производства, оснащенный необходимым оборудованием для определенного технологического процесса. Например, в холодном цехе выделяют линию приготовления салатов и винегретов, фруктовых напитков, в горячем цехе-супов и вторых горячих блюд.

Преимущество цеховой структуры заключается в том, что работники в результате выполнения отдельных операций технологического процесса имеют возможность специализироваться и непрерывно повышать свою квалификацию.

Бесцеховая структура производства присуща дотоготовочным предприятиям, работающим на полуфабрикатах и имеющим небольшие производственные мощности, а также ограниченный ассортимент продукции. К таким предприятиям относят столовые-раздаточные, специализированные предприятия (закусочная,пельменные, шашлычные, чебуречные). Здесь отсутствует специализация товара. Все операции выполняют одна-две бригады.

Мясной цех ресторана, работающий на сырье. В ресторанах со средней вместимостью залов обработку мяса, птицы и субпродуктов сосредотачивают в одном цехе, также как и обработку всех овощей. В ресторане с малой вместимостью залов (до ста мест) организуют два цеха: мясорыбный и овощной.

Холодный цех. Этот цех проектируют на всех предприятиях независимо от их мощности, где предусмотрены залы для обслуживания потребителей. Исклучение составляют раздаточные предприятия, столовые (в сельских населенных пунктах), кафе и специализированные предприятия на 25-50 мест, в которых хранение, приготовление, оформление и отпуск горячих и холодных блюд и закусок, а также нарезку хлеба осуществляют в одном помещении - горячем цехе (кухне). В холодном цехе организуют участки приготовления холодных и сладких блюд и оборудуют их холодильными шкафами, льдогенераторами, секциями-столами с охлаждаемым шкафом, секциями-столами с охлаждаемым шкафом и горкой, производственными столами со встроенной ванной, моечными ваннами, стеллажами, раздаточными стойками и приводами для холодных цехов. Для облегчения труда работников рабочие места оснащают маслоделителями, яйцерезками, миксерами, овощерезками и др.

Применение секционного модульного оборудования в холодном цехе предъявляет повышенные требования к организации рабочих мест, поскольку появляется возможность выполнять на рабочих местах последовательно несколько технологических операций, таких, как шинковка и промывка зелени, хранение продуктов на холоде. Эти требования заключаются в правильном размещении на рабочих местах оборудования, взаимосвязанного ходом технологического процесса: тепловых аппаратов, холодильных шкафов, моечных ванн, производственных столов, механического оборудования и другие. Правильно организованные технологические линии позволяют облегчить условия труда и способствовать повышению его производительности.

Для рациональной организации труда на рабочих местах надо учитывать не только последовательность выполнения операций, но и направление, в котором ведут процесс. Производительность труда поваров на 5-8 % выше, если технологические процессы направлены справа налево. Поскольку протяженность технологических линий ограничивается габаритными размерами цехов, допускается применение линейно-группового метода расстановки оборудования по технологическим процессам. Параллельно

линиям холодильного оборудования в холодном располагают линии вспомогательного оборудования.

Горячий цех предназначен для приготовления горячих блюд, отпускаемых в залах ресторана. В горячем цехе организуют: участок для приготовления супов, который оборудуют котлами различной вместимости; участок приготовления вторых блюд, оборудованный плитами, котлами небольшой вместимости, жарочными шкафами, сковородами, фритюрницами, шашлычными печами, прилавками-мармитами для первых блюд и соусов, раздаточными стойками с подогреваемой поверхностью; участок приготовления горячих напитков, оборудованный электрокипятильниками и электрокофеварками.

Кондитерский цех занимает особое место на предприятиях питания. Он, как правило, работает самостоятельно, независимо от горячего цеха. Кондитерские цехи организуются на заготовочных предприятиях, в кафе, ресторанах, столовых. Они классифицируются по производительности и ассортименту выпускаемой продукции:

- малой мощности – выпускающие до 12 тыс. изделий в смену (0,6 т муки);
- средней мощности – 12-20 тыс. изделий в смену (0,9 т муки);
- большой мощности – от 20 тыс. изделий в смену (1,5 т муки).

В ресторанах, столовых и кафе организуют кондитерские цехи меньшей мощности: 3, 5, 8, или 10 тыс. изделий в смену. Количество изделий, вырабатываемых в кондитерских цехах: до 3 тыс. в день выпускаются изделия из 2-3 видов теста (дрожжевого, песочного, слоеного), без отделки кремом (коржики, кексы, языки слоеные и др). В кондитерских цехах мощностью более 3 тыс. изделий в день выпускаются изделия из различных видов теста, в том числе и кремовые.

Кондитерские цехи работают в основном самостоятельно, поэтому они должны изучать спрос покупателей, организовывать сбыт своей продукции, заключая договоры с предприятиями розничной сети.

На рабочем месте для отделки тортов и пирожных устанавливают стол с охлаждаемым шкафом и с вращающимися дисками для более удобной отделки бортов фигурных тортов. Устанавливают передвижные и стационарные стеллажи. Кондитерские мешки для оформления изделий должны храниться на штабелях в подвешенном состоянии, наконечники для них хранят в выдвижных ящиках стола. Моечное отделение кондитерского цеха оснащается 2-3х-секционными ваннами. Для мытья используют моющие средства, щетки. Инвентарь промывают в воде с добавлением кальцинированной соды при температуре 45°C, ополаскивают водой при температуре не ниже 60°C. Кондитерские мешки тщательно стирают, затем стерилизуют в автоклаве или кипятят в течение 30 мин. Весь инвентарь должен быть промаркирован по наименованию сырья и полуфабрикатов.

Готовые кондитерские изделия хранятся на стеллажах или холодильных камерах. Сроки хранения (при температуре 2-6° С):

- с белковым кремом – не более 72 ч;
- со сливочным кремом – 36 ч;
- с заварным кремом и кремом из сливок – 6 ч.

Транспортировка кондитерских изделий осуществляется на специальном транспорте с охлаждаемыми или изотермическими кузовами. Кондитерские изделия, подготовленные к отправке, должны иметь маркировочный ярлык с указанием смены, даты, часа приготовления, условий и сроков хранения.

Организация труда в кондитерском цехе.

Руководство цехом осуществляет начальник цеха, он знакомит бригадиров с ассортиментом выпускаемых изделий, распределяет сырье между бригадами, контролирует технологический процесс. В кондитерских цехах применяют обычно линейный график работы. Бригады специализируются по виду продукции или по операциям технологического процесса (замес, разделка, выпечка, отделка). В зависимости от мощности цеха в смене может работать 2-3 бригады.

Кондитеры 5 разряда изготавливают фигурные, заказные торты и пирожные. Осуществляют подготовку и проверку качества сырья, начинок, приготовление теста, формовку изделий, производят художественную отделку изделий.

Кондитеры 4 разряда изготавливают различные кексы, рулеты, печенье высших сортов, сложные торты и пирожные.

Кондитеры 3 разряда изготавливают простые торты и пирожные, хлебобулочные изделия, готовят различные виды теста, кремов, начинок. Пекари 2 и 3 разрядов выпекают и жарят кондитерские, хлебобулочные изделия. Работа кондитерских цехов осуществляется в соответствии с плановым заданием по выпуску продукции.

3.2 Технологическая карта

В работе предприятий питания, ориентированных на различный уровень предоставления подобной услуги, обязательным требованием является наличие такого документа, как технологическая карта блюда. Грамотное составление этого документа позволяет поварам найти выход из любой ситуации на кухне без указаний шеф-повара. Для ресторана технологическая карта блюда выполняет функцию контроля за расходом продуктов, стоимостью каждого блюда, затратами на сырье, получением ежедневной выручки и расчетом прибыльности. Это базовый документ, который позволяет узнать рентабельность ресторана.

Технологическая карта - это стандартизированный документ, содержащий необходимые сведения, инструкции для персонала, выполняющего технологический процесс или техническое обслуживание объекта. В них наряду с технологией приготовления продукции и нормами закладки продуктов включаются требования к безопасности используемого

сырья и технологического процесса, результаты лабораторных исследований продукции по показателям безопасности.

Технологическая карта блюда состоит из следующих разделов.

1. Наименование изделия и область применения. Здесь указывается точное название блюда (изделия), которое нельзя изменить без утверждения, название предприятия, имеющего право на производство и реализацию данного блюда (изделия).

2. Перечень сырья, применяемого для изготовления блюда (изделия). Перечисляются все виды продуктов, необходимых для приготовления данного блюда (изделия).

3. Требования к качеству сырья. Ставится отметка о соответствии продовольственного сырья, пищевых продуктов и полуфабрикатов, используемых для изготовления данного блюда (изделия), требованиям нормативных документов, а также о наличии сертификата соответствия и удостоверения качества.

4. Нормы закладки сырья массой брутто и нетто, выхода полуфабриката и готового изделия. Здесь указываются нормы закладки продуктов массой брутто и нетто на 1, ... 10 и более порций, выход полуфабрикатов и готовой продукции.

5. Описание технологического процесса приготовления. В этом разделе должно содержаться подробное описание технологического процесса приготовления блюда (изделия), в том числе выделяются режимы холодной и тепловой обработки, обеспечивающие безопасность блюда (изделия), а также применение пищевых добавок, красителей и др. Технология приготовления блюд и кулинарных изделий должна обеспечивать соблюдение показателей и требований безопасности, установленных действующими нормативными актами.

6. Требования к оформлению, подаче, реализации и хранению, предусматривающие особенности оформления и правила подачи блюда (изделия), требования и порядок реализации кулинарной продукции, условия, сроки реализации и хранения, а при необходимости и условия транспортировки.

7. Показатели качества и безопасности. Это органолептические показатели блюда (изделия): вкус, цвет, запах, консистенция, основные физико-химические и микробиологические показатели, влияющие на безопасность блюда (изделия).

8. Показатели пищевого состава и энергетической ценности. В разделе указываются данные о пищевой и энергетической ценности блюда, которые определяются при организации питания определенных категорий потребителей (организация диетического, лечебно-профилактического, детского и др. питания).

Каждой технологической карте присваивается порядковый номер. Карту подписывают инженер-технолог, ответственный разработчик, утверждает

руководитель предприятия общепита или его заместитель. Срок действия технологических карт определяет ресторан.

Как правило, технологическая карта составляется для каждого объекта отдельно и оформляется в виде таблицы. В одной технологической карте могут быть учтены различные, но схожие модели объектов. Технологическая карта составляется техническими службами предприятия и утверждается руководителем предприятия.

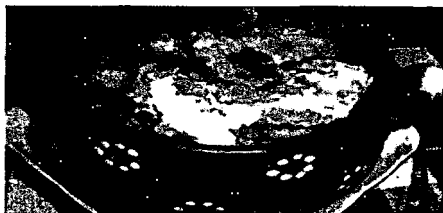


Рисунок 3.1 - «Жаркое с грибами в горшочках»

Таблица 3.1 - Технологическая карта блюда «Жаркое с грибами в горшочках»

Наименование сырья	Масса брутто (г)	Масса нетто (г)
Говядина	162	119
Картофель	253	190
Лук репчатый	30	25
Томатное пюре	12	12
Соль	12	12

Технологические и калькуляционные карты на предприятиях общественного питания необходимы для контроля за качеством выпускаемой продукции и для осуществления учета доходов и расходов на предприятии (калькуляции).

3.3. Оптимальное использование мощности производства.

Для успешного выполнения производственного процесса на предприятиях общественного питания необходимо:

- выбрать рациональную структуру производства;
- производственные помещения должны размещаться по ходу технологического процесса, чтобы исключить встречные потоки поступающего сырья, полуфабрикатов и готовой продукции;
- обеспечить поточность производства и последовательность осуществления технологических процессов;
- правильно разместить оборудование;

– обеспечить рабочие места необходимым оборудованием, инвентарем, инструментами;

– создать оптимальные условия труда.

Производственные помещения должны располагаться в наземных этажах и ориентироваться на север и северо-запад. Состав и площадь производственных помещений определяются строительными нормами и правилами проектирования в зависимости от типа и мощности предприятий. Площадь производственных помещений должна обеспечить безопасные условия труда и соблюдение санитарно-гигиенических требований. Площадь состоит из полезной площади, занятой под различное технологическое оборудование, а также площади проходов.

Площадь производственных помещений рассчитывается по формуле:

$$\text{Собщ} = \text{Спол} / \text{Ксп}$$

где, Собщ - общая площадь цеха, м²;

Спол - полезная площадь цеха, занятая под оборудование, м²;

Ксп - коэффициент использования площади, учитывающий проходы между оборудованием.

Для ориентировочных расчетов приняты следующие коэффициенты использования площади: для горячего цеха - 0,25-0,3; для холодного - 0,35-0,4; для заготовочных цехов - 0,35.

Расчет производственных помещений по норме площади на одного работающего производится по формуле:

$$\text{Собщ} = \text{N} \cdot \text{n}$$

где, Собщ - общая площадь цеха, м²;

N - количество работников в цехе;

n - норма площади на одного работающего, м².

Нормы площади приняты, м²: для горячего цеха - 7-10; холодного - 6-8; для заготовочных цехов - 4-6. Высота производственных помещений должна быть не менее 3,3 м. Стены на высоту 1,8 м от пола облицовывают керамической плиткой, остальная часть покрывается светлой клеевой краской.

В современных помещениях облицовываются стены светлой керамической плиткой на всю высоту, что улучшает условия санитарной обработки. Полы должны быть водонепроницаемыми, иметь небольшой уклон к трапу, они покрываются плиткой или другим искусственным материалом, отвечающим санитарно-гигиеническим требованиям. В производственных помещениях должен быть создан оптимальный микроклимат.

К факторам микроклимата относятся температура, влажность и скорость движения воздуха. На микроклимат горячего и кондитерского цехов влияет также тепловое излучение от нагретых поверхностей оборудования. Открытая поверхность раскаленной плиты выделяет лучи, которые могут вызвать тепловой удар у работника.

Оптимальная температура в заготовочном и холодном цехах должна быть в пределах 16 -18°C, в горячем и кондитерском цехах 23 -25°C. Относительная влажность воздуха в цехах 60-70%. Данные микроклиматические условия создаются путем устройства приточно-вытяжной вентиляции. Вытяжка должна быть больше притока воздуха.

В горячих цехах кроме общей вентиляции устанавливают местные вентиляционные отсосы, которые предназначены для удаления паров. Также в ресторане целесообразно для создания оптимального микроклимата использовать автоматические кондиционированные установки.

Важным условием снижения утомляемости работников, предотвращения травматизма является правильное освещение производственных помещений и рабочих мест. В цехах обязательно должно быть естественное освещение. Коэффициент освещенности (отношение площади окон к площади пола) должен быть не менее 1: 6, а удаленность рабочего места от окон - не более 8 м. Производственные столы размещают так, чтобы повар работал лицом к окну или свет падал слева. Для искусственного освещения используют люминесцентные лампы или лампы накаливания. При подборе ламп необходимо соблюдать норму - на 1 м² площади цеха должно приходиться 20 Вт. Производственные помещения должны иметь подводу горячей и холодной воды к моечным - ваннам, электрокипятильникам, пищеварочным котлам.

Канализация обеспечивает удаление сточных вод при эксплуатации ванн, пищеварочных котлов. В производственных цехах в процессе работы механического и холодильного оборудования возникают шумы. Допустимый уровень шума в производственных помещениях 60-75 Дб. Снижения уровня шума в производственных помещениях можно добиться путем:

- применения звукопоглощающих материалов;
- установки электродвигателей на амортизаторы с применением звукопоглощающих кожухов, установки оборудования на вибропоглощающие фундаменты;
- своевременного устранения неисправностей, увеличивающих шум при работе оборудования;
- своевременной профилактики и ремонта оборудования;
- размещения рабочих мест, машин и механизмов таким образом, чтобы воздействие шума на работников было минимальным;
- размещения рабочих мест официантов, барменов, буфетчиков в обеденных залах в наименее шумных местах, удаленных от эстрады, акустических систем;

– организации мест кратковременного отдыха работников в помещениях, оборудованных средствами звукоизоляции и звукопоглощения.

3.4 Организация и управление производственными процессами ресторана

В зависимости от материально-технической мощности предприятия применяют две основные формы производства:

1. Полный цикл производства - первичная обработка сырья, производство полуфабрикатов, приготовление кулинарной продукции с последующей ее реализацией.

2. Неполный цикл технологического процесса: приготовление собственной продукции как из сырья, так и из полуфабрикатов — овощных, мясных, рыбных, поступающих от других производителей.

Продукция общественного питания получается в результате технологического процесса приготовления пищи. Технологический процесс - это ряд последовательных операций по механической и тепловой кулинарной обработке продуктов, в результате которых производится кулинарная продукция.

Процесс производства кулинарной продукции условно разделяют на две стадии - механическую и тепловую обработку продуктов. В результате механической обработки сырья получают полуфабрикаты, которые идут для приготовления блюд и кулинарных изделий. Механическая обработка состоит из следующих операций: размораживания сырья, удаления загрязнений и несъедобных частей, разделение на части, порции, придание им соответствующие формы, размера.

Тепловая кулинарная обработка - совокупность приемов кулинарной обработки, которая заключается в подводе теплоты к продуктам с целью доведения их до нужной степени готовности. Таким образом, тепловая обработка - это доведение полученных при механической обработке полуфабрикатов до готовности. Показателями готовности блюд служат определенные органолептические данные: консистенция, вкус, запах, цвет, а также соответствующая температура. Большинство продуктов в результате тепловой обработки размягчаются и приобретает привлекательный вид, вкус и аромат, что благоприятно сказывается на дальнейшей усвояемости пищи.

Механическая и тепловая обработка продуктов состоят из механических, гидромеханических, тепловых, биохимических и химических процессов.

Механические процессы - сортирование, измельчение, перемешивание, взбивание, прессование, дозирование и формирование продуктов.

Гидромеханические процессы - мытье, замачивание, осаждение и фильтрование продуктов.

Тепловые процессы - нагревание, охлаждение (в естественных условиях или с применением искусственного холода), выпаривание, конденсация.

Примером биохимического процесса может служить брожение, вызываемое ферментами; химические процессы происходят в результате введения веществ, реагирующих с составными частями продукта в заданном направлении, например, добавления уксуса для маринования мяса.

Кратко технологический процесс (ТП) можно описать следующей формулой:

$$\begin{array}{c} \text{ТП} \rightarrow \text{МКО}_c + \text{ТКО}_{\text{Пф}} + \text{Порционирование,} \\ \text{Пф} \downarrow \qquad \qquad \qquad \text{оформление,} \\ \hline \text{КИ} \qquad \qquad \qquad \text{отпуск блюд} \\ \hline \text{Блюдо} \end{array}$$

где, МКО_с - механическая кулинарная обработка сырья;
 ТКО_{Пф} - тепловая кулинарная обработка полуфабрикатов;
 Пф- полуфабрикат;
 КИ - кулинарное изделие;
 КП - кулинарная продукция.

В зависимости от того, какая стадия технологического процесса преобладает в ресторане, оно может быть заготовочным, доготовочным или цехах с полным циклом производства. На заготовочных цехах преобладают стадии механической кулинарной обработки продуктов по изготовлению полуфабриката, кулинарной продукции. На доготовочных цехах преобладают стадии тепловой кулинарной обработки продуктов, в результате которых выпускаются готовые блюда, реализуемые на доготовочных цехах.

В ресторанах с полным циклом производства реализуются все стадии технологического процесса, выпускают продукцию из полуфабрикатов собственного производства и реализуют ее через собственную торговую сеть.

Наличие производственной программы позволяет менеджерам ресторанного сервиса разнообразить питание в течение отдельных дней недели, своевременно проводить закупку сырья в необходимом объеме и ассортименте, планировать численный и квалификационный состав работников производства и сферы обслуживания и заботиться о повышении технического уровня. В соответствии с планом меню менеджеры производства разрабатывают технологическую документацию, используя нормативно-техническую документацию: сборники рецептов блюд, стандарты, инструкции.

Сборники рецептов содержат требования относительно качества сырья и готовой продукции, определяют объем сырья для приготовления блюд и изделий. Самый распространенным является «Сборник рецептов, блюд и кулинарных изделий для предприятий общественного питания». Этот сборник содержит 16 разделов, в которых приведенные рецепты, технология приготовления и рекомендации относительно оформления холодных кушаний и закусок, первых, вторых и десертных кушаний.

Отдельно выделенные рецептуры гарниров, соусов, напитков, мучных изделий. Кроме того, в дополнениях приведены нормативные материалы относительно выхода полуфабрикатов и готовых блюд, объем отходов при первичной и тепловой обработках. В сборнике представлены также таблицы длительности тепловой обработки отдельных продуктов и их взаимозаменяемость.

По характеру технологических операций различают единичные, типовые и групповые технологические процессы.

Единичные технологические процессы предназначены для производства продукта или услуги одного наименования, назначения.

Типовой технологический процесс применяется для совокупности однородных по технологическим признакам услуг. Он разрабатывается на типового потребителя и содержит максимально возможный перечень услуг.

Групповой технологический процесс применяется для производства комплекса услуг с общими технологическими признаками. В материальном производстве технологический процесс представляет собой производственный процесс создания товара, имеющего вещественную, материальную форму, услуга – это полезное действие потребительной стоимости, не имеющего вещественной (материальной формы). Производственная деятельность предприятия предполагает осуществление таких процессов переработка сырья, хранение материалов, его эксплуатация и перевозка, процесс оказания услуги.

3.5 Производственная программа предприятия

Правильное планирование работы производства обеспечивает ритмичную работу предприятия и своевременный выпуск кулинарной продукции. Оно позволяет установить задание для каждого работника предприятия с учетом наиболее полного использования возможностей производства. Оперативное планирование работы производства заготовочных и доготовочных цехов состоит из следующих последовательных операций: разработка производственной программы; подготовка производства; контроль за выполнением.

Производственная программа – это обоснованный план выпуска всех видов продукции собственного производства в виде полуфабрикатов, блюд, кулинарных и кондитерских изделий. План включает в себя объем выпуска и ассортимент продукции. Производственная программа заготовочных предприятий общественного питания составляется на основании заявок от доготовочной сети и оформляется в виде наряд – заказа. Доставка кулинарной продукции из заготовочного цеха в доготовочную и торговую сеть осуществляется, как правило, централизованно с использованием функциональных емкостей и специализированного транспорта в охлажденном, замороженном или горячем виде в зависимости от вида продукции.

Производственная программа общедоступных предприятий общественного питания составляется на основании потребительского спроса на продукцию с учетом типа, класса предприятия и ассортиментного минимума и оформляется в виде меню, прейскурантов, карты вин (коктейльной карты, пивной карты и т. п.). Производственной программой кондитерского цеха является наряд - заказ.

Основой многогранной деятельности ресторанов является производство, которое являет собой совокупность процессов превращения сырья на готовую продукцию. Управление производственным процессом осуществляется путем оперативного планирования заданий для каждого цеха, отделение с учетом комплексной реализации продукции и оптимального использования мощности производства. Основой оперативного планирования является производственная программа, которая определяет ассортимент и объем изготовленной продукции за рабочую смену. Необходимость оперативного планирования предопределена особенностями производственной деятельности ресторанов: широким ассортиментом реализованной продукции, частым изменением ассортимента блюд, сырья, колебанием спроса и тому подобное.

3.6 Характеристика организации работы персонала ресторана

Важнейший элемент управления - организация труда, включающая моральное и материальное стимулирование работников ресторана.

Структура управления рестораном - совокупность и соподчиненность взаимосвязанных организационных единиц или звеньев, выполняющих определенные функции.

Элементом структуры служит орган управления, представляющий собой группу работников, которые объединены решением одной задачи - удовлетворить запросы потребителей. Во главе этой группы стоит руководитель - работник выполняющий функции управления в соответствии с доверенным ему участком (ресторан, его филиалы, цех и т. д.). Во главе коллектива ресторана находится администрация.

Администрация - группа должностных лиц во главе с директором ресторана, представляющая собой часть трудового коллектива. Она осуществляет руководство деятельностью коллектива в соответствии со своими правами и обязанностями, действует от имени трудового коллектива, представляя его интересы и отвечая за принятые обязательства.

Директор ресторана несет ответственность за организацию и результаты всей деятельности, контролирует выполнение плана показателей деятельности. Он, в частности, обязан регулярно осуществлять анализ деятельности ресторана. Директор отвечает за культуру обслуживания гостей, качество выпускаемой продукции, состояния учета и контроля, сохранность материальных ценностей, соблюдения трудового

законодательства, приказов и инструкций. Директор персонально отвечает за подбор и расстановку кадров.

Директор обязан организовать четкое, планомерное снабжения предприятия сырьем, продуктами, полуфабрикатами, предметами материально-технического оснащения, контролировать работу всех участников предприятия, соблюдение правил торговли, санитарии и гигиены, техники безопасности; осуществлять научную организацию труда; обеспечить четкое выполнение всеми работниками правил внутреннего распорядка; организовать воспитательную работу в коллективе.

Одновременно директору предоставлено право распоряжаться материально-денежными средствами, приобретать имущества и инвентарь, заключать договоры и соглашения, увольнять (в соответствии с трудовым законодательством), поощрять работников, налагать на них дисциплинарные взыскания.

Заведующий производством отвечает за работу производственных цехов, осуществляет руководство начальниками цехов (при безцеховой структуре производства он руководит отдельными участками через бригадиров).

Метрдотель - лицо, координирующее работу обслуживания посетителей ресторана или постояльцев отеля.



Метрдотель руководит всей работой официантов, швейцаров гардеробщиков, работников сервизного буфета, барменов, буфетчиков и др. Метрдотель обязан контролировать персонал в соблюдении правил обслуживания потребителей внутреннего распорядка, личной гигиены, ношения форменной одежды, устанавливать совместно с работниками сервизного буфета порядок получения, обмена и сдачи официантами посуды и других предметов сервировки, а также обеспечивать своевременную подготовку зала к открытию ресторана.

В ресторанах, обслуживающих иностранных туристов, метрдотель должен в соответствии с общепринятыми правилами организовывать их питание в ресторане и в номерах гостиницы, а также проведение приемов и банкетов. Метрдотель встречает потребителей и помогает им в выборе мест, поручая дальнейшее обслуживание официантам. По окончании рабочего дня он обязан проследить за уборкой зала, сдачей официантами в кассу авансовых сумм или выручки за день, сдачей в сервизный буфет посуды, приборов, белья полученных под отчет, записать в специальный журнал - дневник поручения, которые необходимо выполнить следующей смене.

Официант работник предприятий общественного питания, обслуживающий посетителей в ресторанах, который должен в совершенстве владеть техникой обслуживания, знать кулинарную характеристику блюд, закусок, холодных и горячих напитков, вино-водочных изделий, наименование и назначение мельхиоровой, фарфоровой, стеклянной посуды, столовых приборов, белья, оказывать потребителю помощь в выборе блюд и

напитков.

В обязанности официанта, как правило, входят:

- выполнение заказов посетителей;
- получение от них расчёта за услуги;
- уборка столов после ухода посетителей;
- сервировка столов к приходу новых посетителей или после прихода (в зависимости от принципа работы ресторана)

Гардеробщик принимает от потребителей верхнюю одежду, обувь и другие личные вещи (зонты, портфели и т.п.), вручая взамен жетон с указанием места хранимых вещей, за сохранность которых несет ответственность. По предъявлению жетонов он выдает потребителям одежду и другие вещи и помогает им одеться.

Важнейшая обязанность гардеробщика — знать правила приема и хранения личных вещей потребителей.

Следует признать недопустимой практикой отказа в приеме от потребителей головных уборов, портфелей типа дипломат, а также вывешивания в гардеробе объявления о том, что администрация ресторана не несет ответственность за пропажу вещей. В случае утери потребителям жетона гардеробщик оформляет соответствующие документы,



3.7 Бракераж готовой продукции и сроки хранения

На предприятиях общественного питания в обязательном порядке должен осуществляться контроль качества выпускаемой продукции. Бракераж — снятие пробы выпускаемой продукции путём органолептических показателей, проверка соответствия качества товара, его упаковки, внешнего оформления. С целью проведения бракеража на производстве создаётся специальная уполномоченная бракеражная комиссия по проведению контроля. В эту группу входят: директор производства, заведующий производством, шеф-повар, медицинский работник. Все результаты проверки бракеражной комиссии записываются в специально отведённом для этих целей бракеражном журнале. Бракераж может быть ведомственным, административным и личным. Ведомственный бракераж проводит специальная комиссия. Члены комиссии периодически дают оценку качеству пищи, приготовляемой в том или ином ресторане. При обнаружении нарушений составляют акт проверки в двух экземплярах. Один экземпляр представляют в комиссию по качеству, второй оставляют в ресторане.

Административный бракераж в ресторане осуществляет заведующий производством или его заместитель. Прежде чем приступать к бракеражу,

члены комиссии внимательно знакомятся с меню, технологическими и калькуляционными карточками. Вначале определяют массу готовых изделий. Качество блюд и готовых кулинарных изделий оценивают по органолептическим показателям- вкусу, запаху, цвету, внешнему виду, консистенции. В зависимости от этих показателей изделия получают оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Действующим средством повышения ответственности за качество пищи служит предоставление лучшим поварам права личного бракеража пищи, т.е. сдачи готовой продукции с первого предъявления. в этом случае повара 5 и 6 разряда сами являются контролёрами и гарантируют высокое качество блюд. Повара, получившие право личного бракеража, через каждые три года проходят перееаттестацию, что служит подтверждением права личного бракеража на новый срок. Лишение этого права может произойти по требованию комиссии по качеству, входящей в состав кулинарного совета.

Бракеражная комиссия проверяет условия хранения и срок годности сырых продуктов; правильность закладки продуктов во время приготовления пищи; наличие контрольного блюда; фактический выход одной порции каждого блюда; наличие суточной пробы; наличие меню, правильность его оформления, его соответствие готовой пище; санитарное состояние пищеблока. Все члены бракеражной комиссии должны быть ознакомлены с методикой органолептической оценки блюд. Органолептическая оценка – определение качества продукции при помощи органов чувств (зрение, вкус, обоняние, осязание).



В ресторанах ведут бракеражные журналы, в которые комиссия заносит свои замечания, относительно качества приготовляемых блюд и кулинарных изделий.

Вопросы для самоконтроля:

1. Как называется стандартизированный документ, содержащий необходимые сведения, инструкции для персонала, выполняющего техническое обслуживание объекта?
2. Как называется повседневный контроль за качеством приготовления продукции в ресторане?
3. Какие функции выполняет бракеражная комиссия?
4. Назовите характеристику работы администраторов, директоров, заместителя директора, заведующий производством, метрдотеля.
5. Что определяет производственная программа?
6. Какие формы применяют при организации производства кулинарной продукции и продукции собственного производства?

Тестовые вопросы:

- 1 Стандартизированный документ, содержащий необходимые сведения, инструкции для персонала, выполняющего техническое обслуживание объекта:
 - A) Сертификат
 - B) Технологическая карта
 - C) Стандарт
 - D) Технологичная карта
 - E) Карта технологическая
 - F) Смета затрат
 - G) Калькуляция
 - H) Баланс предприятия
- 2 Формы организации производства в ресторане:
 - A) Приготовление продукции из полуфабрикатов
 - B) Механическая обработка
 - C) Производство продукции на всех этапах
 - D) Реализация продукта
 - E) Организация потребления пищи
 - F) Тепловая обработка
 - G) Химическая обработка
 - H) Гидромеханическая обработка
- 3 Совокупность приемов кулинарной обработки, заключающихся в подводе теплоты продуктам:
 - A) Приготовление продукции из полуфабрикатов
 - B) Тепловая обработка
 - C) Производство продукции на всех этапах
 - D) Реализация продукта
 - E) Организация потребления пищи
 - F) Тепловая кулинарная обработка
 - G) Химическая обработка
 - H) Кулинарная обработка
- 4 Специализация цехов по видам перерабатываемого сырья и изготавливаемой продукции:
 - A) Заготовочный
 - B) Кулинарный
 - C) Вспомогательный
 - D) Доготовочный
 - E) Складской

Ф) Кондитерский

Г) Специализированный

Н) Столовая

5 Механические процессы в ресторане:

А) Приготовление продукции из полуфабрикатов

В) Механическая обработка

С) Дозирование и фильтрование

Д) Реализация продукта

Е) Сортирование и измельчение

Ф) Тепловая обработка

Г) Химическая обработка

Н) Прессование и взбивание

6 Рациональная организация складского хозяйства предусматривает:

А) Приготовление продукции из полуфабрикатов

В) Механическая обработка

С) Дозирование и фильтрование

Д) Механизацию погрузочных работ

Е) Сортирование и измельчение

Ф) Автоматизацию разгрузочных работ

Г) Химическая обработка

Н) Операции с помощью электрокаров

7 Повседневный контроль за качеством приготовления продукции в ресторане:

А) Бракераж

В) Акт проверки

С) Дозирование и фильтрование

Д) Механизацию погрузочных работ

Е) Сортирование и измельчение

Ф) Оценка качеству продукции

Г) Контроль качества

Н) Нарушение норм

8 Виды бракеража:

А) Ведомственный

В) Акт проверки

С) Административный

Д) Экономический

Е) Функциональный

Ф) Линейный

Г) Личный

Н) Дивизиональный

9 Преимущества цеховой структуры:

А) Возможность специализации

В) Отсутствие специализации

С) Реализация готовой продукции

Д) Высокий уровень комфорта

Е) Повышение квалификации

Ф) Обеспечение стабильности

Г) Специализация и квалификация

Н) Управление товарооборотом

ГЛАВА 4 УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ОБСЛУЖИВАНИЯ В ГОСТИНИЦАХ И РЕСТОРАНАХ

4.1 Характеристика и особенности гостиничных услуг

Гостиничные предприятия классифицируют по следующим критериям:

- уровень комфорта;
- вместимость номерного фонда;
- функциональное назначение;
- месторасположение;
- продолжительность работы;
- обеспечение питанием;
- продолжительность пребывания;
- уровень цен.

По *месторасположению* гостиницы могут быть:

1) расположенные в черте города: все гостиницы делового назначения, отели-люкс, гостиницы среднего класса;

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

3) расположенные в горах. Обычно это небольшие гостиницы в живописной горной местности на туристском маршруте в наиболее удобном месте отдыха. В горной гостинице, как правило, содержится необходимое снаряжение для летнего и зимнего отдыха ее гостей, например альпинистский и горнолыжный инвентарь, подъемники и др.

По *продолжительности работы* гостиницы подразделяются на:

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

По *обеспечению питанием* различают:

- гостиницы, обеспечивающие полный пансион (размещение + 3-разовое питание);
- гостиницы, предлагающие размещение и только завтрак.

По *продолжительности пребывания* гостей различают гостиницы:

- для длительного пребывания клиентов;
- для кратковременного пребывания.

По *уровню цен* на номера гостиницы классифицируют на:

- бюджетные (25—35 долларов США);
- экономичные (35—55 долларов США);
- средние (55—95 долларов США);
- первоклассные (95—195 долларов США);
- апартаментные (65—125 долларов США);
- фешенебельные (125—425 долларов США).

Гостиничные предприятия также можно классифицировать по связи с особыми средствами передвижения (транспорта), по виду собственности и т.д. Однако на первое место при классификации гостиниц выходит несомненно уровень комфорта.

Уровень комфорта - это комплексный критерий, слагаемыми которого являются:

- состояние номерного фонда: площадь номеров (m^2), доля одноместных (однокомнатных), многокомнатных номеров, номеров-апартаментов, наличие коммунальных удобств и т.д.;

- состояние мебели, инвентаря, предметов санитарно-гигиенического назначения и т.п.;

- наличие и состояние предприятий питания, ресторанов, кафе, баров и т.п.;

- состояние здания, подъездных путей, обустройство прилегающей к гостинице территории;

- информационное обеспечение и техническое оснащение, в том числе наличие телефонной, спутниковой связи, телевизоров, холодильников, мини-баров, мини-сейфов и т.д.,

- обеспечение возможности предоставления 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.

Установление уровня комфорта в настоящее время лежит в основе более тридцати систем классификации, наиболее распространенными среди которых являются следующие:

- европейская, или, как часто ее называют, система "звезд", 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 и ряде других стран;

- система букв (А, В, С, D), используемая в Греции; Согласно этой системе все гостиницы делятся на четыре категории: А, В, С, D. Высшая категория гостиниц обозначается de luxe и соответствует пятизвездочному уровню, гостиницы категории А - четырехзвездочному уровню, В - трехзвездочному, С - двухзвездочному, D - уровню гостиницы «одна звезда».

- система "корон". Система корон 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.

- система разрядов (люкс, высший А, высший Б, первый, второй, третий, четвертый), используемая на территории СНГ.



Рисунок 4.1 - Классификация средств размещения, рекомендуемая Всемирной туристской организацией (ВТО)

В каждом отдельном государстве к пониманию уровня комфорта как критерия классификации подходят по-разному. Именно это обстоятельство, а также ряд факторов, обусловленных культурно-историческими и национальными традициями государств, препятствуют введению в мире единой классификации гостиниц.

На европейском гостиничном рынке имеется единая система стандартизированной информации (SIS - Standardized Information System), принятая 23 декабря 1986 года Советом Министров Европейского сообщества, состоящая из огромного количества пиктограмм (рисунок 4.2).



Рисунок 4.2 - Пиктограммы гостиничного сервиса

Цель системы стандартизированной информации состоит в том, чтобы облегчить туристам пребывание в стране, преодолеть существующие проблемы в чтении путеводителей, каталогов, проспектов, связанных с предприятиями размещения. Эта система удобна и имеет ряд преимуществ. Она объективна, информативна, легка в управлении, поддается контролю посредством использования существующего законодательства по защите интересов потребителей, не допускающего применения вводящих в заблуждение трактовок.

При рассмотрении классификации гостиничных предприятий по уровню комфорта следует выделить сложившиеся в международной практике подходы к разработке документов, непосредственно устанавливающих классификацию и порядок ее последующего проведения (осуществления сертификации на соответствие требованиям определенной классификационной группировки).

При первом подходе разработкой, проведением и контролем занимаются государственные органы, то есть существует официальная государственная

классификация по уровню комфорта гостиничных предприятий, возможно, других средств размещения, а также предприятий питания. В частности, примеры такого подхода наблюдаются во Франции и России. Французская национальная классификация введена на основании Постановления Министерства торговли по делам ремесленников и туризма № 66.371 от 13.07.1966 года. Классификация гостиниц в Российской Федерации осуществляется на основании государственного стандарта РФ — ГОСТ Р 50645-94 "Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц".

При втором подходе разработкой, проведением и контролем занимаются профессиональные объединения и союзы. Например, в Германии эти процессы осуществляет Объединение гостиничных и ресторанных хозяйств (DEHOGA), в Швейцарии- Швейцарский союз владельцев гостиниц.

В мировой практике имеются случаи, когда в пределах одной страны существует несколько систем классификаций. Например, в Великобритании наряду с системой "корон" используется классификация, предложенная Ассоциацией британских турагентств- "British Travel Authority" (BTA):

– бюджетные гостиницы - расположены в центральной части города и имеют минимум удобств;

– гостиницы туристского класса - в структуре обязательно наличие ресторана и бара;

– гостиницы среднего класса - уровень обслуживания достаточно высок;

– гостиницы первого класса - очень высокое качество комфорта и отличный уровень обслуживания;

– гостиницы высшей категории- уровень обслуживания и проживания экстра-класса.

Наиболее распространенной считается Французская национальная классификация, устанавливающая для туристских отелей шесть категорий, среди которых пять с присвоением определенного количества звезд (1*, 2*, 3*, 4*L или 5*), одна категория без звезд. Такая система позволяет наиболее полно охватить рынок гостиничных услуг.

Ни одно гостиничное предприятие не может претендовать на присвоение категории, если оно не отвечает минимальным требованиям-критериям, объединенным в следующие группы:

A — количество комнат;

B — общие помещения;

C — оборудование отеля;

D — комфортность жилья;

E — обслуживание;

F — доступность инвалидам и лицам с ограниченной подвижностью.

Согласно Немецкой классификации, гостиничные предприятия подразделяются на пять классов. С целью гармонизации с Европейской

системой здесь предусматривается соответствие каждого класса определенному количеству звезд:

- туристский класс — *;
- стандартный класс — **;
- комфортный класс — ***;
- первый класс — ****;
- люкс — *****.

Следует отметить, что попытки определить соответствие с системой "звезд", иногда носящие чисто условный характер, характерны и для ряда других систем (букв, "корон", категорий). Так, в Греции гостиницы категории А соответствуют четырехзвездочному уровню, В — трехзвездочному, С — двухзвездочному, D — однозвездочному.

В Италии первая категория условно соответствует уровню четырех звезд, вторая — трех, третья — двух. Для того чтобы гармонизировать систему "корон", используемую в Великобритании, с системой "звезд" необходимо от общего числа "корон" отнять одну "звезду" (например, уровень четырех "корон" равен уровню трех "звезд").

Рассмотренная выше классификация гостиниц, предложенная Ассоциацией британских турагентств, которая считается в Великобритании наиболее распространенной, также предусматривает подобное соответствие:

- бюджетные гостиницы — *;
- гостиницы туристского класса — **;
- гостиницы среднего класса — ***;
- гостиницы первого класса — ****;
- гостиницы высшей категории — *****.

Немецкая классификация устанавливает требования по двадцати двум обязательным и независимым от класса предприятий критериям:

1. Работа службы приема (рецепции).
2. Сервис завтраков.
3. Сервис напитков.
4. Сервис питания.
5. Наличие телефона в номере.
6. Работа телефона.
7. Минимальная площадь для 75% номеров, включая площадь санузла.
8. Санитарный комфорт (в процентах к общему оснащению санузлов).
9. Оснащение санузлов.
10. Наличие «suite-номеров» (номеров-апартаментов).
11. Мебелировка и оснащение номеров.
12. Наличие радио и ТВ-приемников в номере.
13. Наличие подарков для гостей.
14. Услуги стирки и глаженья.
15. Наличие сейфов.
16. Количество и состояние холлов.
17. Возможность безналичного расчета.

18. Наличие телефакса.
19. Количество и режим работы гостиничных баров.
20. Количество и режим работы ресторанов.
21. Возможность проведения конференций и банкетов.
22. Число дополнительных (факультативных) услуг.

По последнему требованию установлено следующее число дополнительных услуг: для гостиниц класса люкс - 270, первого - 120, комфортного - 70, стандартного - 25, туристского - 0.

Особенностью Немецкой классификации является то, что в ней предусмотрены категории и для таких типов гостиничных предприятий, как пансионы, гостиные дворы, отели-гарни. При установлении соответствующих категорий для этих типов отсутствуют такие обязательные критерии, как "Ресторан", "Сервис питания", а требуемое число факультативных критериев намного меньше: для первого класса - 90, комфортного - 50, стандартного - 15.

В США нет официально утвержденной правительством классификации гостиниц. По уровню комфорта они обычно делятся на пять категорий. Высшая категория (пять звезд) присуждается двумя учреждениями: American Automobile Association (AAA) и Mobile Travel Guide.

Классификация гостиниц в РК.

Классификация гостиниц по категориям основана на комплексе требований к:

- материально-техническому обеспечению;
- номенклатуре и качеству предоставляемых услуг;
- уровню обслуживания.

Категории обозначают символом «*» (звезда). Количество звезд увеличивается в соответствии с повышением уровня качества обслуживания. Гостиницы классифицируют по пяти категориям, мотели - по четырем. Высшую категорию гостиницы обозначают «*****» низшую - «**», высшую категорию мотеля - «****», низшую - «*».

В Казахстане классификацией и присвоением тому или иному отелю соответствующей категории занимаются одновременно несколько компаний по своим системам.

Фешенебельные отели (De luxe Hotels) Этот сегмент объединяет верхушку гостиничной иерархии, насчитывающую не более 200 объектов по всему миру. Такие отели по преимуществу располагаются в крупнейших столицах в абсолютном центре города. Многие из них занимают исторически значимые здания и даже памятники архитектуры. В этом случае количество номеров определяется условиями имеющегося здания (обычно от 75 до 500). Уровень сервиса и цен в таких отелях является самым высоким.

Полносервисные пятизвездочные отели (Luxure Hotels)

Минимальные требования к гостиницам различных категорий, предусмотренные данным стандартом, объединены в следующие группы:

1. Здание и прилегающая к нему территория (вывеска, вход для гостей, автостоянка).

2. Техническое оборудование: аварийное освещение и энергоснабжение, водоснабжение, кондиционирование воздуха, внутреннее радиовещание, лифт, телефонная связь из номера, телефоны коллективного пользования.

3. Номерной фонд: доля мест в одно-, двухместных номерах, наличие многокомнатных номеров (апартаментов), площадь номеров, наличие и площадь санузлов в номерах.

4. Техническое оснащение: двери и замки, охранная сигнализация, средства контроля за безопасностью, звукоизоляция, освещение, электророзетки, отопление, наличие регулятора кондиционирования воздуха, телефонного аппарата, таймера, радиоприемника, телевизора, холодильника, мини-бара, мини-сейфа.

5. Оснащение мебелью и инвентарем.

6. Санитарные объекты общего пользования: туалеты, оборудование туалетов, ванных комнат, душевых.

7. Общественные помещения: наличие мебели, специальных напольных покрытий, ковров и ковровых покрытий, декоративного озеленения, художественных композиций, музыкального вещания, газет, журналов, сейфа для хранения ценностей, гардероба в вестибюле, гостиных, помещений для просмотра телепередач, залов для культурных (деловых) мероприятий с оборудованием для синхронного перевода, аудио- и видеопаратурой, бизнес-центра, спортивно-оздоровительного центра, плавательного бассейна, медицинского кабинета, парикмахерской, комнат бытового обслуживания, магазинов, торговых киосков и т.д.

8. Помещения для предоставления услуг питания (рестораны, кафе, бары).

9. Услуги: работа службы приема, услуги швейцара, подноска багажа, утренняя побудка, уборка номера и кроватей горничной, вечерняя подготовка номера, смена постельного белья и полотенец, стирка и глаженье, химчистка, мелкий ремонт одежды, чистка обуви, почтовые и телеграфные услуги, вручение корреспонденции гостям, машинопись, копирование документов, услуги секретаря, стенографиста, посыльного, предоставление в пользование компьютеров, электронных средств связи, видео-, аудиооборудования, хранение ценностей в сейфе администрации, хранение багажа, обмен валюты, организация встреч и проводов, вызов такси, прокат автомобилей, парковка (персоналом гостиницы) и подача из гаража (стоянки) к подъезду автомобиля гостя, техническое обслуживание автомобилей гостей, бронирование билетов на различные виды транспорта, бронирование и/или продажа билетов в театры, на спортивные, зрелищные мероприятия, туристские и медицинские услуги.

10. Услуги питания: обслуживание, возможность выбора любого из вариантов предоставляемого питания (завтрак, двухразовое питание, трехразовое питание), работа одного кафе или бара в любое время суток,

время предоставления завтрака, бронирование мест в ресторане, обслуживание в номере.

11. Требования к персоналу и его подготовке: наличие письменных стандартов для персонала, квалификация, знание иностранных языков, медицинские требования, внешний вид, требования к поведению.

Вместимость номерного фонда

Под вместимостью номерного фонда понимается число мест (номеров), которое может быть предложено клиентам одновременно. Общепринятого подхода к определению вместимости малых, средних и больших гостиниц в настоящее время нет. Ежегодный сборник «Малые гостиницы мира класса люкс» включает как отели с 10 номерами, так и отели с 200 номерами. Пытаясь решить данную проблему, Всемирная туристская организация рекомендует понимать под малой гостиницей с количеством номеров до 30, одновременно отмечая, что это определение является приоритетом каждой отдельной страны. Для региона Европы типичны небольшие гостиницы например, в Германии малой считается гостиница вместимостью до 40 мест, средней от 40 до 80 мест, большой - свыше 80 мест, а для Америки и быстро развивающегося гостиничного рынка Азии-гостиницы большой вместимости.

Многие страны используют следующий подход к классификации гостиниц по вместимости:

- малые - вместимостью до 150 мест (не более 100 номеров);
- средние- от 150 до 400 мест (до 300 номеров);
- большие - свыше 400 мест (свыше 300 номеров).

Вместимость других функциональных частей гостиничного комплекса, в частности ресторана, кафе, бара, определяется:

- вместимостью номерного фонда;
- назначением гостиницы;
- наличием подобных предприятий в прилегающей зоне.

Функциональное назначение гостиничного предприятия

Исходя из данного критерия выделяют две большие группы предприятий:

1. Транзитные гостиницы.
2. Целевые гостиницы.

Транзитные гостиницы предназначены для обслуживания туристов в условиях кратковременной остановки. Обычно они располагаются вдоль магистралей с большим движением (на железнодорожной, авиа-, авто-, водных). Проектируются малой или средней вместимости с ограниченным уровнем комфорта.

Целевые гостиницы подразделяются на:

1. Гостиницы делового назначения, обслуживающие лиц, пребывающих в деловых поездках и командировках. Гостиницы этой группы наиболее известны как гостиницы для конгрессного обслуживания: обслуживания симпозиумов, съездов, собраний, конференций и т.д.

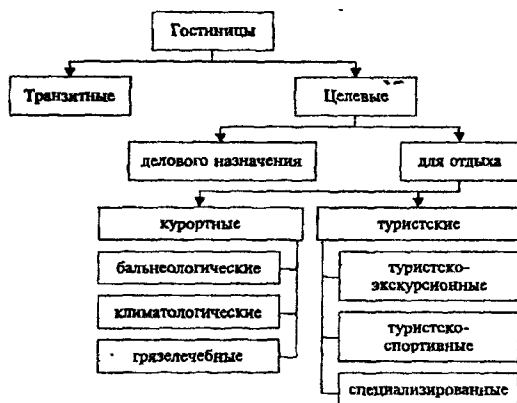


Рисунок 4.3 - Классификация гостиниц по назначению

2. Гостиницы для отдыха (курортные, туристские).

Курортные гостиницы. Концепция «курортной гостиницы» предусматривает предоставление размещения, питания и ряда дополнительных услуг людям, стремящимся к отдыху и восстановлению здоровья. Наиболее популярным местом размещения курортных гостиниц являются территории, предоставляющие возможности для отдыха и лечения в естественных климатических и природных условиях: на морских побережьях, в горных районах и т.д. Специалисты полагают, что предприятия -прообразы современных курортных гостиниц начали свое развитие со II века н.э. - времени появления древнеримских бань с минеральными источниками, служащими местом отдыха и роскошных банкетов высшего общества.

В структуре курортных гостиниц в обязательном порядке должны быть предусмотрены помещения для оказания медицинских услуг лечебно-профилактического характера, предоставления диетического питания, занятия спортом и активным отдыхом и др.

Важнейшие проблемы, с которыми сталкиваются курортные гостиницы, обусловлены сезонностью спроса, что в значительной степени сказывается на загрузке их материальной базы. Многие курорты являются сезонными по своей сути (например, зимние или летние курорты). Продолжительность периода активного функционирования может варьироваться от 90 до 180 дней, что часто зависит от климатических и ряда других факторов. С целью выравнивания загрузки в период межсезонья в последние годы многие курортные гостиницы стали стремиться к созданию новых рынков, в частности, все большее внимание этих гостиниц обращено на обслуживание делового туризма.

Сезонность спроса на гостиничные услуги порождает и ряд других проблем, особой из которых является найм и сохранение квалифицированного персонала. Как правило, сезонный характер найма

персонала в курортных гостиницах ослабляет влияние таких важнейших мотивационных факторов, как продвижение по служебной лестнице и возможность сделать карьеру. Во многих случаях вопросы мотивации здесь трудноразрешимы, и часто происходит так, что администрация гостиницы вынуждена нанимать каждый сезон на работу новую группу служащих, что влечет значительные расходы на их профессиональную подготовку.

Еще одну группу серьезных проблем представляет обеспечение сохранности и поддержание здания и оборудования в надлежащем состоянии в несезонный период, когда гостиница закрыта. Для решения этих проблем в зарубежной практике избрали путь использования сложной электронной аппаратуры, позволяющей сократить штат охраны без потери эффективности охранных мероприятий.

Туристские гостиницы. Сущность концепции «туристской гостиницы» сводится к следующему:

– туристская гостиница, как правило, располагается на туристских маршрутах и принимает клиентов с этих маршрутов;

– комплекс услуг, предлагаемых в туристской гостинице, формируется в соответствии с программой маршрута и заранее определяется ваучером или путевкой;

– для организации обслуживания в структуре туристской гостиницы предусмотрены турбюро или бюро путешествий и экскурсий.

В связи с серьезными изменениями, произошедшими в последнее время, она потеряла свою актуальность, а развивавшие эту концепцию предприятия, несмотря на сохранение в своей структуре бюро путешествий и экскурсий, стали ориентироваться на обслуживание других сегментов рынка.

В зарубежной практике в группе туристских гостиниц наибольшее распространение получили гостиницы спортивного назначения, представляющие туристам широкие возможности для занятия различными видами спорта: гольф-отели, отели для пловцов, отели с теннисными кортами и т.д.

Классификация гостиничных номеров

Гостиничные номера классифицируют:

- по числу мест;
- количеству комнат;
- назначению.

По числу мест различают номера одноместные, двухместные, трехместные и т.д.

Одноместный номер в гостинице, мотеле представляет более дорогую категорию размещения одного посетителя.

Двухместный номер предназначен для одновременного проживания двух посетителей. В двухместном номере могут быть две кровати, стоящие раздельно или стоящие рядом, а также одна двухспальная кровать. В этом 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, эконом-класса, номера-апартаменты и т.д.

Номера бизнес-класса предназначены для размещения лиц, пребывающих в деловых поездках и командировках. Помимо стандартной обстановки номера здесь должны быть созданы условия для работы, а именно, должен быть рабочий стол, телефон, факс, компьютер и т.д.

Номера экономического класса - номера для размещения широкого контингента клиентов. Отличаются скромной недорогой обстановкой и оборудованием, что прежде всего отражается на невысокой цене размещения.

Номера-апартаменты - 2, 3, 4 -комнатные номера, предназначенные, как правило, для долгосрочного размещения семей. В составе комнат номера-апартамента обязательно должна быть кухня с необходимым набором бытовой техники (кофеваркой, микроволновой печью, миксером и т.д.), что позволяет обеспечить практически домашние условия пребывания.

Различают также такую категорию номеров, как люкс-апартаменты — 3,4-комнатные номера с жилой площадью не менее 45 м², в составе которых кухня может отсутствовать. Это наиболее дорогая категория номеров.

4.2 Классификация предприятий питания

Для классификации предприятий питания используется ряд критериев, наиболее важными среди которых являются:

1. Характер торгово-производственной деятельности.
2. Месторасположение.
3. Контингент обслуживаемых клиентов (гостей).
4. Ассортимент продукции (специализация).
5. Вместимость.
6. Форма обслуживания.
7. Время функционирования.
8. Уровень обслуживания.

Характер торгово-производственной деятельности. Является главным критерием, в зависимости от которого все предприятия питания подразделяют на следующие типы:

- ресторан;
- кафе;
- бар;
- буфет;
- закусочная;
- столовая и др.

Для каждого типа предприятий питания по этому признаку классификации характерны соответствующий ассортимент блюд и напитков,

применяемые формы обслуживания, месторасположение, обслуживаемый контингент клиентов, сочетания других критериев классификации.

Ресторан- предприятие питания, предоставляющее гостям широкий ассортимент блюд, напитков, кондитерских изделий, в том числе фирменных и сложного приготовления. Высокий уровень обслуживания в ресторанах обеспечивается квалифицированными поварами, официантами, метрдотелями и сочетается с организацией отдыха и развлечений.

Рестораны бывают следующих видов:

– по ассортименту реализуемой продукции – неспециализированные и специализированные (рыбный, пивной, сырный, национальный кухни или кухонь зарубежных стран);

– методам и формам обслуживания: с обслуживанием официантами и самообслуживанием;

– составу и назначению помещений – стационарные и передвижные

Месторасположение. В зависимости от месторасположения различают:

– *городские рестораны.* Расположены в городской черте и предлагают разнообразный ассортимент блюд, закусок, напитков либо специализируются в предоставлении обедов и (или) ужинов. Работают в определенные часы и имеют многочисленных клиентов;

– *вокзальные рестораны.* Расположены на железнодорожных и аэровокзалах. Работают круглосуточно. Характерен ограниченный набор блюд, закусок, напитков, невысокий уровень цен и относительно быстрое обслуживание;

– *вагоны-рестораны.* В основном, имеются в поездах дальнего следования и предназначены для обслуживания пассажиров, находящихся в пути. В меню вагонов-ресторанов входят холодные закуски, первые и вторые блюда, горячие напитки, комплексные обеды, а также дорожные наборы в пакетах, кондитерские изделия, фрукты, соки, минеральные и фруктовые воды, продаваемые официантами во всех вагонах поезда;

– *рестораны на теплоходах.* Предназначены для обслуживания пассажиров и туристов в пути следования. В них предоставляются завтраки, обеды и ужины. Обслуживание осуществляется официантами, но может применяться и самообслуживание. На крупных теплоходах может быть несколько ресторанов;

В больших гостиницах, входящих в известные гостиничные цепи, обычно два ресторана - фешенебельный фирменный и небольшой с невысоким уровнем цен на блюда и напитки. Рестораны при гостиницах обслуживают как проживающих в них гостей, так и широкую публику. Они также организуют обслуживание торжественных и официальных приемов, совещаний, конференций, конгрессов, предоставляют гостям другие услуги: продажу сувениров, цветов, обслуживание в гостиничных номерах и т.д. В большинстве ресторанов предусматривается музыкальная программа и проведение концертов.

Кафе - предприятие питания, предоставляющее гостям ограниченный ассортимент блюд и напитков, мучных кондитерских изделий, кисломолочных продуктов в сочетании с отдыхом и развлечениями. Большинство гостиничных комплексов в своей структуре наряду с ресторанами предпочитают иметь небольшое кафе.

Кафе классифицируются:

- по ассортименту реализуемой продукции – неспециализированные и специализированные (кафе-мороженое, кафе-пиццерия, кафе кондитерская);
- интересам потребителей: клубный ресторан, ресторан-салон, спорт-ресторан, ресторан - ночной клуб и др.
- методам и формам обслуживания: с обслуживанием официантами, по системе шведский стол, ресторан выездного обслуживания;
- составу и назначению помещений – стационарные и передвижные (рестораны на морских и речных судах)

Бар - специализированное предприятие питания, предоставляющее гостям различные напитки, десерты, сладкие блюда и закуски. В баре имеется возможность отдохнуть в уютной обстановке, послушать музыку, развлечься.

Бары классифицируются:

- по ассортименту реализуемой продукции и способу приготовления продукции – бар винный, пивной бар, кофейный бар, коктейль бар, гриль-бар, суши-бар;

- интересам потребителей: клубный бар, спорт-бар.

Также бары можно классифицировать в зависимости от их расположения в гостиничном здании:

- *вестибюльный бар* служит удобным местом для встреч и бесед;
- *ресторанный бар* традиционно является самым притягательным элементом интерьера ресторана;
- *вспомогательный бар* представляет собой торговую точку, расположенную в глубине гостиничного здания, на этаже. В больших отелях их может быть несколько. Здесь сосредотачиваются запасы вин, пива и других напитков для обслуживания гостей непосредственно в номерах;
- *банкетный бар* расположен в банкетном зале. Используется исключительно для обслуживания банкетов и конференций. Как правило, банкетный бар имеет большой запас дорогих и популярных вин, напитков, пива;
- *бар при бассейне*. Любой высокоразрядный отель, не только курортный, немислим без бассейна и бара при нем, где гости могут расслабиться с бокалом экзотического коктейля или какого-либо другого напитка;

- *мини-бары* - маленькие бары с холодильником в гостевых комнатах. Предназначены для снабжения гостей напитками в любое время суток. Запасы напитков в мини-барах пополняются ежедневно, а стоимость выпитого дополнительно включается в общий счет.

Буфет производит продажу с потреблением на месте ограниченного ассортимента холодных закусок, бутербродов, напитков, булочных и кондитерских изделий, сладких блюд несложного приготовления. Допускается отпуск упакованной продукции на вынос, а также реализация продовольственных товаров. В гостиницах работают буфеты, оборудованные электроплитами, холодильниками, охлаждаемыми прилавками, кофеваркой и другим современным оборудованием.

Закусочная изготавливает, реализует и организует потребление на месте различных блюд и закусок несложного приготовления, бульонов, холодных и горячих напитков, мучных кондитерских изделий.

Столовая как предприятие питания часто встречается в структуре курортных гостиниц. Предназначена для изготовления, реализации и организации потребления завтраков, обедов, ужинов, отпуска их на дом. Предоставляет различные дополнительные услуги..

Контингент обслуживаемых клиентов (гостей). В зависимости от этого критерия предприятия питания подразделяются на:

- общедоступные;
- связанные с обслуживанием определенного контингента клиентов.

Хотя рестораны, кафе, бары в составе гостиничных комплексов предназначены для первоочередного обслуживания гостей, в большинстве случаев они являются общедоступными. Предприятия же питания в составе отелей-клубов, пансионатов обслуживают только своих гостей.

Ассортимент продукции (специализация). В зависимости от широты ассортимента предлагаемой продукции, прежде всего, можно выделить две большие категории предприятий питания:

- 1) полносервисные;
- 2) специализированные.

Среди типов предприятий питания полносервисными, в большинстве случаев, могут быть только рестораны и кафе, поскольку они предлагают широкий выбор закусок, блюд, хлебобулочных и мучных кондитерских изделий, различных напитков.

В меню полносервисных ресторанов и кафе доля фирменных и заказных блюд высока, и их относят к разряду блюд "высокой кухни" (*фр. haute cuisine*). Для полносервисных ресторанов характерен очень высокий уровень обслуживания: метрдотель встречает и усаживает гостя за стол, старший официант дает советы по поводу блюд, объясняет, в чем особые качества заказываемых блюд, он же советует, какое вино лучше подходит к заказываемым блюдам.

Специализация предприятий питания может быть различной: от широкой специализации на блюдах определенной кухни (французской, итальянской, китайской и т.д.) до узкой специализации на одном или нескольких наименованиях блюд. На приготовлении одного главного блюда специализируются обычно предприятия быстрого обслуживания, которые предлагают:

- гамбургеры - McDonald's, Burger King, Wendy's;
- пиццу - Pizza Hut, Domino, Little Ceasar;
- морепродукты - Red Lobster, John Silver's;
- блюда из цыпленка - KFC, Church's;
- бифштексы- Sizzler, Ponderosa, Bonanza;
- сэндвичи -Subway;
- блинчики - International House of Pancakes, Country Kitchen.

Рассматриваемый признак классификации предприятий питания носит весьма условный характер, в связи с чем один и тот же ресторан может быть одновременно и полносервисным и специализированным. Например, специализируясь на блюдах французской кухни, ресторан одновременно предлагает широкий (не менее 15) ассортимент их наименований.

Среди разных типов предприятий питания наиболее просто специализировать бары - в зависимости от ассортимента реализуемых напитков (винные, пивные, молочные, коктейль-бары и др.).

Закусочные также подразделяются на предприятия общего типа и специализированные (шашлычная, чебуречная, пиццерия, блинная, и т.д.).

Вместимость. Для ресторанов она может составлять от 50 до 500 мест, кафе - от 50 до 150 мест, столовых - 50, 100, 200, 500 и более мест и т.д.

Форма обслуживания. По применяемым формам обслуживания предприятия питания делятся на:

- предприятия самообслуживания;
- с частичным обслуживанием официантами;
- с полным обслуживанием официантами;
- с обслуживанием буфетчицами.

Время функционирования. По этому критерию предприятия питания подразделяются на:

- постоянно действующие;
- сезонные;
- работающие в дневное и вечернее время;
- работающие в ночное время (ночные бары).

4.3 Культура обслуживания на предприятиях питания

Культура обслуживания - это организационная культура, направленная на обслуживание клиентов на основе выработки определенных правил, процедур, практических навыков и умений. Культура обслуживания диктуется политикой предприятия, поддерживается системой поощрений персонала обслуживания и рядом других мероприятий.

Культура обслуживания вырабатывается каждым предприятием. На одном предприятии она может быть очень низкой, на другом же - достаточно высокой. Проявление высокой культуры обслуживания определяется через поведение персонала, который четко знает, как действовать в любой

ситуации и что от него ожидают клиенты и руководство, а также тем, что высокая культура делает всех работников целеустремленными и заставляет с уважением относиться к своему предприятию.

Культура обслуживания - это сложное комплексное понятие, слагаемыми которого являются:

- безопасность и экологичность при обслуживании;
- эстетика интерьера, создание комфортных условий обслуживания;
- наличие достаточного количества столовой посуды, приборов и столового белья;
- знание и соблюдение персоналом этических норм обслуживания;
- знание и соблюдение правил, устанавливающих порядок и очередность обслуживания гостей;
- знание специальных правил предложения и отпуска различных блюд и напитков, а также технических навыков и приемов их подачи;
- знание основных правил сервировки стола.

Безопасность и экологичность при обслуживании. На любом предприятии питания в первую очередь должны быть обеспечены безопасность жизни, здоровья и имущества гостей как в обычных условиях, так и в экстремальных ситуациях. В здании должны быть аварийные выходы, лестницы, хорошо заметные информационные указатели, обеспечивающие свободную ориентацию гостей.

Предприятия питания должны быть оборудованы системами оповещения и средствами защиты от пожара, предусмотренными Правилами пожарной безопасности.

На предприятиях питания должны беспрекословно соблюдаться санитарно-гигиенические нормы и правила, установленные органами санитарно-эпидемиологического надзора в части чистоты помещений, состояния сантехнического и производственного оборудования, удаления отходов и эффективной защиты от насекомых и грызунов.

Особые требования в отношении безопасности предъявляются к персоналу обслуживания. Прежде всего, весь персонал должен пройти подготовку по безопасным методам работы, знать и соблюдать меры пожарной безопасности, правила охраны труда и техники безопасности. Все работники предприятия при поступлении на работу обязаны пройти медицинский осмотр и прослушать курс по санитарно-гигиенической подготовке. В процессе работы на предприятии обслуживающий персонал периодически, не реже одного раза в два года, должен сдавать экзамены по санитарному минимуму. На каждого работника заводится личная медицинская книжка, в которую вносят результаты медицинских обследований, сведения о перенесенных инфекционных заболеваниях, о сдаче санитарного минимума. К работе на предприятии не допускаются лица, являющиеся источником инфекционных заболеваний.

Предприятия питания должны располагаться в благоприятных экологических условиях.

Эстетика интерьера, создание комфортных условий обслуживания. Интерьер представляет собой внутренне организованное пространство помещений предприятий питания, одновременно выступающее средой действия (в нем осуществляется технологический цикл обслуживания гостей) и средой восприятия (обладает способностью оказывать сильное эмоциональное воздействие).

К помещениям предприятий питания, в которых происходит обслуживание посетителей, относят залы, бары, коктейль-холлы, буфеты. Входную группу помещений, где начинается обслуживание, составляют вестибюль с гардеробом, аванзал (помещение для сбора, ожидания и отдыха гостей), санузел.

Залы - это основные помещения предприятий питания, где обслуживают гостей. Их расположение влияет на планировочное решение, объемную композицию и архитектуру всего здания. Очень важно обеспечить рациональную связь торговых залов с производственными и вспомогательными помещениями, которая обусловлена технологическим процессом и функциональными требованиями. В частности, зал должен быть расположен таким образом, чтобы в него не проникали шумы производственных помещений и запахи кухни.

В решении интерьера учитывается специализация предприятий питания, контингент клиентов, на который они рассчитаны, применяемые методы обслуживания и ряд других факторов. При всем этом важно максимально раскрыть связь интерьера и окружающей предприятие среды: ландшафта, городского района, улицы. Это достигается применением различных архитектурных приемов, что часто играет для предприятия не меньшую роль, чем хорошая кухня.

Одним из факторов, определяющих комфортные условия обслуживания на предприятиях питания, является правильное *освещение* залов и прилегающих помещений. Освещение вестибюля должно гармонировать с освещением холлов, обеденных залов, баров, умывальных комнат, кабин лифтов и других подсобных помещений. С помощью освещения можно подчеркнуть характер предприятия, сформировать его образ. Особое внимание следует уделить организации наружного освещения, которое способствует привлечению посетителей. Наружное освещение самого здания, вывесок и подходов к нему должно гармонировать с окружающей средой и в то же время привлекать внимание. Если предприятие расположено на шумной городской магистрали, то и освещение должно быть динамичным, ярким. Если ресторан или кафе располагаются в тихих уголках города, вдали от транспортного шума, то предпочтительнее спокойное освещение, гармонирующее с уютным интерьером.

В зале ресторана с помощью освещения можно выделить отдельные зоны, направить потоки посетителей. Наиболее интересные элементы интерьера следует выделять более ярким светом. Особенно ярким освещение должно быть во время завтрака, чтобы клиенты могли читать газеты,

журналы. В вечернее время освещение должно способствовать созданию атмосферы праздничности, торжественности или уюта. В некоторых ресторанах используют комбинированное освещение, характеризующееся сочетанием зон с достаточно ярким освещением и затемненных.

Основным элементом интерьера предприятий питания, оказывающим влияние на создание комфортных условий обслуживания, является мебель. К номенклатуре и видам используемых в ресторанах, кафе, барах мебельных изделий кроме общих (функционально-технологических, эргономических, эстетических) предъявляются следующие специальные требования:

- соответствие мебели характеру работы предприятий, поскольку самообслуживание или обслуживание официантами влияет на площадь стола, рассчитанную на одно место за ним;

- соответствие типу торгового зала (ресторан, кафе, банкетный зал, бар), от чего зависят вид мебели и ее размеры;

- удобство-соотношение между высотой стола и высотой сиденья стула, высотой подлокотников и спинкой кресла (наиболее комфортным считается размер 20-31 см - расстояние от сиденья кресла до столешницы);

- гигиеничность, которая обеспечивается использованием соответствующих этому требованию отделочных материалов.

Главным предметом мебелировки предприятий питания являются столы. Основные конструктивные элементы стола - это столешницы и опоры. Столешницы могут быть различной конфигурации (круглые, квадратные, прямоугольные) и размеров. По виду опоры столы могут быть одно-, двух-, трех-, четырехопорные. Размеры столов определяются их назначением: для ресторанов - обеденные, фуршетные, банкетные; для кафе и столовых; для кафе-териев и т.д.

Важным условием обеспечения высокой культуры обслуживания на предприятиях питания является наличие достаточного количества столовой посуды, приборов и столового белья, содержащихся в безукоризненном порядке. На предприятиях питания используется посуда различных видов: фарфоровая, фаянсовая, стеклянная, хрустальная, металлическая, деревянная, пластмассовая, посуда разового пользования. Количество посуды, ее комплектность зависят от типа предприятий, их мощности, разнообразия меню, режима работы, форм обслуживания, категории и некоторых других факторов.

Столовые приборы, используемые на предприятиях питания, делят на две группы: основные и вспомогательные. Основные приборы предназначены для приема пищи, вспомогательные - для раскладки блюд.

К основным приборам относят закусочный, рыбный, столовый, десертный, фруктовый.

Закусочный прибор (нож, вилка) используется для сервировки стола при подаче холодных блюд и закусок всех видов, а также некоторых горячих закусок. Отличается от столового прибора меньшими размерами.

Рыбный прибор (нож, вилка) используется для сервировки стола при подаче вторых рыбных блюд. Прибор включает вилку с четырьмя короткими зубцами и углублением для отделения костей и нож с коротким и широким лезвием в виде лопаточки.

Столовый прибор (нож, вилка, ложка) используется для сервировки стола при подаче первых и вторых блюд при отсутствии специального прибора.

Десертный прибор (нож, вилка, ложка) используется при подаче сладких блюд, сладких пирогов, арбузов и т.д. По размеру десертный прибор немного меньше закусочного.

Фруктовый прибор (вилка, нож с острым, коротким лезвием, напоминающий перочинный) отличается от десертного меньшими размерами.

На предприятиях питания для оформления зала и обслуживания используют различные виды столового белья и скатертей. Классическим материалом для них является лен и хлопчатобумажная ткань.

Особое место в работе предприятий питания занимает этическая сторона обслуживания. Высокая этическая культура - обязательная черта каждого работника индустрии гостеприимства. Это первейшее нравственное требование. Грубость, бестактность, пренебрежительное отношение к людям нетерпимы в любой сфере трудовой деятельности, но в сфере услуг они недопустимы.

Развитие высокой культуры обслуживания, ориентированной на запросы клиентов, имеет первостепенное значение в деятельности предприятий питания. Независимо от используемого метода обслуживания все работники ресторана, кафе, бара, буфета должны руководствоваться определенными правилами, направленными на создание у гостя максимального чувства комфорта. В качестве основного правила обслуживания следует усвоить то, что по отношению ко всем без исключения гостям персонал обслуживания должен быть безукоризненно вежлив, внимателен и тактичен. Гости практически всегда должны видеть обслуживающий персонал. Популярность многих предприятий питания часто находится в прямой зависимости от этической культуры обслуживания, от вежливого и внимательного отношения официантов к посетителям. Производственный, организационный и эстетический аспекты не исчерпывают всех форм культуры обслуживания в современном ресторане. Чтобы обслуживание было действительно культурным, недостаточно иметь современное красивое предприятие с техническим оборудованием. Важно располагать на этом предприятии квалифицированными, знающими свое дело кадрами.

Благожелательное отношение к клиенту должно начинаться с того момента, когда он переступил порог ресторана, кафе, бара. Вежливая, внимательная встреча клиентов в определенной мере содействует повышению их психологического настроения. Очень важно также обеспечить индивидуальный подход к клиентам, который заключается в знании и учете

их личных качеств, интересов, склонностей, в соответствии с которыми следует выбирать определенную манеру обращения.

Персонал обслуживания предприятий питания должен иметь твердые представления о нравственных требованиях, предъявляемых к их профессии. Этим критерием обычно руководствуются при подборе и расстановке кадров, что особенно относится к официантам, барменам, метрдотелям, которые являются центральными фигурами в обеденном зале. Именно с ними непосредственно имеют дело сотни людей, к ним они обращаются с просьбами, за советом, им делают замечания, высказывают недовольство или похвалу и т.д.

При решении вопроса о приеме на работу в сферу гостеприимства целесообразно выяснить, обладает ли претендент коммуникативными способностями. Известно, что официанты, не обладающие такими способностями, испытывают тяжелейшие нервные нагрузки, из-за чего часто возникают конфликтные ситуации во взаимоотношениях с посетителями. Это, в свою очередь, нередко приводит их в стрессовое состояние, сопровождающееся повышенной раздражительностью. Обиженным и крайне неудовлетворенным остается и потребитель.

Знание и соблюдение правил, устанавливающих порядок и очередность обслуживания гостей. При обслуживании по меню "а ля карт" преимущественно пользуются лица старшего возраста перед младшими, женщины перед мужчинами. Во время торжественных мероприятий предпочтение всегда отдается юбиляру.

Более сложным представляется вопрос о том, с кого следует начинать обслуживание при проведении специальных мероприятий. В основном необходимо придерживаться правил, приведенных выше. Однако в условиях дипломатических приемов эти правила в значительной степени изменяются.

При проведении специальных мероприятий обслуживание всегда начинают с почетных гостей, независимо от того, сидят они за общим банкетным столом или за отдельными столиками. Следует учитывать и то обстоятельство, что на официальных приемах и банкетах нередко присутствуют члены семей руководящих лиц. Если за столом находятся супруги министров двух государств, то обслуживание начинается не с них, а с министра-гостя и министра-хозяина. Таким образом, преимущество отдается общественному положению гостя.

В рамках специальных мероприятий официант поочередно обслуживает всех гостей, занимающих места за столом в порядке общественного ранга: сначала юбиляра, затем почетного гостя, руководителя учреждения, ответственных представителей, работников учреждения. В этом случае правило, согласно которому сначала обслуживаются женщины, а уж затем мужчины, неприменимо.

При передвижении обслуживающего персонала по залу действуют правила, схожие с правилами дорожного движения: при встречном движении идти по правой стороне; обгонять слева; не останавливаться внезапно;

избегать ненужных движений и т.д. При сервировке столов, а также в процессе непосредственного обслуживания гостей официант всегда движется вперед. Работа, выполняемая им с правой стороны от гостя, обуславливает для него необходимость обходить стол слева. И наоборот, работа, выполняемая официантом с левой стороны от гостя, обуславливает необходимость для него обходить стол справа (рис. 4.5).

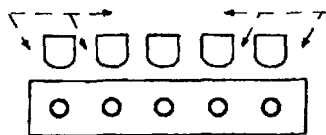


Рисунок 4.4 - Схема движения официанта в процессе обслуживания гостей

Стоя с правой стороны от гостя, официант выполняет следующие действия:

- раскладывает приборы, которые должны лежать справа (ложки, ножи);
- расставляет и убирает бокалы, рюмки и т.д.;
- подает бутылки с алкогольными напитками;
- разливает напитки;
- расставляет тарелки с супом;
- подает или наливает горячие напитки (кофе, чай, шоколад и т.д.);
- подает карту меню;
- подает тарелки с табачными изделиями (например, с раскрытой пачкой сигарет);
- убирает со стола тарелки, чашки, приборы, соусницы, посуду из стекла, бутылки, салфетки и др.

Стоя с левой стороны от гостя, официант выполняет следующие действия:

- раскладывает приборы, которые должны лежать с левой стороны (например, вилки);
- раскладывает масло, предлагает гостям выложенную на блюдо пищу;
- расставляет и убирает пирожковые и закусочные тарелки, салатники;
- предлагает гостям поднос для уборки ненужной посуды;
- предлагает сигареты, которые гость сам достает из пачки и т.д.

Знание и соблюдение специальных правил предложения и отпуска различных блюд и напитков. Предпосылкой квалифицированного обслуживания гостей на предприятиях питания является обстоятельное знание специальных правил предложения и отпуска различных блюд и напитков, а также технических навыков и приемов их подачи.

Предложение и подача холодных закусок. Холодные закуски способствуют возбуждению аппетита, поэтому они должны иметь привлекательный внешний вид. подача холодных закусок осуществляется в следующей последовательности:

- 1) рыбная гастрономия (икра, рыба, шпроты);
- 2) рыбные блюда собственного производства (рыба отварная, заливная, под маринадом и т.д.);
- 3) мясная гастрономия;
- 4) мясные закуски собственного производства;
- 5) натуральные овощи;
- 6) салаты (рыбные, мясные, овощные, яичные);
- 7) сыр.

Температура подаваемых холодных закусок должна быть не выше 14 градусов, некоторые продукты (сливочное масло) должны быть охлажденными. Овощи в натуральном виде можно подавать в салатниках с пищевым льдом.

Холодные закуски подаются на закусочных тарелках, если они предназначены для индивидуальной подачи, или в металлических и фарфоровых блюдах круглой и овальной формы, если они подаются группе посетителей, на банкетах и приемах.

Для раскладывания закусок в зависимости от их вида применяют ложку столовую, ложку десертную или вилку либо то и другое. Используют также специальные приборы: лопатки для раскладывания рыбы, икры, паштета, приборы для салатов, щипцы.

Предложение и подача горячих закусок. Горячие закуски подают перед основным блюдом и, как правило, в той специальной посуде, в которой они приготавливались (порционные сковородки, кокотницы, кокильницы, посуда из жаропрочного стекла)

Предложение и подача супов. Супы подают после закусок. По температуре подачи супы бывают горячие (74 °С) и холодные (7—14 °С). Супы должны иметь температуру подачи 64 °С.

В зависимости от технологии приготовления супы делятся на следующие виды: прозрачные (бульоны), заправочные (щи, борщи), пюреобразные, молочные, холодные, фруктово-ягодные. Вид супов определяет посуду и способы их подачи.

Супы подают в тарелках, в бульонных чашках, в супнице. При подаче некоторых видов заправочных супов, борщей и супов национальных кухонь используют порционные горячие горшочки, в которых эти супы готовились.

Предложение и подача вторых блюд. Ассортимент вторых блюд, предлагаемых клиентам ресторана, разнообразен как по используемому сырью, так и по способу тепловой обработки. Последовательность их подачи следующая:

- 1) рыбные;
- 2) мясные;

- 3) птица и дичь;
- 4) овощные;
- 5) крупяные;
- 6) яичные;
- 7) молочные;
- 8) мучные.

Если какое-либо блюдо отсутствует, то это не нарушает очередности их подачи.

Вторые блюда подают в горячем виде при температуре 65 °С, соусы к ним - 75 °С, заказные блюда – 80-90 °С. Чтобы сохранить температуру блюд при отпуске, тарелки для подачи следует подогреть до 40-45 °С.

Предложение и подача алкогольных напитков. Вкусовые качества алкогольных напитков раскрываются при их удачном сочетании с потребляемыми блюдами. Поэтому необходимо знать основные принципы сочетаемости напитков с блюдами:

– к закускам рекомендуется подавать крепкие спиртные напитки (водку, настойки), а также крепкие вина. К некоторым горячим (сосиски, раки) и холодным закускам (сыр, крабы) подают пиво;

– к горячим блюдам из 'светлого мяса (свинина, телятина, курица) подают светлые (белые) столовые сухие вина;

– к горячим блюдам из темного мяса (говядина, баранина, дичь, мясо диких животных, утка, гусь) подают темные (красные) столовые вина;

– к рыбным блюдам подают белые столовые сухие вина, характеризующиеся полнотой, гармоничностью, легкостью и свежестью вкуса, обладающие малой экстрактивностью;

– к овощным блюдам и зелени рекомендуют столовые полусладкие белые и красные вина, имеющие приятную свежесть, нежный вкус, пониженную кислотность;

– к сладким блюдам и фруктам рекомендуют шампанское и десертные вина. К слишком сладким блюдам не следует подавать сладкие вина;

– если блюдо готовится в вине, то именно с этим сортом вина его надо подавать;

– местные блюда хорошо дополняются местными винами;

– вином ни в коем случае не следует запивать салаты с приправой на уксусной основе, мясо под соусом "карри" и сладкие блюда на шоколадной основе, поскольку эти вкусы дисгармонируют или даже подавляют друг друга;

– к черному кофе подают коньяк или ликер. Коньяк также хорошо сочетается с лимоном, чаем, фруктами;

– при большом ассортименте вин, подаваемых к столу, марочные вина следует подавать после обычных, сладкие десертные и ликерные после сухих и полусладких, крепленые вина после слабоалкогольных, красные после белых.

Вкусовые и ароматические вещества напитков приобретают наиболее выраженный характер при отпуске их в стеклянной посуде соответствующих формы, емкости и цвета (табл. 4.1). Емкость посуды зависит от крепости наливки: чем он крепче, тем меньше должна быть емкость. Вся винная посуда должна быть из бесцветного стекла, чтобы гость мог оценить цвет и прозрачность вина.

Таблица 4.1 - Посуда для подачи напитков

Напиток	Вид используемой посуды	Емкость (см ³)
Ликер	Рюмка	
Коньяк	Рюмка типа "тольпан"	25
Водка, горькие настойки, наливки	Рюмка	35
Крепленые и десертные вина	Рюмка мадерная	50
Белые сухие и полусухие вина	Рюмка рейнвейная	75
Красное столовое вино	Рюмка лафитная	100
Шампанское и игристые вина	Бокалы	125
Пиво	Пивные кружки	125-150
Виски со льдом, содовая, пуиш со льдом	Стаканы цилиндрические или конусные с утолщенным дном	250-500
		300

Решающим условием для наиболее полного выявления вкусовых качеств алкогольных напитков является соблюдение определенной температуры при их подаче. В таблице 4.2 приведена температура, рекомендуемая при подаче разных напитков.

Таблица 4.2 - Температура подачи напитков

Напиток	Температура подачи (С)
Водка, виски, джин	4-6
Горькие настойки, ликеры всех наименований	10-15
Французский коньяк	18-19
Белые столовые вина	8-12
Красные столовые вина	16-18, зимой 20
Десертные вина, вермуты	13-16
Игристые вина	6-8
Сухое и полусухое шампанское	8-10
Сладкое и мускатное шампанское	14-16
Пиво светлых сортов	8-10
Пиво темных сортов	10-12
Алкогольные коктейли	4-5

При предложении алкогольных напитков необходимо учитывать и время года. В жаркие дни следует рекомендовать белые сухие вина, обладающие освежающим вкусом, зимой - красные столовые крепкие вина, коньяки.

При подаче алкогольных напитков следует помнить, что напитки для группы гостей подают в бутылке, для одного гостя - в графине соответствующей емкости. Для того чтобы было легко разливать, графин следует наполнять на $\frac{3}{4}$ объема.

Прежде чем поставить бутылку с заказанным напитком на стол, официант должен показать ее гостю. Для этого необходимо, чтобы бутылка была обращена этикеткой к гостю, что позволит ему убедиться в правильности выполнения заказа. Открывать бутылку можно только в присутствии и с разрешения гостя.

После показа бутылки и ее открытия официант наливает гостю пробный глоток. Подняв рюмку (бокал) против света, гость имеет возможность проверить цвет и прозрачность вина. По аромату он определяет его букет. Получив согласие, официант наполняет рюмки (бокалы) всех присутствующих за столом гостей и последним - рюмку (бокал) хозяина застолья. При обслуживании большой группы гостей пробный глоток хозяину (организатору) не наливают.

В водочные, мадерные и рейнвейные рюмки напиток не доливают на полсантиметра. Лафитные рюмки и бокалы для шампанского заполняют на $\frac{2}{3}$, фужеры - наполовину.

Официант вновь наполняет только полностью освободившиеся рюмки, бокалы, фужеры. Для того, чтобы долить невыпитый до конца напиток, необходимо прежде получить на это согласие гостя.

Предложение и подача безалкогольных напитков. Минеральная вода и газированные безалкогольные напитки должны быть охлаждены до $4-6^{\circ}\text{C}$, так как при этом они приобретают более приятный вкус и лучше утоляют жажду. Бутылки с напитками официант приносит в руке или на подносе и открывает только в присутствии гостя. Получив разрешение гостя, напиток наливают в фужер до половины или на $\frac{1}{3}$.

Охлажденную воду со льдом подают в кувшинах или графинах, при индивидуальном обслуживании - в стакане конической или цилиндрической формы.

Соки, квас, морс, прохладительные напитки собственного производства подают в кувшинах, наливают в конические стаканы или фужеры. К томатному и овощным сокам подают отдельно соль и черный перец.

Предложение и подача горячих напитков. Горячие напитки (чай, кофе, какао, шоколад) оказывают тонизирующее воздействие на организм человека, повышают его работоспособность. Их подают на завтрак, обед, ужин. Специальное обслуживание также заканчивается чашкой кофе или чаю. Температура подачи горячих напитков - 75°C .

Чай рекомендуется подавать в фарфоровом чайнике. Это позволяет лучше сохранить аромат и температуру напитка. Можно подавать чай в чашках или чайных стаканах с подстаканниками.

Подача кофе зависит от способа приготовления. Кофе черный можно готовить в кофейнике по числу указанных порций. Для сохранения температуры его следует переносить в кофейнике и разливать на подсобном столе или непосредственно гостям в чашки. Кофейник с оставшимся кофе ставят на стол с правой стороны гостя. Кофе можно подавать в чашках с блюдцами. При этом официант к гостю подходит справа и ставит перед ним чашку с блюдцем.

При подаче кофе с молоком или сливками рекомендуется пользоваться кофейниками, в которых подают кофе, и молочниками или сливочниками. Сахар подают на розетке или в сахарнице.

Знание основных правил сервировки стола. Слово «сервировка» в переводе с французского «servier» означает, с одной стороны, подготовку стола к приему пищи, то есть расстановку посуды в определенном порядке, а с другой стороны, совокупность предметов (посуды, приборов, столового белья), предназначенных для этой цели.

Сервировка стола - процесс творческий, отличающийся многовариантностью и зависящий от целого ряда факторов:

- времени принятия пищи;
- ассортимента блюд, имеющихся в меню и способа их приготовления;
- категории предприятия питания;
- методов обслуживания;
- видов сервиса и других факторов.

При использовании предметов сервировки необходимо соблюдать определенные правила, в общем сводящиеся к тому, что используемые столовая посуда и приборы должны быть всегда начищены до блеска и каждый элемент сервировки должен иметь на столе свое место. Начинают сервировку с расстановки посуды из фарфора, затем раскладывают приборы, ставят посуду из стекла или хрусталя. Завершается сервировка размещением салфеток, после чего на столы ставят приборы со специями и вазы с цветами. Ориентиром в распределении предметов сервировки служат складки на скатерти или расположение кресел, которые обычно ставят по количеству гостей с интервалом не менее 30 см. Для того чтобы гости чувствовали себя удобно и официантам было легко их обслуживать, на каждое место при сервировке стола в зале предусматривают 60-70 см при повседневном обслуживании и 80-100 см при обслуживании банкетов.

В самом общем плане различают два вида сервировки: предварительную и исполнительскую.








Предварительную сервировку стола выполняют в процессе подготовки зала ресторана к обслуживанию. Она включает минимальное количество предметов, которые могут быть использованы при выполнении заказа.

Исполнительская сервировка стола - сервировка, которую производят по заранее известному меню заказа, обычно при обслуживании банкетов и других мероприятий.

Предварительная сервировка стола для завтрака предполагает наличие закусочной тарелки, закусочного прибора, чайной ложки, фужера, салфетки. В зависимости от предлагаемого меню может быть еще нож для масла и закусочная тарелка. Такая сервировка включает минимальный набор предметов.

Предварительная сервировка столов в дневное время включает закусочную тарелку, столовый прибор, фужер, салфетку.

Во время обеда по меню заказных блюд сервировка включает закусочные тарелки, закусочный и столовый приборы, фужер, салфетку.

Вид	Название	Описание
	Столовая глубокая	Тарелки диаметром 20-24 см и вместимостью 250-500 см ³ . Используется для подачи первых блюд, как горячих, так и холодных.
	Столовая мелкая	Тарелки диаметром 27-32 см. Используется для подачи вторых блюд (гарниров и блюд с гарнирами).
	Закусочная большая	Тарелки диаметром 26-31 см. Используется для подачи горячих и холодных закусок, холодных мясных блюд, сладких горячих блюд с соусом.
	Закусочная мелкая	Тарелка диаметром 20 см. Используется для подачи холодных закусок.
	Десертная глубокая	Тарелка диаметром 20 см. Используется для подачи десертов с соусами.
	Десертная мелкая	Тарелка диаметром 20 см, как правило, с волнистым краем или узором по ободку. Используется для подачи фруктов и сладких десертов.
	Пирожковая	Тарелка диаметром 16-18 см. Используется для подачи хлеба, гренков, пирожков.










	Тарелка для рыбы	Тарелка длиной 33-37 см и шириной 23-26 см. Используется для подачи блюд из рыбы.
	Тарелка-кокиль	Используется для закусочных блюд типа устриц, рагу, салатов.
	Блюдо	Круглые и овальные, квадратные и прямоугольные тарелки диаметром (длинной) 40-45 см. Используются для подачи холодных блюд из рыбы, мяса, птицы и дичи. Также на них можно выложить канапе.
	Салатник	Глубокие тарелки разных форм объемом от 120 см ³ . Используются для подачи салатов, свежих овощей, солений, маринадов и т.д.
	Селедочница	Продолговатая тарелка для подачи сельди и рыбных консервов.
	Икорная тарелка	Тарелка диаметром 15 см. Предназначена для подачи паюсной икры.
	Яичная тарелка	Предназначена для подачи яичницы.
	Блюдце	Тарелки, на которые ставят чашки или стаканы.
	Розетка	Блюдце диаметром 9-10 см. И

Рисунок 4.5 - Виды тарелок, используемые в ресторанах

Для обслуживания в вечернее время по меню заказных блюд дополнительно получают посуду и приборы. Столы предварительно сервируют закусочными тарелками, установленными на мелкие столовые, закусочными и столовыми приборами, салфетками, фужерами, приборами для специй, вазочками с цветами.

При сервировке закусочные и столовые тарелки расставляются на столе на расстоянии 2 см от его края (напротив центра каждого кресла). Слева от

закусочных или мелких столовых на расстоянии 5-10 см ставят пирожковые тарелки, при этом их центр должен находиться на одной линии. Те столовые приборы, которые принято укладывать с правой стороны тарелки, располагают в направлении слева направо, приборы, которые принято укладывать с левой стороны тарелки, размещают в направлении справа налево. Гость берет приборы в обратном порядке.

При расстановке посуды из стекла один из предметов всегда ставят у кончика ножа столового прибора. В тех случаях, когда предусматривается сервировка несколькими предметами из стекла (фужер, рюмки разных емкостей), расположение каждого из них определяется последовательностью подачи блюд и напитков. И для гостей и для официантов удобно, когда рюмки для напитков, поданных к закуске, стоят впереди, а рюмки, стаканы, предназначенные для использования во время десерта, — за ними. Фужеры и рюмки могут устанавливаться по диагонали. Допускается также размещение их треугольником.

В результате можно сформулировать следующие общие правила:

- основной емкостью является рюмка, которая предназначена для напитка, подаваемого ко второму блюду;
- не следует сервировать стол более чем тремя предметами из стекла;
- при подаче напитков, заказанных дополнительно, официант подает к ним другие рюмки, фужеры и т.д. Основные правила сервировки столов не являются чем-то незыблемым. Каждый официант, руководствуясь ими, может проявить творческий подход к решению вопроса и предложить свой вариант расположения столовых приборов и посуды. Однако он должен быть целесообразным и создавать максимальные удобства для гостей.

4.4 Обслуживание в гостиничных номерах

Понятие «обслуживание в номерах» какое-то время употреблялось по отношению ко всякому обслуживанию гостевых комнат отеля. В настоящее время оно используется в более узком смысле - подача еды и напитков в номера. Желая конкретизировать этот вид обслуживания, отдельные гостиницы используют и такие понятия, как «завтрак в номере», «обед в номере», «ужин в номере».

Обслуживание в гостиничных номерах требует особой подготовки персонала. Оно связано не только с выполнением пожеланий гостей, сервировкой стола, последовательностью подачи блюд, техникой обслуживания, но и с правилами поведения персонала в номере.

Клиенты гостиниц делают заказы по телефону непосредственно метрдотелю, а также горничным, поддерживающим с метрдотелем постоянную связь. В крупных гостиницах заказы может принимать дежурный или старший официант.

При принятии заказа в обязательном порядке необходимо учесть и зафиксировать следующие данные:

- 1) номер комнаты, в которую следует подать завтрак, обед или ужин;
- 2) количество обслуживаемых гостей;
- 3) подробное наименование и количество заказанных блюд, закусок, напитков;
- 4) время подачи заказа.

Приняв заказ, метрдотель передает его непосредственным исполнителям: официанту, работникам кухни.

Для обслуживания в гостиничных номерах используется специальная столовая посуда и приборы (металлические глубокие блюда с крышками, металлические кофейники, чайники, сливочки, различные подставки, приборы и оборудование для подогрева и поддержания температуры горячих блюд и напитков непосредственно в номере), подносы прямоугольной формы, сервисные тележки различных конструкций, легкие складные портативные столы.

Существуют специальные правила обслуживания гостей в номерах:

1. Заказ (завтрак, обед, ужин) должен подаваться либо на подносе, либо на передвижной сервисной тележке или столике. В случае использования подноса официант должен нести его в левой руке. Правая рука должна оставаться свободной, чтобы открыть или закрыть дверь, переставить какой-либо предмет на поднос и т.д. При движении по коридору или переходам поднос держат у плеча и только перед входом в номер его опускают на уровень груди.

2. В номер необходимо предварительно постучать и войти после получения разрешения.

3. Следует поздороваться с гостем (гостями).

4. Если гость собирается завтракать в кровати, поднос ему необходимо подать со стороны. Если в кровати завтракают два человека, для каждого подают отдельный поднос.

5. При сервировке заказа (завтрака, обеда, ужина) для одного человека все ставится на подносе в таком же порядке, как на столе в ресторане.

6. Если гость собирается кушать за столом в номере или на балконе, то стол следует застелить скатертью. Поднос можно поставить на стол или переставить все с подноса на стол.

7. В номере официант не должен задерживаться дольше, чем требуется. Разговаривать с гостем можно только в том случае, если он о чем-нибудь спросит сам. В любой ситуации официант должен соблюдать деликатность.

При организации обслуживания в ресторанах (кафе) гостиничных комплексов обычно предлагаются следующие условия питания:

1) полный пансион, то есть трехразовое питание (завтрак, обед и ужин) - Full Board (FB);

2) полупансион, то есть двухразовое питание (завтрак плюс обед или ужин) - Half-Board (HB);

3) только завтрак, то есть одноразовое питание - Bed and Breakfast (BB).

Особые условия питания создаются в отелях, работающих в системе клубного отдыха (кроме трехразового питания, в течение всего дня предлагается большой выбор бесплатных закусок, алкогольных и иных напитков) - All inclusive (все включено в стоимость).

Во всех гостиницах особое внимание уделяется сервису завтраков. С завтрака начинается день гостей, и от его организации во многом зависит, будет ли начало дня для гостей хорошим или плохим. В отличие от обеда и ужина, на завтрак приходят практически все гости, проживающие в гостинице. В этой связи необходимо уделять внимание следующим моментам:

- помещение, в котором организуется завтрак, должно быть чистым и хорошо проветренным;
- несмотря на раннее время (завтрак может начинаться уже с 6.00 часов) сотрудники должны быть бодрыми и проявлять активность;
- должен быть обеспечен бесперебойный процесс обслуживания.

Различают следующие *виды завтраков*:

1. *Континентальный завтрак*. Название происходит из английского языка (continental breakfast) и описывает завтрак, принятый на европейском континенте уже многие десятилетия. В настоящее время не является единственным видом завтрака, используемым в гостиницах разных стран. Континентальный завтрак включает: кофе, чай или горячий шоколад, сахар, сливки (молоко), лимон, два вида повидла, джема или мед, выбор хлебобулочных изделий, масло. По воскресеньям дополняется холодным яйцом. Во многих странах Европы континентальный завтрак входит в цену размещения в гостинице.

2. *Расширенный завтрак*. Этот вид завтрака получил распространение в Европе с середины 60-х годов. В дополнение к континентальному завтраку гостям предлагаются: соки (апельсиновый, грейпфрутовый, томатный), блюдо с нарезанной ветчиной, сыром и колбасой, блюда из яиц, йогурты, творог, сухие хлопья. Во время завтрака чаще всего организован буфетный сервис или официант приносит блюдо с мясной нарезкой, раскладывает по тарелкам и оставляет блюдо на столе. Блюда из яиц приготавливаются по индивидуальному заказам.

3. *Английский завтрак*. В классическом варианте английский завтрак начинается с утреннего чая или кофе (возможно горячего шоколада), принесенного в номер. Он также включает сахар, булочные изделия, тосты, масло, джем, мед, варенье. Этот так называемый «short breakfast» (короткий завтрак) может дополняться блюдами из яиц (яичницей с ветчиной или беконом, яйцами, жареными на хлебе, омлетом с ветчиной или шампиньонами и др.), рыбными блюдами, блюдами из злаковых (овсяной кашей или супом на молоке или на воде с сахаром либо солью). Английский завтрак сервируется таким же образом, как и расширенный завтрак. Если гость вместо блюд из яиц заказывает рыбное блюдо или овсяную кашу, то дополнительно сервируется прибор для рыбы или столовая ложка.

54. **Американский завтрак.** При американском завтраке дополнительно предлагается: обычная питьевая вода с кубиками льда, фруктовые соки, свежие фрукты (грейпфрут, арбуз, ягоды с молоком или сливками) или салат из фруктов (слив, персиков), блюда из злаковых (кукурузные, рисовые хлопья), небольшая порция мяса, широк и др.

Таблица 4.3 - Виды национальных завтраков

Национальный завтрак	Составные элементы
Австрийский 1-й Австрийский 2-й	Кофе со сливками или молоком, булочка Холодные закуски (колбаса, отварное мясо), горячие блюда (тушеная или запеченная говядина, обжаренная печень), минеральная вода, кофе
Балландский	Кофе, чай, молоко; голландские анисовые сухарики; голландский сыр; овсяная каша; блинчики с начинкой; мясное ассорти; сельдь
Испанский и португальский ранний	Кофе, булочка и мармелад или горячий шоколад с печеньем
Испанский и португальский поздний (10.00-11.00)	Овощи, рыбные и яичные блюда
Итальянский	Свежие фрукты, крепкий кофе с молоком, тосты, булочки с мармеладом, медом, маслом
Немецкий 1-й (около 6.00)	Кофе с молоком или сливками, булочки с мармеладом или джемом, возможны бутерброды с сыром и маслом
Немецкий 2-й (10.00-11.00)	Холодные и горячие закуски, первые и вторые блюда, десерт
Польский 1-й	Чай, кофе с молоком, булочка, мармелад или варенье
Польский 2-й	Холодные и горячие закуски, десерт, кофе, чай с молоком
Скандинавский	Рыбные и мясные блюда; хрустящие хлебцы
Финский	Горячий напиток с молоком
Французский 1-й	Очень крепкий кофе с большим объемом молока, масло, сыр разных сортов, хлеб, булочки, рогаики
Французский 2-й	Холодные закуски (бутерброды канапе, различные салаты из свежих и консервированных овощей, птицы, рыбы, масла, нерыбных морепродуктов), горячая овощная закуска, рыбные или мясные горячие блюда с гарниром из овощей, фрукты, кофе
Швейцарский 1-й	Кофе с молоком, булочка
Швейцарский 2-й	Сыр, мясное ассорти, овсяная каша, рыбные или мясные горячие блюда, булочка, мед

5. **Завтрак с шампанским.** Время предоставления этого завтрака - с 10.00 до 11.30. Предполагается кофе, чай, алкогольные напитки (шампанское, вино), небольшие холодные закуски и горячие блюда, супы, салаты, десерты. Форма предложения - буфет. Завтрак с шампанским подается, как правило, по официальному поводу.

6. *Поздний завтрак*. Время предоставления с 10.00 до 14.00 часов. Используются составные элементы, входящие как в завтрак, так и в обед: горячие и холодные напитки, булочки, масло, джем, колбаса, сыр, супы, горячие мясные блюда, десерты. Форма предложения - буфет. Представляет альтернативу завтраку и обеду.

Кроме перечисленных видов завтрака, следует учесть особые привычки французских, голландских, швейцарских, австрийских, скандинавских и других гостей (табл. 4.3).

При организации завтраков, обедов и ужинов используются различные *методы обслуживания*:

- обслуживание «а ля карт»;
- «а парт»;
- «табльдот»;
- шведский стол;
- буфетное обслуживание.

Обслуживание «а ля карт» (a la carte). Гости из карты-меню блюд и напитков выбирают то, что им больше всего нравится. Заказ передается на кухню и сразу же начинается приготовление и сервировка заказанных блюд и напитков. При таком обслуживании гость имеет возможность получить от официанта совет, а официант со своей стороны активно участвует в выборе блюд и напитков.

В данном случае уместно говорить о суггестивном сервисе (суггестия - внушение). Умение внушить гостю идею заказать то или иное блюдо или напиток - мощное средство увеличить прибыль ресторана. Элементы суггестивного сервиса несколько не обижают клиентов и даже, наоборот, клиенты довольны, что официант что-то им советует, стараясь угодить их вкусам и пристрастиям. Часто официант может посоветовать попробовать какое-то блюдо, о котором гость просто никогда не слышал и не знает, что это такое. Советы же о том, какие вина сочетаются с блюдами, заказанными гостями, всегда принимаются с благодарностью, поскольку в таких вещах мало кто сведущ. Цель суггестивного сервиса - превратить обслуживающий персонал в умелых продавцов ресторанных услуг, в совершенстве знающих свой товар.

Несмотря на то что метод «а ля карт» считается самым трудоемким, в настоящее время он является и самым распространенным методом обслуживания в ресторанах, так как больше всего соответствует желаниям гостей.

«А парт» (a part). При данном методе обслуживания гости, предварительно сделав заказ, обслуживаются в установленный промежуток времени. Очень часто встречается в домах отдыха и курортных гостиницах.

«Табльдот» (table d'hote). Отличается от «а парт» тем, что все гости обслуживаются в одно и то же время и по одному и тому же меню. Обслуживание начинается тогда, когда все гости соберутся за столом. Часто используется в пансионатах, домах отдыха и других средствах размещения,

производственные мощности и возможности кухни достаточно ограничены.

Звездский стол. Представляет широкий выбор блюд со свободным выбором: можно взять все, что угодно, из того, что предложено и оплачено. Это может быть и довольно скудный набор (джем, хлеб, масло, порта колбасы и сыра, один вид сока, чай, кофе), и по-настоящему роскошный стол с многочисленными блюдами. Все зависит как от категории ресторана, так и от страны.

Данный метод обслуживания имеет ряд преимуществ:

- увеличивает пропускную способность ресторанный зала;
 - ускоряет процесс обслуживания;
 - требует меньшей численности квалифицированного персонала и т.д.
- Все категории гостей с одобрением воспринимают этот метод обслуживания, поскольку он позволяет выбирать себе пищу по вкусу и в количестве, удовлетворяющем аппетит.

Буфетное обслуживание. Буфеты предполагают самообслуживание гостей. Обслуживающий персонал пополняет ассортимент блюд и закусок, приносит дополнительные порции, дает гостям советы при выборе еды, открывает бутылки с напитками, готовит чай или кофе, убирает использованную посуду и приборы. Ассортимент буфетной продукции зависит от условий ее приготовления и отпуска и может быть самым разнообразным: прохладительные и горячие напитки, хлебобулочные и кондитерские изделия, молочнокислые продукты, фрукты, всевозможные бутерброды, закуски и т.д.

В последнее время данный метод обслуживания стал популярен при организации завтраков (так называемый завтрак-буфет). Также он широко используется при обслуживании участников конференций, симпозиумов, совещаний, переговоров.

4.5 Виды сервиса

В зависимости от контингента обслуживаемых гостей, категории и оснащения предприятий питания используются различные виды сервиса. Наиболее распространенными считаются сервисы:

- французский;
- английский;
- американский;
- немецкий;
- русский.



При всех видах сервиса обслуживание осуществляется официантами.

Французский сервис. Этот вид сервиса обычен для ресторанов высокой кухни, где он подчеркивает элегантность обслуживания. Французский сервис считается самым впечатляющим и дорогостоящим в мире. Большое блюдо с разложенной на нем пищей демонстрируется гостям. При этом учитывается визуальное восприятие человеком красиво сервированной пищи, что несомненно возбуждает аппетит. Подходя с левой стороны, официант накладывает пищу с блюда в тарелки гостей. Существует и такой вариант французского сервиса, когда официант предлагает блюдо гостю, который обслуживает себя сам.

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

- 1) менеджер ресторана (*фр. maitre d'hotel*);
- 2) старший официант (*фр. Chef de rang*), 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 и т.д.;
- 3) помощник старшего официанта (*demi chef de rang*) — принимает заказы на напитки, подает блюда;
- 4) официант, подающий воду (*commis de rang*). Он также передает заказы на кухню, привозит оттуда тележки с едой, убирает со стола;
- 5) официант по винам (*sommelier*).

Французский вид сервиса может быть использован как при обслуживании отдельных столиков, так и банкетных столов.

Преимущества французского сервиса:

- постоянный контакт с гостями;
- гость определяет сам желаемый объем еды.
- Недостаток французского сервиса - высокая трудоемкость.

Английский сервис (обслуживание с приставного столика). При этом методе официант накладывает пищу на тарелку гостя на приставном столике, затем подает ее с правой стороны. Если требуется добавка, официант использует чистую тарелку. При этом меняется также столовый прибор. Этот вид сервиса является трудоемким, поэтому он рекомендуется только для обслуживания отдельных столиков.

Параллельно с термином «английский сервис» употребляется термин «meridon». Продукты накладываются на сервировочное блюдо, которое ставится на столик с колесиками. Столик подвозится к столу, за которым сидит гость. Гость сам выбирает порцию и официант начинает оформлять блюдо у него на глазах.

Преимущества английского сервиса:

- идеальный контакт с гостями;
- свобода движений для обслуживающего персонала.

Недостаток английского обслуживания - большие затраты времени.

Американский сервис. Пища готовится и раскладывается по тарелкам непосредственно на кухне. Официанты разносят и расставляют тарелки гостям. Этот вид пользуется популярностью благодаря простоте и оперативности.

Преимущества американского сервиса:

- низкая трудоемкость;
- требуется мало персонала.

Недостатки американского обслуживания:

- слабый контакт с гостем;
- установленный объем порций.

Немецкий сервис. Еда раскладывается на большое блюдо и ставится на стол на доступном от гостя расстоянии, чтобы он мог обслужить себя сам.

Преимущества немецкого сервиса:

- гость сам определяет желаемый объем еды, берет добавку;
- низкая трудоемкость.

Недостаток немецкого сервиса - использование большого количества посуды, так как все блюда должны сервироваться отдельно.

Русский сервис. Еда приносится на сервировочном блюде. Официант на глазах у гостей разделяет ее на порции, далее гости сами перекладывают эти порции в тарелки.

Преимущество русского сервиса - гость сам определяет желаемый объем еды.

Недостатки русского сервиса:

- высокая трудоемкость;
- при перекладывании еды неопытными гостями нарушается вид блюда.

4.6 Обслуживание банкетов

Одним из важнейших требований, предъявляемых к гостиницам делового назначения, является обеспечение возможности банкетного обслуживания. Для этого в составе помещений предприятий питания, находящихся в гостиничном комплексе, наряду с основным ресторанным залом, должны быть специальные банкетные залы (возможно, несколько залов различной вместимости и для разных видов банкетов), а также необходим персонал, обладающий соответствующими знаниями и практическими навыками.

Банкеты проводят как торжественный завтрак, обед или ужин. Поводом для этого может быть юбилей, товарищеская встреча, семейное торжество. Наиболее частыми являются банкеты, проводимые общественными, партийными, научными и деловыми организациями по случаю окончания различных встреч, переговоров, конференций, совещаний и других мероприятий.



Банкеты можно классифицировать следующим образом:

1) по способу организации приема пищи за столом - сидя или стоя;

2) по участию персонала в обслуживании:

– полное, когда все операции (получение продукции, доставка ее в зал, подача блюд и напитков, уборка посуды и т.д.) осуществляют официанты, что обеспечивает более высокую культуру обслуживания;

– частичное, когда ряд функций передается гостям (перекладывание пищи, наполнение бокалов), что позволяет ускорить процесс обслуживания, сократить численность обслуживающего персонала;

3) по ассортименту блюд и напитков:

– общего назначения;

– банкет-чай;

– банкет-коктейль;

– фуршет-буфет.

Организация любого банкета включает прием и оформление заказа, подготовку к проведению банкета, обслуживание. Организованная, четкая работа по подготовке к обслуживанию банкета зависит от того, насколько подробно и своевременно оговорены все детали проведения банкета между заказчиком и руководством ресторана. Поэтому желательно, чтобы тот, кто будет непосредственно руководить подготовкой банкета и обслуживанием гостей, был подробно информирован об особенностях данного заказа.

Заказы на обслуживание банкетов принимает непосредственно директор, метрдотель или менеджер по обслуживанию банкетов. Заказ может быть

сделан письменно или устно (по телефону, в результате визита). В любом случае должны быть согласованы:

- дата проведения;
- повод для устройства банкета;
- место проведения (наименование или номер банкетного зала);
- время начала и окончания обслуживания;
- количество участников;
- примерное меню;
- стоимость обслуживания одного человека и всего банкета;
- условия оплаты;
- адрес и телефон заказчика.

При приеме заказа на банкетное обслуживание заказчику предлагают познакомиться с помещением для банкета, согласовывают с ним план расстановки столов, места почетных гостей (если это банкет за столом, то план размещения гостей за каждым столом в отдельности, исходя из нормы 60-80 см на одного человека), примерное оформление банкетного зала.

Заказ на банкет может быть принят за много дней до его проведения. Несмотря на то, что примерное меню блюд оговаривалось при принятии заказа, обычно его согласовывают с заказчиком повторно за 2-4 дня до банкета.

При обсуждении меню рекомендуется приглашать шеф-повара. Специалист в «поварской униформе», внося определенный уровень доверия, способствует лучшему сбыту своей продукции, чем руководитель банкетного отдела.

При обслуживании банкетов, проводимых по особому поводу (дни рождения, свадьбы, производственные праздники, юбилеи), должны составляться соответствующие мероприятия программы.

При подготовке к проведению банкета необходимо определить число официантов и других работников, требующихся для его обслуживания. Необходимое число официантов определяется в зависимости от сложности меню, частоты смены приборов, удаленности банкетного стола от раздачи, сервизной, посудомоечной, буфетов, расположения подсобных столов, обеспеченности посудой и т.п.

Непосредственно в день банкета менеджер или метрдотель проводит с официантами инструктаж: знакомит официантов с планом расстановки столов, количеством гостей за каждым из них и планом размещения участников банкета за столом, сообщает меню блюд и напитков, особенности сервировки банкетного стола, уточняет, будет ли подан аперитив, какие напитки и закуски подавать во время аперитива, сколько он будет продолжаться, где подавать кофе и чай, сколько кофейных столов придется обслуживать.

4.7 Характеристика и виды меню

Важнейшим элементом управления процессами обслуживания гостей на предприятиях питания является меню. Меню - это перечень расположенных в определенной последовательности закусок, блюд и напитков, которые имеются на предприятии (в ресторане, кафе, баре) в течение всего времени работы залов. При составлении меню должна учитываться следующая последовательность предложения блюд:

- I. Фирменные блюда.
- II. Закуски (холодные и горячие).
- III. Супы.
- IV. Основные блюда (отдельно рыбные, мясные, вегетарианские).
- V. Сладкие блюда.
- VI. Напитки (безалкогольные, горячие, алкогольные).

При большом выборе напитков рекомендуется составить их отдельное меню. Предложение напитков оказывает решающее значение на успех работы большинства предприятий питания. Поэтому очень важно привести в меню правильный выбор напитков, при этом максимально учесть желания гостей.

Напитки обычно делят на две большие группы: алкогольные и безалкогольные.

Алкогольные напитки в свою очередь подразделяются на три подгруппы: вина, пиво, спиртные напитки.

В меню напитки могут быть также разделены:

- 1) по форме предложения (розлива) - с использованием бокалов, фужеров, рюмок; в закрытом графине; в бутылках;
- 2) по возрасту - сначала указываются «молодые» вина (ординарные), затем выдержанные;
- 3) по размерам цен - сначала указываются дешевые вина, затем дорогие вина.

Дополнительно в меню могут содержаться описания вкусовых качеств напитков. К примеру, для вина: букет нежный, тонкий, богатый; вкус полусладкий, сладковатый, сладкий, кисловатый, терпкий, с горчинкой и т.д. Однако подобными рекомендациями не стоит злоупотреблять, так как после пробы напитка у гостя может возникнуть впечатление, что указанные качества не соответствуют действительности.

При составлении меню следует различать ширину и глубину предложения блюд и напитков.

Под *шириной* предложения понимается большой выбор самых разнообразных блюд и напитков: мясных блюд из дичи, птицы, свинины, телятины, рыбных блюд из морской и речной рыбы, вегетарианских, мучных блюд, горячих, алкогольных, безалкогольных напитков.

Таблица 4.4 - Перечень напитков в меню

Вина	отечественное белое отечественное красное импортное белое импортное красное шипучие игристые вина южные вина белый вермут красный вермут
Аперитивы	горький аперитив анисовый аперитив и т.д.
Крепкие спиртные напитки, ликеры	водка виски (шотландские, ирландские, бурбон, канадские) джин ром брэнди, коньяк, кальвадос и т.д.
Пиво	отечественное импортное
Смешанные напитки	коктейли
Безалкогольные напитки	минеральная вода, лимонады, соки
Горячие напитки	кофе, чай, молоко

Глубина ассортимента предполагает наличие вариантов блюд из определенного продукта. Глубокий ассортимент предлагают специализированные предприятия - рыбные, молочные, вегетарианские рестораны, пиццерии, пельменные.

В зависимости от контингента обслуживаемых гостей, типа и мощности предприятия питания, применяемых форм и методов обслуживания и других факторов различают следующие виды меню.

Меню «а ля карт» (a la carte). Указывает порционные блюда с индивидуальной ценой на каждое. Этот вид чаще всего используется в дорогих ресторанах, расположенных в гостиничных комплексах, где концепция обслуживания гостиницы и ресторана позволяет создать наиболее дорогие и комфортные условия.

Меню «табльдом» (table d'hote). Предлагает выбор одного или более вариантов каждого блюда по фиксированным ценам. Этот вид меню широко используется на предприятиях питания при гостиницах, так как гости считают его экономичным.

Меню «дю жур» (du jour)- меню дежурных (дневных) блюд.

Туристское меню. Строится так, чтобы привлечь внимание туристов, ориентируя дешёвизну и питательные качества блюд, являющихся существенной информацией для туриста.

Калифорнийское меню. В некоторых калифорнийских ресторанах можно заказать любое блюдо в любое время суток.

Большинство ресторанов имеют заранее определенные меню, которые не меняются день ото дня.

Такие меню называются *статичными*. Содержание статичных меню может меняться только по причине включения в него сезонных продуктов либо замены блюд, не пользующихся спросом.

Противоположностью статичному меню является *циклическое* меню. Оно предлагает определенный перечень блюд и напитков, который повторяется через какой-то период.

Составление меню считается сложным делом. Это одновременно наука и искусство, требующие большого практического опыта и учета разнообразных факторов, к которым прежде всего относятся:

- предпочтения гостей;
- численность и квалификация персонала;
- наличие разнообразного кухонного оборудования и его мощность;
- наличие и свежесть необходимых ингредиентов.

При составлении меню также учитывают результаты качественного анализа меню.

В современных больших ресторанах высокое качество блюд и быстрота обслуживания достигаются за счет глубокой специализации выполнения производственных процессов. К примеру, классическая кухонная бригада (*Le service de cuisine*), состав которой продумал еще Жорж Агюст Эскофье (1847-1935), включает в себя:

- 1) шеф-повара (*фр. maitre saucier*);
- 2) заместителя шеф-повара (*sous chefs*). Поскольку шеф-повар тратит много времени на административную работу, повседневное руководство рабочими сменами приходится осуществлять его заместителю. В зависимости от размера предприятия может быть несколько заместителей: один или два отвечают за дневную смену, один - за вечернюю, один - за банкеты и т.д.;
- 3) сменного повара (*chef de partie*);
- 4) специалиста по соусам (*saucier*);
- 5) специалиста по жаркому (*rotisseur*). Готовит жареные и тушеные блюда из мяса, птицы, рыбы, гриль, шашлыки;
- 6) специалиста по супам;
- 7) специалиста по холодным мясным закускам (*garde manger*). Обработывает сырое мясо, делает холодные закуски, паштеты, салаты;
- 8) банкетного повара. Готовит по меню банкетов;
- 9) специалиста, занимающегося приготовлением сладких блюд, всевозможной выпечки (*patissier*);
- 10) специалиста по приготовлению овощных блюд и гарниров (*entremetier*).

Широкий выбор напитков, предлагаемых в меню, требует наличия в бригаде официантов специалиста по винам (*фр. sommelier*).

Наличие разнообразного кухонного оборудования и его мощность. При составлении меню очень важно учесть этот фактор. Проблема учета

мощностей обусловлена широким разнообразием блюд в меню, приготовление которых требует сложной технологии и соответствующего оборудования.

Наличие и свежесть необходимых ингредиентов. Большинство ингредиентов, необходимых для приготовления блюд, должны иметься в наличии круглый год. Клиентов важно правильно проинформировать о том, из каких продуктов были приготовлены блюда: из свежих, замороженных, консервированных, сушеных и т.д. Следует также иметь в виду, что одни и те же блюда в разное время года имеют различные цены, что, прежде всего, обусловлено сезонными изменениями цен на продукты (к примеру, свежие овощи и фрукты намного дешевле летом и осенью, чем зимой и весной).

Качественный анализ и оптимизация меню. Цель качественного анализа меню состоит в том, чтобы сократить ассортимент предлагаемых блюд, оставив лишь те, которые пользуются наибольшим спросом и приносят высокую прибыль. Меню не должно представлять кулинарный справочник.

В 1985 году Хайесом и Гуфманом был предложен метод, в основе которого лежит ранжирование блюд в меню - присвоение каждому блюду индивидуального ранга в зависимости от прибыльности. Блюда первых трех рангов приносят наивысшую прибыль (табл. 4.5).

Таблица 4.5 - Ранжирование блюд по методу Хайеса и Гуфмана

Ранг	Блюдо	Чистая прибыль (убыток), усл. ед.
1.	Лангет	58,30
2.	Филе куриное в белках	26,66
3.	Помидоры, фаршированные сырным салатом	21,03
4.	Салат из кукурузы с черносливом	19,75
5.	Карбонад с гарниром	16,65
6.	Креветки	-2,32
7.	Грибы, запеченные в сметане	-10,15
8.	Осетрина заливная	-17,74
9.	Спагетти	-19,40
10.	Баранина, жаренная на вертеле	-20,35

В основе других методов качественного анализа меню лежит разбивка ассортимента блюд на четыре основные группы (каждая - с наименьшими и наибольшими объемами спроса (продаж), прибылью и другими показателями, а затем оптимизация меню на основе сравнительного анализа.

Известны несколько классических методов анализа меню. Один из старейших методов был предложен Джеком Миллером. В основе его анализа лежит разделение ассортимента блюд на две группы:

- 1) блюда, пользующиеся спросом клиентов,
- 2) блюда, не пользующиеся спросом клиентов.

Пользующиеся высоким спросом блюда Джек Миллер называл «победителями», несмотря на низкий процент рентабельности.

Метод Миллера, разработанный в 1980 году, предполагает следующую матрицу: вертикальная ось координат - объем продаж, горизонтальная ось координат - себестоимость в процентах (рисунок 4.5). Лучшими «лидерами» признаются блюда с наименьшей себестоимостью и большим спросом, объемом продаж.

Объем продаж	высокий	I Лидеры	II Отстающие
	низкий	III Отстающие	IV Проигравшие
		низкая	высокая
Себестоимость, %			

Рисунок 4.5 - Анализ меню по методу Миллера

В 1982 году профессором Вашингтонского университета Доналдом Смитом в учебном курсе «Инжиниринг меню» была предложена схема, состоящая из четырех позиций, оценивающих каждое блюдо в меню. Блюда, занимающие наилучшую позицию, называются «звездами» (рис. 4.6). Они обладают высокой валовой прибылью (горизонтальная ось координат) и самым высоким объемом продаж (вертикальная ось), причем валовую прибыль Смит определяет как разницу между ценой и себестоимостью - без учета объема продаж.

Противоположную (наихудшую позицию) в матрице занимают блюда «собачки».

В меню каждого предприятия обычно присутствуют все четыре позиции блюд: от «звезд» до «собачек». Менеджеры стремятся увеличить число «звезд» и вовсе избавиться от «собачек».

Объем продаж	высокий	II "Дойные коровы" ("рабочие лошадки")	I "Звезды"
	низкий	IV "Собачки"	III "Загадки"
		низкая	высокая
Валовая прибыль			

Рисунок 4.6 - Анализ меню по методу Д.Смита

Однако на практике сделать это очень трудно, поскольку случается так, что сегодняшняя «звезда» завтра надоедает гостям и превращается в

«закуску» или «рабочую лошадку». И наоборот, блюдо «загадка» превращается в очередную «звезду».

В 1983 году Дэвид Пэйвесик для анализа меню предложил воспользоваться комбинацией трех переменных: себестоимостью блюд, валовой прибылью, объемом продаж (рис. 4.7).

Средневзвешенная валовая прибыль	высокая	I Лучшие	II Стандартные
	низкая	III Залежавшиеся	IV Проблемные
		низкая	высокая
Себестоимость, %			

Рисунок 4.7 - Анализ меню по методу Д.Пэйвесика

В предложенной матрице лучшие позиции - у блюд с низкой себестоимостью и высокой валовой прибылью (средневзвешенной), дополненной высоким объемом продаж.

Проводя сравнительный анализ меню по всем предложенным методам, в логичном порядке необходимо учитывать следующие условия:

- различные группы блюд в меню (закуски, основные блюда, десерты и т.д.);
- время еды (ланч, ужин и т.д.) и форму обслуживания;
- размер ресторана и тип управления;
- период действия анализа.

Вопросы для повторения

1. Перечислите наиболее важные критерии классификации предприятий питания.
2. Какие типы предприятий питания выделяют в зависимости от характера осуществляемой торгово-производственной деятельности?
3. Как классифицируют бары в зависимости от их расположения в гостиничном здании?
4. Какая информация должна быть учтена и зафиксирована при принятии заказа на обслуживание в гостиничном номере?
5. Изложите специальные правила обслуживания гостей в номерах.
6. Назовите слагаемые культуры обслуживания на предприятиях питания.

Тестовые вопросы:

1. Реализация этой функции связана с миссией ресторана и является условием для формирования конкурентной позиции на рынке:
 - A) Расслоение ресторанного рынка
 - B) Управление процессом обслуживания потребителей
 - C) Образование международных ресторанных цепей
 - D) Процесс обслуживания потребителей
 - E) Развитие сети малых предприятий гостеприимства

- F) Управление доходами
- G) Качество обслуживания
- H) Управление персоналом

2. Факторы, определяющие культуру обслуживания:

- A) Виды, объем и характер предоставляемых услуг
- B) Управление процессом обслуживания потребителей
- C) Профессиональное мастерство работников
- D) Процесс обслуживания потребителей
- E) Внедрение прогрессивных форм обслуживания
- F) Управление доходами
- G) Конъюнктура рынка
- H) Управление персоналом

3. В соответствии с нормами и правилами проектирования к помещениям ресторана относятся:

- A) Подсобное помещение
- B) Холл
- C) Вестибюль, гардероб, аванзал
- D) Курительная комната, подвал
- E) Залы ресторана, танцевальная площадка
- F) Лаборатория
- G) Столы, мебель
- H) Аванзал, зал ресторана

4. Расстановка мебели в зале ресторана зависит:

- A) Подсобного помещения
- B) Формы помещения
- C) Расположения дверей, окон
- D) Курительной комнаты, подвала
- E) Расположения площадки для танцев
- F) Структуры ресторана
- G) Интерьера
- H) Аванзал, зал ресторана

5. Требования к сервировке стола:

- A) Красота, интерьер
- B) Формы помещения
- C) Расположение тарелок
- D) Согласование ее с интерьером зала
- E) Соответствие подаваемой пище
- F) Направление стола
- G) Наличие меню
- H) Эстетическая направленность

6. Основные циклы технологии обслуживания потребителей:

- A) Встреча потребителей
- B) Уборка стола
- C) Прием и передача заказа
- D) Согласование ее с интерьером зала
- E) Соответствие подаваемой пище
- F) Ассортимент блюд

- G) Предоставление меню
- H) Сервировка заказа

7. Гостиничный цикл обслуживания потребителей:

- A) Встреча потребителей
- B) Бронирование, выбор номера
- C) Бронирование, предварительная оплата
- D) Передача заказа
- E) Прием гостей
- F) Предоставление номера
- G) Предоставление услуг
- H) Заключение контракта на размещение

8. Процесс гостиничной услуги включает:

- A) Встречу и размещение гостя
- B) Регистрацию, оформление документов и размещение
- C) Бронирование, предварительная оплата
- D) Предоставление номерного фонда
- E) Соответствие номера стандартам
- F) Предоставление питания
- G) Заключение контракта на размещение
- H) Удовлетворение культурных, спортивных запросов

9. Формы обслуживания в ресторане:

- A) Повседневное обслуживание
- B) Смешанное обслуживание
- C) Обслуживание банкетов
- D) Культура обслуживания
- E) Специальные формы обслуживания
- F) Эстетическое обслуживание
- G) Заключение контракта на обслуживание
- H) Самообслуживание

10. Специальные формы организации питания в ресторанах:

- A) Зал-экспресс
- B) Стол-экспресс
- C) Обслуживание банкетов
- D) Культура обслуживания
- E) Банкет
- F) Шведский стол
- G) Заключение контракта на обслуживание
- H) Самообслуживание

11. Формы обслуживания в ресторанах отличаются:

- A) Культурой управления
- B) Характером труда обслуживающего персонала
- C) Обслуживанием банкетов
- D) Культурой обслуживания
- E) Ценовой политикой
- F) Характером производимых услуг
- G) Заключением контракта на обслуживание
- H) Местом и условиями их выполнения

12. Требования техники безопасности к обслуживающему персоналу в ресторане:

- A) Правила техники безопасности
- B) Характер труда обслуживающего персонала
- C) Запасной выход
- D) Культура обслуживания
- E) Система оповещения
- F) Средства защиты от пожара
- G) Заключение контракта на обслуживание
- H) Медицинский осмотр

13. Разработка концепции ресторана:

- A) Правила техники безопасности
- B) Разработка торговой марки ресторана
- C) Определение основных требований к персоналу
- D) Культура обслуживания
- E) Разработка стиля формы персонала
- F) Средства защиты от пожара
- G) Заключение контракта на обслуживание
- H) Медицинский осмотр

14. Производственные помещения ресторана подразделяются на:

- A) Переменные
- B) Постоянные
- C) Заготовочные и доготовочные
- D) Специализированные
- E) Быстроготовочные
- F) Дополнительные
- G) Вспомогательные
- H) Оперативные

15. Обеспечивают функционирование систем энергообеспечения, кондиционирования, теплоснабжения в гостинице службы:

- A) Финансовый отдел
- B) Администрация
- C) Инженерные
- D) Отдел кадров
- E) Технические
- F) Лаборатория
- G) Руководство
- H) Инженерные и технические

16. К административным помещениям гостиницы относятся:

- A) Подсобное помещение
- B) Холл
- C) Офис дирекции
- D) Курительная комната, подвал
- E) Вестибюль со всеми входящими в него помещениями и коммуникациями
- F) Лаборатория
- G) Кафе
- H) Вестибюль

17. Подразделение гостиницы, осуществляющее регистрацию гостей, их размещение в

мера:

- A) Служба приема и размещения
- B) Администрация
- C) Инженерные
- D) Отдел кадров
- E) Служба размещения
- F) Лаборатория
- G) Руководство
- H) Служба приема гостей

18. Показатели, определяющие бронирование гостиниц:

- A) Срок проживания
- B) Регистрацию, оформление документов и размещение
- C) Тип номера и цена
- D) Предоставление номерного фонда
- E) Соответствие номера стандартам
- F) Предоставление питания
- G) Заключение контракта на размещение
- H) Цена, срок проживания

19. Стандарты обслуживания в гостинице:

- A) Комплекс обязательных для исполнения правил обслуживания клиентов
- B) Управление процессом обслуживания потребителей
- C) Правила обслуживания клиентов
- D) Процесс обслуживания потребителей
- E) Уровень качества обслуживания персонала
- F) Управление доходами
- G) Конъюнктура рынка
- H) Управление персоналом

20. Группа помещений предприятий питания предназначена для кратковременного хранения сырья и продуктов:

- A) Подсобное помещение
- B) Холл
- C) Складская
- D) Курительная комната, подвал
- E) Склад
- F) Лаборатория
- G) Кафе
- H) Помещение для хранения сырья и продуктов

21. Группа помещений предприятий питания предназначена для реализации готовой продукции и организации ее потребления:

- A) Торговая
- B) Производственная
- C) Складская
- D) Коммерческая
- E) Реализационная
- F) Лаборатория
- G) Склад
- H) Помещение для хранения сырья и продуктов

ГЛАВА 5 МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛА ГОСТИНИЦ И РЕСТОРАНОВ

5.1 Кадровая служба гостиничного комплекса

Кадровая служба является функционально-вспомогательным подразделением гостиницы и ресторана. Это связано с тем, что его сотрудники участвуют в создании услуги не непосредственно, а косвенно. Как правило, работники кадровой службы выступают в качестве экспертных советников линейных руководителей при решении вопросов о приеме на работу и увольнении, назначении на новую должность, направлении на профессиональное обучение, повышении заработной платы и т.п.

Управляющие персоналом - это самостоятельная группа профессиональных специалистов менеджеров, главная цель которых — повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программы развития кадров гостиницы.

Задача состоит в том, чтобы кадровые службы постепенно превращались в центры по разработке и реализации стратегии трудовых отношений в гостинице. Это значит, что они должны оказывать помощь в развитии бизнеса посредством найма высококвалифицированных работников, планирования их карьеры, оценки производственной деятельности и совершенствования оплаты труда. Кадровая работа уже не рассматривается как чисто административная структура, существующая независимо от других управленческих звеньев. Результатом этого должны стать большая вовлеченность людей в бизнес, знание своих обязанностей и ответственности, развитие трудового потенциала, создание благоприятного психологического климата.

Основными задачами кадровых служб являются:

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

При сохранении прежних функций служб управления персоналом особое значение приобретают тщательная разработка методов стимулирования всех участников трудового процесса, дифференцированный подход к трудовому потенциалу при выработке общих для организации принципов и правил работы с персоналом.

Условия работы различных гостиниц, диапазон квалификации и специальностей, их объединение в группы по отделам и условиям труда являются отличительными чертами службы в гостиницах. К укомплектованию гостиниц кадрами предъявляются определенные требования, перед руководителем возникают определенные проблемы, особенно когда работа с

человеческими ресурсами понимается не просто как процесс найма на работу, а более широко.

Планирование персонала - это одна из задач кадровой службы. Суть планирования в том, чтобы гостиничное предприятие в нужное время имело в распоряжении необходимую рабочую силу. Планирование персонала включает в себя следующие этапы:

- обнаружение потребности в персонале
- поиск персонала
- планирование применения
- планирование развития
- планирование высвобождения персонала.

Так как в гостиницах объем спроса трудно предсказать, и часто он неравномерно распределен, то, и расходы на персонал на основании характера оказания услуг в большинстве случаев занимают небольшой удельный вес в общих расходах гостиницы. Поэтому основным показателем, необходимым для количественного определения потребности в персонале отеля, является прогноз объема оборота (ожидаемая загруженность отеля)

В связи с этим с особой остротой стоит вопрос о координации деятельности всех структур организации, проведении единой кадровой политики, подборе менеджеров, способных возглавить самые сложные и ответственные участки работы.

5.2 Критерии подбора персонала в гостиницах и ресторанах

Подбор - деятельность по поиску и привлечению потенциальных работников, подходящих для занятия вакантных должностей.

Процесс подбора включает такие действия как:

- установление целесообразности подбора путем анализа существующих альтернатив,
- анализ сильных и слабых сторон работодателя,
- обзор и оценка внутренних и внешних источников привлечения кандидатов,
- выбор и использование конкретного инструмента подбора персонала,
- разработка административных процедур по подбору.

Критерии включают нормы поведения и характеристику профессиональных навыков. Главные задачи кадровых служб в подборе персонала могут быть представлены в виде следующих этапов работы с персоналом:

1. Планирование кадров.
2. Отбор кадров.
3. Определение зарплаты и льгот.
4. Профессиональная адаптация.

5. Обучение персонала.
6. Аттестация кадров.
7. Перестановка кадров.
8. Подготовка руководящих кадров.
9. Социальная защита персонала.
10. Юридические и дисциплинарные аспекты.

Важен системный подход к организации и подбору персонала, т.к. подбор кадров представляет собой единый комплекс 5-ти форм его обеспечения:

1. Научно-методической,
2. Организационной,
3. Кадровой,
4. Материально-технической,
5. Программной.

Научно-методическое обеспечение подбора персонала определяет общую методологию отбора, научные принципы, методы, критерии, и применяемый математический аппарат подбора персонала. Большое значение имеют оценка и проверка эффективности подбора персонала, анализ и обобщение данных, разработка рекомендаций по совершенствованию работы кадровых служб в направлении подбора персонала.

Научно-методические принципы подбора персонала следующие:

Комплектность - всестороннее исследование и оценка личности кандидата (изучение биографических данных, профессиональной карьеры, уровня профессиональных знаний и умений, деловых и личных качеств, состояния здоровья, мнение коллег о нем) в процессе подбора персонала.

Объективность - повторяемость результатов оценки указанных качеств кандидата при повторном подборе персонала, а также сведение к минимуму влияние субъективного мнения консультанта, принимающего окончательное решение о подборе персонала.

Непрерывность - постоянная работа по отбору лучших специалистов, формирование кадрового резерва для руководящих должностей в процессе подбора персонала.

Научность - использование в процессе подготовки и проведения подбора персонала последних научных достижений и новейших технологий.

Научно методически обоснованный подбор персонала позволит избежать главной и широко распространенной ошибки - субъективности оценки кандидата, сильного влияния первого впечатления о человеке на последующее решение о его приеме на работу. Чтобы быть в своих оценках более точным, необходимо более внимательно анализировать различные детали, привлекать больше информации и быть готовым в любой момент скорректировать свою оценку (на всех этапах подбора персонала).

Организационное обеспечение подбора персонала - это комплекс научно-обоснованных мероприятий, проводимых одновременно или последовательно на разных этапах работы по подбору персонала с целью сокращения сроков и повышения качества подбора персонала.

Кадровое обеспечение подбора персонала - это привлечение всех необходимых специалистов на разных этапах работы по подбору персонала: руководителей высшего звена, руководителей соответствующих подразделений, специалистов, служащих и другие.

Материально-техническое обеспечение подбора персонала - необходимое финансирование проводимых мероприятий и оснащенность их требуемой организационной техникой.

Программное обеспечение подбора персонала предусматривает автоматизацию отдельных этапов подбора кадров с использованием соответствующих компьютерных программ.

Этапы подбора персонала:

Определение вакантных мест. Потребность в персонале определяется в соответствии со стратегическими планами и целями гостиницы или ресторана. Основной основой для определения потребности в персонале и целей подбора персонала является организационная структура и штатное расписание.

Детализации требований к вакантному рабочему месту и к кандидату на это занятие - традиционно в основе этого процесса лежит подготовка должностной инструкции, т.е. документа описывающего основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место. Однако чтобы облегчить процесс подбора персонала, целесообразно создавать документы, описывающие основные характеристики, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности - Профессиональный портрет должности (портреты или профили идеальных сотрудников).

Профессиональный портрет должности - документ, который готовится совместно руководителем подразделения и специалистами по человеческим ресурсам в целях повышения качества подбора персонала на основе должностной инструкции, представляет собой набор:

- квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки - знание иностранного языка, владение компьютером и т.д.), которыми должен обладать "идеальный" сотрудник, занимающий эту должность;

- личностных характеристик человека, отражает его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей, например, ориентация на интересы клиента, умение работать в группе, творчество, оригинальность мышления.

Не менее важным документом, который довольно широко распространен в практике подбора персонала, является Заявка на вакантную должность. Особое внимание в указанном документе уделяется подробному описанию личностных качеств и компетенций "идеального" соискателя на определенную должность.

Для успешной организации подбора персонала следует руководствоваться следующими основными правилами:

- всегда проводить подбор персонала внутри организации;

– использовать, по меньшей мере, два метода подбора персонала со стороны.

К преимуществам подбора персонала внутри организации относятся:

– возможность продвижения, сплоченность на предприятии, хороший климат;

– незначительные расходы при наборе;

– знание сотрудников и их возможностей;

– быстрое замещение должности;

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.

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

1. Образование и производственный опыт:

2. Поведение (манера держаться):

3. Целеустремленность:

4. Интеллектуальные способности:

5. Манера разговора:

6. Особенности.

7. Профессиональная пригодность.

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;

– перенесение срока отпуска;

– профессиональное обучение.

5.3 Требования к менеджеру

Менеджер осуществляет управленческую деятельность и решает управленческие задачи. Являясь членом коллектива, он достигает результатов труда посредством воздействия на других членов коллектива (исполнителей). Не все менеджеры играют одинаковую роль в сфере гостеприимства, что связано прежде всего с уровнем управления, их задачами и функциями.

Из всего разнообразия ролей, которые играют менеджеры гостиничного бизнеса, необходимо выделить главные — те, которые не зависят от типа

гостей и различия обслуживаемых ими гостей. К этим основным ролям относятся:

1. Подготовка, принятие и реализация управленческих решений. Это основная функция менеджера. Будучи наделен особым правом принимать управленческие решения, менеджер в то же время несет и ответственность за последствия.

2. Информационная роль. Для того чтобы принять эффективное управленческое решение, необходимо получить и обработать достоверную экономико-управленческую информацию о развитии системы управления гостиничным комплексом. Не зря говорят: "Кто владеет информацией, тот владеет миром". От того, насколько полной информацией владеет менеджер, насколько он может ясно и четко доводить необходимую информацию до исполнителей, сильно зависит результат его работы.

3. Работа в качестве руководителя, формирующего отношения внутри и вне организации, мотивирующего членов трудового коллектива на достижение практических и стратегических целей организации.

Эффективное руководство предполагает способность разделить свое видение проблем с другими, мотивировать их для достижения поставленных целей, то есть управлять вместе с людьми, а не управлять людьми. Люди хотят, чтобы их лидер был не только и не столько профессионалом-диктатором, ориентированным исключительно на процесс производства, сколько руководителем с «человеческим лицом», имеющим соответствующую социально-психологическую подготовку. В его управленческой деятельности на первом плане должна стоять ориентация на человека, что особенно важно для гостиничной индустрии. Поскольку условия и ситуации постоянно меняются, менеджер должен быть достаточно гибким, чтобы приспособиться к постоянным переменам. Понимание ситуации и знание того, как управлять человеческими ресурсами - важнейшие компоненты эффективного руководства. Все это свидетельствует о том, что управленческая работа относится к числу таких видов человеческой деятельности, которые требуют специфических личностных качеств, делающих конкретную личность профессионально пригодной к управленческой деятельности.

Современная теория и практика менеджмента в гостиничном и ресторанном хозяйстве выявила ряд требований, предъявляемых к менеджеру. Такими являются:

- знания менеджера;
- определенные личные качества;
- соблюдение этических норм;
- навыки и организаторские способности.

Знания менеджера. Поскольку менеджер достигает результата своего труда, воздействуя на других лиц, то ему необходимы, прежде всего, знания в области социальной психологии, знание современных управленческих подходов и знание особенностей профессии.

Личные качества - нестандартное мышление, решительность и настойчивость в достижении цели, инициативность, умение выполнять обязательства и обещания, высокий уровень эрудиции, твердость характера, справедливость, тактичность, аккуратность, умение расположить к себе, чувство юмора и хорошее здоровье.

Этические нормы. Принципом работы менеджера должно стать соблюдение деловой этики.

Навыки и организаторские способности менеджера. Умело используя информацию, время и людей, руководитель обеспечивает получение высоких результатов, постоянно повышая конкурентоспособность руководимой им фирмы.

5.4 Методы оценки персонала

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

При оценке количества труда - определяется объем, результативность, интенсивность труда, использование времени.

При оценке качества труда - устанавливается доля ошибок в работе, качество гостиничного продукта, его соответствие лучшим мировым образцам и т.п.

При анализе отношения к работе оценивается инициативность работника, его возможность выдерживать большие нагрузки на работе, возможность приспособления к различным ситуациям и т.п. Тщательность в работе предусматривает отношение к средствам производства, их использование, оптимальность использования сырья и материалов, степень учета материальных затрат на рабочем месте и др.

Оценивая готовность к сотрудничеству, принимают во внимание участие работника в решении совместных задач, отношения в коллективе, умение участвовать в коллективной работе, реакцию на замечания со стороны, другие личностные качества.

Данные критерии составляют основу оценки работника. Важно, чтобы каждый из них можно было выразить количественно (например, в баллах). Балльная оценка позволяет определить, в какой степени данные критерии присутствуют у того или иного работника.

Оценка персонала – это анализ работы сотрудников организации. Оценка деятельности персонала предполагает исследование эффективности исполнения работниками возложенных на них функциональных обязанностей и выявление их трудовых ресурсов. Система оценки персонала включает в себя комплекс таких процедур как подбор, адаптация, аттестация, мотивация персонала.

Критерии оценки персонала

1. Количественные показатели (результаты работы, обладающие числовым измерением: например, объем продаж, количество привлеченных клиентов, заключенных договоров и т.п.).

2. Качественные показатели (оценка личных и деловых качеств, например, отношение к работе, качество выполняемой работы, дисциплинарность, уровень самостоятельности, ответственности, коммуникабельности, поведения в стрессовых ситуациях и т.п.).

Методы оценки персонала

Рассмотрим основные методы, которые могут применяться при деловой оценке персонала:

1. Аттестация (экзамен) – ответы на вопросы билетов с целью проверки знаний, профессиональных навыков и умений работников.

2. Ассесмент-центр – комплексная оценка персонала экспертами, которая включает в себя деловые игры - моделирование, проигрывание типичных рабочих ситуаций, интервью и тестирование.

3. Собеседование – оценка трудовой деятельности сотрудника его непосредственным руководителем путем проведения личной беседы.

4. Кейсы – анализ ситуации, выявление сути проблем и предложение возможных решений.

5. Рейтинг – ранжирование сотрудников по ряду критериев.

6. Оценка 360 градусов – оценка сотрудниками его деловым окружением: коллегами, руководителем, подчиненными, клиентами, поставщиками и самим сотрудником.

Периодичность проведения оценки работы персонала зависит от специфики бизнеса, характера работы сотрудников и от метода оценки. Так, аттестацию, тестирование, центр оценки желательно организовывать один раз в год или в несколько лет, собеседование с руководителем – еженедельно, кейсы – 1-2 раза в месяц, рейтинг – по итогам каждого месяца. Таким образом, оценка труда персонала – это процедура, которая позволяет руководству организации принять эффективное управленческое решение и повысить уровень развития и прибыльность организации.

Среди методов оценки персонала гостиниц и ресторанов наиболее применяемы следующие методы: наблюдение, 360-градусная оценка, деловые игры, интервью и тестирование.

Метод наблюдения может быть более эффективным, чем другие методы оценки управленческого персонала и рядовых сотрудников, но требует значительно больших ресурсов, ведь наблюдателю придется проводить эту работу достаточно большой период. Во время такого исследования фиксируются случаи, в которых поведение работника было в чем-то специфично как в положительном, так и в отрицательном смысле. Как уже говорилось, это отнимает много времени для точного результата и требует пристального наблюдения за работой и поведением в различных ситуациях.

Тестирование наиболее эффективно при исследовании знаний сотрудников и определения личностных характеристик по стандартизированным и проверенным методикам. При тестировании персонала используются тестовые вопросы по трем типам: квалификационные, физиологические и психологические.

Метод 360-градусной оценки, во время которой сотрудника оценивают буквально все, кто его окружает, руководитель, коллеги. Все заполняют одинаковые бланки, а затем их обрабатывает компьютер для получения анонимного результата и среднего мнения о человеке.

Метод деловых игр. При его использовании перед отдельным сотрудником или целой командой ставится виртуальная задача, и они должны предложить методы ее достижения. Так можно в игровой форме оценить навыки работы и профессионализм.

Интервью. Во время данного интервьюирования выясняются основные факты биографии, отношения с другими участниками коллектива, мнение о предприятии.

5.5 Управление численностью и составом персонала

Управление численностью и составом работников является наиболее ответственным звеном в общей системе функций управления персоналом предприятия.

Основной целью управления численностью и составом персонала является оптимизация затрат живого труда на выполнение основных видов работ, связанных с деятельностью предприятия, и обеспечение заполнения необходимых рабочих мест работниками соответствующих профессий, специальностей и уровней квалификации. Реализация этой функции управления персоналом в наибольшей степени должна быть увязана с общей стратегией менеджмента, т.к. сформированный на предприятии трудовой потенциал и будет обеспечивать осуществление всех стратегических целей и направлений его деятельности.

Управление численностью и составом персонала охватывает ряд последовательно выполняемых этапов работ:

1. Проектирование трудовых процессов предусматривает определение общего объема работ и его распределение в разрезе отдельных групп исполнителей. Общий объем выполняемых работ в организации определяется, прежде всего, планируемым объемом услуг, а также номенклатурой и объемом оказываемых ими дополнительных услуг.

2. Планирование численности работников отдельных должностей, профессий и уровней квалификации предусматривает установление планового количества этих работников. Планированию состава и общей численности работников действующего предприятия предшествует анализ динамики персонала, и эффективности использования рабочего времени в предплановом периоде. Особое внимание в этом разделе анализа должно

быть уделено изучению тенденций изменения профессионального и квалификационного состава работников, его соответствия объемам и сложности отдельных видов работ, выполняемых на предприятии.

Предотвращение увольнения работников по собственному желанию обеспечивается выявлением и удовлетворением их трудовой мотивации, а также обеспечением адаптации вновь принятых работников (особенно в первые шесть месяцев их работы).

Эффективное использование персонала в значительной степени обеспечивается разработкой системы мероприятий, направленных на повышение производительности труда. Основной целью управления производительностью труда является поиск и реализация возможных резервов ее роста при обеспечении высокого уровня обслуживания покупателей.

В настоящее время выделяются две группы факторов повышения производительности труда:

- находящиеся под управлением делового субъекта - стратегические решения, организационные вопросы, трудовые отношения, руководящие и контролирующие кадры средних звеньев, технология, средства производства, исследования и разработки, качество продукции, условия труда, информация;

- не находящиеся под управлением делового субъекта - политические мероприятия правительства, инфраструктура, рыночный механизм, законы, конкуренция, обеспечение природными ресурсами, трудовые ресурсы, культура и социальные ценности.

Кроме указанных факторов на многих современных предприятиях и в организациях применяются следующие группы факторов роста производительности труда:

- материально-технические, связанные с техническим уровнем производства, совершенствованием технологий, техники, применяемых материалов;

- организационные, характеризующие организацию труда, производства и управления;

- социально-экономические, относящиеся к человеческому компоненту производства - качеству работников, их мотивированности и удовлетворенности трудом.

Анализ структуры и организации производственной деятельности субъектов показал, что на производительность влияют кроме вышеперечисленных факторов также организационные факторы, которые определяются уровнем организации труда, производства и управления.

Социально-экономические факторы определяются качественным потенциалом коллектива, его социально-демографическим составом, уровнем подготовки, дисциплинированности, трудовой активности и творческой инициативы работников, системой ценностных ориентаций, стилем руководства в подразделениях и на предприятии в целом и др.

По характеру влияния на производительность труда все факторы можно подразделить на две группы - прямые и косвенные.

Действие прямых факторов представляется в виде функциональной зависимости, определив с большей или меньшей степенью точности прирост производительности труда за счет каждого из них, к этой группе относятся материально-технические и организационные факторы.

Косвенные факторы оказывают на производительность труда опосредованное воздействие, к ним относится большинство социально-экономических факторов. На основе анализа факторов изменения динамики определяются резервы роста производительности труда.

При анализе и планировании производительности труда важнейшей задачей является выявление и использование резервов ее роста, то есть конкретных возможностей повышения производительности труда. Резервы роста производительности труда - это такие возможности экономии общественного труда, которые хотя и выявлены, но по разным причинам еще не использованы.

Вопросы для самоконтроля:

1. Как называется процедура по оценке соответствия уровня труда?
2. Перечислите признаки, определяющие трудовой коллектив?
3. Назовите группы факторов повышения производительности труда?
4. Что является основной целью управления численностью и составом персонала?
5. Назовите критерии оценки персонала.
6. Какие существуют методы оценки персонала?
7. Перечислите ряд требований, предъявляемых к менеджеру ресторана и гостиницы.

Тестовые вопросы:

1. Кадровые мероприятия по оценке соответствия уровня труда, качеств и потенциала личности:

- А) Права и обязанности
- В) Аттестация персонала
- С) Дисциплинарная политика
- Д) Оценка персонала
- Е) Определение квалификации,
- Ф) Адаптация персонала
- Г) Собеседование
- Н) Критерии оценки сотрудников

2. Потребность персонала по профессиям, специальностям, категориям, разрядам, уровню квалификации:

- А) Качественная потребность
- В) Аттестация персонала
- С) Качественная необходимость

- D) Дисциплинарная политика
- E) Спрос персонала
- F) Адаптация персонала
- G) Количественная потребность
- H) Критерии оценки сотрудников

3.Разделение труда на предприятиях общественного питания:

- A) Диагональное разделение
- B) Дивизиональное разделение
- C) Функциональное разделение
- D) Смешанное разделение
- E) Проектное разделение
- F) Технологическое разделение
- G) Горизонтальное разделение
- H) Квалификационное разделение

4.Признаки, определяющие трудовой коллектив:

- A) Единая цель
- B) Аттестация персонала
- C) Дисциплинарная политика
- D) Развитие персонала
- E) Совместная деятельность
- F) Адаптация персонала
- G) Организация труда
- H) Организационная структура

5.Методы прогнозирования кадровых потребностей:

- A) Экономические методы
- B) Методика Дельфи
- C) Авторитарный метод
- D) Мозговая атака
- E) Административный метод
- F) Психологический метод
- G) Методы оценки управляющих
- H) Методы моделирования

6.Критерии оценки персонала:

- A) Производственный опыт
- B) Внешний вид
- C) Образование, способности
- D) Дисциплинарная политика
- E) Способность к абстрактному мышлению
- F) Находчивость
- G) Усердие
- H) Воспитанность

7.Совокупность правил и норм, целей и представлений, которые определяют направление и содержание работы с персоналом:

- А) Производственный опыт
- В) Внешний вид
- С) Кадровая политика
- Д) Дисциплинарная политика
- Е) Политика кадровая
- Ф) Находчивость
- Г) Усердие
- Н) Политика персонала

8. Факторы кадровой политики, свойственные внутренней и внешней среде предприятия:

- А) Требования производства, стратегия развития предприятия
- В) Внешний вид
- С) Образование, интеллектуальные способности
- Д) Дисциплинарная политика
- Е) Финансовые возможности предприятия
- Ф) Находчивость
- Г) Усердие
- Н) Спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, уровень заработной платы

9. Тренинги для предприятий гостеприимства по смысловой направленности классифицируются по группам:

- А) Требования производства, стратегия развития предприятия
- В) Организация работы с персоналом
- С) Образование, интеллектуальные способности
- Д) Работа с внешними организациями
- Е) Финансовые возможности предприятия
- Ф) Самоорганизация
- Г) Обучение персонала
- Н) Эксперимент

10. Расчет общей численности работников на основе планируемого объема производства и прогрессивных норм выработки:

- А) Нормативный метод
- В) Потребность в персонале
- С) Планируемый метод
- Д) Учетный метод
- Е) Использование норм и нормативов
- Ф) Метод норматива
- Г) метод Дельфи
- Н) Спрос на рабочую силу

11. Потребность в специалистах на основе сопоставления штатных расписаний и номенклатур должностей:

- А) Нормативный метод
- В) Штатно-нормативный метод
- С) Нормативно-штатный метод
- Д) Учетный метод

- Е) Метод Дельфи
- Ф) Стандартный метод
- Г) Потребность в персонале
- Н) спрос на рабочую силу

12. Анализ результатов аттестации включает:

- А) выявление сотрудников, не соответствующих стандартам
- В) Адаптацию персонала
- С) Планирование штата
- Д) Кадровую политику
- Е) Оценку роста и ротацию
- Ф) Сопоставление результатов работы с требованиями
- Г) Текучесть кадров
- Н) Кадровый резерв

13. Функции менеджера по управлению кадрами:

- А) Дисциплина
- В) Определение потребности в кадрах
- С) Выдвижения и перемещения руководящих кадров
- Д) Дисциплинарная политика
- Е) Начисление премии
- Ф) Проверка знаний сотрудников
- Г) Набор и отбор персонала
- Н) Определение форм подготовки и повышения квалификации кадров

14. Классификация персонала ресторана:

- А) Работники склада
- В) Работники гостиницы
- С) Административно – обслуживающий персонал,
- Д) Технические работники
- Е) Медперсонал гостиницы
- Ф) Работники зала и производственно–торговой группы
- Г) Официанты
- Н) Работники производства

15. Совокупность сотрудников ресторана, связанных между собой единством целей, совместным трудом по производству продукции, реализации и организации ее потребления – это:

- А) Трудовой коллектив ресторана
- В) Работники гостиницы
- С) Административно – обслуживающий персонал,
- Д) Технические работники
- Е) Медперсонал гостиницы
- Ф) Коллектив ресторана
- Г) Официанты
- Н) Персонал ресторана

ГЛАВА 6 ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫМ И РЕСТОРАННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

6.1 Планирование в гостиничном бизнесе

Планирование - это определение системы целей функционирования и развития организации, а также путей и средств их достижения. Любая организация не может обходиться без планирования, так как необходимо принимать управленческие решения относительно:

- распределения ресурсов;
- координации деятельности между отдельными подразделениями;
- координации с внешней средой (рынком);
- создания эффективной внутренней структуры;
- контроля за деятельностью;
- развития организации в будущем.

Планирование обеспечивает своевременность решений, позволяет избежать поспешности в решениях, устанавливает четкую цель и ясный способ ее реализации, а также дает возможность контролировать ситуацию.

В общем, в процессе планирования можно выделить:

- процесс целеполагания (определение системы целей);
- процесс сочетания (координации) целей и средств их достижения;
- процесс развития или единство существующей системы работы организации с ее будущим развитием.

Целеполагание - это процесс разработки системы целей, начиная от общих целей организации и заканчивая целями отдельных ее подразделений. В результате получается дерево целей, которое лежит в основе всего процесса планирования.

Весь процесс планирования в организации разделяется на два уровня: стратегический и оперативный. Стратегическое планирование - это определение целей и процедур организации в долгосрочной перспективе, оперативное планирование - это система управления организацией на текущий период времени. Эти два вида планирования соединяют организацию в целом с каждым конкретным подразделением и являются залогом успешной координации действий. Если брать организацию в целом, то планирование осуществляется в следующем порядке:

1. Разрабатывается миссия организации.
2. Исходя из миссии, разрабатываются стратегические ориентиры или направления деятельности (эти ориентиры часто называют качественными целями).
3. Производится оценка и анализ внешней и внутренней среды организации.
4. Определяются стратегические альтернативы.
5. Выбор конкретной стратегии или пути достижения цели. Ответ на вопрос "что делать?".

6. После установления цели и выбора альтернативных путей ее достижения (стратегии) основными компонентами формального планирования являются:

- тактика. Тактические планы разрабатываются на основе выбранной стратегии, они рассчитаны на более короткий период времени (текущий момент), разрабатываются менеджерами среднего звена, результат такого планирования появляется быстро, и его легко соотнести с конкретными действиями работников;

- политика, или общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей;

- процедуры, или описание действий, которые следует предпринимать в конкретной ситуации;

- правила, или что должно быть сделано в каждой конкретной ситуации.

Планирование и планы

Следует различать планирование и планы. План - это детализированная совокупность решений, которые подлежат реализации, перечень конкретных мероприятий и их исполнителей. План является результатом процесса планирования. Планы и планирование имеют различные вариации, и их можно рассматривать с разных точек зрения.

По широте охвата:

- корпоративное планирование (для всей компании в целом);

- планирование по видам деятельности (планирование производства ковров);

- планирование на уровне конкретного подразделения (планирование работы цеха).

По функции:

- производственное;

- финансовое;

- кадровое;

- маркетинговое.

По временному периоду:

- долгосрочное планирование - 5 лет и более;

- среднесрочное планирование - от 2 до 5 лет;

- краткосрочное планирование - до года.

По степени детализации планов:

- стратегическое планирование;

- оперативное или тактическое планирование.

По обязательности выполнения:

- директивные планы для непосредственного обязательного исполнения;

- индикативные планы, которые являются ориентирными и зависят от индикаторов экономической, политической и т. д. деятельности.

План как итог планирования для исполнителей является директивным документом и должен включать как обязательные, так и рекомендательные показатели, причем с увеличением сроков планирования число индикативных

(рекомендательных) показателей растет. Это связано с тем, что при долгосрочном планировании результат не может быть определен абсолютно точно, так как он зависит от изменения условий хозяйствования и имеет вероятностный характер. Планироваться могут конкретные мероприятия, товары, услуги и работы, а также структура, технологии и процедуры. Например, планирование расширения организации, планирование более совершенного технологического процесса или планирование вывода товара на рынок.

Тактическое планирование означает уточнение, коррекцию, дополнение, то есть конкретизацию стратегии. Тактика является одной из форм выражения стратегии. Стратегия и тактика в общем плане, имеют родственные цели и их сущность заключается в определении средств, с помощью которых предприятие стремится к достижению поставленных целей и заданий.

Тактика определяет пути, обеспечивающие приближение к заданным целям и параметрам. Тактические цели рассчитаны на более близкое будущее, а решение задач – на настоящее время.

Процесс тактического планирования состоит из двух взаимосвязанных стадий:

1. Подготовка плана, который включает сбор, систематизация и уточнение различной информации о деятельности предприятия, анализ полученной информации, уточнение целей и задач планирования, постановка менеджером задач отдельным структурным подразделениям и работникам на разработку плана, определение подлежащих включению в план мероприятий;

2. Принятия плана. Принятый план должен быть документально оформлен и утвержден руководителем предприятия.

Тактическое планирование следует отличать от текущего, или оперативного планирования.

Текущее, или оперативное планирование – это то, чем ежедневно занимается менеджер на предприятии. К нему относится планирование работы предприятия на небольшой промежуток времени (день, месяц, квартал, полугодие, год).

При текущем планировании, в отличие от стратегического и тактического, отсутствует существенный временной разрыв между фиксацией на уровне создания действия, подлежащего исполнению, и осуществлением такого действия в реальном режиме. Менеджер должен знать, что реакции оперативного планирования и оперативного действия могут иметь весьма важные стратегические последствия.

Принципы планирования

Принцип единства предполагает, что планирование в организации имеет системный (комплексный) характер; это означает единство целей как для вертикальной управленческой иерархии, так и горизонтальных связей.

Принцип участия рассматривается в тесной связи с принципом единства. Он означает, что работник предприятия независимо от занимаемой и выполняемой функции становится участником планируемой деятельности.

Принцип непрерывности означает, что процесс планирования во времени должен быть непрерывным исходя из следующих предпосылок:

- изменение внешней среды может носить непредсказуемый характер и потребует корректировок плана;
- не всегда возможно предусмотреть изменение во внутренней среде.

Принцип гибкости заключается в необходимости предусматривать при составлении планов определенные производственные резервы. Величина резервов зависит от уровня профессиональной компетентности плановиков. Они должны быть достаточными для достижения поставленной цели, не завышенными или заниженными.

Принцип точности связан с понятием «эффективности» плана и принципом гибкости, т.е. планы должны быть максимально приближены к существующим возможностям предприятия.

6.2 Организация как функция гостиничного бизнеса

Если планирование определяет, что именно будет делать организация, то при организации в менеджменте определяются структура организации и условия для обеспечения функционирования организации (обеспечение персоналом, материалами, финансовыми и другими ресурсами). Таким образом, организация как функция менеджмента включает в себя две составляющие:

- организационное проектирование;
- организация процесса работы.

Организация как функция управления состоит в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями организации, определении порядка и условий ее функционирования. Это процесс объединения людей и средств для достижения поставленных организацией целей. Организация как функция управления создает рабочую структуру, главным компонентом которой выступают люди. Поскольку концепция организации состоит в сведении воедино всех специалистов фирмы, задача состоит в том, чтобы определить миссию, роль, ответственность, подотчетность для каждого из них. Процесс организации структурирует работу и формирует подразделения исходя из размера предприятия, ее целей, технологий и персонала.

Основные этапы функции организации:

1. Построение организационной структуры. На этом этапе происходит деление организации на блоки в соответствии с ее целями и стратегиями, определяются задачи и функции выделенных подразделений.

2. Установление взаимоотношений полномочий, которые связывают высшее руководство с нижестоящими уровнями управления и персоналом

организации и обеспечивают возможность распределения и координации задач, т.е. делегирование полномочий. Осуществляется определение властных полномочий, линий властных полномочий.

Структурные взаимосвязи в организациях находятся в центре внимания многих исследователей и руководителей. Для того чтобы эффективно достигались цели, необходимо понимание структуры работ, подразделений и функциональных единиц. Организация работы и людей во многом влияет на поведение работников. Структурные и поведенческие взаимосвязи, в свою очередь, помогают установить цели организации, влияют на отношения и поведение работников.

С учетом рационального охвата контролем и в интересах достижения эффективной координации и управления всеми видами деятельности организация подразделяется на соответствующие структурные блоки (департаменты, отделы, службы). Такой подход к формированию организационной структуры называется департаментализацией. В зависимости от признаков и критериев разделения организации на блоки принято различать: функциональную, территориальную, производственную, проектную и смешанную департаментализацию.

Организационное проектирование - деление организации на блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации целей организации. Этот процесс предполагает установление полномочий различных должностей, определение должностных отношений конкретных лиц в организации. Организация процесса работы включает в себя обеспечение нормального функционирования и взаимодействия различных подразделений предприятия для достижения запланированных целей. Организационная структура является «продуктом» процесса организационного проектирования и представляет собой формальные правила, разрабатываемые менеджерами для эффективного разделения труда и распределения официальных обязанностей среди отдельных сотрудников и групп.

Структура характеризует устойчивые связи между элементами организации, позволяет определить сферы контроля управляющих и скоординировать все функции. Организационная структура является единственным способом перехода от планов к действиям.

Структура управления организацией - упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого.

В рамках структуры протекает управленческий процесс, между участниками которого распределены функции и задачи управления. С этой позиции организационная структура - это форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение целей организации. Структура управления включает в себя цели, распределенные между различными

звеньями, связи между которыми обеспечивают координацию по их выполнению.

Организационное проектирование включает следующие этапы:

- деление организации на блоки по горизонтали;
- установление соотношений полномочий различных должностей;
- определение должностных обязанностей

Делегирование представляет собой передачу задач и полномочий получателю, который принимает на себя ответственность за них.

Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации для выполнения делегированных задач. Полномочия ограничены планами, процедурами, правилами и устными распоряжениями начальников, а также факторами внешней среды, например, законами и культурными ценностями. Пределы формальных полномочий часто нарушаются благодаря власти и неформальным организациям. Результатом делегирования линейных полномочий является цепь команд.

Аппаратные задачи можно определить как консультативные или обслуживающие. Они поддерживают те виды деятельности, которые непосредственно связаны с достижением поставленных целей. К широко распространенным типам аппарата относятся консультативный, обслуживающий и личный.

Аппаратные (штабные) полномочия помогают организациям использовать специалистов без нарушения принципа единоначалия. Штабные полномочия включают рекомендательные полномочия, обязательные согласования, параллельные и функциональные полномочия. Линейные руководители часто обладают аппаратными полномочиями в некоторых областях, а глава штабного аппарата обладает линейными полномочиями в отношении самого аппарата.

Число работников, подчиняющихся непосредственно руководителю, составляет его норму управляемости. Если норма управляемости не будет соответствующим образом ограничена, возникнут путаница и перегрузка руководителя. Потенциальная возможность путаницы в полномочиях может быть уменьшена при помощи принципа единоначалия - работник должен получать непосредственные распоряжения только от одного начальника и отвечать только перед ним.

Организация труда – это определенный порядок осуществления трудового процесса, образующий систему взаимодействия людей со средствами производства и друг с другом для достижения целей трудовой деятельности.

Элементы организации труда на предприятии:

- 1 Организация оплаты и материального стимулирования труда
- 2 Охрана труда и техника безопасности
- 3 Разделение труда
- 4 Кооперация труда. Организация рабочего места
- 5 Установление форм, приемов и методов труда
- 6 Установление норм затрат труда
- 7 Учет, анализ и планирование труда
- 8 Создание благоприятных условий труда
- 9 Подбор, подготовка и переподготовка кадров.

6.3 Мотивация персонала. Современные теории мотивации

Мотивация - это процесс стимулирования отдельного человека или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации. Мотивация необходима для продуктивного выполнения принятых решений и намеченных работ.

Вследствие доминирующей роли социально-экономических условий, различные методы мотивации могут оказываться эффективными даже тогда, когда они основываются на некорректных допущениях (например, концепции «экономического человека» Адама Смита).

Содержательные теории мотивации - теории мотивации, базирующиеся на идентификации потребностей, которые заставляют людей действовать так, а не иначе.

Теория мотивации А.Маслоу - теория мотивации, согласно которой люди в своих мотивациях опираются на пять видов потребностей (по возрастанию уровня иерархии):

1. Физиологические потребности, соответствующие врожденным первичным потребностям. Примерами могут служить голод, жажда, секс, потребности в жилище, одежде и сне.

2. Потребность в безопасности или экзистенциальные потребности приблизительно соответствует мотиву безопасности. Маслоу выделяет как эмоциональную, так и физическую безопасность. Потребности в безопасности можно разделить на физические (отсутствие угрозы жизни и здоровью) и экономические (отсутствие угроз экономическому положению). Если потребность в безопасности удовлетворена, она перестает быть мотивирующим фактором.

3. Потребность в принадлежности к социальной группе, причастности и поддержке. В данном случае речь идет о партнере, семье, друзьях, интимности и привязанности.

4. Потребности в чувстве собственного достоинства и потребности в статусе. Как составные уровни могут рассматриваться потребности во власти, достижениях и статусе. Маслоу обращает внимание на то, что уровень

признания включает как самоуважение, так и уважение со стороны других людей.

5. Потребность в самовыражении или духовные потребности - кульминация всех низших, средних и высших потребностей человека. Люди, добившиеся возможности самовыражения, реализовали свой потенциал. Самовыражение тесно связано с концепцией "Я", которая является индивидуальной мотивацией человека к преобразованию восприятия самого себя в реальность. По А. Маслоу потребность становится мотиватором только после того, как будут удовлетворены низшие потребности в иерархии потребностей.



Рисунок 6.1 - Пирамида А.Маслоу

Процессуальные теории мотивации – анализируют то, как человек распределяет свои усилия для достижения цели, и какой вид поведения при этом выбирает. Можно сказать, что они больше ориентированы на процесс достижения цели, поэтому и называются процессуальными теориями, а не на содержание цели (как содержательные теории мотивации). Но при этом процессуальные теории вовсе не отвергают роль потребностей в мотивации человеческой деятельности, просто согласно им не менее важны и условия удовлетворения потребностей: ожидаемое вознаграждение и справедливая оценка результата проделанной работы. К процессуальным теориям мотивации относятся: теория ожиданий В. Врума; теория справедливости Дж. Адамса; комплексная теория мотивации Портера-Лоулера; теория Х и теория У МакГрегора.

Теория ожиданий Врума (Expectancy Theory) - говорит о том, что наличие у человека потребности не является единственным условием для возникновения у него мотивации к достижению данной цели (обусловленной

потребностью). Важным условием является ожидание человеком того, что выбранный им тип поведения и предпринимаемые действия действительно приведут к получению желаемого. То есть мало наличие у человека потребности, надо чтобы он ожидал, что затраченные им усилия, в самом деле, помогут ему ее удовлетворить. Например, человек хочет устроиться на хорошо оплачиваемую и престижную работу. Для этого он поступает в ВУЗ, так как ожидает, что диплом поможет ему достичь этой цели.

Автор теории ожиданий – американский ученый Виктор Врум. Впервые изложил свою теорию в книге «Труд и мотивация» (1964). Врум, в своей теории ожиданий, выделяет три ключевых фактора влияющих на мотивацию: Ожидание того, что затраченные усилия приведут к желаемому результату (цели); Ожидание того, что достижение результата будет вознаграждено (то есть достижение результата – основной инструмент для получения вознаграждения); Ожидание того, что вознаграждение будет ценным (валентным).



Рисунок 6.2 -Теория справедливости Д.Адамса

Теория справедливости Адамса. Еще одна довольно распространенная процессуальная теория мотивации, это теория справедливости или теория равенства. Ее предложил в 1963 году американский психолог Джон Стейси Адамс. Теория справедливости Адамса (Equity Theory) утверждает, что люди всегда субъективно оценивают соотношение между полученным вознаграждением и затраченными на его достижение усилиями, а также сравнивают его с соотношением других работников, выполняющих аналогичную работу.

Комплексная теория мотивации Портера-Лоулера. Комплексная мотивационная теория, объединяющая в себе элементы, как теории ожиданий, так и теории справедливости, является теория, предложенная в 1968 году Лайманом Портером и Эдвардом Лоулером. Теория Портера-Лоулера основана на утверждении, что на мотивацию человека влияет целый ряд факторов, важнейшими из которых являются: затраченные усилия, полученный результат, вознаграждение, его восприятие и степень удовлетворенности



Рисунок 6.3 -Теория Портера-Лоулера

Затраченные усилия – уровень приложенных работником усилий зависит от ожидаемого вознаграждения и уверенности в том, что вознаграждение будет адекватно затраченным усилиям. Полученный результат – эффективность работы зависит не только от приложенных работником усилий, но и от его способностей, особенностей личности, осознания им своей роли в общем деле и т.д.

Вознаграждение и его восприятие – работник сравнивает полученное вознаграждение с затраченными усилиями и решает справедливое оно или несправедливое. Если вознаграждение воспринимается как справедливое, это повышает мотивацию работника и наоборот. Степень удовлетворенности – как итог внешнего (премия, похвала) и внутреннего (чувство собственной значимости, самовыражение) вознаграждения и мерило его ценности.

Важный вывод из теории Портера-Лоулера – именно результативный эффективный труд ведет к удовлетворению работника, а не наоборот.

6.4 Контроль как функция менеджмента

Контроль - это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Предварительный контроль обычно реализуется в форме определенной политики, процедур и правил. Прежде всего, он применяется по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам. Текущий контроль осуществляется, когда работа уже идет и обычно производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником. Заключительный контроль осуществляется после того, как работа закончена или истекло отведенное для нее время.

Текущий и заключительный контроль основывается на обратных связях. Контроль часто оказывает сильное влияние на поведение системы. Неудачно спроектированные системы контроля могут сделать поведение работников ориентированным на них, т.е. люди будут стремиться к удовлетворению требований контроля, а не к достижению поставленных целей. Такие воздействия могут также привести к выдаче неверной информации.

Проблем, возникающих вследствие воздействия системы контроля, можно избежать, задавая осмысленные приемлемые стандарты контроля, устанавливая двустороннюю связь, задавая напряженные, но достижимые стандарты контроля, избегая излишнего контроля, а также вознаграждая за достижение заданных стандартов контроля.

Контроль является эффективным, если он имеет стратегический характер, нацелен на достижение конкретных результатов, своевременен, гибок, прост и экономичен

Контроль представляет собой непрерывный процесс, проходящий в 4 этапа:

1. Установление стандартов и критериев деятельности организации. Стандарты и нормативы должны объективно отражать реальность, быть выполнимыми в обычных условиях, быть гибкими, т.е. регулярно пересматриваться при изменении внутренних и внешних условий, отражать все основные стороны работы организации. Особую трудность составляют те цели и задачи организации, которые трудно поддаются количественному измерению (например, повышение морального уровня). В данном случае возможно использование субъективных косвенных показателей, получаемых на основе обследований и опросов.

2. Измерение достигнутых показателей работы организации. Основное условие - выбор таких показателей, которые реально отражают движение организации по пути достижения поставленных перед ней целей, т.е. измерение должно быть выборочным, измерение должно соответствовать составу стандартов, норм и плановых заданий. Для измерений необходимо

выбрать единицу, соответствующую виду контролируемой деятельности, которую можно преобразовать в единицы стандарта. Стоимость проведения измерений часто является наиболее крупным элементом затрат во всем процессе контроля, иногда именно этот фактор определяет, стоит ли вообще осуществлять контроль.

3. Сравнение фактически достигнутых данных с запланированными, это дает возможность установить наличие отклонений в ту или иную сторону. Система контроля должна срабатывать только при наличии заметных отклонений от стандартов. Руководство должно заранее установить величины допустимых отклонений, в пределах которых отклонение результатов от намеченных целей не должно вызывать тревоги. Сокращение допустимых отклонений может требовать больших затрат.

4. Окончательная оценка полученных результатов действия по корректировке. В процессе контроля могут быть получены результаты трех видов:

- положительные, когда фактические параметры лучше запланированных корректировочные действия направлены на закрепление мер, давших такие результаты, например, увеличение размеров поощрения, инвестиции, увеличение производственных мощностей;

- отрицательные, когда фактические данные оказались хуже запланированных, применяются меры по исправлению положения, например, усиление руководства, повышение уровня квалификации работников, иногда пересмотр самих стандартов;

- нейтральные, когда организация работает в соответствии с планом, никаких корректировочных действий не требуется.

Эффективность контроля и требования к эффективному контролю определяются следующими показателями:

- стратегическая направленность контроля является одним из главных условий его эффективности. абсолютный контроль приоритетных направлений деятельности, и специальный контроль в областях, не имеющих стратегического значения;

- ориентация на результаты. конечная цель контроля - решение задач, стоящих перед организацией потому чтобы быть эффективным контроль должен интегрироваться с другими функциями управления;

- соответствие контролируемому виду деятельности. неподходящий механизм контроля может маскировать, а не выявлять важную информацию;

- своевременность. выявленные отклонения необходимо устранять, прежде чем они примут серьезные размеры;

- гибкость контроля необходима для приспособления к происходящим изменениям;

- экономичность и простота. простейшие методы контроля более понятны людям, требуют меньше усилий и более экономичны. выгоды, приносимые контролем должны превышать затраты на его проведение.

Функция контроля не является конечным пунктом всего процесса управления организацией. На практике такого конечного пункта не существует, так как каждая управленческая функция движима другой. Возникает постепенное круговое движение. Например, информация, полученная в процессе контроля, может использоваться на этапе планирования, организации и мотивации сотрудников

Вопросы для самоконтроля:

1. Что относится к основным направлениям совершенствования систем материального стимулирования труда работников?
2. Назовите функции менеджмента гостиниц и ресторанов.
3. Что формулирует руководство в процессе планирования?
4. Назовите этапы процесса контроля.
5. В какой теории мотивации люди в своих мотивациях опираются на пять видов потребностей?
6. В какой теории мотивации люди ориентированы на процесс достижения цели, а не на содержание цели?
7. В какой теории описывается типы менеджеров организаций и соответствующие типы их поведения?

Тестовые вопросы:

1. Определение системы целей функционирования и развития предприятий, а также путей и средств их достижения, является одной из функций менеджмента:

- A) Планирование
- B) Организация
- C) Мотивация
- D) Работа с кадрами
- E) Составление плана
- F) Контроль
- G) Управление персоналом
- H) Проектирование

2. В процессе планирования руководство формулирует:

- A) Цели
- B) Ситуационные факторы внутри организации
- C) Структуру
- D) Внутренние ситуационные факторы
- E) Намерение
- F) Замысел
- G) Вертикальное разделение труда
- H) Горизонтальное разделение труда

3. Функции отдела планирования:

- A) Стабильный уровень цен
- B) Экономическая свобода
- C) Разработка перспективных и текущих планов доходов
- D) Стратегическое планирование
- E) Систематический анализ работы предприятия
- F) Среднесрочное планирование
- G) Самостоятельная разработка долгосрочной стратегии
- H) Контроль за выполнением плановых показателей

4. Осуществление текущей деятельности планово-экономических служб в течении короткого времени – это:

- А) Оперативное планирование
- В) Долгосрочное планирование
- С) Календарное планирование
- Д) Стратегическое планирование
- Е) Текущее планирование
- Ф) Среднесрочное планирование
- Г) Самостоятельная разработка долгосрочной стратегии
- Н) Контроль за выполнением плановых показателей

5. Процесс создания структуры предприятия для достижения общих целей – это:

- А) Организация
- В) Делегирование
- С) Ответственность
- Д) Функция с систематической координацией
- Е) Стратегия сочетания
- Ф) Стратегия ограниченного роста
- Г) Взаимоотношения полномочий
- Н) Управление

6. Совокупность взаимосвязанных структурных единиц, взаимодействующих между собой на основе единой цели – это:

- А) Организационная структура
- В) Делегирование
- С) Ответственность
- Д) Структура организации
- Е) Стратегия сочетания
- Ф) Стратегия ограниченного роста
- Г) Производственная организационная структура
- Н) Управление

7. Передача прав и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение, представляет собой:

- А) Делегирование
- В) Средство передачи полномочий
- С) Подчиненность и ответственность
- Д) Ситуация
- Е) Принцип единоначалия
- Ф) Большое число подразделений по горизонтали
- Г) Подотчетность
- Н) Высокая степень формализации процессов управления

8. Обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение – это:

- А) Делегирование
- В) Ответственность
- С) Подчиненность и ответственность
- Д) Поручительство
- Е) Подотчетность
- Ф) Большое число подразделений по горизонтали
- Г) Опека
- Н) Высокая степень формализации процессов управления

9. Ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия сотрудников на выполнение задач – это:

- A) Полномочия
- B) Ответственность
- C) Права давать указания
- D) Поручительство
- E) Права и возможность давать указания
- F) Большое число подразделений по горизонтали
- G) Опекa
- H) Высокая степень формализации процессов управления

10. Пределы полномочий в гостиничном бизнесе определяются:

- A) Делегированием
- B) Уставом, правилами
- C) Ответственностью
- D) Положениями о структурных подразделениях
- E) Должностными инструкциями
- F) Большим числом подразделений по горизонтали
- G) Разделением труда
- H) Высокой степенью управления

11. К внешнему вознаграждению относится:

- A) Сама работа
- B) Чувство достижения результата
- C) Зарплата
- D) Мотивация
- E) Содержательность и значимость работы
- F) Продвижение по службе
- G) Признание
- H) Управление

12. К основным направлениям совершенствования систем материального стимулирования труда работников относятся:

- A) Компенсация и мотивация
- B) Применение сдельно-прогрессивных систем оплаты труда
- C) Удовлетворение потребностей
- D) Введение индивидуального и коллективного премирования
- E) Социальное общение
- F) Потребности более высоких уровней
- G) Потребности во влиянии
- H) Использование для стимулирования труда социальных выплат

13. Процесс обеспечения уверенности в эффективном достижении целей, является одной из следующих функций менеджмента:

- A) Контроль
- B) Организация
- C) Мотивация
- D) Анализ
- E) Стимулирование
- F) Эффективность результатов
- G) Проверка результатов
- H) Контролирование

ГЛАВА 7 МЕТОДЫ И СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ

7.1 Понятие и классификация методов управления

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

При решении менеджером той или иной задачи различные 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 гостиничные предприятия, организации, объединения и коллективы трудящихся.

При выборе методов управления необходимо учитывать:

- скорость достижения цели;
- вероятность достижения цели;
- отношения подчинения;
- личность управляемого;
- личность управляющего;
- экономическую самостоятельность;
- климат в коллективе.

Множественность методов менеджмента и разные подходы к их классификации усложняют задачу выбора тех из них, которые окажутся наиболее эффективными при решении конкретных управленческих задач. Разнообразие методов управления вызывает необходимость упорядочения всей их совокупности при помощи классификации по определенным критериям. Характеризуя методы управления, необходимо раскрыть их направленность, содержание и организационную форму.

Направленность методов управления означает их ориентацию на определенный объект управления (фирму, отдел, подразделение, компанию и т.д.).

Содержание методов управления - это совокупность специфических приемов и способов воздействия.

Организационная форма методов управления - способы воздействия на конкретно сложившуюся ситуацию. Воздействие может быть прямым или косвенным (постановка задачи и создание стимулирующих условий).

В практике управления гостиничными предприятиями одновременно применяют различные методы и их сочетания.

Следует отметить, что в экономической литературе нет единого толкования содержания, объекта воздействия и классификации методов управления. Но вне зависимости от способа классификации все методы

управления органически дополняют друг друга. Ведь их направленность всегда одна - на людей, осуществляющих различные виды трудовой деятельности. В конкретном методе управления определенным образом сочетаются и содержание, и направленность, и организационная форма. С учетом этого можно выделить следующие методы управления:

- 1) экономические;
- 2) организационно-административные;
- 3) социально-психологические

Отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей.

Экономические методы управления заключаются в целенаправленном воздействии на экономические интересы участников управленческих отношений. К числу последних относятся органы государственного управления, субъекты хозяйствования и физические лица, т.е. персонал организации. Следовательно, экономические методы как совокупность специфических приемов осуществления управленческой деятельности применяются на всех уровнях. В эту группу методов включают следующие рычаги экономического воздействия:

- заработная плата;
- внешнеэкономическое регулирование;
- налогообложение;
- финансирование и инвестирование
- кредитование;
- ценообразование и другие.

Некоторые из этих методов применяются на всех уровнях, другие - только на уровне хозяйственного управления.

Заработная плата как один из экономических методов в системе управления имеет воздействие на характер протекания и содержание организационных процессов. С одной стороны, она - основной элемент в составе механизма удовлетворения потребностей населения. С другой - ее формы и системы являются основным мотиватором эффективной деятельности всех занятых в трудовой деятельности. Заработная плата - главный составной элемент доходной части бюджета населения.

Внеэкономическое регулирование деятельности организаций по производству товаров и услуг направлено на создание благоприятных условий для развития национального производства; оптимальное сочетание экспорта и импорта; обеспечение потребностей внутреннего рынка в случае критического недостатка каких-либо товаров; поддержание равновесия платежного баланса посредством регулирования импорта товаров; продвижение товаров, на мировой рынок.

Основными инструментами управления в данном случае являются: таможенное пошлины, таможенные тарифы и таможенные сборы.

Налогообложение как метод управления экономическими процессами заключается в эффективной реализации системы налогов и сборов применительно к участникам рынка - субъектам хозяйствования и физическим лицам. Налоги - это обязательные платежи, взимаемые центральными и местными органами государственной власти с физических и юридических лиц, поступающие в государственный и местный бюджет. Величина налоговых ставок обычно устанавливается в законодательном порядке. По уровням взимания налоги делится на прямые, взимаемые непосредственно со дохода (подходный налог, налог на прибыль, заработную плату и ее прирост), и косвенные - в виде надбавок к цене товаров и услуг (акцизные сборы, налог с продаж, частично налог на добавленную стоимость). Налоги взимаются преимущественно в денежной форме.

Экономические методы способствуют выявлению новых возможностей и резервов. Речь идет об изменении системы материального стимулирования с учетом экономических интересов всех работников. В отличие от организационно-административных экономические методы руководства предполагают разработку общих планово-экономических показателей и средств их достижения. 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 (приказами, директивами, указаниями 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.

Основные принципы экономических методов управления:

- 1) системность;
- 2) комплексность.

Экономические методы основываются на использовании экономических стимулов, предусматривающих заинтересованность и ответственность управленческих работников за последствия принимаемых решений и побуждающих работников добиваться осуществления установленных задач без специальных указаний.

Специфические черты экономических методов:

- управляемые процессы становятся более эластичными и адаптивными;
- появляется возможность более эффективного контроля;
- административный контроль становится не обязательным;
- распространение экономических методов сочетается с относительным обособлением отдельных подразделений и повышением уровня саморегулирования.

Организационно-административные методы управления базируются на прямых директивных указаниях. Объективной основой использования этих методов выступают организационные отношения, составляющие часть

механизма управления. 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. Однако административные методы не следует отождествлять с волевыми и субъективными методами руководства, то есть администрированием.

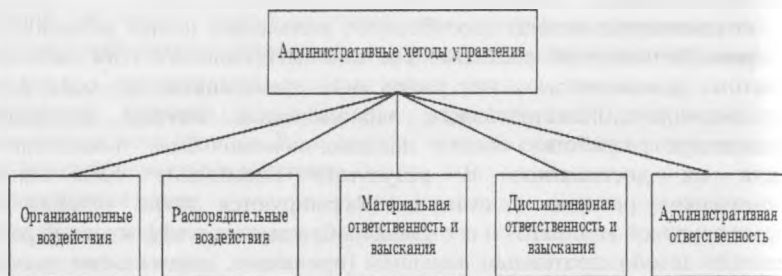


Рисунок 6.1 - Административные методы управления

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.

Возможны три формы проявления организационно-административных методов:

- обязательное предписание (приказ, запрет и т.п.);
- согласительные формы (консультация, разрешение компромиссов);
- рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение и т.п.).

Все формы организационно-административных методов едины в одном: это прямые задания и распоряжения вышестоящих органов управления, 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. По существу, организационно-административные методы - это методы принуждения, которые сохраняют свою силу до тех пор, пока труд не превратится в первую жизненную потребность человека.

Использование организационно-административных методов управления создает благоприятные условия для существования и развития управляемой системы, оказывает целенаправленное воздействие на объект управления. К характерным особенностям прямого воздействия относится непосредственная связь руководителя и подчиненного. Однако прямые воздействия в конечном счете ведут к усилению пассивности подчиненных, а иногда и к скрытому неповиновению. Наиболее эффективны косвенные методы воздействия, когда они осуществляются посредством постановки задачи и создания стимулирующих условий.

Таким образом, организационно-административные методы управления опираются на систему законодательных (нормативно-правовых) актов и силу власти менеджера, решают те же задачи, что и другие методы менеджмента, однако осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия на управляемую систему.

Установлено, что результаты труда во многом зависят от 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, что успех деятельности хозяйственного руководителя на 15 % зависит от его профессиональных знаний и на 85 % - от умения работать с людьми.

Зная особенности поведения, характер каждого человека, можно прогнозировать его поведение в нужном для коллектива направлении. Каждой группе свойственен свой психологический климат. Поэтому существенным условием образования и развития трудовых коллективов является 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 в несколько раз уменьшиться. Недостаточное внимание к социальным и психологическим аспектам управления вызывает нездоровые взаимоотношения в коллективе, что снижает производительность труда.

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.

Главная цель применения этих методов - формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи.

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.

Необходимость использования в практике управления социально-психологических методов очевидна, так как они позволяют своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, видеть перспективы изменения конкретной ситуации, принимать оптимальные управленческие решения.

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 приемы управления. Основное средство воздействия на коллектив - убеждение. Убеждая, руководитель должен максимально полно учитывать природу человеческого поведения и человеческих отношений в процессе совместной деятельности.

В качестве основных форм социально-психологического воздействия можно рекомендовать планирование социального развития персонала, убеждение как метод воспитания и формирования личности, экономическое соревнование, критику и самокритику, постоянно действующие производственные совещания, которые выступают как метод управления и как форма участия персонала в управлении, различного рода ритуалы и обряды, несоблюдение которых вызывает психологический дискомфорт в коллективе.

7.2 Стили руководства

Руководитель на всех уровнях системы управления организацией выступает как ведущее лицо, поскольку именно он определяет целенаправленность работы коллектива, подбор кадров, психологический климат и другие аспекты деятельности предприятия.

Руководство - способность оказывать влияние на отдельных лиц и группы, побуждая их работать на достижение целей организации.

Одной из важнейших характеристик деятельности руководителя является стиль руководства.

Стиль руководства — манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации.

Руководитель является ведущим и организатором в системе управления. Управление деятельностью групп и коллектива осуществляется в форме руководства и лидерства. Эти две формы управления имеют определенное сходство.

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

Одной из наиболее распространенных теорий лидерства является теория лидерства К. Левина (1938 г.).

Она выделяет три стиля лидерства:

-авторитарный стиль лидерства- характеризуется жесткостью, требовательностью, единоначалием, превалированием властных функций, строгим контролем и дисциплиной, ориентацией на результат, игнорированием социально-психологических факторов;

-демократический стиль лидерства - опирается на коллегиальность, доверие, информирование подчиненных, инициативу, творчество, самодисциплину, сознательность, ответственность, поощрение, гласность, ориентацию не только на результаты, но и на способы их достижения;

-либеральный стиль лидерства - отличается низкой требовательностью, отсутствием дисциплины и требовательности, пассивностью руководителя и потерей контроля над подчиненными, предоставлением им полной свободы действий.

Исследование К. Левина дало основу для поисков стиля управления, который может привести к высокой производительности труда и удовлетворенности исполнителей.

Значительное внимание исследованию стилей руководства было уделено в трудах Р. Лайкерта, который в 1961 г. предложил континуум стилей руководств. Его крайними позициями являются руководство, сосредоточенное на работе, и руководство, сосредоточенное на человеке, между ними расположены все другие типы лидерского поведения.

Согласно теории Лайкерта, различают четыре стиля руководства:

1. *Эксплуататорско-авторитарный*: руководитель имеет четкие характеристики автократа, не доверяет подчиненным, редко привлекает их к принятию решений, а задачи формирует сам. Основной стимул - страх и угроза наказания, вознаграждения случайны, взаимодействие строится на

взаимном недоверии. Формальная и неформальная организация находятся в противоборстве.

2. Патерналистски-авторитарный: руководитель благосклонно позволяет подчиненным принимать ограниченное участие в принятии решений. Вознаграждение действительное, а наказание - потенциальное, и то, и другое используется для мотивации работников. Неформальная организация отчасти противостоит формальной структуре.

3. Консультативный: руководитель принимает стратегические решения и, проявляя доверие, тактические решения делегирует подчиненным. Ограниченное включение работников в процесс принятия решений используется для мотивации. Неформальная организация не совпадает с формальной структурой лишь частично.

4. Демократический стиль руководства характеризуется полным доверием, основан на широком привлечении персонала к управлению организацией. Процесс принятия решений рассредоточен по всем уровням, хотя и интегрирован. Поток коммуникаций идет не только в вертикальных направлениях, но и по горизонтали. Формальная и неформальная организации взаимодействуют конструктивно.

Стили управления складываются под влиянием конкретных условий и обстоятельств. В связи с этим можно выделить «одномерные», т.е. обусловленные одним, каким то фактором, и «многомерные», т.е. учитывающие два или более обстоятельств при построении взаимоотношений «руководитель-подчиненный», стили руководства.

«Одномерные» стили управления к ним относятся: авторитарный (директивный), демократический (разрешительный) и либеральный (попустительский).

Таблица 7.1 - «Одномерные» стили управления

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Авторитарный стиль управления	Демократический стиль управления	Либеральный стиль управления
Приемы принятия решений	Едилично решает все вопросы	Принимая решения, советуется с коллективом	Ждет указания руководства или отдает инициативу в руки подчиненных
Способ доведения решений до исполнителей	Приказывает, распоряжается, командует	Предлагает, просит, утверждает предложения подчиненных	Просит, спрашивает
Распределение ответственности	Полностью в руках руководителя	В соответствии с полномочиями	Полностью в руках исполнителей
Отношение к инициативе	Подавляет полностью	Поощряет, использует в интересах дела	Отдает инициативу в руки подчиненных
Принципы подбора	Бойтся	Подбирает деловых,	Подбором кадров не

кадров	квалифицированных работников, старается от них избавиться	грамотных работников	занимается
Отношение к знаниям	Считает, что все сам знает	Постоянно учится и требует того же от подчиненных	Пополняет свои знания и поощряет эту черту у подчиненных
Стиль общения	Жестко формальный, необщительный, соблюдает дистанцию	Дружески настроен, любит общаться, положительно идет на контакты	Боится общения, общается с подчиненными только по их инициативе
Характер отношений с подчиненными	По настроению, неровное	Ровное, доброжелательное, требовательное	Мягкое, нетребовательное
Отношение к дисциплине	Жесткое, формальное	Сторонник разумной дисциплины, осуществляет дифференцированный подход к людям	Мягкое, формальное
Отношение к моральному воздействию на подчиненных	Считает наказание основным методом стимулирования, поощряет избранных только по праздникам	Постоянно использует разные стимулы	Использует поощрение чаще, чем наказание

Предпосылкой постановления различных "одномерных" стилей управления стали теории "X" и "Y" Дугласа Мак-Грегора.

Так, согласно теории "X", люди изначально ленивы и при первой же возможности избегают работы. У них полностью отсутствует честолюбие, поэтому они предпочитают быть руководителями, не брать на себя ответственность и искать защиты у сильных. Что бы заставить людей трудиться, нужно использовать принуждение, тотальный контроль и угрозу наказаний.

Однако, по мнению Мак-Грегора, люди таковы не по своей природе, а вследствие тяжелых условий жизни и труда, которые начали меняться к лучшему лишь со второй половины XX в. В благоприятных же условиях человек становится тем, кем он есть на самом деле, и его поведение отражается уже другой теорией - "Y". В соответствии с ней в таких условиях люди готовы брать на себя ответственность за дело, более того, даже стремятся к ней. Если их приобщить к целям фирмы, охотно включаются в процесс самоуправления и самоконтроля, а так же в творчество. И такое приобщение является функцией не принуждения, а вознаграждения, связанного с достижением поставленных целей. На таких работников опирается руководитель, исповедующий демократический стиль.

"Многомерные" стили управления. "Теория X" и "Теория Y"

В 1960 году Дуглас Макгрегор опубликовал свою точку зрения на биполярность мнений о том, как надо управлять людьми. "Теория X" и "Теория У", представленные в книге "Человеческая сторона предприятия", завоевали широкое признание у менеджеров.

Теория X

1. Человек изначально не любит работать и будет избегать работы.
2. Человека следует принуждать, контролировать, угрожать наказанием для достижения целей организации.
3. Средний человек предпочитает, чтобы им руководили, он избегает ответственности.

Теория У

1. Работа так же естественна, как игра для ребенка.
2. Человек может осуществлять самоуправление и самоконтроль. Награда - результат, связанный с достижением цели.
3. Средний человек стремится к ответственности.

Таким образом, формируются два взгляда на управление: авторитарный взгляд, ведущий к прямому регулированию и жесткому контролю, и демократический взгляд, который поддерживает делегирование полномочий и ответственности.

На основе этих теорий разработаны и другие, которые представляют собой различные сочетания вышеприведенных. В западном бизнесе популярна также теория «управленческой решетки», разработанная Р.Блейком и Дж.Мугоном. Они указывали, что трудовая деятельность разворачивается в силовом поле между производством и человеком.

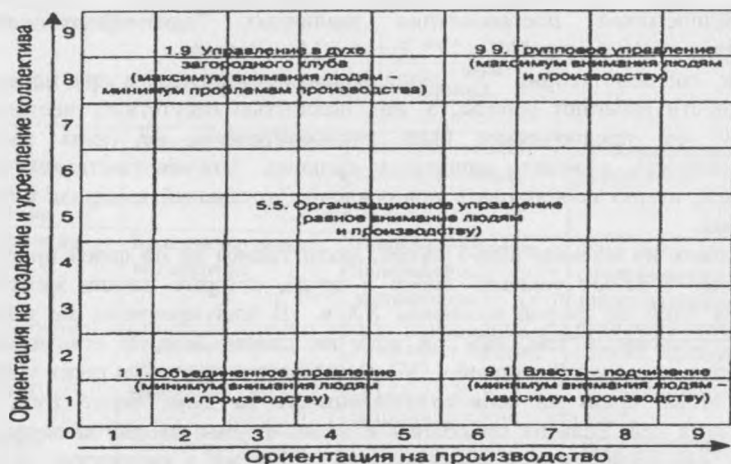


Рисунок 7.1 - Стили руководства

Первая силовая линия определяет отношение руководителя к производству. Вторая линия (вертикальная) определяет отношение руководителя к человеку (улучшение условий труда, учет желаний, потребностей и т.д.).

Рассмотрим различные стили руководства, приведенные на рисунке 7.1.

Тип 1.1 - руководитель ни о чем не заботится, работает так, чтобы не быть уволенным. Такой стиль считается чисто теоретическим.

Тип 9.1 - стиль жесткого администрирования, при котором для руководителя единственной целью является производственный результат.

Тип 1.9 - либеральный или пассивный стиль руководства. В данном случае основное внимание руководитель уделяет человеческим отношениям.

Тип 5.5 находится в середине «управленческой решетки». При таком компромиссе достигаются средние результаты труда, не может быть резкого прорыва вперед. В то же время такой стиль руководства способствует стабильности и бесконфликтности.

Тип 9.9 считается наиболее эффективным. Руководитель старается так построить работу своих подчиненных, чтобы они видели в ней возможности самореализации и подтверждения собственной значимости. Цели производства определяются совместно с сотрудниками.

Подход «путь-цель» Митчела и Хауса. Руководитель может повлиять на подчиненных, как увеличивая личную выгоду достижения подчиненными поставленной цели, так и сделать путь к этой выгоде более легким, объясняя средства ее достижения, убирая помехи, увеличивая возможности для личной удовлетворенности на пути к этой выгоде.

Руководитель может влиять на средства достижения целей с помощью следующих приемов:

- 1) разъяснение того, что ожидается от подчиненного;
- 2) оказание поддержки, наставничество и устранение помех;
- 3) направление усилий подчиненных на достижение цели;
- 4) создание у подчиненных потребностей, находящихся в компетенции руководителя, которые он может удовлетворить;
- 5) удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута.

Стили руководства, рассмотренные Р. Хаусом в модели «путь - цель», - это стиль поддержки и инструментальный стиль. Стиль поддержки аналогичен стилю, ориентированному на человека или на человеческие отношения. Инструментальный стиль аналогичен стилю, ориентированному на работу или на задачу.

Ситуационная модель Фидлера сосредоточивает внимание на ситуациях и выявляет три фактора, определяющие поведение руководителя. Этими факторами являются:

1) отношения между руководителем и членами коллектива: они могут быть хорошими или плохими;

2) структура задачи: задачи могут быть привычны, четко сформулированы и структурированы или, наоборот, расплывчаты и бесструктурны;

3) должностные полномочия, объем власти, связанной с должностью руководителя, могут быть малы или велики.

Еще одной ситуативной моделью руководства стала модель, разработанная Виктором Врумом и Филиппом Йеттоном. Модель Врума-Йеттона концентрирует внимание на процессе принятия решений. Главной идеей модели является то, что степень или уровень привлечения подчиненных к участию в принятии решения зависит от характеристик ситуации. В соответствии с моделью не существует одного, верного, единственного способа принятия решения. После анализа и оценки каждого аспекта проблемы лидер определяет, какой стиль, с точки зрения участия подчиненных в принятии решения, ему лучше использовать. В рассматриваемой модели эффективность решения определяется на основании уравнения, показывающего, что она зависит от качества решения и уровня принимаемых подчиненными обязательств по выполнению решения, а также от степени срочности решения. Предпосылкой модели является представление, что отведенное ситуацией для решения время, наряду с остальными двумя, является критическим фактором.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что такое методы управления?
2. Какие критерии положены в основу классификации методов управления?
3. Поясните особенности экономических методов управления гостиницей.
4. Охарактеризуйте организационно-административные методы.
5. Какую роль играют социально-психологические методы управления?
6. Что вы понимаете под стилем управления?
7. Охарактеризуйте авторитарный стиль управления.
8. Опишите особенности демократического и либерального стилей управления.
9. В чем суть управленческой решетки?

Тестовые вопросы:

1. Способ воздействия на управляемый объект:

- A) Метод управления
- B) Функция управления
- C) Обеспечение прибыльности фирмы
- D) Методика управления
- E) Средство управления
- F) Формирование кадровой политики
- G) Получение прибыли
- H) Повышение квалификации и творческой активности работника

2. Стиль руководства характеризует:

- A) Форму взаимоотношений руководителей и подчиненных
- B) Связь кооперации
- C) Взаимоотношения руководителя и подчиненных

- D) Связь координации
- E) Отношения руководитель-подчиненный
- F) Схему подчиненности
- G) Личностный подход
- H) Делегирование полномочий

3. В «управленческой решетке Блейка-Моутона» отражено:

- A) Стиль руководства
- B) Метод руководства
- C) Функция управления
- D) Управленческий стиль
- E) Звенья управления
- F) Классификация руководства и стили управления
- G) Принципы управления
- H) Организационная структура

4. Согласно личностной теории лидер должен обладать определенным набором качеств:

- A) Самостоятельностью, уверенностью, благосклонностью
- B) Интеллектом, инициативностью, харизмой
- C) Принципиальностью, причастностью
- D) Инициативностью, индивидуальностью, здравым смыслом
- E) Честностью, интеллектом, способностью к руководству
- F) Жесткостью, авторитарностью
- G) Хорошая манера поведения
- H) Гибкостью, хитростью

5. Стиль руководства, рассмотренные Р. Хаусом в модели «путь-цель» - это:

- A) Консультативный стиль
- B) Стиль жизненного цикла
- C) Стиль поддержки
- D) Ситуационный стиль
- E) Инструментальный стиль
- F) Либеральный стиль
- G) Авторитарный стиль
- H) Партиципативный стиль

6. Согласно теории жизненного цикла эффективность лидерства зависит от зрелости исполнителя:

- A) Модели П. Херси
- B) Модели Врума-Йеттона
- C) Модели П. Херси и К. Бланшара
- D) Теории Хауса
- E) Модели К. Бланшара
- F) Теории Фидлера
- G) Модели Лайкерта
- H) Теории Митчела

7. Для эффективного управления стили поведения и личные качества руководителя должны соответствовать конкретным ситуациям в:

- А) Ситуационном подходе
- В) Системном подходе
- С) Процессном подходе
- Д) Подход в зависимости от обстоятельств
- Е) Личностном подходе
- Ф) Поведенческом подходе
- Г) Умение руководителя интерпретировать ситуацию
- Н) Партсипативный стиль

8. Факторы, определяющее поведение руководителя в модели Фидлера:

- А) Отношение между руководителем и коллективом
- В) Потребности организации
- С) Низкая текучесть кадров
- Д) Подход в зависимости от обстоятельств
- Е) Структура задач
- Ф) Должностные полномочия
- Г) Умение руководителя интерпретировать ситуацию
- Н) Высокий моральный настрой

9. Авторы этой модели считали, что существует жесткая связь между усилиями работников и результатами работы:

- А) П. Херси
- В) Модель «путь-цель» Хауса и Митчела
- С) П. Херси и К. Бланшар
- Д) Модель «путь-цель»
- Е) К. Бланшара
- Ф) Хаус и Митчел
- Г) Лайкерт
- Н) Д. Мак-Грегор

10. Ситуационные переменные, используемые в модели Фидлера:

- А) Отношение «лидер-последователи»
- В) Зрелость последователей
- С) Структурированность работы
- Д) Способность
- Е) Должностная позиция лидера
- Ф) Компетентность
- Г) Умение планировать
- Н) Высокие моральные стандарты

11. В основе теории лидерства Врума-Йеттона лежат следующие критерии:

- А) Степень структурированности проблемы
- В) Значение качества решения
- С) Ориентация на задачу
- Д) Наличие достаточной информации
- Е) Ориентация к лидерству

- F) Отношений к руководству
- G) Хорошая манера поведения
- H) Степень «зрелости»

12. Стили управления:

- A) Стил ь невмешательства
- B) Гостиничный стил ь
- C) Деловой стил ь
- D) Демократический
- E) Авторитарный
- F) Руководящий стил ь
- G) Административный стил ь
- H) Либеральный

13. Стил ь управления, при котором централизация власти в руках одного руководителя:

- A) Авторитарный стил ь
- B) Гостиничный стил ь
- C) Деловой стил ь
- D) Автократичный стил ь
- E) Стил ь невмешательства
- F) Либеральный
- G) Административный стил ь
- H) Власть в руках автократа

14. Стил ь управления, при котором власть реализуется группой с разделением управленческих функций:

- A) Авторитарный стил ь
- B) Демократический стил ь
- C) Участие коллектива в принятие решений
- D) Автократичный стил ь
- E) Высокая степень децентрализации полномочий
- F) Либеральный
- G) Административный стил ь
- H) Власть в руках автократа

ГЛАВА 8 КОММУНИКАЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ РЕСТОРАНОВ И ГОСТИНИЦ

8.1 Роль коммуникации и коммуникационный процесс, его этапы и элементы

Коммуникация может быть определена как процесс обмена и понимания информации между двумя и более людьми с целью мотивирования определенного поведения или влияния на него. Цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации. Однако сам обмен информацией не гарантирует такого понимания и эффективного общения участвующих в обмене сторон. Обмен информацией происходит только в том случае, когда одна сторона предлагает информацию, а другая воспринимает ее. Поэтому эффективные коммуникации требуют от каждой из сторон определенных коммуникативных навыков, умений, взаимопонимания.

Чтобы лучше понять процесс обмена информацией, условия его эффективности, назовем элементы и стадии процесса коммуникаций. В процессе обмена информацией выделяют четыре элемента.

1. Отправитель, лицо, задумавшее передать информацию (идею, сообщение) или выразить эмоции, чувства.

2. Сообщение, собственно информация, ясно сформулированная мысль, закодированная с помощью символов. Смысл и значение сообщения представляют собой идеи отправителя, факты, ценности, чувства и отношения. При этом отправитель рассчитывает, что сообщение будет получено с тем же значением, которое в него заложено.

3. Канал, средство передачи информации. С его помощью она направляется к заданному адресату. Каналами могут быть телефонная линия, радиоволна, воздух, передающий устную речь, компьютерные сети, каналы доставки письменной корреспонденции и т. д. Если канал в момент передачи или обмена информацией связывает более двух организационных единиц, он образует информационную сеть.

4. Получатель, лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

Этапами обмена информацией являются следующие:

1) зарождение идеи, сообщения;

2) кодирование и выбор канала. Кодирование – это преобразование передаваемой информации с помощью символов в послание или сигнал, который может быть передан. Формами кодирования выступают речь, текст, рисунок, поступок, жест, улыбка, интонация и т. д. Отправитель также выбирает канал, совместимый с формой кодирования;

3) передача – использование канала для доставки сообщения;

4) декодирование – перевод символов отправителя в мысли получателя. Декодирование включает восприятие послания, его интерпретацию и оценку. Эффективное декодирование предполагает понимание идеи получателем, что

означает, что смысл сообщения для отправителя и получателя одинаков. Эффективность обмена информацией повышает обратная связь, при которой отправитель и получатель меняются местами и ролями, и процесс коммуникации осуществляется в обратном порядке, проходя все этапы обмена информацией. Обратная связь – это реакция получателя на сообщение отправителя и учет этой реакции отправителем.

Обратная связь делает коммуникацию динамическим двухсторонним процессом. Она может рассматриваться как сообщения отправителю, которые содержат данные об эффективности акта коммуникации.

Положительная обратная связь информирует, что желаемый результат сообщения достигнут. Отрицательная обратная связь показывает источнику, что желаемый результат сообщения достигнут не был. С точки зрения повышения эффективности коммуникации отрицательная обратная связь имеет большее практическое значение, чем положительная.

В идеале обратная связь должна быть сознательной, а поэтому планироваться заранее, облекаться в оптимальную форму, соответствующую ситуации, возможности восприятия партнером (а не собственному удобству), устанавливаться без промедления, в ответ на конкретный сигнал (особенно, если о ней просят) и характеризоваться доброжелательностью. Сигналами сознательной обратной связи при устной передаче информации бывают уточнение, перефраз, обобщение, выражение чувства. Поскольку такие сигналы могут быть достаточно слабыми, то за реакцией партнеров нужно внимательно наблюдать.

По данным С. Блэка, «руководитель может рассчитывать на понимание лишь 60 % информации, которую он пытается передать своему заместителю по какому-либо сложному вопросу. В свою очередь, подчиненный заместителя тоже поймет не более 60 %. И так далее до последнего звена в руководящей цепочке. Если же руководство состоит из пяти уровней, самый младший из руководителей поймет только 13 % первоначального распоряжения. При использовании письменных документов, отправленных сверху вниз, результат может быть еще хуже.

На информацию, распространяемую в организации, воздействует значительное количество лиц. Американский исследователь коммуникационных процессов Ф. Махлуп выделяет шесть типов воздействия на передаваемое в организации сообщение и соответственно определяет субъектов этого воздействия.

Переносчик – доставляет то, что получил без малейших изменений.

Преобразователь – изменяет форму полученного им сообщения без изменения его содержания.

Переводчик – изменяет форму и содержание полученного сообщения, но должен при этом усилием воображения воссоздать сообщение в такой форме, которая по характеру воздействия не уступала бы оригинальному сообщению, каким он его воспринял.

Аналитик – дополняя общепринятые способы передачи, так широко пользуется собственными мыслями и догадками, что передаваемое им сообщение очень мало или совсем непохоже на то, которое он принял.

Первооткрыватель – вкладывает столько собственного созидательного гения, творческого воображения в полученную информацию, что в результате между полученным от других и переданным им сообщением можно установить лишь относительно слабую связь.

Кодирование и декодирование являются потенциальными источниками возникновения «шума». «Шум» – это ошибки, неодинаковое понимание символов в послании, различия в восприятии, существующие стереотипы, которые искажают смысл послания.

8.2 Межличностные и групповые коммуникации

Существуют межличностные и организационные формы коммуникаций, последние в конечном счете тоже сводятся к межличностным. В зависимости от канала передачи межличностные коммуникации подразделяют на устные и письменные.

Устные коммуникации выступают в форме обсуждений, беседы, диалога, телефонного звонка, и символом кодирования информации здесь является устное слово, речь и невербальная информация (жест, мимика, выражение лица, улыбка, интонация и другая несловесная информация). У такой формы коммуникации два основных преимущества:

1) она проста для использования, не требует специальной подготовки и средств связи;

2) обеспечивает быструю обратную связь и обмен информацией между отправителем и получателем через заданный вопрос, высказанное согласие, жест, голос и другую невербальную информацию.

Эта информация передает мысли и ощущения гораздо более эффективно, чем любые, самым тщательным образом подобранные слова. Недостатками устных коммуникаций являются:

1) невозможность хранения информации, так как такие коммуникации не оставляют документов, записей, заметок;

2) возникновение определенных барьеров на пути устных коммуникаций, которые приведут к неточностям, ошибкам, непониманию.

Второй формой межличностных коммуникаций являются письменные коммуникации в форме отчета, доклада, письма, докладной записки, представления, приказа и др., где символом кодирования информации выступает письменное слово. Преимущества письменных коммуникаций:

1) большая точность и тщательность при формулировании сообщений;

2) возможность хранения информации. Недостатки в том, что они:

1) требуют больше времени на сбор, обдумывание и формулирование сообщений;

2) препятствуют установлению обратной связи и обмену информацией.

При выборе формы межличностных коммуникаций можно руководствоваться правилом: устная коммуникация предпочтительней при личном, новом, нерутинном, двусмысленном, эмоциональном и кратком сообщении (личные встречи, беседы, телефонный разговор), а письменная обычно более эффективна при обезличенных, простых, рутинных и длинных посланиях (официальное письмо, докладная записка, электронная почта).

Для усиления преимуществ каждой из этих форм их можно комбинировать. Например, короткий телефонный звонок позволяет предупредить о времени совещания и получить немедленный ответ, а напоминающая записка о времени и повестке дня гарантирует, что получатель не забудет о совещании, подготовится к нему и придет. Новые средства связи: мобильные телефоны, факсы, компьютерные сети—стирают различия между устной и письменной формами коммуникаций и делают каждую более эффективной.

8.3 Формы организационных коммуникаций, их барьеры

Формы организационных коммуникаций:

- 1) коммуникация с внешней средой;
- 2) вертикальные коммуникации в рамках организации;
- 3) горизонтальные коммуникации внутри организации;
- 4) неформальные коммуникации;
- 5) коммуникационные сети.

Каждая из этих форм предполагает использование устной или письменной форм коммуникаций.

Вертикальные коммуникации осуществляются по нисходящей или восходящей формальным линиям между руководителями и подчиненными и могут вовлекать в процесс обмена информацией несколько уровней в организации. По нисходящим коммуникациям передаются сообщения о целях и стратегиях, текущих задачах, новых процедурах и правилах, должностных инструкциях и предстоящих изменениях в организации, обратная связь по результатам деятельности и др. По восходящим коммуникациям поступают сообщения о возникающих проблемах, идеях и предложениях, отчеты о результатах деятельности и другая контрольная информация, жалобы и просьбы и т. д.

Горизонтальные коммуникации представляют собой обмен сообщениями между разными отделами, подразделениями, находящимися на одном уровне в организации, и между коллегами по работе внутри этих подразделений. Цель этих коммуникаций – координация и кооперация работы взаимосвязанных подразделений, решение проблем внутри отделов, консультирование друг друга. Для согласования работы разных подразделений иногда создаются специальные группы, комитеты, комиссии,

назначаются консультанты, создаются матричные структуры, в которых большую роль играют горизонтальные связи.

Неформальные коммуникации не связаны ни с формальными каналами, ни с иерархией в организации. Они возникают спонтанно, не по предписанию руководства, являются случайным обменом информацией между людьми при встрече и соединяют всех сотрудников организации. Существует два типа неформальных каналов: слухи («виноградная лоза») и «выходы в народ». Слухи представляют собой непроверенные сведения, обычно циркулирующие внутри организации (внутренние толки) или во внешней среде организации (внешние толки). Слухи позволяют сотрудникам восполнить информационный вакуум, уточнить решения руководства. Они активизируются, когда в организации происходят перемены, ощущается возбуждение, беспокойство или когда ухудшается экономическая ситуация.

Исследования показывают, что эффективность «виноградной лозы» зависит всего лишь от нескольких человек. В простой цепочке слухов один человек сообщает какие-либо новости многим другим. В кластерной цепочке информацию передают несколько человек. Чем меньше число «передаточных звеньев», тем точнее информация. По меньшей мере, на 75 % слухи являются точными. Поэтому по каналам слухов менеджер может распространить информацию о предстоящих сокращениях персонала, о перемещениях и назначениях, новых ставках заработной платы, предстоящих изменениях в организации. Слухи можно разделить на четыре категории.

Управление организационными коммуникациями предполагает знание коммуникативных барьеров и способов их преодоления. Последние связаны с проектированием организации таким образом, чтобы обеспечить и поддерживать эффективные коммуникации как на уровне отдельного человека, так и на уровне подразделений, отделов организации. Такое проектирование включает и развитие индивидуальных навыков, опыта, умения общаться с людьми.

К основным коммуникационным барьерам на уровне подразделений организации относятся: различия в статусах и власти; разные цели и потребности подразделений; несоответствие коммуникативных сетей и задач и дефицит формальных каналов.

Различия в статусах и власти приводят к искажению информации, поступающей от нижних уровней организации вверх по иерархии.

Это связано с тем, что подчиненные, имеющие небольшую власть в организации, могут неохотно передавать информацию о проблемах, ошибках своим руководителям. Поэтому у последних возникает неверное, приукрашенное представление о состоянии дел на рабочих местах.

Руководители, обладающие большой властью, могут не почувствовать или не обратить внимания на то, что работники, имеющие низкий статус, не имеют стимулов к сотрудничеству. Устранить такой барьер позволяют «выходы в народ», создание климата доверия, открытости, поощрения инициативы, а порой и ошибок.

Различия целей и потребностей подразделений приводят к возникновению противоречий между ними, борьбе за организационные ресурсы, следованию в первую очередь локальным целям подразделений, а не целям организации в целом. Преодолеть данный барьер помогает совершенствование структуры организации, использование специальных команд, отделов, кураторов, дополнительных каналов связи, направленных на координацию, объединение усилий разных подразделений.

Несоответствие коммуникативных сетей и задач. Количество информации и обмен ею должны соответствовать объему и содержанию решаемых задач. Это означает, что для решения трудной, творческой, инновационной задачи должны использоваться децентрализованные коммуникативные сети типа «круг», которые поощряют участие, обсуждение проблемы, проявление инициативы работников.

Дефицит формальных каналов. Отсутствие формальных каналов сокращает эффективность коммуникаций. В организации должно быть достаточно восходящих, нисходящих и горизонтальных коммуникаций в форме опросов работников, системы сбора предложений, информационных бюллетеней, политики открытых дверей и др.

Опрос работников – это вариант системы обратной связи. Такие опросы можно проводить с целью получения информации от руководителей и работников буквально по сотням вопросов:

- 1) четко ли доведены до них цели их деятельности;
- 2) с какими потенциальными или реальными проблемами они сталкиваются или могут столкнуться;
- 3) получают ли они точную и своевременную информацию, необходимую им для работы;
- 4) открыт ли их руководитель для предложений;
- 5) информированы ли они о грядущих переменах, которые отразятся на их работе.

Системы сбора предложений разработаны с целью облегчения поступления информации наверх. Все работники получают при этом возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации. Цель подобных систем – снижение остроты тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх.

Чаще всего такая система реализуется в варианте ящиков для предложений, куда работники фирмы могут анонимно подавать свои предложения.

К сожалению, этот вариант не слишком эффективен, ибо нередко отсутствует механизм подтверждения факта рассмотрения предложений, как и стимулирование работников, чьи предложения пошли организации на пользу.

Систему сбора предложений можно создать и по-иному. Организация может развернуть частную телефонную сеть, через которую работники получают возможность анонимно звонить и задавать вопросы о назначениях

и продвижениях в должности. Иногда на линии работают менеджеры, тут же отвечающие на задаваемые вопросы.

Ответы направляются либо непосредственно работникам (если вопрос не анонимный), либо печатаются в информационном бюллетене фирмы.

Информационные бюллетени, публикации и видеозаписи организации. Относительно крупные организации, как правило, издают ежемесячные бюллетени, которые содержат информацию для работников. В подобные ежемесячные бюллетени могут входить статьи с обзором предложений по поводу управления, на темы охраны здоровья работников, нового контракта, нового вида продукции или услуг, которые намечено предложить потребителям в скором времени, подборка «работник месяца», ответы руководства на вопросы рядовых сотрудников.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что такое коммуникация?
2. Назовите элементы и этапы коммуникационного процесса.
3. Что является основной целью коммуникации?
4. Что означают горизонтальные коммуникации?
5. Что означает семантический шум?
6. Назовите основные типы невербальной коммуникации.
7. Какие существуют способы преодоления коммуникационных барьеров?

Тестовые вопросы:

1. Процесс обмена информацией между двумя и более людьми представляет собой:

- A) коммуникация
- B) контроль
- C) смысловое взаимодействие
- D) анализ
- E) стимулирование
- F) эффективность результатов
- G) проверка результатов
- H) обмен информацией

2. Минимальное количество участников коммуникаций

- A) один
- B) три
- C) два
- D) не ограничено
- E) двое
- F) множество
- G) два или три
- H) десять

3. Основная цель коммуникации – это:

- A) возможность делиться друг с другом важной информацией
- B) добиться от принимающей стороны точного понимания сообщения
- C) установить личностный контакт
- D) повышение эффективности процесса общения
- E) обмен информацией между субъектом и объектом управления
- F) повышение уровня знаний
- G) связывающий процесс

Н) организовать совместную работу коллектива

4. Перевод мыслей отправителя информации в символы – это:

- А) кодирование
- В) декодирование
- С) шифрование
- Д) обратная связь
- Е) сообщение
- Ф) передача
- Г) связывающий процесс
- Н) закодирование

5. Перевод символов отправителя в мысли получателя представляет собой:

- А) кодирование
- В) декодирование
- С) шифрование
- Д) обратная связь
- Е) дешифрование
- Ф) расшифровка
- Г) связывающий процесс
- Н) закодирование

6. Ответная реакция получателя на сообщение - это:

- А) обратная связность
- В) декодирование
- С) шифрование
- Д) обратная связь
- Е) обратное взаимодействие
- Ф) расшифровка
- Г) связывающий процесс
- Н) закодирование

7. К основным элементам коммуникационного процесса не относятся:

- А) кодирование
- В) отправитель
- С) шифрование
- Д) сообщение
- Е) обратное взаимодействие
- Ф) канал
- Г) получатель
- Н) средство передачи информации

8. Использование при коммуникации любых символов кроме слов – это:

- А) кодирование
- В) невербальная информация
- С) семантические барьеры
- Д) вербальная информация
- Е) бессловесное общение
- Ф) расхождение в восприятии
- Г) канал
- Н) общение жестами, мимикой

9. Горизонтальные коммуникации означают:

- А) коммуникации между отдельными подразделениями

- В) коммуникации между организацией и окружающей средой
- С) неформальные коммуникации
- Д) вербальная информация
- Е) коммуникации между сотрудниками одного уровня
- Ф) формальные коммуникации
- Г) неформальные коммуникации
- Н) коммуникации между линейными руководителями

10. Вертикальные коммуникации означают:

- А) коммуникации между отдельными подразделениями
- В) коммуникации между уровнями
- С) неформальные коммуникации
- Д) коммуникации между уровнями и подразделениями
- Е) коммуникации между сотрудниками одного уровня
- Ф) формальные коммуникации
- Г) неформальные коммуникации
- Н) коммуникации между руководителем и подчиненными

11. Обмен информацией между фирмой и средствами массовой информации – это:

- А) коммуникации между отдельными подразделениями
- В) коммуникации между уровнями
- С) коммуникации между организацией и ее средой
- Д) коммуникации между предприятием и ее средой
- Е) коммуникации между организацией и телевидением
- Ф) формальные коммуникации
- Г) неформальные коммуникации
- Н) коммуникации между руководителем и подчиненными

12. Причина исчезновения информации – семантический шум означает:

- А) непонимание
- В) преграды
- С) семантика
- Д) декодирование
- Е) кодирование
- Ф) неумение слушать
- Г) неправильное восприятие
- Н) искажение

13. Семантический барьер порождает:

- А) взаимопонимание
- В) различие в жизненном опыте
- С) различие в ценностях
- Д) декодирование
- Е) с различиями в системах значений участников
- Ф) неумение слушать
- Г) неправильное восприятие
- Н) искажение

14. К барьерам организационной коммуникации относится:

- А) искажение сообщений
- В) декодирование
- С) шифрование
- Д) информационные перегрузки
- Е) состав кадров управления

- F) расшифровка
- G) связывающий процесс
- H) закодирование

15. Руководитель поглощен переработкой поступающей нужной и ненужной информации

– это:

- A) взаимопонимание
- B) информационные перегрузки
- C) различие в ценностях
- D) излишек информации вреден
- E) превышение реальных возможностей
- F) неумение слушать
- G) неправильное восприятие
- H) искажение

15. Канал неформальных коммуникаций – это:

- A) коммуникации между отдельными подразделениями
- B) коммуникации между уровнями
- C) канал слухов
- D) виноградная лоза
- E) слухи
- F) формальные коммуникации
- G) неформальные коммуникации
- H) коммуникации между руководителем и подчиненными

17. К элементам коммуникационного процесса не относится:

- A) отправитель
- B) декодирование
- C) сообщение
- D) канал
- E) дешифрование
- F) слухи
- G) получатель
- H) информация

18. Соединение определенным образом участвующих в данном процессе индивидов с помощью информационных потоков – это:

- A) коммуникации между отдельными подразделениями
- B) коммуникации между уровнями
- C) коммуникационная сеть
- D) сеть коммуникационная
- E) коммуникационный канал
- F) вербальные символы
- G) неформальные коммуникации
- H) зарождение идеи

19. Коммуникация, осуществляемая на основе жестов, интонаций – это:

- A) невербальная коммуникация
- B) несловесная коммуникация
- C) коммуникационная сеть
- D) сеть коммуникационная
- E) невербальная информация
- F) вербальные символы
- G) неформальные коммуникации

Н) зарождение идеи

20. К основным типам невербальной коммуникации относятся:

- А) канал
- В) движение тела
- С) сообщение
- Д) канал
- Е) интонация голоса
- Ф) взгляд
- Г) разговор
- Н) информация

21. Способ с помощью которого индивид предпочитает строить отношения по данному поводу с другими – это:

- А) коммуникационный стиль
- В) стиль коммуникации
- С) коммуникационная сеть
- Д) сеть коммуникационная
- Е) стиль открытости и адекватности обратной связи
- Ф) вербальные символы
- Г) неформальные коммуникации
- Н) зарождение идеи

22. Неоднозначность интерпретации смыслов в зависимости от различий в индивидуальных контекстах – это

- А) семантические барьеры
- В) коммуникации между уровнями
- С) барьеры восприятия
- Д) невербальные барьеры
- Е) шум
- Ф) вербальные символы
- Г) неформальные коммуникации
- Н) зарождение идеи

23. К способам преодоления коммуникационных барьеров относится:

- А) канал
- В) дублирование информации
- С) сообщение
- Д) канал
- Е) совершенствование структуры организации
- Ф) переподготовка кадров
- Г) разговор
- Н) информация

24. Совокупность информационно-технических средств, информационных процессов и каналов для передачи и переработки информации – это:

- А) информационно-управленческие системы
- В) дублирование информации
- С) информационные системы
- Д) коммуникационный стиль
- Е) совершенствование структуры организации
- Ф) декодирование информации
- Г) коммуникационная сеть
- Н) информационный процесс

9.1 Понятие, роль решения в процессе менеджмента

Управленческое решение - выбор альтернативы, осуществлённый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации. Управленческим называется решение, которое разрабатывается для социальной системы. Оно направлено на следующие аспекты:

- стратегическое планирование;
- управление управленческой деятельностью;
- управление человеческими ресурсами, такими как: производительность, активизация знаний и умений;
- менеджмент деятельности в области производства и обслуживания;
- обеспечение формирования системы управления компании;
- управленческое консультирование;
- менеджмент внутренних и внешних коммуникаций.

Принятие решений - один из основных и наиболее ответственных видов деятельности менеджера, поскольку от правильности и своевременности управленческих решений зависит эффективность управления, а следовательно, и эффективность работы гостиницы.

Необходимость принятия решений возникает на всех этапах процесса управления и связана с различными аспектами управленческого труда. Для менеджера принятие решений — постоянная и ответственная работа. Необходимость принятия решений сопровождает все, что делает руководитель гостиницы любого уровня. Поскольку принятые решения касаются не только менеджера, но и других людей и во многих случаях - всей гостиницы, понимание природы и сути этого процесса чрезвычайно важно для каждого, кто хочет добиться успеха в области управления.

Одним из показателей успешной деятельности менеджера является его способность принимать правильные решения. Так как менеджеры выполняют четыре функции управления, они реально имеют дело с постоянным потоком решений по каждой из них, то есть планированию, организации, мотивации и контролю. Выработка и принятие решений — это творческий процесс в деятельности руководителей. Он включает в себя стадии:

- 1) выработку и постановку цели;
- 2) изучение проблемы;
- 3) выбор и обоснование критериев эффективности и возможных последствий принимаемых решений;
- 4) рассмотрение вариантов решений;
- 5) выбор и окончательное формулирование решения;
- 6) принятие решения;
- 7) доведение решений до исполнителей;
- 8) контроль за выполнением решений.

Управленческое решение — комплексное явление, и для понимания его сущности необходимо рассмотреть его основные аспекты: организационный, психологический, правовой, информационный, экономический и социальный.

Организационный аспект проявляется в организации при реализации ряда функций управленческих решений, а именно направляющей, координирующей и мотивирующей.

Особенность психологического аспекта заключается в том, что решение рассматривается прежде всего как логико-мыслительный акт, т.е. под управленческим решением понимается внутренняя мыслительная деятельность субъекта управления, направленная на разрешение проблемы.

В правовом аспекте главное внимание уделяется правовой стороне принятия решения, а именно его полномочности и соответствию правовым нормам и юридическим последствиям. Управленческое решение при этом рассматривается прежде всего как организационно-правовой акт, принятый и оформленный субъектом управления в установленном порядке.

Информационный аспект подчеркивает информационную природу принятия решений. Процесс принятия решения в этом случае рассматривается как процесс преобразования исходной информации в информацию управленческого решения, а само решение трактуется как обособленная информация, специально подобранная, проанализированная и переработанная соответствующим субъектом управления.

Экономический аспект предполагает, что решение строится на знании и использовании объективных экономических законов функционирования и развития, направленных на достижение максимальной экономической эффективности в деятельности организации.

Социальный аспект подразумевает, что не всякое экономически выгодное решение может дать положительный эффект в социальном плане. Поэтому при выборе окончательной альтернативы у руководителя должно присутствовать чувство ответственности за социальные последствия.

В итоге управленческое решение представляется как результат управленческой деятельности. Управленческое решение рассматривают как основной вид управленческого труда, совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач.

9.2 Классификация управленческих решений

Решения можно классифицировать по разным признакам. Однако определяющим моментом являются условия, в которых принимается решение. Обычно решения принимаются или в обстановке определенности, или в обстановке риска (неопределенности).

В условиях определенности менеджер более или менее уверен в результатах каждого решения. В обстановке риска максимум, что может

сделать менеджер, - определить вероятность успеха для каждого варианта решения.

Существуют и другие критерии классификации управленческих решений:

- по сроку действия последствий решения: долго-, средне- и краткосрочные решения;

- по частоте принятия: одноразовые (случайные) и повторяющиеся;

- по широте охвата: общие (касающиеся всех сотрудников) и узкоспециализированные;

- по форме подготовки: единоличные, групповые и коллективные;

- по сложности: простые и сложные;

- по жесткости регламентации: контурные, структурированные и алгоритмические. Контурные решения лишь приблизительно обозначают схему действия подчиненных и дают им широкий простор для выбора приемов и методов реализации решений. Структурированные решения предполагают жесткое регламентирование действий подчиненных. Инициатива же с их стороны может проявляться лишь в решении второстепенных вопросов. Алгоритмические решения предельно жестко регламентируют деятельность подчиненных и практически исключают их инициативу.

Определенный интерес представляет классификация управленческих решений, данная М.Месконом, М.Альбертом и Ф.Хедоури, которые выделяют организационные, интуитивные и рациональные решения. Организационное решение — это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Цель организационного решения - движение к поставленным перед организацией задачам.

Организационные решения можно разделить на две группы: запрограммированные и незапрограммированные. В запрограммированном решении число альтернатив ограничено и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией. Незапрограммированные решения принимаются в новых ситуациях. Они внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. К числу незапрограммированных можно отнести решения по выбору цели организации, улучшения продукции, усовершенствования структуры и т.п. На практике немногие управленческие решения оказываются запрограммированными или незапрограммированными в чистом виде.

По существу, процесс принятия организационных решений очень тесно связан с процессом управления организацией в целом.

Интуитивные решения принимаются менеджером по интуиции («на глазок»). К ним склонны, как правило, менеджеры с большим стажем управленческой работы.

Рациональное решение отличается тем, что не зависит от опыта и стажа работы менеджера. В его основе лежит глубокий анализ и синтез всех явлений и процессов, происходящих в гостиничной индустрии.

Применительно к гостиничному комплексу можно выделить следующие критерии классификации управленческих решений:

- 1) степень структурированности (незапрограммированные и запрограммированные);
- 2) содержание (юридические, экономические, технические и др.);
- 3) количество лиц, участвующих в принятии решения (групповые и индивидуальные);
- 4) уровень управления (высший, средний, низший);
- 5) количество целей (одноцелевые и многоцелевые).

9.3 Методы разработки управленческих решений

Все методы принятия управленческих решений можно разделить на:

- неформальные (эвристические),
- коллективные,
- количественные.

Неформальные (эвристические) методы принятия решений. Это совокупность приемов и методик выбора оптимальных решений руководителем, теоретическое сравнение альтернатив с учетом накопленного опыта. Неформальные методы базируются в основном на интуиции менеджера. Их преимущество в том, что они принимаются оперативно; недостатком же является то, что интуиция может иногда подвести менеджера.

Коллективные методы обсуждения и принятия решений. Основным моментом в процессе коллективной работы над реализацией управленческих решений является определение круга лиц - участников данной процедуры. Чаще всего это временный коллектив, в состав которого включаются и руководители, и исполнители. Главными критериями формирования такой группы являются компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность. Коллективные формы групповой работы могут быть разными: заседание, совещание, работа в комиссии и т.п.

Наиболее распространен такой метод коллективной подготовки управленческих решений, как «*мозговой штурм*», или «*мозговая атака*» (совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений). Если предстоит решить сложную проблему, собирается группа людей, которые предлагают любые решения определенной проблемы. Основное условие «мозгового штурма» - создание обстановки, максимально благоприятной для свободного генерирования идей. Чтобы этого добиться, запрещается провергать или критиковать идею, какой бы на первый взгляд

фантастической она ни была. Все идеи записываются, а затем анализируются специалистами.

Основная структура метода «мозговой атаки»

Примером коллективного принятия решений может служить *метод Дельфи*, получивший название от греческого города, прославившегося жившими там мудрецами - предсказателями будущего. Метод Дельфи — многотуровая процедура анкетирования. После каждого тура данные анкетирования дорабатываются и полученные результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок. Первый тур анкетирования проводится без аргументации, во втором отличающийся от других ответ подлежит аргументации или же эксперт может изменить оценку. После стабилизации оценок опрос прекращается и принимается предложенное экспертами или скорректированное решение.

Существует еще *японская (кольцевая) система принятия решений* — «кингисё», суть которой состоит в том, что на рассмотрение готовится проект новшества. Он передается для обсуждения лицам по списку, составленному руководителем. Каждый должен рассмотреть предлагаемое решение и дать свои замечания в письменном виде. После этого проводится совещание. Как правило, приглашаются те специалисты, чье мнение руководителю не совсем ясно. Эксперты выбирают свое решение в соответствии с индивидуальными предпочтениями. И если они не совпадают, то определяют вектор предпочтений с помощью одного из следующих принципов:

а) большинства голосов - выбирается решение, имеющее наибольшее число сторонников;

б) диктатора - за основу берется мнение одного лица. Этот принцип характерен для военных организаций, а также для принятия решений в чрезвычайных обстоятельствах;

в) принцип Курно используется в том случае, когда коалиций нет, то есть предлагается число решений, равное числу экспертов. В этом случае необходимо найти такое решение, которое отвечало бы требованию индивидуальной рациональности без ущемления интересов каждого в отдельности;

г) принцип Парето используется при принятии решений, когда все эксперты образуют единое целое, одну коалицию. В этом случае оптимальным будет такое решение, которое невыгодно менять сразу всем членам группы, поскольку оно объединяет их в достижении общей цели;

д) принцип Эджворта используется в том случае, если группа состоит из нескольких коалиций, каждой из которых невыгодно отменять свое решение. Зная предпочтения коалиций, можно принять оптимальное решение, не нанося ущерба друг другу.

Количественные методы принятия решений. В основе лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки (с помощью компьютера) больших массивов информации.

В зависимости от типа математических функций, положенных в основу моделей, различают:

а) линейное моделирование, при котором используются линейные зависимости;

б) динамическое программирование, позволяющее вводить дополнительные переменные в процесс решения задач;

в) вероятностные и статистические модели, реализуемые в методах теории массового обслуживания;

г) теория игр — моделирование таких ситуаций, принятие решения в которых должно учитывать несовпадение интересов различных подразделений;

д) имитационные модели позволяют экспериментально проверить реализацию решений, изменить исходные предпосылки, уточнить требования к ним.

Индивидуальные стили принятия решений

В решениях всегда отражается личность того, кто их принимает. С этой стороны интересен личностный профиль управленческого решения, то есть та совокупность индивидуальных особенностей руководителя, которую несут с собой его решения к исполнителям.

В науке выделены следующие разновидности личностных профилей решений.

Решения уравновешенного типа свойственны людям, которые приступают к проблеме с уже сформулированной исходной идеей, возникшей в результате предварительного анализа условий и требований задачи. Уравновешенность проявляется в том, что выдвижение гипотез и их проверка одинаково привлекают внимание человека. Подобная тактика принятия решений наиболее продуктивна.

Импульсивные решения характерны для людей, у которых процесс построения гипотез резко преобладает над действиями по их проверке и уточнению. Такой человек относительно легко генерирует идеи, но мало заботится об их оценке. Это приводит к тому, что процесс принятия решений проходит скачкообразно, минуя этап обоснования и проверки. В практической работе импульсивность решений может привести к тому, что руководитель будет стремиться внедрить в жизнь решения, которые недостаточно осмыслены и обоснованы.

Инертные решения - результат очень неуверенного и осторожного поиска. После появления исходной гипотезы ее уточнение идет крайне медленно. Оценки сверхкритичны, каждый свой шаг человек проверяет неоднократно. Это ведет к растягиванию процесса принятия решений во времени.

Рискованные решения напоминают импульсивные, но отличаются от них некоторыми особенностями индивидуальной тактики. Если импульсивные решения перескакивают через этап обоснования гипотезы, то рискованные все же его не обходят, но к оценке человек приходит лишь после того, как

обнаружена какая-то несообразность. В итоге, хотя и с опозданием, элементы построения гипотез и их проверки уравниваются.

Решения осторожного типа характеризуются особой тщательностью оценки гипотез, критичностью. Человек, прежде чем прийти к какому-либо выводу, совершает множество разнообразных подготовительных действий. Решениям осторожного типа присуща упреждающая оценка. Осторожные люди более чувствительны к отрицательным последствиям своих действий, чем к положительным. Их больше пугают ошибки, чем радуют успехи. Поэтому тактическая линия осторожных - избежать ошибок. Для импульсивных, например, характерна противоположная тактическая линия: они ориентируются на успех и менее чувствительны к неудачам.

Условия эффективности управленческих решений

Эффективным управленческое решение могут сделать:

- соблюдение иерархии в принятии решений;
- использование межфункциональных групп;
- использование прямых горизонтальных связей;
- централизация руководства.

Иерархия в принятии решений - делегирование полномочий по принятию решения ближе к тому уровню, на котором имеется больше необходимой информации и который непосредственно участвует в реализации принятого решения. В этом случае исполнителями решения являются сотрудники смежных уровней. Контакты с подчиненными, находящимися более чем на один иерархический уровень ниже (выше), не допускаются.

Использование целевых межфункциональных групп, члены которых отбираются из различных подразделений и уровней организации.

Использование непосредственных (прямых) горизонтальных связей. В данном случае (особенно на начальной стадии процесса принятия решения) сбор и обработка информации осуществляются без обращения к вышестоящему руководству. Такой подход способствует принятию решений в более короткие сроки и повышению ответственности за их выполнение.

Централизация руководства. Процесс принятия решения должен находиться в руках одного (общего) руководителя. В данном случае формируется иерархия в принятии решений, то есть каждый низший руководитель решает свои проблемы (принимает решения) с непосредственным руководством, а не с руководителем самого высокого уровня.

Как уже отмечалось, лучший вариант, когда решение выбирается благодаря последовательной оценке каждого из предлагаемых. При этом определяется, насколько каждый вариант решения обеспечивает достижение цели. Таким образом, решение должно отвечать требованиям, вытекающим из решаемой ситуации и целей организации, а именно:

- эффективности;
- экономичности;
- своевременности;

– обоснованности;

– реальности.

Решение должно быть *эффективным*, то есть наиболее полно обеспечивать достижение поставленной организацией цели.

Решение должно быть *экономичным*, то есть обеспечивать достижение поставленной цели с наименьшими затратами.

Своевременность решения означает не только нужный момент его принятия, но и своевременность достижения целей. Ведь когда решается проблема, события продолжают развиваться. Может получиться так, что прекрасная идея устареет и потеряет с течением времени смысл, хотя изначально она была хороша.

Исполнители должны быть убеждены, что решение *обоснованно*. В связи с этим нельзя путать фактическую обоснованность и ее восприятие исполнителями – понимание ими аргументов, побуждающих менеджера принять именно такое решение.

Решение должно быть *реально осуществимым*, то есть нельзя принимать нереальные, абстрактные решения. Такие решения вызывают досаду исполнителей, и в основе своей они неэффективны. Принятое решение должно соответствовать силам и средствам выполняющего его коллектива.

Особую роль в эффективности решений играют методы доведения принятых решений до исполнителей. Доведение решений до исполнителей начинается обычно с разделения на групповые и индивидуальные задания и подбора исполнителей. В результате каждый сотрудник получает конкретное задание, которое находится в прямой зависимости от его служебных обязанностей. Считается, что умение передать задачи исполнителям является главным источником эффективности принятого решения. В связи с этим выделяют четыре основные причины невыполнения решений:

– решение было недостаточно четко сформулировано менеджером;

– решение было ясно и четко сформулировано, однако исполнитель его плохо уяснил;

– решение четко сформулировано и исполнитель его хорошо уяснил, но у него не было необходимых условий и средств для его выполнения;

– решение было грамотно сформулировано, исполнитель его усвоил и имел все необходимые средства для его выполнения, но у него не было внутреннего согласия с вариантом решения, предложенным менеджером. Исполнитель в данном случае может иметь свой, более эффективный, по его мнению, вариант решения данной проблемы.

Таким образом, эффективность решения зависит не только от его оптимальности, но и от формы доведения его до исполнителей (оформления решений и личных качеств руководителей и исполнителей). Организация исполнения принятых руководством решений как специфическая деятельность менеджера предполагает то, что он держит в поле зрения решения, находит способ влиять на них, управляет ими. Команда — «приступить к исполнению решения!» - не может быть дана раньше, чем у

руководителя не возникнет уверенности в том, что все звенья правильно поняли свои задачи и имеют все средства для их выполнения.

Главный смысл всей работы по доведению задач до исполнителей состоит в том, чтобы построить в сознании некий образ (технологию) будущей работы по выполнению управленческого решения. Первоначальное впечатление об этой работе формируется у исполнителя при получении и восприятии задания. После этого идея (модель задания) уточняется, обогащается посредством адаптации ее к реальным и объективным условиям внутренней и внешней среды. На этой основе и разрабатывается технология выполнения решения (идеальная модель деятельности исполнителя по выполнению задания менеджера). Для того чтобы модель деятельности исполнителя была выполнена в соответствии с первоначальной идеей менеджера, к ней (модели) предъявляют ряд требований:

- полнота модели;
- глубина отражения первоначальной идеи;
- стрессоустойчивость и прочность;
- гибкость модели;
- согласованность;
- ее мотивация.

Полнота модели решения описывает ее соответствие, с одной стороны, замыслу руководителя, его решению и поставленным им задачам, а с другой - содержанию, структуре и условиям исполнительской деятельности. Идеальным вариантом была бы такая полнота модели, при которой она развернута настолько, что еще до начала работы исполнитель мысленно может представить себе все тонкости предстоящей работы.

Точность модели необходима потому, что если задача ставится абстрактно - в общем виде, то она не выполняется вообще или выполняется формально. Система управления, в которой точность формирования оперативных моделей решения не стала законом, распадается.

Глубина отражения первоначальной модели характеризует оперативную модель с точки зрения представленности в ней всей динамики предстоящей деятельности.

Стрессоустойчивость и прочность модели предполагает способность исполнителя четко реализовать план действий, сложившийся в его сознании, в любых сложных ситуациях.

Гибкость модели - критерий, который как бы противоречит всем указанным выше. Очевидно, что абсолютно жесткий и «неподдающийся» образ может быть приемлем только в застывших и неизменных структурах, которых в природе и обществе нет и быть не может. Проблема в том, чтобы выбрать оптимальное соотношение между стабильностью (неподвижностью) и гибкостью модели.

Согласованность модели решения связана с тем, что исполнитель чаще всего выполняет свой этап работы в одиночку, поэтому его действия должны

согласовываться по задачам, времени и месту с действиями других исполнителей.

Мотивация модели решения. Известно, что понимание решения и усвоение его идеальной модели не в полной мере обеспечивают должную мобилизацию всех резервов исполнителей, поэтому и нужно мотивировать их деятельность. Воздействие на мотивы, побуждающие исполнителей к проявлению активности, внутренней потребности для выполнения заданий, - основной смысл мобилизации трудового коллектива на выполнение принятых руководством решений.

9.4 Этапы принятия и реализации решений

Содержание процесса принятия решения зависит, прежде всего, от сложности возникшей проблемной ситуации. К примеру, не вызовет проблемы, если внезапно заболел сотрудник, которому имеется равноценная замена, но сложной проблема окажется, если на рынке гостиничных услуг изменилась маркетинговая ситуация. В любом случае в процессе принятия решения менеджеру необходимо дать ответы на следующие вопросы: Что делать? Как делать? Кому поручить работу? Каковы сроки ее исполнения? Для кого делать? Где делать? Что это даст?

Вопросы о том, сколько и какие стадии должен пройти процесс принятия решений, каково конкретное содержание каждой из них, спорные, и решаются менеджерами по-разному. Это зависит от квалификации руководителя, ситуации, стиля руководства и культуры организации. Важно, чтобы каждый менеджер понимал сильные стороны и ограничения каждого подхода и процедуры принятия решения и с учетом ситуации, а также собственного стиля управления умел выбрать лучший вариант.

При принятии любого, даже самого простого, решения требуются соответствующие затраты (материальные, социальные и др.). Поэтому менеджер должен, прежде всего, определиться: нужно ли принимать решение или можно обойтись советом, пожеланием и т.д.

Классический же подход к принятию управленческого решения состоит в соблюдении определенной процедуры и выполнении обязательных действий:

- 1) определение проблемы;
- 2) выявление ограничений и определение альтернатив;
- 3) принятие решения;
- 4) реализация решения;
- 5) контроль за исполнением.

Определение проблемы. У истоков любого решения находится проблемная ситуация, требующая своего разрешения. Задача менеджера на этом этапе состоит в анализе проблемной ситуации, то есть в определении симптома «болезни», изучении положения дел и целей, предварительной формулировке критериев решения. Таким образом, процесс определения проблемы состоит в ее обнаружении и оценке.

Обнаружение проблемы - осознание того, что возникло отклонение от первоначально установленных планов. Менеджер может узнать о существовании проблемы из личного обзора и анализа информации, общественного мнения, мнения других менеджеров и подчиненных.

Оценка проблемы - установление ее масштабов и природы. Определение масштаба проблемы не есть нахождение ее причины и источника. Речь идет лишь об оценке средств для ее решения и степени ее серьезности.

Выявление ограничений и определение альтернатив. Причиной возникновения проблемы могут быть находящиеся вне организации силы (внешняя среда), которые менеджер не может изменить. Ограничения такого рода сужают возможности принятия оптимальных решений, поэтому необходимо определить их источник и суть и наметить возможные действия, устраняющие причины этой проблемы. Поиску альтернатив должен предшествовать этап определения критериев успешного решения, это исключит в будущем ошибки в принятых решениях.

Принятие решения. На этой стадии разрабатываются варианты решения, дается их оценка и отбирается альтернатива с наиболее благоприятными общими последствиями. Речь идет о сравнении достоинств и недостатков каждого варианта решения. Менеджер должен ответить на вопросы: Какова эффективность (экономическая и социальная) решения? Имеется ли внутреннее согласие подчиненного выполнять данное решение? Каковы последствия?

Реализация решения. Процесс не заканчивается выбором варианта решения, потому как для достижения конечных целей принятое решение должно быть реализовано. На стадии реализации принимаются меры по конкретизации решения и доведению его до исполнителей. Необходимо разработать план реализации управленческого решения, в котором предусмотреть, кто, когда, где и какими средствами должен решить проблему.

Контроль за исполнением решения. Даже после того, как решение введено в действие, процесс его принятия не может считаться полностью завершенным, так как нужно получить информацию о том, по плану ли происходит реализация принятого управленческого решения. В процессе контроля выявляются отклонения и вносятся поправки, помогающие реализовать решение полностью. С помощью контроля устанавливается обратная связь между управляющей и управляемой системами.

Организовать исполнение решения - задача не из легких. Она требует знания людей, их возможностей, сил, средств и методов исполнения. Организация исполнения решений - это специфическая деятельность руководителя, завершающая управленческий цикл. И если на этапе подготовки и принятия решения руководитель оперирует идеальными отображениями предметов и явлений, то в процессе организации его исполнения он сталкивается с реальной ситуацией, которая чаще всего отличается от идеальной.

Недостаточно опытный руководитель, мысленно оперирующий вещами и событиями, привыкает к легкости манипулирования идеальными представлениями и неосознанно переносит эту легкость на реальную ситуацию. В результате такого менеджмента принимаемые им решения оказываются непосильными и на практике не выполняются. Здесь следует учитывать то обстоятельство, что руководитель организует не свою деятельность, а труд других людей. Это две разные вещи, ибо процесс исполнения решений также нужно *организовывать*. Исполнители должны получить четкую информацию о том, кто, где, когда и какими способами и средствами должен осуществлять действия, соответствующие принятому решению. Необходимо разработать план его реализации, которому предусматривается система мер, обеспечивающих достижение целей решения с минимальными издержками.

Одним из механизмов, обеспечивающих успешное выполнение решений является установление и структуризация коммуникаций в фирме. Задача состоит в оптимальном построении структуры коммуникаций управленческих работников и исполнителей. Структуры таких коммуникационных сетей могут быть различными, а связи между передающей (коммутатором-руководителем) и воспроизводящей стороной (исполнителем) могут существенно различаться. В связи с этим можно выделить наиболее часто встречающиеся в организации коммуникации — цепочную, многосвязную, звездную и иерархическую.

При *цепочной* структуре коммуникаций решение, передаваемое с одного конца на другой, становится известно всем исполнителям и всеми ими обсуждается. Все связи в такой коммуникации одинаковы, а командный стиль руководства отсутствует. Такая структура взаимоотношений распадается, если нарушается связь между двумя участниками коммуникации.

В *многосвязной* структуре коммуникаций все ее участники связаны между собой. Ее отличает достаточная устойчивость и скорость передачи информации. Отношения командования ярко выражены. В практике управления наиболее часто встречается на уровне первичного коллектива.

В *звездной* структуре коммуникаций ярко выражен «коммутатор-руководитель», через которого передаются все задачи. Все связи замыкаются на нем. Устойчивость и скорость передачи информации невысокие.

Для *иерархической* структуры коммуникаций характерны ярко выраженные командные отношения. Промежуточные ступени одновременно являются и подчиненными, и командными.

Организационно-управленческие решения оформляют в виде приказа или распоряжения, после чего они приобретают силу закона. Однако множество решений в организации передаются в виде устных указаний, заданий, пожеланий и подобных управляющих директив. Главная задача менеджера и состоит в том, чтобы организовать исполнение такого решения, обеспечить координацию действий и контроль за его выполнением. Таким образом,

контроль за исполнением решений является заключительной стадией управленческого цикла. Он принимает форму обратной связи, посредством которой можно получить информацию об исполнении решения и достижении организацией поставленных целей.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что вы понимаете под управленческим решением?
2. Назовите основные стадии процесса подготовки и принятия управленческих решений.
3. Дайте классификацию и охарактеризуйте виды управленческих решений.
4. Чем отличаются решения, принимаемые в условиях определенности и в условиях риска?
5. Объясните различия между запрограммированными и незапрограммированными решениями.
6. Дайте характеристику процесса принятия управленческих решений.
7. Приведите общую классификацию методов принятия управленческих решений.
8. В чем индивидуальность стилей принятия решений?
9. Назовите факторы эффективности принимаемых решений.
10. Назовите требования, предъявляемые к управленческим решениям.
11. Как вы понимаете процедуру организации исполнения управленческих решений?

Тестовые вопросы:

1. Управленческое решение - это:

- A) регламент
- B) выбор альтернатив
- C) нормативный документ
- D) постановка целей
- E) управленческое заключение
- F) вид деятельности
- G) постановление
- H) средство достижения цели

2. Интуитивное решение - это:

- A) выбор, сделанный на основе ощущения того что он правильный
- B) выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом
- C) сверхчувственное решение
- D) это решение, принятое на основе суждения
- E) управленческое заключение
- F) не зависят от прошлого опыта
- G) пронизательность
- H) обеспечение движения к целям

3. Факторы, влияющие на процесс принятия решений:

- A) факторы внешней и внутренней среды
- B) выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом
- C) личностные оценки руководителя
- D) объективные и субъективные факторы
- E) управленческое заключение
- F) факторы прямого и косвенного воздействия
- G) ценностные ориентации
- H) культурные различия

4. Требования, предъявляемые к управленческим решениям:

- A) обоснованность и своевременность

- В) сложность
- С) личные оценки руководителя
- Д) полномочность и согласованность
- Е) лаконичность и краткость
- Ф) неопределенность
- Г) ценностные ориентации
- Н) взаимозависимость решений

5. Начальной стадией в процессе принятия управленческих решений является:

- А) выявление ограничений и определение альтернатив
- В) принятие решений
- С) постановка проблемы
- Д) определение проблемы
- Е) реализация решений
- Ф) контроль исполнения решения
- Г) выбор альтернативы
- Н) диагностика проблемы

6. Заключительной стадией в процессе принятия управленческих решений является:

- А) обратная связь
- В) функция контроля
- С) постановка проблемы
- Д) определение проблемы
- Е) реализация решений
- Ф) контроль за исполнением решения
- Г) выбор альтернативы
- Н) диагностика проблемы

7. Неформальный метод принятия решений = это:

- А) платежная матрица
- В) метод Дельфи
- С) мозговой штурм
- Д) определение проблемы
- Е) мозговая атака
- Ф) метод экспертного оценивания
- Г) метод Гордона
- Н) теория игр

8. Решения, не зависящие от прошлого опыта, обоснованные с помощью объективного аналитического процесса - это:

- А) рациональное решение
- В) интуитивное решение
- С) продуманное взвешенное решение
- Д) незапрограммированное решение
- Е) аналитическое решение
- Ф) алгоритмическое решение
- Г) организационные решения
- Н) запрограммированное решение

9. Выбор, сделанный в повторяющейся ситуации и являющийся результатом определенной последовательности шагов или действий - это:

- А) рациональное решение
- В) интуитивное решение
- С) решение запрограммированное

- D) незапрограммированное решение
- E) аналитическое решение
- F) алгоритмическое решение
- G) организационные решения
- H) запрограммированное решение

10. Решения, обусловленные прошлым опытом или знаниями, о том, что случилось в сходных ситуациях ранее - это:

- A) решение, основанное на суждениях
- B) интуитивное решение
- C) решение запрограммированное
- D) незапрограммированное решение
- E) суждение как основа организационного решения
- F) алгоритмическое решение
- G) организационные решения
- H) прогнозирование результатов альтернативных вариантов

11. Творческий процесс, заставляющий участников использовать для решения поставленной проблемы личностный, прямой, символический и фантазийный механизмы аналогии - это:

- A) синектика
- B) метод Дельфи
- C) мозговой штурм
- D) совмещение механизмов аналогии
- E) мозговая атака
- F) метод синектики
- G) метод Гордона
- H) теория игр

12. К основным особенностям «метода Дельфи» относится:

- A) синектика
- B) анонимность экспертов
- C) мозговой штурм
- D) совмещение механизмов аналогии
- E) отказ от контактов экспертов и обсуждений
- F) многотуровая процедура опроса
- G) метод Гордона
- H) теория игр

13. Метод моделирования оценки воздействия принятого решения на конкурентов:

- A) теория математических моделей
- B) метод Дельфи
- C) мозговой штурм
- D) матричные игры
- E) мозговая атака
- F) метод синектики
- G) метод Гордона
- H) теория игр

14. Эта модель используется для определения оптимального числа каналов обслуживания по отношению к потребности в них:

- A) теория математических моделей
- B) теория вероятностей
- C) мозговой штурм

- D) матричные игры
- E) теория очередей
- F) теории массового обслуживания
- G) метод Гордона
- H) теория игр

15. Процесс создания модели и ее экспериментальное применение для изменения реальной ситуации – это

- A) теория математических моделей
- B) теория вероятностей
- C) имитационное моделирование
- D) подробная статистика
- E) теория очередей
- F) теории массового обслуживания
- G) метод Гордона
- H) компьютерная программа

16. Эффективное средство для прогнозирования, объединяющего качественный и количественный подходы - это

- A) теория математических моделей
- B) метод сценариев
- C) имитационное моделирование
- D) сценарное прогнозирование
- E) теория очередей
- F) интегральный подход
- G) метод Гордона
- H) компьютерная программа

17. По временному критерию решения бывают:

- A) перспективные
- B) интуитивное решение
- C) текущие
- D) незапрограммированное решение
- E) оперативные
- F) алгоритмическое решение
- G) организационные решения
- H) запрограммированное решение

18. По функциональному назначению решения различают:

- A) перспективные
- B) планово-экономические
- C) текущие
- D) незапрограммированное решение
- E) оперативные
- F) финансовые
- G) организационные решения
- H) административные

19. По организации разработки управленческого решения подразделяются на:

- A) перспективные
- B) планово-экономические
- C) единоличные, коллегиальные, коллективные
- D) незапрограммированное решение
- E) оперативные
- F) групповые, коллегиальные, личные

- G) общие и единичные
- H) административные

20. Последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации – это:

- A) принятие решений
- B) определение цели, выбор средств ее достижения
- C) постановка проблемы
- D) определение проблемы
- E) реализация решений
- F) принятие и разработка решения
- G) выбор альтернативы
- H) диагностика проблемы

21. Классификация проблем осуществляется по следующим признакам:

- A) перспективности
- B) степени важности
- C) текучести
- D) незапрограммированное решение
- E) оперативности
- F) масштабности
- G) степени риска
- H) лояльности

22. Процесс принятия решений заканчивается:

- A) установлением обратной связи
- B) обратной связью
- C) постановка проблемы
- D) определение проблемы
- E) реализация решений
- F) контроль и оценка результатов
- G) выбор альтернативы
- H) диагностика проблемы

23. Сведения, отобранные как отношение к конкретной проблеме, человеку, цели и моменту времени – это:

- A) теория математических моделей
- B) релевантная информация
- C) имитационное моделирование
- D) точная информация
- E) теория очередей
- F) исчерпывающая информация
- G) метод Гордона
- H) компьютерная программа

24. Один из методов в статистической теории решений, помогающих руководителю выбрать альтернативу:

- A) теория математических моделей
- B) платежная матрица
- C) имитационное моделирование
- D) стратегии комбинации
- E) матрица для достижения конкретных целей
- F) исчерпывающая информация
- G) метод Гордона
- H) компьютерная программа

ГЛАВА 10 УПРАВЛЯЮЩИЕ КОМПАНИИ В РЕСТОРАННОМ И ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ

10.1 Управление гостиничными цепями

Концепция международной гостиничной цепи возникла в Северной Америке в конце 1950-х годов. Ее базовый принцип – использование имиджа торговой марки для продвижения гостиничного продукта на внутреннем и зарубежном рынке. Это предполагает новую ступень в развитии гостиничного предложения возникающую на базе существенного количественного роста. Рост объемов гостиничного строительства привел к концентрации отелей, находящихся в собственности отдельных лиц или компаний. Для успешного управления этими объектами владелец сначала сам подбирает персонал, определял ценовую политику и стратегию продаж. Затем по мере развития бизнеса, основной задачей управления становится стандартизация процессов, позволяющая тиражировать найденные эффективные решения. В итоге процессы управления и владения гостиницами стали расходиться: те, у кого этот бизнес пошел успешно, стали наращивать его объемы, в том числе и за счет менее удачливых коллег, создавая первые гостиничные сети или цепи.

Развитие процесса глобализации и соответствующие ему структурные изменения в гостиничном бизнесе показаны в таблице 10.1

Таблица 10.1 - Процесс глобализации в гостиничном бизнесе и этапы формирования гостиничных цепей

Тип отеля	Локальный рынок	Глобальный рынок
Независимые отели	I. Обычно малые или средние предприятия.	II. Консорциумы отелей
Отели входящие в гостиничную цепь	III. Национальная гостиничная цепь.	IV. Транснациональные гостиничные цепи

В таблице 10.1 отражено, что большинство независимых отелей по своей природе действуют только на локальных рынках (квадрант I), а большинство отелей, входящих в состав цепей, наоборот, активны на глобальном рынке (квадрант IV). Матрица отражает возможность для независимых отелей либо присоединиться к мировым консорциумам (квадрант II), либо переходить в состав национальной гостиничной цепи (квадрант III), действующей только в своей стране. Несмотря на давление со стороны правительств на корпорации в сторону локализации производства и выпуска товаров для локальных рынков, растущее число гостиничных предприятий-членов локальных цепей (квадрант III) тянется к операциям на глобальном рынке (квадрант IV) по двум основным причинам:

- слабые возможности роста на национальном рынке толкают гостиничные фирмы на зарубежные экспансии,
- растущие возможности ведения перспективного бизнеса за пределами национальных границ притягивают японские, американские и европейские гостиничные фирмы на зарубежные рынки.

Связь между конкуренцией и выработкой/реализацией стратегии можно изобразить, таким образом, как показано

Под гостиничной цепью понимается ряд самостоятельных или объединенных в ассоциацию предприятий любой формы собственности, организационно-правовой формы и ведомственной подчиненности, осуществляющих предоставление гражданам и организациям гостиничных, связанных с данной деятельностью, услуг и добровольно на договорных условиях принимающих в своей деятельности следование определенным внутренним стандартам данной гостиничной цепи и централизующим некоторые свои организационные функции.

В состав гостиничной цепи могут входить объекты (здания, помещения, имущественные комплексы и т.п.) предназначаемые и передаваемые собственниками (владельцами) или их представителями под гостиничную деятельность, а также предприятия, обеспечивающие производство продукции и предоставление услуг, связанных с гостиничной деятельностью.

Формы гостиничных объединений включают:

- 1) независимую управляющую компанию;
- 2) структуру руководящую гостиничной цепью;
- 3) франчайзинговую систему;
- 4) кондоминимумы;
- 5) добровольную гостиничную ассоциацию;
- 6) сеть систем информации и бронирования.

Независимая управляющая компания имеет дело в несхожим гостиничным продуктом различных отелей, связанных франчайзинговыми отношениями с другой компанией. Владелец гостиницы платит как управляющей компании, так и франчайзинговой за использование торговой марки.

Основные признаки гостиничной цепи:

- формальные элементы, обеспечивающие узнаваемость объектов, включенных в цепь, их визуальное единство. Обычно это достигается общим логотипом, цветовой гаммой, элементами декора, названием, что в совокупности и является внешней сущностью торговой марки, делает ее узнаваемой.

- общность структурных элементов, из которых состоят объединяемые отели, а также одинаковый уровень предлагаемого комфорта и обслуживания;

- единая стратегия функционирования, предполагающая стандартизацию основных процедур обслуживания, маркетинга и продаж, за счет чего достигается одинаковый качественный уровень работы всех

объектов цепи. Этот и предыдущий признаки являются внутренней сущностью торговой марки и закрепляют в потребительском сознании представление о престижности бренда;

Таблица 10.2 - Классификация гостиничных цепей

Классификационный признак	Виды сетевых структур в гостиничном бизнесе	Характеристика гостиничных цепей
По степени интеграции	1) интегрированные 2) независимые	1) сети из однородных гостиничных предприятий 2) сети из независимых отелей на основе гостиничного консорциума
По виду интеграции	1) вертикально интегрированные 2) горизонтально интегрированные 3) комплексно интегрированные	1) интеграция предприятий, образующих технологическую цепочку 2) интеграция технологических идентичных производств 3) интеграция с возможностью поглощения стратегических альянсов с другими предприятиями
По однородности входящих в состав бизнес структур	1) гомогенные 2) гетерогенные	1) только средства размещения 2) другие туристские предприятия и предприятия туристской инфраструктуры
По типу управления	1) опосредованные 2) самостоятельные	1) контракт на управление с независимой управляющей компанией, договор франчайзинга
По масштабу цепи	1) глобальные 2) региональные 3) национальные 4) локальные	1) распространение в глобальном масштабе 2) распространение в регионе 3) распространение в пределах страны 4) концентрация в масштабах города, области
По условиям вхождения в цепь	1) полноправное членство 2) ассоциированное членство	1) все хозяйствующие субъекты связаны общей системой управления, поставок 2) соблюдают определенные требования к стандартам обслуживания, не имеют централизованного управления, маркетинга и финансов
По степени диверсификации и предлагаемых продуктов	1) сервисный продукт в рамках одного бренда 2) комплексный сервисный продукт 3) набор сервисных продуктов вне основного продукта	1) Holiday Inn 2) Accor 3) Premier Inn
По типу собственности	1) государственные 2) частная 3) государственно-частные партнерства	1) сетевые ведомственные гостиницы в РК 2) практически все известные мировые гостиничные цепи 3) сеть «Интурист» в РФ
По степени гибкости	1) гибкие 2) жесткие 3) супергибкие независимые	1) франчайзинговый договор 2) по контракту на управление 3) маркетинговые сети

Классификация гостиничных цепей представлена в таблице 10.2.

Решения о вступлении в гостиничную цепь или об участии в ней в определенной форме принимаются органами управления юридических лиц в порядке, установленном их учредительными документами или собственниками (владельцами) объектов недвижимости или их полномочными представителями.

Вступающие в гостиничную цепь предприятия не теряют при этом статуса юридического лица, а объекты, передаваемые в гостиничную цепь на управление, не получают при этом статуса юридического лица и не меняют форму собственности и собственника.

Цель всех объединений - повысить эффективность эксплуатации гостиниц, а приемы, позволяющие достичь этой цели в условиях насыщенных рынков, сводятся по существу к набору стандартных действий.

Компания, управляющая гостиничной цепью, в основном, имеет дело только с гостиничной недвижимостью, объединенной единой торговой маркой, как, например, Ritz - Carlton. В таком случае владелец гостиницы выплачивает управляющей компании гонорары за услуги управления, а также за предоставление ряда иных услуг, в том числе за использование торговой маркой.

Управляющая гостиничная компания осуществляет свою деятельность на основании и в соответствии с законодательством и контрактом (договором) на управление, заключаемым между управляемыми предприятиями гостиничной цепи или их владельцем и управляющей гостиничной компанией.

Контракт (договор) на управление предусматривает внедрение единых стандартов, централизуемые функции, ответственность и обязательства сторон. Номенклатура стандартов и централизуемых функций, порядок и условия их реализации являются предметом совместной договоренности управляющей гостиничной компании и управляемых предприятий (владельцев объектов, передаваемых в управление). Разработка и внедрение внутренних стандартов гостиничной цепи, а также осуществление и обеспечение централизуемых функций является прерогативой управляющей гостиничной компании. Внутренние стандарты гостиничной цепи и централизация ряда организационно-хозяйственных функций предприятий, вступающих в гостиничную цепь, может включать (но не ограничивать) следующие виды и направления деятельности:

- разработка и использование общего логотипа и товарной марки;
- разработка и распространение рекламно-информационных материалов, включая комплекты документации, размещаемые в номерах гостиниц;
- дизайн гостиниц, включая фирменный стиль, оформление фасадов и интерьеров номеров, а также иных, в т.ч. общественных, помещений;
- маркетинг, формирование и проведение рекламно-выставочной деятельности;

- организация и обеспечение загрузки предприятий, включая заключение прямых договоров на резервирование и бронирование мест, вхождение в международные и отечественные сети бронирования туристских услуг, формирование собственной сети реализации гостиничных услуг и т.п.;
- разработка и проведение ценовой политики;
- материально-техническое снабжение;
- организация и обеспечение деятельности пунктов питания;
- определение номенклатуры и обеспечение предоставления дополнительных гостиничных услуг;
- размещение в общественных помещениях гостиниц торговых и иных точек по предоставлению услуг сторонними предприятиями;
- предоставление транспортных, переводческих, офисных, бизнес - услуг и иных услуг;
- привлечение кредитов, инвестиций и иных централизованных ресурсов на развитие предприятий, в качестве оборотных средств, а также в иных целях;
- управление финансовыми средствами, включая их размещение;
- и другие

Франчайзинговая система предоставляет право на использование своего имени, логотипа, систем бронирования, стандартов обслуживания и других услуг.

Франчайзинг - это форма делового сотрудничества нескольких фирм, при котором компания с известным на рынке именем (франчайзер) перепродает права на него вместе с технологией производства или продажи товара или услуги независимым от нее предприятиям (франчайзи). Суть этой формы в том, что головная, чаще всего крупная, авторитетная и достаточно известная потребителям компания заключает договор с мелким самостоятельным предприятием о предоставлении ему исключительного права на выпуск определенных товаров и их сбыт, а также оказания услуг под торговой маркой данной компании.

Франчайзер - это компания, которая выдает лицензию или передает в право пользования свой товарный знак, ноу-хау и операционные системы.

Франчайзи - это человек или компания, которая покупает возможность обучения и помощь при создании бизнеса у франчайзера и выплачивает сервисную плату (роялти) за использование товарного знака, ноу-хау и системы ведения работ франчайзера.

Кондоминимумы – гостиничные комплексы, помещения и номерной фонд которых продан индивидуальным владельцам, проживающим или сдающим в аренду эти помещения отдыхающим.

Независимые гостиничные предприятия - гостиницы, которые находятся в независимом владении, распоряжении и пользовании владельца, получающего прибыль от своей собственности.

Независимые гостиницы по-прежнему составляют немалый сегмент рынка гостиничных предприятий. В основном они расположены в малых

городах и курортных поселках, где их деятельность не подвергается конкуренции со стороны гостиничных цепей, как правило, вместимость - не более 300 номеров.

Независимые предприятия используют специфические особенности своего местоположения, создают уникальность сервиса, интерьера и управления. Именно это позволяет им выживать и процветать, существуя параллельно с широко распространенными гостиничными цепями. Гостиницы же, входящие в цепи, ограничены в создании своих специфических особенностей по следующим причинам:

Из-за широкого спектра характеристик клиентуры возникает необходимость обращения к широкому кругу потребителей. В большинстве случаев, находясь в цепочках, предприятия стремятся к единообразию со всеми гостиницами данной цепи. Владельцы гостиниц хотят, чтобы клиенты знали, что положительный опыт, достигнутый в одной из них, повторен внутри всей цепи независимо от места расположения ее предприятия.

Наибольшие трудности независимых предприятий связаны с обеспечением устойчивости и стабильности их деятельности, поскольку они практически не имеют права совершать ошибки. Если просчеты в процессе деятельности одной из гостиниц, входящих в гостиничную цепь, могут быть покрыты за счет значительных доходов и поддержки других предприятий, то независимые гостиницы лишены такой возможности.

Для того чтобы противостоять конкуренции со стороны интегрированных и франчайзинговых цепей, независимые гостиницы объединяются в гостиничные консорциумы.

В Казахстане присутствуют и успешно работают такие мировые гостиничные цепи как Rixos, Marriott, Inter Continental и Redisson SAS.

Отель Rixos имеет 238 номеров различной ценовой категории. Во всех номерах есть кондиционер, письменный стол и балкон с прекрасным видом. В ресторане предлагаются блюда интернациональной кухни по меню и в форме "шведского стола". В спа-центре площадью 2200 м² есть тренажерный зал, сауна, турецкая баня, крытый сад и 7 массажных кабинетов. Гостиница Риксос Алматы является идеальным местом для знакомства с городом Алматы. Благодаря удачному расположению отеля гости найдут все для полноценного отдыха.

Отель Marriott является первым и единственным отелем бренда Марриотт в Астане. Он расположен в новом центре столицы имеет 270 номеров. Отель предлагает привилегированное размещение в номерах Представительского класса, Люксах, Люксах длительного проживания с оборудованной кухней, в Королевских и Президентских апартаментах. Для гостей остановившихся на представительском этаже открыт доступ в Представительскую гостиную. В отеле созданы идеальные условия для деловой и туристической поездки.

10.2 Распространение гостиничных цепей как ответ на глобализацию мировой экономики

Глобализация и концентрация гостиничного бизнеса проявляются в создании крупных корпораций и гостиничных цепей. Такой подход позволяет гостиничным предприятиям перегруппироваться и привлечь дополнительные ресурсы для развития своего бизнеса. Гостиничные предприятия концентрируются через создание союзов или ассоциаций, не нарушающих их юридическую и хозяйственную самостоятельность, но позволяющих проводить совместные маркетинговые программы, вести исследовательскую деятельность, формировать единую систему подготовки и переподготовки кадров. В таблице 10.3 приведены крупнейшие гостиничные цепи мира.

Таблица 10.3 - Десять крупнейших гостиничных цепей мира

№ п/п	Название гостиничной цепи	Число предприятий	Общее число номеров	Число стран, в которых находятся предприятия
1	Hospitale Franchise	4400	435 000	6
2	Holiday Inn Worldwide, Atlanta	2031	365 309	62
3	Choice Hotels International, Silver Springs	3467	299 881	38
4	Best Western International, Phoenix	3401	276 659	60
5	Accor, Paris	2205	252 887	73
6	Marriott Hotels and Resorts, Bethesda	898	186 656	27
7	ITT Sheraton Corp., Boston	417	129 937	61
8	Forte PLC, London	959	98 450	60
9	Hilton Hotels Corp., Beverly Hills	223	92 119	8
10	Carison Hospitality Group, Minneapolis	368	83 258	39

Международная гостиничная ассоциация (МГА) подразделяет гостиничные цепи на три категории:

- первая — это корпоративные цепи — гостиничные корпорации, владеющие многочисленными предприятиями;
- вторая — цепи независимых предприятий, которые объединяются для использования общей системы бронирования, концепции маркетинга, рекламы и других дорогостоящих для отдельного предприятия услуг;
- третья — цепи, представляющие управленческие услуги.

Причиной успеха цепей являются качество продукта, идентичность услуг на разных предприятиях, а также доступность цен.

Каждый тип гостиницы, входящий в гостиничную цепь, имеет свою марку. Преимуществом тех компаний, которые строго придерживаются своих фирменных наименований, является то, что потребители, пользующиеся услугами одной гостиничной цепи, достаточно четко представляют качество

обслуживания и размещения на предприятии, принадлежащем этой цепи, независимо от его месторасположения. Это позволяет гостиничным цепям задолго до открытия новой гостиницы проводить ее рекламу и бронирование. Гостиничная цепь еще задолго до открытия гостиницы начинает проводить бронирование мест. С этого же времени название гостиницы и все ее реквизиты включаются в национальный перечень гостиниц, а также во всевозможные специальные справочники.

Кроме гостиничных цепей на мировом туристском рынке активно функционируют специфические объединения, основная цель которых — объединить лучших представителей гостиничного бизнеса. К примеру, с 1928 года ведет работу по определению самых лучших отелей мира международная корпорация "Ведущие отели мира". Она ежегодно помещает сведения о лучших предприятиях в своем специальном каталоге. Подобную работу около 30 лет проводит и международная организация "Привилегированные отели и курорты мира". С начала 90-х годов в строительстве, реконструкции и управлении гостиницами в России также принимают участие международные гостиничные цепи (табл. 10.4).

Таблица 10.4 -Международные гостиничные цепи

Название цепи, страна	Название гостиницы	Город расположения	Вместимость		Год введения в эксплуатацию
			номеров	мест	
Marco Polo Hotels and Resorts (Австрия)	Марко Поло Пресня Москва				
	Палас-отель	Москва			
Dusit Thani	Невский Береста	Москва Санкт-	68	120	1992
Kempinski (Таиланд)	Палас-отель	Петербург	287	574	1993
Accor (Франция)	Балчуг	Новгород	250	500	1992
Radisson SAS (США)	Кемпински Гранд-отель	Москва Санкт-	234	468	1992
Inter-Continental Hotels (Великобритания)	Европа Новотель	Петербург Москва	488	976	1992
Forte PLC (Великобритания)	Софитель	Москва	195	400	1991
IMP Group Ltd - (Канада)	Рэдиссон-Славянская	Москва Сочи	430	860	1991
New World Renaissance Hotels (Гонконг)	Рэдиссон-Лазурная	Москва	300	600	1993
	Метрополь	Москва	403	750	1991
	Националь	Москва	231	378	1995
	Аэростат	Москва	413	826	1991
	Олимпик	Москва	473	946	1991
	Пента				
	Ренессанс				

Вопросами координации функционирования гостиничных цепей и ассоциаций независимых гостиниц и ресторанов в Европе занимается

Конфедерация национальных ассоциаций гостиниц и ресторанов Европейского экономического сообщества (Хортек).

Количественный рост гостиничных цепей, их слияние и объединение создают ошибочное мнение о снижении многообразия предложения и отдыха. Однако на практике наблюдается обратная тенденция: распространение цепей не может удовлетворить всех разнообразных требований туристов, что готовит почву для развития малых независимых гостиниц, делающих ставку на уникальность и неповторимость. Именно такие гостиницы считаются прототипами гостиниц XXI века: комфортабельные, построенные в сельском стиле и предлагающие услуги за умеренную цену, имеющие все необходимое для работы и отдыха, без ресторана (предусматривается, что ресторан находится рядом), где клиенты могут получить изысканное персонализированное обслуживание. Именно уникальность малой гостиницы является главным инструментом рыночной политики.

Малые гостиницы - это независимые гостиницы, то есть находящиеся в свободном владении, распоряжении и пользовании обладателя, получающего прибыль от такой собственности. Наличие договорных обязательств с другими компаниями в вопросах управления или использования чужого знака обслуживания не влечет за собой изменения статуса предприятия как независимого по отношению к другим субъектам рыночных отношений.

Стремление к удовлетворению запросов потребителей стало стимулом для разработки гибких пакетов прикладных программ, способных настраиваться на нужды различных пользователей. Одной из таких программ является программа «Гостиница» («Отель»). Она предназначена для локальной автоматизации технологических процессов приема, размещения, питания и предоставления дополнительных услуг туристам.

Данная программа состоит из следующих блоков:

- автоматизированное рабочее место «Портье»;
- подсистема «Ресторан»;
- подсистема «Склад»;
- подсистема «Техническое обслуживание»;
- подсистема «Бухгалтерский учет».

На рабочем месте «Портье» автоматизированы следующие функции:

- прогноз загрузки номерного фонда;
- ввод данных по резервированию;
- бронирование мест под плановые выезды групп туристов и отдыхающих;
- оформление выезда гостей;
- регистрация туристов и отдыхающих;
- переселение;
- изменение данных по отдельным группам и отдельным отдыхающим;
- расчет с проживающими;

- контроль за оплатой и выездом;
- оформление выезда отдыхающих и организованных групп туристов;
- учет и выдача справок по проживающим в гостинице;
- формирование отчетных документов о работе гостиницы и ее основных подразделений;
- формирование контрольных журналов работы персонала по сменам.

Подсистема «Ресторан» предназначена для автоматизации следующих действий:

- разработки графиков питания организованных туристов и отдыхающих;
- разработки меню с учетом заказов и периодичности его смены;
- управления производством;
- управления обслуживанием;
- учета индивидуальных заказов;
- ведения расчетных операций и др.

Подсистема «Техническое обслуживание» используется для:

- анализа текущего состояния номерного фонда;
- планирования выбытия номеров на ремонт и реконструкцию;
- анализа текущего состояния инженерных систем и коммуникаций (энерго-, водо-, газо-, теплоснабжения, лифтовых хозяйств, теле-, радио-, видеокommunikаций и систем и др.);

- разработки графиков технического обслуживания и ремонта инженерных систем и коммуникаций;

- обеспечения и контроля санитарно-гигиенических норм в гостинице (температуры, влажности, уровня шума, освещенности и т.д.).

Для бесперебойной работы гостиницы и ресторана необходимо точно определить потребность по всем видам промышленных и продовольственных товаров, что возможно только при существовании отлаженной, четко работающей системы информации о наличии различных товаров на складе. Обеспечить подобную информацию позволяет программа «Склад».

Программа «Бухгалтерский учет» представляет собой комплекс программных средств, реализующих функции всех подразделений бухгалтерии: учет основных средств (фондов), материальных ценностей, товаров, денежных средств и финансово-расчетных операций, расчет зарплаты, сводный бухучет и отчетность.

На гостиничных предприятиях может быть использован и ряд других прикладных программ («Руководитель», «Телефонный справочник», «Делопроизводство», «Кадры», «Маркетинг» и т.д.).

В деятельности гостиничных мероприятий огромное значение имеет использование возможностей международных систем бронирования и резервирования, интегрированных в глобальные сети Интернет. К числу таких систем относятся: «Amadeus», «Worldspan»; «Galileo», «Sabre», «Fidelio Hotel Bank».

«Amadeus» является самой популярной компьютерной системой бронирования и способна оказывать большее количество международных услуг, чем любая другая система. Система "Amadeus" Hotels предлагает точную, скорректированную до последней минуты информацию о размещении ориентировочно в 35 000 отелях и других средствах размещения во всем мире. Она дает сведения о местоположении гостиницы, наличии свободных мест, о наборе услуг и специальных расценках, оговариваемых конкретным агентством.

Разделы бронирования гостиничных услуг существуют и в глобальной компьютерной сети Интернет. Наиболее популярным из них является Travel Web, открытый в марте 1996 года американской компьютерной компанией «Pegasus Systems». Travel Web содержит информацию о 94 странах мира, обо всех ведущих гостиничных цепях и более 200 авиакомпаниях. Помимо бронирования, она располагает удобной системой поиска подходящих отелей и авиарейсов.

10.3 Лидеры гостиничных цепей, их характеристика

Образование гостиничных цепей играет свою определенную роль, оно позволяет продвигать на мировой рынок гостиничных услуг высокие стандарты обслуживания, а также способствует поддержке гостиничного обслуживания туристов. Турист, встретив отель знакомой ему корпорации в чужой стране, чувствует себя почти как дома, в привычной и комфортной обстановке.

Большое количество международных гостиничных цепей принадлежат США. Это и цепи класса люкс («Хайягт», «Хилтон», «Вест Инн»), и цепи среднего класса («Холидэй Инн», «Мариот», «Шератон», «Рамада»). Кроме американских гостиничных цепей в мире известны такие цепи, как «Аккор» (Франция), имеющая 700 гостиниц, «Клуб Медитеран» (Фр.) – 261 гостиница, «Групп Соль» (Испания) – 133 гостиницы.

Корпорация "Hilton Hotels" со штаб-квартирой в Беверли Хилз, штат Калифорния, управляет 271 гостиницей, в более, чем 219 городах США.

Крупнейшая в мире корпорация "Holiday Inns" со штаб-квартирой в Мемфисе управляет более чем 1600 гостиничными предприятиями в США, Канаде, странах Европы, Азии и Южной Америки.

Группа «Аккор» занимает лидирующее место во Франции, управляет 2098 гостиницами. Другая крупная гостиничная цепь Франции – «Клуб Медитеран», в основном специализируется на системе владения отдыхом (таймшер).

Самый крупный гостиничный консорциум в мире – американская цепь «Бест Вестерн Интернэшнл», насчитывающая 3350 гостиниц.

В последнее десятилетие существенно увеличили объемы своих гостиничных секторов страны Юго-Восточной Азии благодаря значительным инвестициям и внедрению новых технологий. Эти страны создали

транснациональные гостиничные цепи «Мандарин Ориентал», «Регент», а также построили обширную маркетинговую сеть по всему миру. Однако большая доля гостиничных номеров от общемирового числа все еще сосредоточена в Европе.

Согласно международной корпорации «Ведущие отели мира» – больше всего «лучших» отелей находится в США – 40, В Италии – 30, Швейцарии – 23, Германии – 21, Франции и Испании – по 15, Индии – 12, Японии – 11, Англии – 9. На сегодняшний день в это объединение входят и 2 российских отеля: «Балчуг Кемпински» в Москве и «Гранд отель Европа» в Санкт-Петербурге.

Объединение в международные цепи предполагает, что отели предпринимают меры по повышению своей конкурентоспособности. У известных корпораций выработаны правила и стандарты, обеспечивающие своеобразие стиля и сценария обслуживания клиентов всех входящих в нее отелей.

В целом основные характеристики цепочек сводятся к следующему:

- схожесть в территориальном расположении; единство стиля (архитектура и интерьер); единство обозначений и внешней информации;
- просторный и функциональный холл; единство и быстрота регистрации клиентов; номера, продуманные для «частных путешественников»;
- завтрак «шведский стол»; наличие конференц-зала; гибкая система тарифов; единое управление, маркетинг и служба коммуникаций.

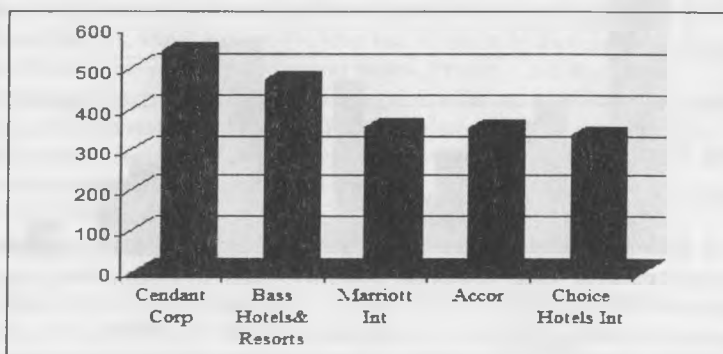


Рисунок 10.1 - Лидеры среди гостиничных цепей (число номеров, тыс. шт)

На начало XXI в. в мире сложилось более 300 гостиничных цепей, вышедших за рамки своих национальных границ. На их долю приходится более 7 млн. номеров из почти 13 млн. (более 50% гостиничных номеров в мире).

Данные рисунка 10.1 показывают динамичный рост гостиничной цепи. Так, «Marriott International», за один год увеличила общее число входящих в гостиничную цепь отелей с 1880 до 2099, или на 219 отелей. Соответственно, возросла и вместимость отелей, входящих в эту цепь, с 355 900 до 390 469 номеров. Вместе с тем у ряда гостиничных цепей, таких, как «Best Western International» и «Cendant Corp.», снижение вместимости сопровождалось увеличением числа контролируемых отелей. Процесс образования гостиничных цепей охватывает все новые страны: Мальту, Новую Зеландию, Шотландию, Египет.

Процесс возрастания значимости гостиничных цепей в управлении мировым гостиничным хозяйством характеризуется существенным противоречием: с одной стороны, укрупняются ведущие гостиничные цепи, оперирующие во многих странах; с другой - все большее число стран создает собственные гостиничные цепи, успешно конкурирующие с интернациональными монополиями.

Гостиничные цепи объединяют не только отели, являющиеся собственностью той или иной цепи, но и входящие в них на условиях франшизы (в настоящее время примерно 80% отелей входят в цепи именно на правах франчайзинга).

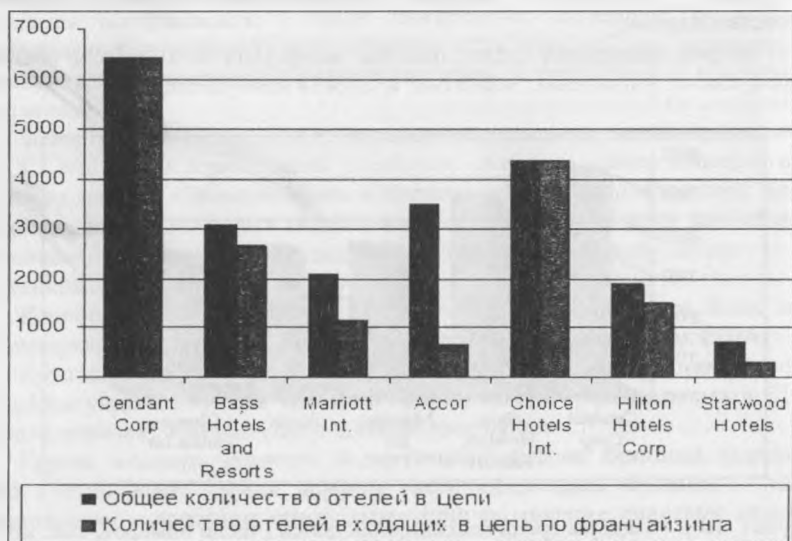


Рисунок 10.2 -. Крупнейшие гостиничные цепи мира

По количеству отелей в сети долгие годы доминировала гостиничная цепь - Cendant Corp, имевшая около 6,5 тыс. отелей, среди других крупных гостиничных цепей по количеству отелей можно назвать Bass Hotels and

Resorts, Marriott Int., Accor, Choice Hotels Int., Hilton Hotels Corp. Среди них больше половины отелей управляются по договору франчайзинга. Например, в цепи Cendant Corp и Choice Hotels Int. эта цифра составляет 100%, а у Marriott Int. 78%, в тоже время всемирно известная цепь Accor почти не использует договор франчайзинга (1%).

В группу лидеров среди стран по наличию национальных гостиничных цепей входят: США, Япония, Великобритания, Германия, Китай, Гонконг, Франция, Сингапур.

Наиболее известными гостиничными корпоративными цепями являются:

1. Cendant Corporation - один из главных игроков на мировой арене туризма и крупнейший гостиничный франчайзер. Портфель Cendant насчитывает 6400 отелей на более чем 500 тысяч номеров 2007 год. Компания включает такие бренды как AmeriHost Inn, Days Inn, Howard Johnson, Knights Inn, Ramada Inn, Super 8, Travelodge, Villager и Wingate Inn, Avis, ERA, Coldwell Banker, Century 21, Coldwell Banker Commercial. Все бренды гостиничной сети относятся к экономическому классу и соответствуют уровню 2* - 4*.

2. Best Western International (США) крупная международная сеть motелей и отелей (3198 отелей, 245000 номеров) для автопутешественников в 1230 городах мира. Best Western International выпускает серию каталогов отелей по Азии, Южной Африке, Южной Америке, Европе, Австралии, Новой Зеландии, США, дорожные атласы, совмещенные с каталогами придорожных отелей.

3. InterContinental Hotels Group - одна из крупнейших гостиничных компаний, включающая 3600 отелей на 537 000 номеров 2006 год. Компания включает следующие бренды: Intercontinental Hotels and Resorts, Crowne Plaza Hotels and Resorts, Hotel Indigo, Holiday Inn, Express by Holiday Inn, Holiday Inn Express, Staybridge Suites, Candlewood Suites, Priority Club Rewards.

4. Marriott International имеет более чем 2600 на 425900 номеров средств размещения, расположенных в США и 65 других странах мира 2006 год.

Все отели сети отличаются неизменным сервисом, который базируется на четком взаимодействии всех структур и поддерживаются жестким контролем со стороны головного офиса.

5. Международная гостиничная цепь Accor задействовала 4000 отелей в 90 странах мира. Accor - это гостиницы всех категорий от 1 до 5 звезд, это вторая по величине мировая сеть туристских агентств, 3-я по величине во Франции сеть казино, конференц-центров, это группа сервисных компаний, обслуживающих ежедневно 13 млн. человек. Гостиничная цепь Accor включает следующие бренды: Sofitel, Atria, Novotel, Mercure Accor Hotels, Switch Hotels, Ibis, Etap, Formula 1, Red Roof, Motel 6, Studio 6.

6. Choice Hotels International - одна из крупнейших гостиничных корпораций мира, объединяющая около 4 000 отелей, включающая следующие бренды: Quality Inn, Choice Hotels, Comfort Inn, Comfort Suites, Quality, Sleep Inn, Clarion, MainStay Suites, Suburban Extended Stay Hotel, Econo Lodge, and Rodeway Inn brand hotels.

7. Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc. является одной из самых крупных интернациональных компаний в индустрии гостеприимства и отдыха. Сегодня компания включает в себя порядка 850 отелей и курортов в более 95 странах мира, 145 тыс. сотрудников. Компания выступает собственником, оператором и франчайзодателем отелей. К брендам корпорации относятся: Sheraton Hotels & Resorts, Westin Hotels & Resorts, The Luxury Collection, St. Regis, W и Four Points Hotels by Sheraton, Le Meridien, Aloft.

8. Sol Melia - лидирующая в Испании группа отелей, которой принадлежит более 230 отелей в 30 странах мира. Компания занимает одно из ведущих мест в мире и работает во всех основных курортных центрах мира. Основана в 1956 г. После покупки гостиничного объединения в 1987 г. цепь является третьей по величине в Европе. Гостиницы группы Melia специализируются на бизнес туризме, а группы Sol -на отдыхе. Внутри цепи существует своя классификация отелей и др.

В качестве примера наиболее известных гостиничных консорциумов можно назвать такие как "The Leading Hotels of the World" ("Ведущие отели мира") и "Romantic Hotels" ("Романтические отели Европы").

Рейтинг сетевых отелей составляется исходя из различных критериев, но в первую очередь учитывается общее количество гостиничных номеров в сети. В соответствии с этим критерием на сегодняшний день лидерами являются такие гиганты, как английская компания InterContinental Hotels Group и американская Cedant Corporation.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое гостиничная цепь?
2. Назовите основные характеристики в гостиничных цепях?
3. Перечислите основные признаки и виды гостиничной цепи?
4. Назовите лидеров гостиничных цепей.

Тестовые вопросы:

1. Объединение нескольких гостиничных предприятий в коллективный бизнес под единым руководством:

- А) Гостиничная цепь
- В) Гостиничный бизнес
- С) Туристский бизнес
- Д) Гостиничная услуга
- Е) Операционная сеть
- Ф) Коллективный бизнес
- Г) Международные цепи
- Н) Гостиничная сеть

2. Основные характеристики в гостиничных цепях:

- А) Единство стиля в архитектуре и интерьере
- В) Единство обозначений и внешней информации
- С) Просторный и функциональный холл
- Д) Территориальное расположение

- Е) Консультационные услуги
- Ф) Использование инноваций
- Г) Комфортабельность
- Н) Конкурентоспособность

Лидеры гостиничных цепей:

- А) «Анкара»
- В) «Марриотт»
- С) Дейн Инн»
- Д) «Мотель 6»
- Е) «Бест Уэстин»
- Ф) «Холидей Инн»
- Г) «Хилтон»
- Н) «Тревел Лодж»

3.Преимущества гостиничной цепи:

- А) Единая система бронирования
- В) Единство обозначений и внешней информации
- С) Просторный и функциональный холл
- Д) Территориальное расположение
- Е) Консультационные услуги
- Ф) Управление на правах франшизных соглашений
- Г) Комфортабельность
- Н) Эффект масштаба

4.Виды гостиничных цепей:

- А) Единая цепь
- В) Государственные цепи
- С) Интегрированные цепи
- Д) Территориальные цепи
- Е) Консультационные цепи
- Ф) Гостиничный консорциум
- Г) Цепи услуг
- Н) Мировые цепи

5.Основные признаки гостиничной цепи:

- А) Общий логотип
- В) Централизация управления.
- С) Интеграция управления
- Д) Конкурентоспособность
- Е) Уровень обслуживания
- Ф) Гостиничный консорциум
- Г) Сущность торговой марки
- Н) Единая стратегия функционирования

6.Современные тенденции развития гостиничных цепей:

- А) Глобализация и централизация управления
- В) Рост, географическое расширение

- С) Углубление специализации гостиничного предложения
- Д) Конкурентоспособность
- Е) Уровень обслуживания
- Ф) Гостиничный консорциум
- Г) Сущность торговой марки
- Н) Единая стратегия функционирования

7. Метод предпринимательства, благодаря которому предприниматель объединяется с уже действующей гостиничной цепью:

- А) Франчайзинг
- В) Гостиничный бизнес
- С) Туристский бизнес
- Д) Гостиничная услуга
- Е) Франчайзер
- Ф) Коллективный бизнес
- Г) Международные цепи
- Н) Договор коммерческой концессии

8. Тенденция развития гостиничных цепей возникла:

- А) Англия
- В) Германия
- С) США
- Д) Азия
- Е) Россия
- Ф) Америка
- Г) Турция
- Н) Соединенные Штатах Америки

9. Система франчайзинга включает в себя:

- А) Франчайзер
- В) Гостиничный бизнес
- С) Франчайзи
- Д) Гостиничная услуга
- Е) Франшиза
- Ф) Коллективный бизнес
- Г) Международные цепи
- Н) Договор коммерческой концессии

10. Гостиницы, входящие в гостиничные цепи, которые различаются в зависимости от условий вхождения:

- А) Гостиницы, являющиеся полноправными членами цепей, объединенных общей собственностью владельцев
- В) Гостиницы, являющиеся ассоциированными членами цепи
- С) Гостиницы, управляемые администрацией цепи
- Д) Территориальные гостиницы
- Е) Консультационные услуги
- Ф) Использование инноваций
- Г) Комфортабельность
- Н) Конкурентоспособность

11.1 Природа и содержание конфликта

Разница людей во взглядах, несовпадение восприятия и оценок тех или иных явлений достаточно часто приводят к спорным ситуациям. Если ситуация представляет собой угрозу для достижения поставленной цели хотя бы одному лицу, то возникает конфликтная ситуация. Поскольку всякая организация есть своего рода объединение людей для совместной деятельности, в развитии их внутренних отношений наблюдаются определенные общие черты или признаки, понимание которых чрезвычайно важно. Одна из таких общих черт состоит в том, что всякая организация проходит в своем развитии через серию внутренних конфликтов, она не может существовать без внутренней напряженности и без столкновений между определенными позициями.

Как и у многих понятий в теории управления, у конфликта имеется множество определений и толкований. М. Мексон определяет конфликт как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы принята была ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Веснин В.Р. под конфликтом понимает «столкновение противоположно направленных тенденций в психике отдельного человека, во взаимоотношениях людей, их формальных и неформальных объединений, обусловленное различием взглядов, позиций, целей». В организации конфликт всегда выливается в определенное поведение, действия, нарушающие интересы других.

А.Я. Кибанов отмечает, что конфликт - это нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон.

Конфликт - явление социальное, порожаемое самой природой общественной жизни. Дисгармония, противоречия - постоянные и неизбежные составные части общественного развития, соответственно, конфликт должен восприниматься как вполне нормальный процесс и способ взаимодействия людей.

Конфликт - явление осознанное, действие обдуманное. Обладая разумом и способностью к самосознанию, человек в большей степени свободен в выборе направлений деятельности, может регулировать свои отношения. Будучи потенциально рациональным, он склонен считаться с писаными и неписаными правилами поведения, которые усваиваются им в процессе социализации, приобщения к достижениям культуры.

Конфликтные ситуации возникают во всех сферах общественной жизни - экономике, политике, быту, культуре, идеологии. Противодействие сторон

присутствует не только в межличностных и межгрупповых конфликтах, но и в процессе коммуникации человека, при его общении с самим собой. Конфликтное взаимодействие, если оно совершается в созидательных, а не в разрушительных формах, несет в себе конструктивное, продуктивное начало.

Конфликт - прогнозируемое явление, подверженное регулированию. Это объяснимо самой природой возникновения конфликтных столкновений, формами взаимодействия участвующих в них сторон, заинтересованностью в исходе и последствиях противоборства. Во-первых, конфликтное взаимодействие отличается тем, что противостояние в нем выразительней несовпадающих интересов и целей служит для них одновременно и связующим звеном. Во-вторых, любой участник конфликтного противостояния должен аргументировать свою позицию, обосновывать притязания и мобилизовывать силы для реализации выдвигаемых требований.

Принято различать два основных подхода к конфликту. В рамках первого подхода конфликт определяется как столкновение интересов, противоречие, борьба и противодействие. Истоки этого подхода предложены социологической школой Т. Парсонса, одним из лейтмотивов которой является гармонизация организационных структур. С позиций второго подхода (Г. Зиммель, Л. Кодер) конфликт рассматривается как процесс развития взаимодействия, который обладает рядом неосценимых преимуществ с точки зрения развития организации.

Для большей наглядности рассмотрим несколько определений конфликта. Конфликт – это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей.

Конфликт – это такое взаимодействие между субъектами, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок). Это происходит только тогда, когда существующие противоречия, разногласия нарушают нормальное взаимодействие людей, препятствуют достижению поставленных целей. В этом случае люди просто бывают вынуждены каким-либо образом преодолевать разногласия и вступать в открытое конфликтное взаимодействие. В процессе конфликтного взаимодействия его участники получают возможность выражать различные мнения, выявлять больше альтернатив при принятии решений и именно в этом заключается важный позитивный смысл конфликта. Сказанное, конечно, не означает, что конфликт всегда носит положительный характер.

В конфликтах участвуют отдельные люди, но зачастую они являются представителями формальных или неформальных групп и организаций.

Современная точка зрения на конфликты в организации – они не только возможно, но могут быть желательны. Конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, позволяет выявить большее число альтернатив, проблем. Это делает процесс принятия решений в организации более эффективным.

Каждая сторона в ходе конфликта добивается, чтобы была принята ее точка зрения или цель существует несколько мнений на конфликтную ситуацию.

1. Конфликт - это явление нежелательное, что его необходимо по возможности избегать и немедленно решать (это мнение научной, административной и демократической школ)

2. Конфликта можно избежать, допуская возможность проявления противоречий, благодаря хорошим взаимоотношениям в организации (мнение школы "человеческих отношений")

3. Конфликты в некоторых случаях не только возможны, но и желательны в эффективных организациях с хорошим управлением (современная точка зрения)

Конфликт всегда порождается некоторыми условиями, множество которых называется ситуацией. Совокупность конфликта и вызвавшей его ситуации называется конфликтной ситуацией, основными компонентами которой являются конфликтующие стороны или *оппоненты* и *объект конфликта*, т.е. причины их противоборства.



Рисунок 11.1 - Структура конфликта

В структуре конфликта выделяют:

- объект (предмет спора);

- субъекты (отдельные индивиды, группы, организации);
- условия протекания конфликта;
- масштаб конфликта (межличностный, локальный, региональный, глобальный);
- стратегии и тактики поведения сторон;
- последствия конфликтной ситуации

Для того чтобы раскрыть структуру конфликта, необходимо четко определить его составляющие. Итак, вначале разберемся в сущности некоторых понятий таких, как конфликт, инцидент, конфликтная ситуация.

Конфликтогены — слова, действия или бездействия, способствующие возникновению и развитию конфликта.

Инцидент - действие или совокупность действий участников конфликтной ситуации, провоцирующее резкое обострение противоречия и начало борьбы между ними. Другими словами, инцидент - это стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта. Конфликтная ситуация - это ситуация скрытого или открытого противоборства двух или нескольких сторон-участников, каждый из которых имеет свои цели, мотивы, средства или способы решения проблемы, имеющей личную значимость для каждого из ее участников.

Динамика конфликта представляет собой ход развития, изменения конфликта под воздействием его внутренних механизмов и внешних факторов.

Усиление конфликта - это процесс обострения противоречия и борьбы участников.

Затухание конфликта - это процесс затухания борьбы и постепенная гармонизация взаимоотношений участников конфликта.

Разрешение конфликта - это процесс нахождения взаимоприемлемого решения проблемы, имеющей личную значимость для участников конфликта, и на этой основе гармонизация их взаимоотношений.

Конфликт в отличие от спора имеет более обостренное, часто до предела обостренное противоречие. Поскольку в дальнейшем нас в большей степени будут интересовать межличностные конфликты, то следует обратить внимание на противоречия, их порождающие.

Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации и дисфункциональным, т. е. приводить к снижению эффективности организации, личной удовлетворенности, группового сотрудничества. Разрушительные последствия возникают, когда конфликт находится на очень низком или очень высоком уровне. Когда конфликт мал, его стараются не замечать и не пытаются найти способы его разрешения. Несогласие кажется незначительным для того, чтобы побудить стороны менять свое решение или общее решение. Но совместное решение, не учитывающее всех позиций, менее эффективно с точки зрения его мотивации.

Высокий уровень конфликта сопровождается развитием у стресса участников. Это ведет к снижению морали и сплоченности. Разрушаются коммуникационные сети, что приводит к сокрытию информации и принятию неверных решений. Организация может погибнуть.

Функциональные конфликты проявляются тогда, когда уровень конфликта достаточен для мотивации людей. Такие конфликты возникают на основе различия в целях, объективно обусловленных выполняемой работой. Стороны по-разному видят желаемое состояние управляемой системы в будущем. Развитие конфликта сопровождается активным обменом информацией, согласованием разных позиций и желанием понять друг друга. При обсуждении различий, которые нельзя не учесть, но и нельзя совместить, вырабатывается компромиссное решение, основанное на творческом подходе к проблеме.

Позитивные функции конфликта.

1. Разрядка напряженности между сторонами.
2. Сплочение коллектива перед внешним врагом. Широко известно, что дружить легче против кого-то.
3. Несомненно, внешний враг может помочь усилению консолидации членов группы.
4. Получение новой информации об оппоненте и окружающей социальной среде.
5. Большая расположенность к сотрудничеству в будущем.
6. Снятие синдрома покорности у подчиненных.
7. Нормотворчество – фиксирование новых правил взаимоотношений между субъектами конфликта и третьими силами, чьи интересы также фигурировали в ходе его.
8. Создание новых социальных институтов. Конфликт является одним из «родоначальников» новых организаций и направлений деятельности. Большинство организаций возникло в процессе и в результате отделения групп сотрудников от материнской организации. Именно конфликт позволил им сплотиться и осознать отличие своих интересов от интересов других сотрудников и руководителей.

Негативные функции конфликта.

1. Большие эмоциональные и материальные затраты на участие в конфликте.
2. Рост неудовлетворенности, плохое моральное состояние.
3. Снижение производительности труда, рост текучести кадров.
4. Представление о второй стороне как о враге.
5. Уменьшение сотрудничества после завершения конфликта.
6. Сложное восстановление деловых отношений («шлейф» конфликта).
7. Усиление тенденции к авторитарному руководству.

Роль конфликта в организации зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять, надо знать компоненты конфликта, их типы, причины, процесс разрешения и методы разрешения конфликтов.

В конфликте можно выделить следующие компоненты:

- 1) участники (оппоненты) с их несовпадающими целями;
- 2) посредник (может отсутствовать);
- 3) объект (предмет конфликта);
- 4) предконфликтная ситуация;
- 5) инцидент;
- 6) конфликтные действия оппонентов;
- 7) фаза конфликта;
- 8) меры по разрешению конфликта;
- 9) завершение конфликта.

Всякий реальный конфликт представляет собой сложный динамический процесс, включающий следующие основные стадии:

- предметная ситуация - возникновение объективных причин конфликта
- конфликтное взаимодействие - инцидент или развивающийся конфликт
- разрешение конфликта (полное или частичное).

Конфликт, независимо от его природы, выполняет ряд функций, среди которых наиболее важными являются:

- диалектическая - служит для выявления причин конфликтного взаимодействия;

- конструктивная - вызываемое конфликтом напряжение может быть направлено на достижение цели;

- деструктивная - появляется личностная, эмоциональная окраска взаимоотношений, которая мешает решению проблем. Управление конфликтом можно рассматривать в двух аспектах: внутреннем и внешнем. Первый из них заключается в управлении собственным поведением в конфликтном взаимодействии. Внешний аспект управления конфликтами предполагает, что субъектом управления может выступать руководитель (менеджер, лидер и т. п.)

Современный подход к конфликту основывается на той идее, что постоянная и полная гармония, соглашательство, отсутствие новых идей, которые требуют ломки старых приемов и методов работы, неизбежно приводят к застою, тормозят развитие инноваций и поступательное движение всей организации. Именно поэтому менеджеры должны постоянно поддерживать конфликт на уровне, необходимом для осуществления творческой инновационной деятельности в организации, и умело управлять конфликтом для достижения целей организации.

В своем развитии конфликт проходит пять основных стадий.

Первая стадия характеризуется появлением условий, создающих возможности для возникновения конфликта в будущем, а именно:

- проблем, связанных с общением (неудовлетворительный обмен информацией, отсутствие взаимопонимания в коллективе);

- проблем, связанных с особенностями работы организации (авторитарный стиль управления, отсутствие четкой системы оценки работы персонала и вознаграждений);

– личностных качеств работников (несовместимые системы ценностей, догматизм, неуважение к интересам других членов коллектива).

Вторая стадия характеризуется таким развитием событий, при котором конфликт становится очевидным для его участников. Об этом могут свидетельствовать изменение взаимоотношений между участниками конфликта, создание напряженной обстановки, ощущение психологического дискомфорта.

Третья стадия характеризуется очевидностью намерений участников конфликта разрешить создавшуюся конфликтную ситуацию. Здесь можно выделить основные стратегии разрешения конфликта:

- конфронтация, когда одна из сторон хочет удовлетворить свои интересы, не считаясь с тем, как это повлияет на интересы другой стороны;
- сотрудничество, когда предпринимаются активные попытки наиболее полно удовлетворить интересы всех участвующих в конфликте сторон;
- стремление избежать конфликта, когда конфликт игнорируется, стороны не желают признавать его существование, пытаются избегать людей, с которыми возможны разногласия по тем или иным вопросам;
- приспособленчество, когда одна из сторон конфликта стремится поставить интересы другой стороны выше собственных;
- компромисс.

Четвертая стадия конфликта наступает, когда намерения его участников воплощаются в конкретные формы поведения. При этом поведение участников конфликта может принимать как контролируемые формы, так и не контролируемые (столкновение групп и т.д.).

Пятая стадия конфликта характеризуется тем, какие последствия (позитивные или негативные) наступают после разрешения конфликта.

Роль конфликта в основном зависит от того, насколько им эффективно управляют. Конфликты бывают функциональными, которые ведут к повышению эффективности организации и дисфункциональными, которые ведут к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации.

Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации. Основными причинами конфликта являются:

1. *Распределение ресурсов.* Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Люди всегда хотят получать не меньше, а больше, и необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

2. *Взаимозависимость задач.* Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Также может возникнуть конфликт между линейным и штабным персоналом, где причиной будет взаимозависимость производственных отношений.

3. *Различия в целях.* Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целей всей организации.

4. *Различия в представлениях и ценностях.* Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того, чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативны и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей. Различия в ценностях - весьма распространенная причина конфликта.

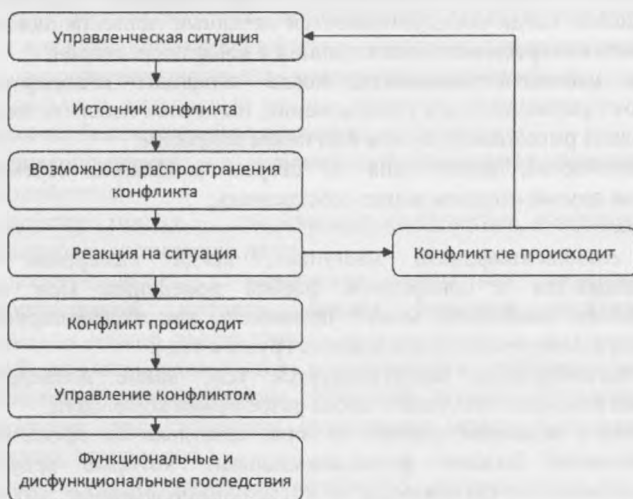


Рисунок 11.2 - Модель конфликта как процесса

5. *Различия в манере поведения и жизненном опыте.* Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Исследования показывают, что люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарными, безразличными к такому понятию как самоуважение, скорее вступают в конфликт. Другие исследования показали, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и т.д. уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.

6. *Неудовлетворительные коммуникации.* Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Существуют следующие проблемы

передачи информации, вызывающие конфликт: неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений.

11.2 Классификация организационных конфликтов

В зависимости от сферы проявления конфликтов существуют:

- экономические – в основе лежат экономические противоречия
- идеологические – противоположность взглядов,
- семейно-бытовые – противоречия в семейных отношениях.

В зависимости от степени длительности и напряжения конфликта:

- бурные быстротекущие конфликты – возникают на основе индивидуальных психологических особенностей личности, агрессивностью и крайней враждебностью конфликтующих,

- острые и длительные – возникают при наличии глубоких противоречий,
- слабовыраженные и вялотекущие – связаны с не очень острыми противоречиями, либо пассивностью одной из сторон,
- слабовыраженные и быстротекущие – связанные с поверхностными причинами, носят эпизодический характер.

В зависимости от субъектов конфликтных взаимодействий различают:

- внутриличностный (ролевой) конфликт. Принимающий различные вариационные формы, этот тип сводится к возникновению ситуации, когда к результатам работы сотрудника предъявляются двойственные и не стыкующиеся между собой требования. Этот тип характеризует ситуацию, когда производственные требования в силу разных причин идут вразрез с личными планами, ценностями и потребностями конкретного человека. Критическая в рамках одного человека ситуация может быть основана на хронической усталости из-за перегруза рабочими задачами или низкой степенью удовлетворенности своими результатами, постоянным стрессе;

- межличностный конфликт – один из самых распространенных типов. Имеет различные проявления: борьба руководителей одного ранга за производственные и рабочие ресурсы, денежные средства, продвижение проектов и т.д.; различные, а подчас и противоположные взгляды относительно отдельных аспектов деятельности организации; столкновения в попытках продвижения по карьерной лестнице («подсидивание»); чисто личные конфликты, не имеющие отношение к деятельности организации – конфликтующие стороны переносят взаимную органическую неприязнь и на рабочие вопросы;

- конфликт между индивидом и группой. Возникает при неприятии одним человеком установленных группой норм организационного поведения: потребности оппозиционной личности идут вразрез с установленными группой критериями и ее мнением. Наиболее яркий пример: напряженность

между строгим руководителем и группой подчиненных ему сотрудников, считающих его требования неприемлемыми.

-межгрупповой конфликт. Возникает между производственными и/или неформальными группами: между руководящим составом и «рабочими лошадками»; между профсоюзом работников и административным корпусом, чьи взгляды в реалиях крайне редко совпадают; производственный конфликт поколений — между более продвинутыми и технически подкованными молодыми специалистами и консервативными, привыкшими работать по старинке, знатоками технологий прошлого века; между функциональными подразделениями компании — при попытках одних увеличить результативность и прибыльность своей работы за счет сознательного снижения таких же потребностей других.

Редко какие-либо уровни возможно четко идентифицировать, зачастую они тесно взаимосвязаны и переплетены, несмотря на свои отличительные черты

В зависимости от социальных последствий:

-конструктивные – в их основе лежат объективные противоречия, способствует развитию организации или друг социальных систем,

-деструктивные – в основе лежат субъективные причины. Они создают напряженность и ведут к разрушению социальной структуры.

Если в процессе разрешения конфликта найдено решение, повышающее эффективность работы организации, оппоненты пришли к согласию и устранена проблема, приведшая к конфликту, то налицо конструктивный конфликт. Если же последствия конфликта неблагоприятно сказываются на деятельности организации и ее сотрудниках, то конфликт деструктивен.

Важными моментами конструктивного разрешения конфликта являются:

-его приемлемость для всех оппонентов, в результате этого люди чувствуют свою причастность к принятию решения, что сводит к минимуму трудности при реализации решения, возникающие как следствие необходимости поступать против своей воли;

-расположенность конфликтующих сторон к сотрудничеству в будущем, что уменьшает вероятность лично-эмоциональных конфликтов в будущем;

-увеличиваются возможности группового мышления, что улучшает качество принимаемых решений, поскольку дополнительные идеи и диагнозы проблемной ситуации неизбежно ведут к ее лучшему пониманию, помимо этого посредством конфликта члены группы имеют возможность проработать возможные проблемы в исполнении решения еще до его принятия;

-уменьшается синдром покорности, при котором подчиненные не высказывают идей, противоречащих, по их мнению, идеям начальства.

Деструктивными последствиями конфликта являются:

-чувство неудовлетворенности и плохое состояние духа, что приводит к текучести кадров и сокращению производительности;

-сворачиваются взаимодействия и общение между конфликтующими сторонами, что ведет к увеличению враждебности и уменьшению степени сотрудничества в будущем;

-возрастает представление об оппонентах как о врагах, растет представление о собственных целях как о положительных, а о целях противоположенной стороны как об отрицательных.

В зависимости от предмета конфликта:

- реальные (предметные) – имеют четкий предмет
- нереальные (беспредметные) – не имеют предмета или имеют предмет, не являющийся жизненно важным для одного или обоих объектов

По направленности конфликты делятся на:

-*горизонтальные*, в которых задействованы лица, не находящиеся в подчинении друг у друга;

-*вертикальные*, в которых, участвуют люди, один из которых находится в подчинении у другого;

-*смешанные*, в которых присутствуют и горизонтальные и вертикальные составляющие.

По причинам возникновения конфликты подразделяются на *деловые* и *личностно-эмоциональные*.

Деловой конфликт происходит по вполне конкретным, объективным причинам, к числу которых можно отнести:

а) распределение ресурсов - любой человек, в том числе и руководитель хочет иметь в своем распоряжении больше ресурсов, особенно если они дефицитны;

б) взаимозависимость задач - если один человек (или группа) должен продолжать работу другого человека (или группы), то это достаточно часто ведет к конфликтам, поскольку людям свойственно находить ошибки и недостатки в работе других;

в) неверные организационные отношения наиболее часто являются причиной конфликта, если полномочия штабных и линейных работников не соответствуют мере их ответственности;

г) различия в целях, стоящих перед разными структурными подразделениями;

д) неудовлетворительные коммуникации, когда работники не имеют достаточной информации о причинах принимаемых решений или о целях деятельности; коммуникационный конфликт может возникнуть в условиях отсутствия обратной связи руководителя с подчиненными.

Личностно-эмоциональный конфликт протекает в форме враждебных отношений между его участниками, для которых объект конфликта всегда найдется. Источниками эмоциональных конфликтов являются субъективные причины, к которым относятся:

а) неприятие отличных от собственного жизненных представлений, ценностей и манеры поведения;

б) зависть и психологическая несовместимость.

Последствия конфликта могут быть как отрицательными, так и положительными.

Отрицательные последствия конфликта выражаются:

– в возможной потере здоровья оппонентов и в возможном сокращении их жизни;

– в ухудшении социально-психологических отношений;

– в снижении производительности труда;

– в увеличении текучести кадров;

– в возможном сворачивании потенциальных сфер взаимодействия и общения между конфликтующими и в уменьшении возможностей сотрудничества в будущем;

– в возможном переносе акцентов поведения с решения реальной проблемы на достижение “победы” любой ценой;

– в возможной разрастании конфликта, когда в него втягиваются новые участники со своими проблемами и об истинной причине конфликта уже никто не вспоминает;

– в послеконфликтных переживаниях;

Положительные последствия конфликта выражаются:

– в повышении качества принимаемых решений за счет всестороннего анализа проблемной ситуации;

– в повышении чувства сопричастности оппонентов к решению проблемы, что способствует его успешной реализации;

– в уменьшении влияния конформистских ценностей и стимулирования открытого выражения своей точки зрения, т.е. в возникновении эффекта «раскрепощенного мышления», когда каждая из сторон понимает, что ее позиция будет учтена;

– в его способствовании сплочению группы.

Задача руководителя состоит не в предотвращении конфликта, а в управлении им, т.е. в его урегулировании и разрешении на основе распознавания истинных причин конфликта. Целью управления конфликтом является минимизация неизбежных экономических, социальных и нравственных потерь и максимизация такого же рода приобретений.

11.3 Методы разрешения конфликтов

Управление конфликтом – это целенаправленное воздействие на устранение причин конфликта или на коррекцию поведения участников.

При *управлении конфликтами* наиболее часто используются следующие методы:

– организация встреч конфликтующих сторон, оказание им помощи в выявлении причин конфликта и конструктивных путей его разрешения;

– постановка совместных целей и задач, которые не могут быть достигнуты без примирения и сотрудничества конфликтующих сторон;

- привлечение дополнительных ресурсов, в первую очередь в тех случаях, когда конфликт был обусловлен дефицитом ресурсов — производственных площадей, финансирования, возможностей для продвижения по службе и т.п.;

- выработка обоюдного стремления пожертвовать чем-либо для достижения согласия и примирения;

- административные методы управления конфликтом, например перевод работника из одного подразделения в другое;

- изменение организационной структуры, совершенствование обмена информацией, перепроектирование работ;

- обучение работника навыкам управления конфликтами, мастерству межличностного общения, искусству ведения переговоров.

Методы управления и разрешения конфликтов делятся на три группы: внутриличностные, структурные и межличностные.

Внутриличностные методы воздействуют на отдельную личность и состоят в правильной организации своего собственного поведения, в умении высказывать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны оппонента.

Структурные методы изменяют структуру заданий работникам или структуру организации.

К структурным методам разрешения конфликтов относятся следующие.

1) *Разъяснение требований к работе.* Одним из лучших методов управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт, - разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила. Причем, руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего ждут от них и в какой ситуации.

2) Использование координационных и интеграционных механизмов, которые улучшают согласованность между подразделениями и отдельными людьми. К ним относятся иерархия полномочий, которая упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации; принцип единоначалия, облегчающий использование иерархии для управления конфликтом; специальные службы, осуществляющие связь между функциональными подразделениями; общие для нескольких отделов совещания; межфункциональные и целевые группы; кураторы, которые в случае необходимости могут вмешаться в конфликт и помочь разрешить спорные вопросы; слияния разных подразделений и наделение их общей задачей.

Например, объединение отдела труда и заработной платы и отдела кадров в отдел развития персонала.

Таким образом, установление иерархии в подчинении, устраняет конфликты во взаимодействии. Также эффективным средством является общее совещание сотрудников всех отделов. Еще один метод управления конфликтной ситуацией - это применение координационного механизма. Один из самых распространенных механизмов - цепь команд. Как еще давно отмечал Вебер и представители административной школы, установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации.

3) *Установление общеорганизационных комплексных целей* – еще один структурный метод управления структурной ситуацией. Эффективное осуществление этих целей требует совместного усилия двух или более сотрудников, групп или отделов. Идея, которая заложена в эти высшие цели - направит усилия всех участников на достижение общей цели.

4) *Структура системы вознаграждений*. Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

В более широком понимании систему вознаграждений и стимулирования труда можно рассматривать как основу для предотвращения конфликтов. К таким формам стимулирования труда относятся следующие:

1) реконструкция процесса труда: расширение набора трудовых функций, создание привлекательных рабочих мест, интеллектуализация труда, создание социально-технических систем, работа на дому;

2) участие в принятии решений: участие в выработке производственной политики, расширение самостоятельности производственных подразделений и их работников в решении проблем, возникающих на рабочих местах;

3) развитие чувства сопричастности: участие в прибылях, участие в капитале предприятия;

4) гибкий рабочий день: подвижный график рабочего времени, неполная рабочая неделя.

К межличностным методам разрешения конфликтов относятся следующие.

Уклонение - этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Один из способов разрешения конфликта - это «не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придется приходить в возбужденное состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы».

Руководитель в таком случае, занимает позицию стороннего наблюдателя, не считая целесообразным тратить свое время и энергию на разрешение конфликта.

Сглаживание - этот стиль характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому что «мы все — одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». «Сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта и жесточенности, апеллируя к потребности в солидарности. К сожалению, совсем забывают про проблему, лежащую в основе конфликта. Блэйк и Моутон отмечают: «Можно погасить стремление к конфликту у другого человека, повторяя: «Это не имеет большого значения. Подумай о том хорошем, что проявилось здесь сегодня». В результате может наступить мир, гармония и тепло, но проблема останется. Больше не существует возможности для проявления эмоций, но они живут внутри и накапливаются. Становится очевидным общее беспокойство, растет вероятность того, что в конечном счете произойдет взрыв».

Принуждение — в рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно, и для влияния на других использует власть путем принуждения. Согласно Блэйку и Моутон, «конфликт можно взять под контроль, показав, что обладаешь самой сильной властью, подавляя своего противника, вырывая у него уступку по праву начальника». Этот стиль принуждения может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что будут учтены не все важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала. При использовании этого метода, руководитель принимает единоличное решение, мало интересуясь мнением и чувствами подчиненных; этот метод может эффективно использоваться руководителем в том случае, если его компетентность значительно превосходит компетентность подчиненных; вместе с тем его использование вызывает скрытое или открытое недовольство, особенно со стороны молодого или более образованного персонала.

Компромисс — этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако, использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важному решению может помешать диагнозу проблемы и сократить время поиска альтернатив. Как отмечают Блэйк и Мутон, «такой компромисс означает согласие только во избежание ссоры, даже если при этом происходит отказ от благоразумных действий. Такой компромисс — это удовлетворенность тем, что доступно, а не упорный

поиск того, что является логичным в свете имеющихся фактов и данных». При этом методе решения конфликта, руководитель способен предложить решение, устраивающее его самого и обе конфликтующие стороны.

Конкуренция (соперничество, соревнование) - разрешение конфликта силой, как стиль характеризуется большой личной вовлеченностью и заинтересованностью в разрешении конфликта, но без учета позиций другой стороны. Это стиль "выигрыш - проигрыш" в межличностном конфликте. Для применения данного стиля необходимо обладать властью или физическими преимуществами. Такой стиль может в отдельных случаях помочь в достижении индивидуальных целей. Однако в общественном мнении этот стиль не пользуется популярностью. В этом случае, руководитель поощряет оппонентов к соперничеству, оставляя за собой право принятия окончательного решения

Решение проблемы (сотрудничество), признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации. Руководитель формирует из конфликтующих сторон единую рабочую группу по разрешению возникшей проблемы под собственным руководством.

Методика разрешения конфликта через решение проблемы

1. Необходимо определить проблему в категориях целей, а не решений.
2. После того, как проблема определена, определяются решения, которые приемлемы для обеих сторон.
3. Следует сосредоточить внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны.
4. Необходимо создать атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией
5. Во время общения необходимо создать положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнения другой стороны, а также сводя к минимуму гнев и угрозы.

Используемые *межличностные методы* разрешения конфликтов во многом определяются теми целями, которые преследует руководитель, ввязываясь в конфликт. Основными среди этих целей являются:

- повышение производительности возглавляемого коллектива;
- сохранение и улучшение социально-психологического климата коллектива;
- рост авторитета руководителя.

Первостепенная задача руководителя, которому приходится разрешать конфликт - это выяснение его истинной причины, что сделать зачастую достаточно сложно, т.к. она, осознанно или нет, чаще всего маскируется участниками конфликта. Сложность ситуации заключается в том, что подмена причины конфликта может происходить не только для объяснения своей позиции окружающим, но и для самого инициатора конфликта. Здесь

срабатывает психологический механизм самозащиты, когда человек помимо действительно двигающих им неблагоприятных причин своих поступков придумывает некоторые благородные цели и постепенно сам начинает верить в то, что им движет стремление их достижения. В такой ситуации руководитель может исходить из двух положений:

1) попытаться самому себе ответить на вопрос «кому выгодно?» то или иное разрешение конфликта;

2) поведение человека в личностно-эмоциональном конфликте отличается необычным для него многословием, взволнованностью речи, нежеланием слушать собеседников.

Действиями руководителя, направленными на конструктивное разрешения конфликта являются:

- *институционализация конфликта*, т.е. определение некоторых административных или нравственных правил или норм поведения оппонентов в конфликте;

- *легитимизация конфликта* или признание конфликтующими сторонами установленных руководителем правил поведения;

- *структурирование конфликтующих групп*, т.е. определение тех интересов, которые преследует каждая из конфликтующих личностей, и определение степени и причин отклонений этих интересов от установленного в организации порядка;

- *редукция*, постепенное ослабление и последующее разрешение конфликта.

11.4 Управление стрессами

Неразрешенные и неуправляемые конфликты часто приводят к стрессам.

Термин «стресс» в настоящее время стал одним из самых популярных и превратился в источник вполне оправданного беспокойства руководителей компаний.

Стресс- адаптивная реакция, опосредованная индивидуальными различиями и/или психологическими процессами, которая является ответом на любое внешнее воздействие, ситуацию или событие, предъявляющие к человеку повышенные требования психологического и/или физического характера.

Стресс на рабочем месте может быть вызван высоким уровнем требований и низким уровнем контроля над процессом труда. Он связан, прежде всего, с изменениями, которые вызывает взаимодействие людей и их работы. Стресс- это результат взаимодействия человека и внешней среды. Он охватывает не только эмоциональную и психологическую, но и физическую сферу человека. Стрессовые факторы находятся как в окружающей человека действительности, так и в его психологическом окружении. Различают рабочие и нерабочие факторы, которые могут являться источниками стресса.

Таблица 11.1 -Причины стрессов

Отрицательные	Положительные
1.События в личной жизни	1.Повышение по службе
2.Организационные факторы: - конфликт ролей (нарушение принципа единоначалия) - неопределенное представление о работе - неинтересная работа - организация рабочего места и времени	2.Перемена чувства ответственности

Природа стресса. **Стресс** (от англ. **stress** - напряжение) - это состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействий. Стресс - обычное и часто встречающееся явление (повышенная раздражительность или бессонница перед ответственным событием - экзаменом, докладом и т.п.). В любой даже с благоприятным психологическим климатом организации существуют ситуации, которые вызывают стресс, например, нехватка времени для выполнения всего объема работ.

Появляется нервозность, обеспокоенность (стресс), когда ситуация выходит из-под контроля. Незначительные стрессы неизбежны и безвредны. Именно чрезмерный стресс создает проблемы для индивидов и организаций. Отсюда необходимость различать допустимый уровень стресса и чрезмерный стресс дорого обходится и сотруднику и организации: снижается эффективность и благополучие человека, а болезни, порожденные стрессом, укорачивают ему жизнь. Особенно это относится к руководителям высшего ранга, ответственность которых неизмеримо выше, чем у рядового сотрудника. В этом случае стресс характеризуется чрезмерным психологическим или физиологическим напряжением.

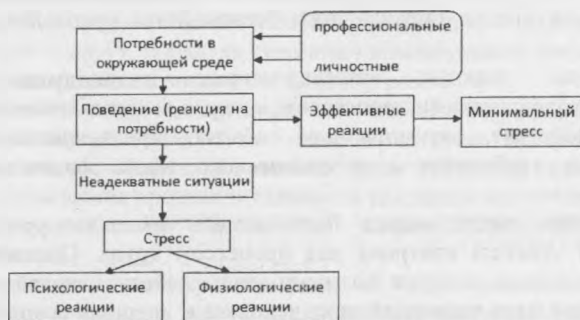


Рисунок 11.3 - Модель стрессовой реакции

К физиологическим признакам стресса относятся язвы, гипертония, боль в спине, астма и боли в сердце. Психологические проявления включают раздражительность, потерю аппетита, депрессию.

Причины стресса. Основной причиной стресса являются перемены, нововведения, частота которых в современных условиях резко возросла. Любая перемена, даже позитивная, например, повышение статуса работника, нарушает баланс нашего окружения, к поддержанию которого мы стремимся.

Если менеджер ощущает наличие частых стрессов, он должен стремиться к устранению факторов, которые делают стресс чрезмерным. При этом необходимо четкое представление симптомов стресса.

Симптомы стресса:

1. Проблемы здоровья.
2. Проблемы со сном.
3. Нервозность и напряжение.
4. Хроническое переживание.
5. Неспособность к отдыху.
6. Чрезмерное употребление алкоголя или курение.
7. Чувство неспособности справиться с чем-либо.
8. Эмоциональная неустойчивость.
9. Впечатлительность и легкая ранимость.

По мере того как менеджер решает собственные проблемы с напряженностью, он одновременно должен решать аналогичные проблемы своих подчиненных, максимально уменьшая факторы риска в отношении стрессовых симптомов. Поэтому менеджеры должны стремиться к исключению источников стресса как для себя, так и для своих сотрудников.

Выделяют две группы факторов, вызывающих стресс: организационные и личностные.

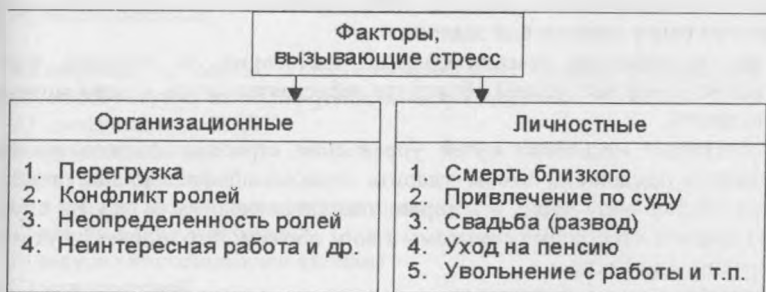


Рисунок 11.4 - Факторы, вызывающие стресс

Организационные факторы. Перегрузка работника является первой причиной стресса в организациях. В этом случае возникает беспокойство, чувство безнадежности и материальных потерь.

Вторым фактором является конфликт ролей, когда работнику предъявляют противоречивые требования. Конфликт ролей может произойти, например, в результате нарушения принципа единоначалия. В результате возникает чувство беспокойства и напряжения.

Третий фактор - это неопределенность ролей. В этом случае работник не уверен в том, что от него ожидают. В отличие от конфликта ролей, здесь требования будут не очень противоречивыми, но они уклончивы и неопределенны.

Четвертый фактор - неинтересная работа. Исследования показали, что люди, имеющие более интересную работу, проявляют меньшее беспокойство и менее подвержены физическим недомоганиям, чем занимающиеся неинтересной работой.

Кроме того, стресс может возникнуть в результате плохих условий труда (температурный режим, недостаточное освещение, чрезмерный шум), а также из-за информационной недостаточности, неправильного соотношения между полномочиями и ответственностью.

Личностные факторы. Потенциальными причинами стресса, которые могут привести к снижению результатов работы, относятся многие события, которые происходят за пределами организации, т.е. в личной жизни работника. Наибольшее влияние оказывают смерть супруга, развод, болезнь, смерть близкого родственника и т.п.

Учитывая влияние стресса на производительность, руководитель должен научиться справляться со стрессом сам и помочь снизить уровень стресса своих сотрудников. Сделать это можно, используя следующие рекомендации.

Исходя из влияния той или иной работы на результаты фирмы, разработать систему приоритетов в своей деятельности.

Научиться говорить "нет" при достижении предела в объеме работ, который вам предстоит выполнить, либо настаивайте на отнесении сроков выполнения ранее данного вам задания.

При выдвижении противоречивых требований со стороны вашего руководства (конфликт ролей) объясните несостоятельность и невозможность их выполнения.

Существует несколько путей управления стрессом. Можно изменить объективную реальность, чтобы удалить стрессовый фактор, или изменить психологическое окружение, в котором находится человек. В других случаях можно изменить стрессовые симптомы таким образом, что они не будут иметь долгосрочного эффекта.

Выделяют организационные и индивидуальные методы управления стрессом.

Организационные методы включают: оздоровительные программы для сотрудников; изменение рабочего окружения и т.д.

К индивидуальным методам относят: *психологический* (изменение окружения, в котором существует стресс; изменение познавательной оценки окружения; изменение поведения для изменения окружения)

и физиологический методы (улучшение физического состояния человека с целью повышения эффективности борьбы со стрессом).

Вопросы для самоконтроля:

1. Перечислите причины конфликта.
2. Перечислите типы организационных конфликтов.
3. Можно ли управлять конфликтной ситуацией?
4. Какие знаете методы разрешения межличностных конфликтов?
5. Что такое стресс?

Тестовые вопросы:

1.Отсутствия согласия между двумя и более сторонами – это:

- A) принуждение
- B) конфликт
- C) обида
- D) противоречие
- E) убеждение
- F) разногласие
- G) упрек
- H) уклонение

2.Конфликт, который приводит к снижению личной удовлетворенности и эффективности организации представляет собой:

- A) дисфункциональный
- B) функциональный
- C) внутриличностный
- D) противоречивый
- E) деструктивный
- F) нарушение стабильности системы
- G) межгрупповой
- H) межличностный

3.Конфликт, в рамках которого происходит борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал и рабочую силу - это:

- A) дисфункциональный
- B) функциональный
- C) внутриличностный
- D) конфликт между двумя кандидатами
- E) столкновение личностей
- F) нарушение стабильности системы
- G) межгрупповой
- H) межличностный

4.Конфликт, способствующий повышению эффективности организации -это:

- A) дисфункциональный
- B) функциональный
- C) конструктивный
- D) конфликт между двумя кандидатами

- Е) проблема разрешается оптимальным образом
- Ф) внутриличностный
- Г) межгрупповой
- Н) межличностный

5. Конфликт, являющийся выражением разногласий между линейным и штабным персоналом - это:

- А) дисфункциональный
- В) функциональный
- С) конфликт между подразделениями
- Д) конфликт между двумя кандидатами
- Е) проблема разрешается оптимальным образом
- Ф) внутриличностный
- Г) конфликт между неформальными группами
- Н) межличностный

6. Конфликт, который связан с противоречиями, возникающими внутри человека - это:

- А) дисфункциональный
- В) ролевой
- С) конфликт между подразделениями
- Д) конфликт между двумя кандидатами
- Е) проблема разрешается оптимальным образом
- Ф) внутриличностный
- Г) перегруженность или отсутствие работы
- Н) межличностный

7. Причинами конфликта являются:

- А) ограниченность ресурсов, взаимозависимость задач
- В) высокая зарплата
- С) различия в целях, ценностях
- Д) плохое состояние духа
- Е) проблема разрешается оптимальным образом
- Ф) снижение личной удовлетворенности
- Г) перегруженность или отсутствие работы
- Н) неудовлетворительная коммуникация, различия в целях

8. К структурным методам разрешения конфликта относятся:

- А) ограниченность ресурсов, взаимозависимость задач
- В) координационные и интеграционные механизмы
- С) различия в целях, ценностях
- Д) разъяснение требований к работе
- Е) проблема разрешается оптимальным образом
- Ф) использование системы вознаграждения
- Г) перегруженность или отсутствие работы
- Н) неудовлетворительная коммуникация, различия в целях

9. К межличностным стилям разрешения конфликтов не относятся:

- A) уклонение
- B) принуждение
- C) сглаживание
- D) вознаграждение
- E) премиривание
- F) компромисс
- G) решение проблемы
- H) убеждение

10. Уклонение или принуждение относятся:

- A) межличностным стилям разрешения конфликтов
- B) структурным методам разрешения конфликтов
- C) метод разрешения конфликтов Томаса-Килменна
- D) дисфункциональным последствиям конфликтов
- E) межличностным стилям решения конфликтов
- F) методологическим методам разрешения конфликтов
- G) сетка Блейка-Моутона
- H) решению проблемы

11. Неуправляемый конфликт приводит к нежелательным последствиям:

- A) столкновение личностей
- B) рост текучести кадров
- C) снижение производительности
- D) функциональным последствиям
- E) межличностным стилям решения конфликтов
- F) различиям в целях
- G) появление «синдрома врага»
- H) решению проблемы

12. Оппоненты не выходят за рамки этических норм, деловых отношений и разумных аргументов - это

- A) конструктивный конфликт
- B) деструктивный конфликт
- C) конфликт конструктивный
- D) функциональным последствиям
- E) позитивный исход конфликта
- F) различиям в целях
- G) появление «синдрома врага»
- H) негативный исход конфликта

13. Одна из сторон упорно и жёстко настаивает на своей позиции и не желает учитывать интересы другой стороны, дискредитируя и унижая его – это:

- A) конструктивный конфликт
- B) деструктивный конфликт
- C) конфликт конструктивный
- D) функциональным последствиям
- E) позитивный исход конфликта
- F) нежелание учитывать интересы другой стороны

- G) появление «синдрома врага»
- H) негативный исход конфликта

14. К основным категориям конфликта относятся:

- A) структура, динамика, функция, типология
- B) образ мышления, красота, выносливость
- C) типология, динамика, функция, структура
- D) убеждение, принуждение
- E) позитивный исход конфликта
- F) нежелание учитывать интересы другой стороны
- G) появление «синдрома врага»
- H) типология, развитие, функция, структура

15. В психологической структуре конфликтов выделяют компоненты:

- A) уклонение
- B) принуждение
- C) сглаживание
- D) познавательные
- E) эмоциональные
- F) компромисс
- G) решение проблемы
- H) волевые и мотивационные

16. К познавательным компонентам конфликта относятся:

- A) уклонение
- B) принуждение
- C) сглаживание
- D) уровень самоконтроля участников
- E) самопонимание
- F) компромисс
- G) решение проблемы
- H) объективность в оценке своих возможностей

17. Совокупность усилий, направленных на преодоление разногласий и иных трудностей, возникающих в результате противоборства сторон, и на достижение целей, преследуемых участниками конфликта – это:

- A) компонент воли
- B) принуждение
- C) компонент вольности
- D) познавательные компоненты
- E) эмоциональные
- F) компромисс
- G) решение проблемы

Глава 12 КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА УПРАВЛЕНИЯ

12.1 Понятие и виды корпоративной культуры управления

Корпоративная культура предприятия - это совокупность убеждений, взглядов, моделей поведения, правил, подходов к работе, способов общения, осознанно или неосознанно принятых и соблюдаемых большинством сотрудников организации.

Корпоративная культура - это философия, определяющая и смысл существования организации, и ее отношение к сотрудникам и клиентам; моральный и социальный климат, проявляющийся во внутренней атмосфере организации, взаимодействии с внешней средой; преобладающие ориентиры, лежащие в основе формирования целей организации и путей их достижения, систему взаимодействия персонала в организации.

Корпоративная культура - совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации. Компонентами корпоративной культуры являются:

- ценности;
- убеждения;
- принятая система лидерства;
- стили разрешения конфликтов;
- действующая система коммуникации;
- положение индивида в организации;
- принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы;

Корпоративная культура состоит из разных элементов:

- интеллектуальная концепция организации, включая ее миссию, цели существования;
- организационная структура и система субординации;
- система управления организацией;
- механизмы контроля;
- корпоративная мифология, включая истории успехов и неудач фирмы и ее отдельных сотрудников.

Термин «корпоративная культура» появился в XIX веке. Обычно существующая в организациях корпоративная культура — сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами коллектива и задающих общие рамки поведения.

Современные руководители и управляющие рассматривают культуру своей организации как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и облегчать продуктивное общение между ними. Они стремятся создать собственную культуру для каждой организации так, чтобы все служащие понимали и придерживались

её. Современные организации, как правило, представляют собой поликультурные образования, подчёркивают современные исследователи.

Роль корпоративной культуры в новой, движимой знаниями экономике быстро возрастает. Это осознают все современные бизнес-лидеры и инвестируют значительные ресурсы в её формирование и развитие, поскольку эти инвестиции оплачиваются сторицей.

Исследования показывают, что большинство менеджеров по корпоративной культуре связывают её с организацией корпоративных выездов, праздников и т. п. В последнее время и среди ведущих российских фирм стало всё больше возникать не только осознание важной роли корпоративной культуры, но готовность кропотливо работать над её формированием и развитием. Такие фирмы начинают подходить к созданию корпоративной культуры как стратегически, создавая общие ценности и вдохновляя сотрудников на достижение дерзкой корпоративной миссии, так и тактически, улучшая информированность сотрудников, облегчая общение между ними, создавая корпоративные видео, печатая внутрикорпоративные журналы, и т. п.

В корне любого здорового и успешного бизнеса лежит здоровая, основанная на общих ценностях, корпоративная культура. Она определяет отношение людей к работе, стиль и эффективность командной работы, удовлетворенность людей работой, отношения в коллективе, отношения с клиентами и партнерами и, в конечном счёте, успех или неудачу фирмы. Из здорового корня вырастает здоровое дерево, и наоборот.

Общие корпоративные ценности – это то, что рождает доверие и соединяет организацию в единое целое. Общие ценности также являются лицом компании, по которому её узнают во всех областях её деятельности.

На основе корпоративной культуры формируется корпоративная этика – система ценностей, регулирующая этические отношения в конкретной организации.

Многообразие корпоративных культур современные исследователи предлагают свести к типам или видам, выделяя общее и особенное.

Современные исследователи предлагают следующую классификацию, посредством которой они выделяют различные виды корпоративной культуры.

1) По степени взаимоотношений доминирующей иерархии ценностей и преобладающих способов их реализации выделяют стабильные (высокая степень адекватности) и нестабильные (низкая степень адекватности) культуры.

Стабильная культура характеризуется отчетливо заданными нормами поведения и традициями. Нестабильная – отсутствием четких представлений об оптимальном, допустимом и недопустимом поведении, а также колебаниями социально-психологического статуса работников.

2) По степени соответствия иерархии личных ценностей каждого из сотрудников и иерархической системы внутригрупповых ценностей

выделяются интегративные (высокая степень соответствия) и дезинтегративные (низкая степень соответствия) культуры.

Интегративная культура характеризуется единством общественного мнения и внутригрупповой сплоченностью. Дезинтегративная же отсутствием единого общественного мнения, разобщенностью и конфликтностью.

3) По содержанию доминирующих в организации ценностей выделяют личностно-ориентированную и функционально-ориентированную культуры. Личностно-ориентированная культура фиксирует ценности самореализации и саморазвития личности сотрудника в процессе и посредством осуществления его профессионально-трудовой деятельности. Функционально-ориентированная культура поддерживает ценность реализации функционально заданных алгоритмов осуществления профессионально-трудовой деятельности и моделей поведения, определяемых статусом работника.

4) В зависимости от характера влияния корпоративной культуры на общую результативность деятельности предприятия выделяют позитивную и негативную корпоративную культуру.

При исследовании корпоративного типа культуры, а также при формировании и поддержании определенного типа культуры, следует принять во внимание, что каждая культура имеет собственную структуру.



Обратная связь

Рисунок 12.1 -Типы корпоративной культуры

Исследователи *Петрунин Ю. и Борисов В.* предлагают рассматривать типы культуры в соответствии с двумя факторами, оказывающих на культуру сильное опосредованное влияние: риск (насколько объективно и субъективно содержат риск те или иные решения и конкретные действия) и обратная связь (как скоро выяснится, правильным ли было принятое решение). В

соответствии с этими критериями различают следующие виды (типы) культуры.

Культура торговли. Эта культура, характеризующаяся быстрой обратной связью и относительно малым риском. Развивается в первую очередь в торговых организациях и организациях по сбыту, в розничной торговле, частично у производителей компьютеров, у торговцев автомобилями, при продаже товаров с доставкой на дом, а также при мелкорозничной торговле. Успех зависит от количества контактов с покупателями и от настойчивости в поисках сделок. Сотрудники — обычно молодые, активные люди, смело идущие на эксперименты. Эти люди по натуре дружелюбные, без больших духовных запросов, но внешне привлекательные, умело используют красноречие, общаясь с людьми с известной долей юмора. Поскольку они часто находятся один на один с покупателем, им особенно важна поддержка коллектива. Сотрудники в сфере культуры торговли во всех отношениях хорошо ведут коллективную игру.

Успех измеряется объемом сбыта, а не риском. Успехи празднуются. Финансовые стимулы не всегда имеют для сотрудников первостепенное значение. Принадлежность к команде, делающей успехи, является фактором, который нужно учитывать.

Недостатки: количество превалирует над качеством; доминирует мышление краткосрочного успеха; сотрудники чувствуют свою связь прежде всего с коллективом и меньше с предприятием; высокая текучесть кадров.

Культура выгодных сделок (спекулятивная культура). Эта культура, на которую накладывает отпечаток быстрая обратная связь успешного или неудачного предприятия и финансовый риск средней и высокой степени, встречается везде, где производятся выгодные сделки с ценными бумагами, платежными средствами, сырьем и т. п.

Однако элементы этой культуры можно распознать и в таких областях, как мода, косметика, профессиональный спорт, реклама и финансирование рискованных предприятий. Быстрое использование предоставляющихся шансов — вот основная стратегия. Здесь любят быстрые сделки и быстрое получение денег.

Сотрудниками зачастую являются молодые люди, обладающие индивидуалистическими чувствами, высоким самомнением и тщеславием. Вырабатываются бойцовские и агрессивные черты характера, человек становится твердым в своих решениях, он постоянно вступает в соревнование с другими. Чувствительность и эмоциональность остаются в стороне, их нельзя показывать. Здесь общаются друг с другом немногословно и зачастую очень быстро. Примером этого является используемый на бирже язык коротких реплик и жестов. Обычно сотрудники плохо ведут коллективную игру.

Основной мотив — максимально быстрое получение прибыли. Однако вознаграждение может выражаться не только в звонкой монете. В сфере

спекулятивной культуры ловким сотрудникам должно воздаваться в виде создания культа «звезд» и личности.

Игроки по натуре суеверны. В связи с этим у некоторых сотрудников появляются различные причуды, непонятные сторонним наблюдателям.

Административная культура. На фоне низкой степени риска и медленной обратной связи административная культура проявляется в общественном обслуживании, на предприятиях в хорошо налаженных и защищенных отраслях, в крупных административных фирмах и частично в банках, в системе страхования.

Сотрудники - аккуратные и основательные люди, в то же время осторожные, придирчивые, педантичные, покорные и умеющие приспособливаться. Решения принимаются продуманно, на их принятие требуется длительное время, при этом решения подстраховываются со всех сторон. Общение в сферах административной культуры характеризуется обстоятельностью и подчеркнутой иерархией. Кооперирование сотрудников имеет относительный характер. Основное внимание уделяется тому, как сделать, и меньше тому, что сделать. Таким образом, на переднем плане стоит форма, а результат — скорее, на заднем. Почти нет связи между результатом и вознаграждением. Такая сильно выраженная ориентация на внутренние проблемы проявляется в ряде ритуалов:

- 1) по всем вопросам делаются протокольные записи;
- 2) имеется хорошо отлаженная система хранения документов, что позволяет в случае необходимости доказать свою невиновность;
- 3) процедура имеет большее значение, чем результат;
- 4) исполняются все распоряжения, как разумные, так и бессмысленные;
- 5) сотрудники живут в искусственно изолированном мире, в котором полностью переоценивается самое незначительное событие. Связь с внешним миром теряется. В результате этого появляются и натянутые отношения с внешним миром из-за того, что решение невозможно объяснить окружающим;
- 6) большое значение для самооценки имеют титулы; они важнее, чем деньги.

Большое значение имеет опыт, хотя и новые идеи имеют хорошие шансы на реализацию. В органах, где принимаются решения, царит уважение перед авторитетом и профессиональными знаниями. Здесь придерживаются однажды принятых договоренностей и решений. Сотрудники общаются часто и детально всё обсуждают. На совместных заседаниях держатся вежливо и обходительно, всем ясна взаимная зависимость. Процесс завоевания авторитета, через призму которого рассматривается рост сотрудника, столь же продолжителен, как и вопрос капиталовложений. Быстрой карьеры здесь нет. Эта культура ускоряет большие открытия и развитие науки. Но делается это в то же время исключительно медленно. Имея такую долгосрочную основу, этой культуре наносят ущерб краткосрочные конъюнктурные перемены.

Корпоративная культура лежит в основе всех культур организации. Это очень широкое понятие, трактуемое по-разному. Корпоративная культура - это система взаимодействующих материальных и духовных ценностей, проявлений, присущих организации, отражающих ее индивидуальность, восприятие себя и окружающей среды.

Корпоративная культура включает инновационную культуру и культуру производства.

Корпоративная культура создаётся или формируется с течением времени под влиянием внутренних и внешних факторов.

Значение корпоративной культуры для развития любой организации нельзя недооценивать. Она позволяет работникам предприятия осознавать идентичность, даёт ощущение стабильности и надёжности самой организации, формирует чувство социальной защищённости. Она стимулирует самосознание и высокую ответственность работника. Поощряя соответствующее организационное поведение, она закрепляет желательные в организации нормы.

Основные ценности компании могут значительно меняться в зависимости отдела, подразделения, формируя так называемые субкультуры. Они могут вступать в противоречия друг с другом в случаях, если стили менеджмента, философия бизнеса и принципы ведения хозяйственной деятельности в различных подразделениях различаются.

Корпоративная культура оказывает значительное влияние на успешность реализации стратегии организации. Некоторые аспекты деятельности организации могут совпадать или вступать в противоречие (что значительно затрудняет реализацию стратегии) с основными принципами корпоративной культуры. Только в случае полного соответствия между культурой и долговременными и нами предприятие достигнет хороших результатов. В этом случае организованная культура поддерживает реализацию стратегии, даёт стимулы к творческой деятельности работников, воспитывает и мотивирует их. «Сотрудники лучше понимают, что они должны и что не должны делать, и предпринимают все усилия для того, чтобы добиться большего успеха организации».

Сильная культура способствует развитию организации, а развитие невозможно без инноваций. Корпоративная культура, сориентированная на инновации, позволяет организации быстро изменяться и реагировать на изменения внешней и внутренней среды. Корпоративная культура, направленная на инновации, превращается в инновационную культуру.

Инновационная культура — это комплексный социальный феномен, органически объединяющий вопросы науки, образования, культуры с социальной, прежде всего профессиональной, практикой.

В пределах предприятия инновационная культура практически идентична культуре производства. Но если понятие «культура производства» применимо в большинстве случаев в рамках предприятия, то понятие инновационной культуры гораздо шире.

Система культуры производства включает три основных элемента:

Материальная культура, представляющая систему предметно-вещественных элементов производственных сил, основой которых выступает система орудий производства, раскрывающая уровень развития общественно-продуктивной, предметно-творческой силы человека.

Технологическая культура, которая является показателем степени интеграции науки и производства.

Культура труда, сфера, охватывающая все проявления живого труда на производстве и включающая культуру производственного быта, культуру производственной среды.

Инновационная культура - это область общекультурного процесса, характеризующая степень восприимчивости личностью, группой, обществом различных новшеств в диапазоне от толерантного отношения до готовности и способности превращения их в инновации; отражает уровень развития инновационных процессов, степень включённости в эти процессы, людей, удовлетворённости их от участия и в целом состояние макро- и микросреды, измеряемое набором критериев инновационной культуры.

Чем лучше развита личность человека, тем выше инновационная культура. Инновационная культура обеспечивает восприимчивость людей к новым идеям, их готовность и способность к поддержке и реализации новшеств во всех сферах жизни. Она отражает целостную ориентацию человека, закреплённую в мотивах, знаниях, умениях и навыках, а также образах и нормах поведения. Она показывает как уровень деятельности соответствующих социальных институтов, так и степень удовлетворения людей участием в них и его результатами.

Потенциал инновационной культуры в различных сферах человеческой деятельности также проявляется многогранно: в управлении он имеет четкую антибюрократическую направленность; в экономике определяется ускорением и эффективным использованием научно-технических изобретений; в образовании проявляет новые возможности раскрытия творческого инновационного потенциала личности и ее развития; в общекультурной сфере определяется соотношением традиций и обновления.

Факторы, определяющие уровень инновационной культуры предприятия: уровень научно-технических знаний работников; уровень квалификации работ; трудовой опыт; творческий подход и изобретательность в инновационной деятельности; осознание работниками стратегического направления деятельности организации; мотивация творческой деятельности; корпоративная культура.

Инновационная культура предприятия складывается из инновационной культуры каждого отдельного сотрудника (его любознательности, творческих интересов, стремления к лидерству, самосовершенствованию, умения генерировать идеи, идя от образования и профессиональных знаний), от их взаимоотношений (уровня корпоративной культуры), от технических, технологических и финансовых возможностей предприятия

12.2 Факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры

В общем смысле формирование корпоративной культуры содержательно включает в себя миссию корпорации, корпоративный дух, фирменный стиль, социальное партнерство, комфортные условия труда, культуру качества, кадровую политику удержания работников, возможности их роста и раскрытия профессионального потенциала и другое. Она становится атрибутом современной (креативной) корпорации, обретая корпоративное кредо – идентификацию ее интересов и ценностей с интересами и ценностями работников и потребителей, сплочение вокруг общих ценностей — норм и достижения корпоративной миссии (стратегии) на основе позитивного корпоративизма. Данный подход обуславливает определение корпоративной культуры: это качественная реализация разновидностей позитивного корпоративизма на основе системы ценностей социального партнерства, разделяемых сообществом корпорации, которые определяют его поведение, характер деятельности, максимизацию корпоративного духа и менеджмента с социально-этической ответственностью.

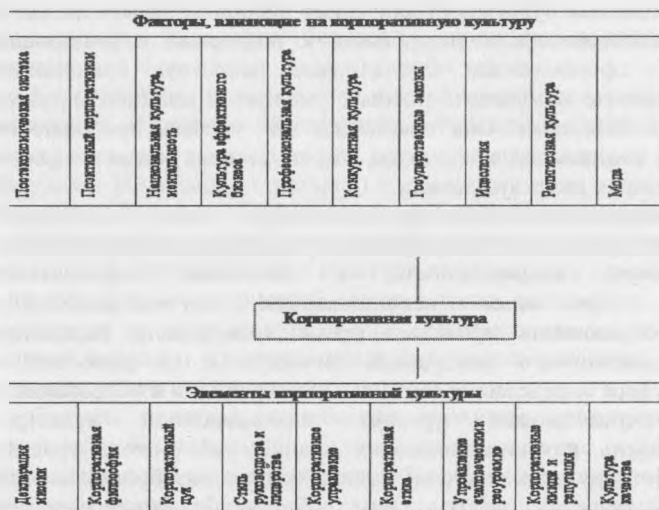


Рисунок 12.2 – Факторы, влияющие на корпоративную культуру

Как система символов, корпоративных установок, мотиваторов, образцов действий, образов мышления она задает общую ориентацию и упорядоченный характер корпоративным отношениям всех участников жизнедеятельности корпорации-сообщества.

Корпоративная культура включает в себя *социокультурную* (ценности, суждения, поведенческие нормы, действия и тому подобное) и *средообъектную* (микро-, мезо-, макроуровни) сферы. Ее системную модель можно представить схематично в следующем виде.

Представленная модель корпоративной культуры через содержание своих элементов выражает ощущение общего стиля современных организационной, управленческой и производственно- хозяйственной сфер и обеспечивает гибкость, стабильность и процветание современных корпораций. Каждая из них имеет специфику проявлений в зависимости от направленности работы организации, масштаба деятельности, но назначение ее одно: сплочение всех участников корпоративных отношений с социально-этической ответственностью вокруг корпоративной миссии, ориентированной на социальное партнерство. Необходимо отметить, что процессы модернизации и глобализации мировой экономики и бизнеса создают глобальную деловую культуру и организационное поведение. Они синтезируют наиболее конкурентоспособные черты национальных и региональных стилей и методов делового поведения, придавая им все больше сходства. В результате происходит интернационализация многих аспектов организационных структур, стилей управления и социально-трудовых отношений. На этом фоне корпоративная культура носит транслокационный характер и создает общекультурные предпосылки в деловой сфере, рыночной активности, выводя национальные рынки из экономической изоляции и способствуя в той или конвргенции. Она опирается на единые принципы и модели позитивного корпоративизма, имеет мировые стандарты и нормы корпоративных организаций, управления, социально-трудовых отношений, деловой и профессиональной этики и так далее.

Концептуальное выделение транслокального типа культуры проводится на основе признака масштабности.

Суперсистемы - это культурно-исторические типы цивилизации, охватывающие крупные регионы, имеющие цивилизационный (мировой) масштаб и историческую последовательность. Являясь крупномасштабными суперструктурами, они объединяют сообщества, находящиеся примерно на одном и том же уровне развития, обладают объединяющей их духовной (религиозной) традицией, разделяют близкие композиции ценностей, лежащие в основе их культур. В этом смысле суперсистемы порождают культуру, а культура творит их. Она направляет свои усилия в сферу социального созидания с тем, чтобы человек утвердился в жизни.

Локальные системы - это множество локальных культур, отдельных сообществ, исторически сложившихся форм их бытия на определенном социальном пространстве (географическая среда). Они коррелируют с адресными названиями локальных обществ - российское, американское, японское и так далее.

Транслокальные системы -они поднимаются над локальными (разделительными) границами, укрепляя культурно-информационные,

производственно-хозяйственные, технологические связи. Их унифицирующие тенденции, интернациональный характер способствует процессам интеграции и глобализации, то есть сближению культур на основе их диалога, в различных сферах жизнедеятельности сообществ, обогащению человеческой цивилизации и универсализации мира.

12.3 Методы и критерии оценки уровня развития корпоративной культуры в компании

В настоящее время в целях повышения эффективности функционирования крупные зарубежные корпорации начинают реструктурировать внутреннюю организационную схему, внедряя элементы корпоративной культуры, а именно управление бизнес-единицами. Суть реструктуризации состоит в стремлении использовать преимущества организаций со "сквозным" менеджментом перед менеджментом "вверх вниз" в вертикально-ориентированной иерархии. Современная наука выделяет семь факторов, от которых зависит эффективность деятельности корпорации в рамках общей корпоративной культуры управления.

Рассмотрим эти факторы подробно:

структура – оптимальная организационная структура корпорации, позволяет сократить издержки, как на общее управление, так и на основную производственную деятельность, поскольку сокращается количество передаточных звеньев при доведении управленческого решения;

системы – реализация системного подхода при решении любых задач позволяет охватить и решить проблему целиком, а не отдельные ее компоненты, что позволяет устранять проблемы один раз, не тратя в будущем ресурсы на повторное решение проблемы;

стиль – создание и использование собственного стиля руководства, формирование необходимого отношения покупателей к корпорации с помощью стратегии брендинга позволяет выделить корпорацию из общей массы конкурентов и повысить эффективность маркетинговой деятельности;

В том, числе и другие факторы:

персонал – руководство корпорации должно добиваться от своих сотрудников достаточной квалификации для выполнения должностных обязанностей, однако, в условиях недостатка опыта это одно из слабых мест российских корпораций;

профессионализм – высокая культура и грамотность высшего менеджмента является залогом успешной деятельности, при отсутствии у руководства необходимых знаний и достаточного опыта деятельность корпорации может быть неэффективной;

стратегия – разработка долгосрочных планов, а также предвидение и формулирование своих целей помогают руководству корпорации осознать, в каком направлении нужно двигаться для их достижения;

разделяемые ценности – если цели всех работников корпорации совпадают, то это определяет поступательное движение при достижении стратегических целей, то есть повышается эффективность функционирования как процесса достижения целей.



Рисунок 12.3 - Факторы, влияющие на эффективность деятельности корпорации

Наиболее полно такому подходу к повышению эффективности деятельности корпорации соответствует организация общей корпоративной культуры производственных процессов внутри корпоративного объединения по принципу горизонтальной корпорации. Модель горизонтальной корпорации в значительной степени уничтожает как иерархию, так и границы между подразделениями и функциями.

Суть организации работы по принципу горизонтальной корпорации – создание "ядра" менеджеров по таким основным направлениям, как финансы, производство, людские ресурсы.

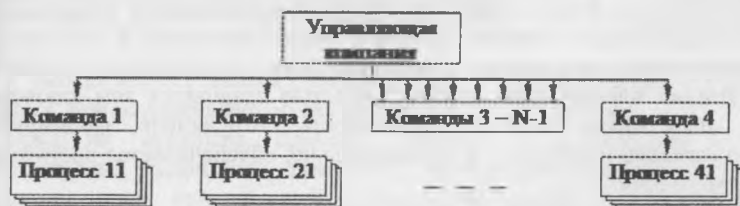


Рисунок 12.4 - Схематическое представление горизонтальной корпорации

Хотя на деле в рамках общей корпоративной культуры и все остальные подразделения должны совместно участвовать в многопрофильных командах, работающих в таких ключевых процессах, как развитие видов продукции

корпорации или маркетинг. То есть, корпорация может иметь лишь три или четыре управленческих уровня между высшим руководителем и персоналом, задействованным в производственном процессе.

Согласно такой концепции, все основные аспекты корпоративного бытия и культуры существенно меняются. Корпорация организует разработку новых видов продукции по принципу процесса вместо, например, принципа узкой задачи, такой, как прогнозирование доли рынка для конкретного нового продукта. Производственные цели вместо того, чтобы следовать задачам прибыльности и интересам акционеров, увязываются с удовлетворением клиентов. Это позволяет выделить производство конкретного вида продукции в отдельный процесс – технологическую цепочку (ТЦ), что значительно повышает культуру производства и корпоративную культуру в целом.

12.4 Основные ценности корпоративной культуры

Культура корпорации представляет собой как бы два организационных уровня. На верхнем уровне представлены такие видимые факторы, как одежда, символы, организационные церемонии, рабочая обстановка. Верхний уровень представляет элементы культуры, имеющие внешнее видимое представление. На более глубоком уровне располагаются ценности и нормы, определяющие и регламентирующие поведение сотрудников в компании. Ценности второго уровня тесно связаны с визуальными образцами (слоганами, церемониями, стилем деловой одежды и др.), они как бы вытекают из них и обозначают их внутреннюю философию. Эти ценности поддерживаются и вырабатываются сотрудниками организации, каждый работник компании должен разделять их или хотя бы показывать свою лояльность по отношению к принятым корпоративным ценностям.

Ценности организации являются ядром организационной культуры, на основе которых вырабатываются нормы и формы поведения в организации. Именно ценности, разделяемые и декларируемые основателями и наиболее авторитетными членами организации, зачастую становятся тем ключевым звеном, от которого зависит сплоченность сотрудников, формируется единство взглядов и действий, а, следовательно, обеспечивается достижение целей организации.

Корпоративные ценности и нормы могут включать в себя, например, следующее:

- предназначение организации и ее «лицо» (высокий уровень технологии; высшее качество; лидерство в своей отрасли; преданность духу профессии; новаторство и другие);
- старшинство и власть (полномочия, присущие должности или лицу; уважение старшинства и власти; старшинство как критерий власти и т.д.);
- значение различных руководящих должностей и функций (важность руководящих постов, роли и полномочия отделов и служба);

– обращение с людьми (забота о людях и их нуждах; беспристрастное отношение и фаворитизм; привилегии; уважение к индивидуальным правам; обучение и возможности повышения квалификации; карьера; справедливость при оплате; мотивация людей);

– критерии выбора на руководящие и контролирующие должности (старшинство или эффективность работы; приоритеты при внутреннем выборе; влияние неформальных отношений и групп и т.д.);

– организация работы и дисциплина (добровольная или принудительная дисциплина; гибкость в изменении ролей; использование новых форм организации работы и другое);

– стиль руководства и управления (стили авторитарный, консультативный или сотрудничества; использование целевых групп; личный пример; гибкость и способность приспосабливаться);

– процессы принятия решений (кто принимает решение, с кем проводятся консультации; индивидуальное или коллективное принятие решений; необходимость согласия, возможность компромиссов и т.д.);

– распространение и обмен информацией (информированность сотрудников; легкость обмена информацией);

– характер контактов (предпочтение личным или письменным контактам; жесткость или гибкость в использовании установившихся каналов служебного общения; значение, придаваемое формальным аспектам; возможность контактов с высшим руководством; применение собраний; кто приглашается и на какие собрания; нормы поведения при проведении собраний);

– характер социализации (кто с кем общается во время и после работы; существующие барьеры; особые условия общения);

– пути разрешения конфликтов (желание избежать конфликта и идти на компромисс; предпочтение применения официальных или неофициальных путей; участие высшего руководства в разрешении конфликтных ситуаций и т.д.);

– оценка эффективности работы (реальная или формальная; скрытая или открытая; кем осуществляется; как используются результаты).

Вряд ли возможно привести какой-либо обобщенный перечень корпоративных ценностей, поскольку организационная культура почти всегда является оригинальной смесью ценностей, отношений, норм, привычек, традиций, форм поведения и ритуалов, присущих только данной организации. Стремление к общим ценностям способно объединять людей в группы, создавая мощную силу в достижении поставленных целей. Этот аспект ценностей широко используется в организационной культуре, поскольку позволяет направлять активность людей на достижение поставленных целей.

Система ценностей находит свое отражение в формулировке кредо организации. Кредо компании включает цель ее деятельности, основные принципы, стиль, определенные обязательства по отношению к клиентам,

акционерам, деловым партнерам, персоналу, обществу. Четко представленные, сформулированные и зафиксированные в документах фирмы, эти принципы и обязательства позволяют сплачивать сотрудников вокруг единых ясно определенных целей и ценностей.

Деловое кредо организации - это концентрированное выражение ее философии и политики, провозглашаемых и реализуемых высшим руководством и разделяемых сотрудниками компании.

Не все корпоративные ценности, осознаваемые и даже принимаемые сотрудником в качестве таковых, действительно становятся его личностными ценностями. Осознания той или иной ценности и положительного отношения к ней явно недостаточно. Более того, это даже не всегда необходимо. Действительно необходимым условием этой трансформации является практическое включение сотрудника в деятельность организации, направленную на реализацию этой ценности.

Только ежедневно действуя в соответствии с корпоративными ценностями, соблюдая установленные нормы и правила поведения, сотрудник может стать представителем компании, соответствующим внутригрупповым социальным ожиданиям и предъявляемым требованиям.

Основополагающие ценности современных компаний воспринимаются через видимое воплощение в виде символов, рассказов, героев, девизов и церемоний. Культура любой компании может быть объяснена с помощью этих факторов.

Девизы, лозунги, символы

Основные ценности и убеждения находят выражение не только в программных документах, сводах законов, кодексах чести, книгах о внутрифирменных стандартах по ведению бизнеса, но и в девизах, лозунгах.

12.5 Поддержание и развитие организационной культуры

Сила организационной культуры определяется, по крайней мере, двумя важными факторами: степенью принятия членами организации основных ценностей компании и степенью их преданности этим ценностям. Очевидно, что даже преуспевающие зарубежные компании с сильной организационной культурой, также нуждаются в постоянном поддержании и развитии своих культурных ценностей.

Трудность поддержания требуемого уровня организационной культуры заключается в том, что вновь принятые сотрудники приносят с собой не только новые идеи и индивидуальные подходы к решению профессиональных задач, но и свои собственные ценности, взгляды, убеждения. Индивидуальные личностные ценности сотрудников могут существенно поколебать сложившиеся культурные ценности внутри организации. Для поддержания сложившейся системы культурных ценностей организации, необходимо постоянно оказывать влияние на формирование

ценностных ориентаций сотрудников для максимального сближения их с ценностями самой организации.

Интенсивность включенности человека в группу может быть различной: от чисто формальной принадлежности и формальной ориентации до полного принятия и осознанного следования философии и идеалам организации, принятым в ней ценностям, групповым нормам и ритуалам. Задача должностных лиц, ответственных за поддержание организационной культуры, должна заключаться в том, чтобы четко различать тех сотрудников, которые только внешне декларируют солидарность с культурными ценностями организации и тех, кто внутренне глубоко разделяет и четко следует этим ценностям в своем поведении.

Для того, чтобы добиться полной идентификации сотрудников с организацией, необходимо проводить целый комплекс последовательных мер, начиная с тщательного отбора кандидатов для приема на работу в организацию. Уже на начальном этапе в ходе отборочных собеседований с кандидатами необходимо выявить тех, чьи личностные черты и система взглядов в значительной мере не отвечают культуре организации или противоречат ей.

Второй шаг делается после оформления вновь принятых сотрудников на работу, когда кандидаты занимают соответствующие должности. Только что поступившие на работу сотрудники подвергаются различным внутриорганизационным воздействиям, которые должны быть тщательно спланированы и иметь своей целью заставить новичков задуматься о существующей системе норм и ценностей компании и о том, смогут ли они их принять.

После того, как новый сотрудник переживает первый “культурный шок”, следующим шагом будет овладение им необходимыми для работы навыками и способами выполнения трудовой деятельности, принятыми в данной организации.

Следующий этап состоит в скрупулезном анализе, оценке результатов труда работников и соответствующем вознаграждении каждого. Системы анализа трудовой деятельности и вознаграждения должны быть всеобъемлющими и взаимно согласованными. Кроме того, внимание должно быть сфокусировано на тех аспектах, которые тесно связаны с корпоративными ценностями. Обычно в компаниях, обладающих сильной организационной культурой, лица, нарушающие общепринятые нормы, подвергаются различного рода санкциям (от морального осуждения до административного наказания). Эти санкции могут быть выражены и в скрытой форме, например, перевод работника на другое, менее престижное рабочее место.

Идентификация с основными корпоративными ценностями помогает работникам примириться с теми неизбежными жертвами, которые они приносят ради того, чтобы стать членами организации. Они постепенно начинают принимать, а затем и разделять ценности организации.

Одновременно у них формируется уверенность в том, что компания, обладающая такой системой ценностей, не сделает ничего во вред им. Организация, в свою очередь, старается оправдать эти издержки, создавая свои корпоративные ценности в соответствии с высшими человеческими ценностями, например, декларируя служение обществу в виде улучшения качества своей продукции или услуг.

Заключительным шагом в процессе овладения работником всей системой корпоративных ценностей является внутриорганизационное признание и продвижение тех сотрудников, которые могут служить ролевыми моделями для других членов организации. Выделяя таких людей как образцовых сотрудников, компания побуждает остальных работников следовать их примеру. Подобный подход к формированию ролевых моделей в компаниях, отличающихся сильной организационной культурой, считается одной из самых эффективных и постоянно действующих форм продвижения корпоративных ценностей.

Иногда под влиянием жизненно важных для данной организации факторов принимается решение о необходимости изменения принятой модели организационной культуры. Например, внешняя среда претерпела столь значительные изменения, что организация должна либо приспособиться к новым условиям, либо ей не удастся выжить. Или когда организация очень стремительно развивается и осуществляет набор новых сотрудников в количествах, превышающей численность имеющегося персонала. Возможен конфликт между внутренней культурой компании и ценностями, преобладающими во внешней среде. При выходе компании на международный уровень неизбежно возникает необходимость адаптации корпоративных ценностей к соответствующим зарубежным культурам.

Если произошло объединение нескольких организаций с различными корпоративными культурами, то требуются порой длительное время и значительные усилия для выработки на первом этапе терпимого отношения к другим ценностям, нормам и правилам поведения, а уже на втором и последующих этапах может идти речь о формировании новой корпоративной культуры, приемлемой большинством работников и включающей в себя элементы прежних культур. Определенные трудности могут возникнуть в выработке основ организационной культуры у работников разных национальностей, поскольку основу их личностной ценностной ориентации составляют национальные культуры.

Изменить уже сложившуюся корпоративную культуру непросто. Легко предсказуемые препятствия и сложности связаны с необходимостью изменения приобретенных сотрудниками мотивационных установок, сложившихся отношений, с перераспределением внутриорганизационных ролей и изменением организационных структур, которые в совокупности поддерживают и обеспечивают функционирование традиционной корпоративной культуры.

При изменении организационной культуры очень важно соблюдать постепенность и поэтапность нововведений. Кроме того, очень важно, чтобы элементы новой корпоративной культуры не вступали в явное противоречие с существующей системой ценностей компании. Также необходимо, чтобы новые культурные ценности принимали и поддерживали все высшие руководители организации, демонстрируя свою приверженность им на собственном примере. Только в этом случае “переоценка корпоративных ценностей” может не только пройти безболезненно, но и в дальнейшем будет способствовать процветанию организации.

Вопросы для самоконтроля:

1. Перечислите компоненты корпоративной культуры.
2. Какие факторы влияют на корпоративную культуру?
3. Как формируется корпоративная культура предприятия?
4. Что такое деловое кредо организации?

Тестовые вопросы:

1. Совокупность господствующих в организации ценностных представлений, норм и образцов поведения:

- A) Дисциплинарная культура
- B) Корпоративная культура
- C) Организационная культура
- D) Культура корпорации
- E) Обособленная культура
- F) Поведенческая культура
- G) Приемлемая культура
- H) Ролевая культура

2. Субъективные элементы корпоративной культуры:

- A) Верования
- B) Культура
- C) Ценности
- D) Убеждение
- E) Значимость
- F) Ритуалы
- G) Этика
- H) Отношение

3. Объективные элементы корпоративной культуры:

- A) Верования
- B) Культура
- C) Ценности
- D) Убеждение
- E) Оформление интерьера
- F) Внешний вид здания
- G) Оборудование, мебель
- H) Отношение

4. Содержательные характеристики, свойственные корпоративной культуре:

- A) Коммуникационная система и язык общения
- B) Мироззрение и этика
- C) Мотивация
- D) Развитие и самореализация работника
- E) Оформление интерьера
- F) Внешний вид здания
- G) Оборудование, мебель
- H) Личностная культура

5. Правила поведения в социальной группе, профессиональной сфере:

- A) Коммуникационная система и язык общения
- B) Деловой этикет
- C) Этикет служебного общения
- D) Владение нормами этикета
- E) Оформление интерьера
- F) Внешний вид здания
- G) Оборудование, мебель
- H) Личностная культура

6. Нормы служебной этики, которые должны быть присущи официанту:

- A) Выдержка, терпение, умение владеть собой
- B) Кодекс поведения
- C) Культура речи и хорошие манеры
- D) Деловой этикет
- E) Профессиональный этикет
- F) Тактичность, сдержанность
- G) Культурная адаптация
- H) Коммуникабельность

7. Обслуживание клиентов на основе определенных правил, процедур

- A) Сфера обслуживания
- B) Культура обслуживания
- C) Культура речи и хорошие манеры
- D) Система мотивации
- E) Уровень культуры обслуживания
- F) Тактичность, сдержанность
- G) Культурная адаптация
- H) Культура сервиса

8. Система моральных принципов, норм и правил поведения специалиста с учетом особенностей его профессиональной деятельности:

- A) Сфера обслуживания
- B) Культура обслуживания
- C) Профессиональная этика
- D) Система мотивации
- E) Нормы и правила поведения специалиста
- F) Система профессиональных моральных норм
- G) Культурная адаптация
- H) Культура сервиса

9. Принципы профессиональной этики, базирующиеся на общечеловеческих нормах морали:

- A) Сфера обслуживания
- B) Понимание долга и чести
- C) Культура речи и хорошие манеры
- D) Форма ответственности, обусловленная предметом и родом деятельности
- E) Уровень культуры обслуживания
- F) Тактичность, сдержанность
- G) Культурная адаптация
- H) Профессиональная солидарность

10. Регламент в одежде, принадлежность человека к определенной профессиональной группе:

- A) Дресс-код
- B) Понимание долга и чести
- C) Униформа работников
- D) Офисная одежда
- E) Уровень культуры обслуживания
- F) Внешний вид
- G) Культурная адаптация
- H) Профессиональная одежда

11. Совокупность достижений в организации управленческого труда, обусловленных нормами и принципами морали, этики, эстетики:

- A) Культура управления
- B) Понимание долга и чести
- C) Сфера управления
- D) Культура руководства
- E) Уровень культуры управления
- F) Управление по целям
- G) Культурная адаптация
- H) Метод управления

12. Типы организационной культуры гостиницы:

- A) Сфера обслуживания
- B) Культура обслуживания
- C) Функциональная культура
- D) Система мотивации
- E) Операционная культура
- F) Личностная культура
- G) Культурная адаптация

ГЛАВА 13 ДЕЛОВОЙ ЭТИКЕТ МЕНЕДЖЕРА И МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИИ МЕНЕДЖЕРА РЕСТОРАНА И ГОСТИНИЦ

13.1 Этикет - одна из форм регуляции человеческого поведения

Между людьми постоянно происходит процесс коммуникации, в общественной и деловой среде. Знание правил и норм делового этикета помогает наладить необходимые связи, повысить уровень лояльности клиента или коллеги по отношению к себе. Одним из значимых элементов культуры делового общения является достойное поведение людей, их моральные ценности, проявления совести, нравственности. Успешность предприятия во многом зависит от микроклимата в коллективе. Если сотрудники грамотно и четко, а главное слаженно, выполняют свои обязанности, то компания развивается и растет.

Этикет – это нормы (законы) о манерах, особенностях подходящего поведения людей в жизни общества.

Деловой этикет – это система принципов и правил профессионального, служебного общения и поведения людей в деловой сфере.

Культура речи - один из существенных показателей образованности, воспитанности и общей культуры человека. Общие признаки речевой культуры: правильность речи; богатство языка; краткость; ясность и точность; эмоциональность. Длинная фраза при условии ее четкого логического и интонационного членения помогает оратору показать взаимосвязь и движение мыслей, нарастание и спад эмоциональной напряженности, создать ощущение плавности речи.

Важное значение имеет стиль переговоров. Один из важнейших этапов переговоров - подготовка к ним. Подготовка включает два основных направления работы: решение организационных вопросов и проработка основного процесса переговоров.

К организационным вопросам относятся:

- составление программы приема партнеров;
- формирование делегации участников;
- определение места и времени;
- составление повестки дня каждого заседания;
- согласование с заинтересованными организациями касающихся их

вопросов и т. д.

При подготовке к основному процессу переговоров:

- анализируются проблемы и заинтересованность участников в их разрешении;
- формируется общий подход к переговорам;
- определяются собственная позиция на них и возможные варианты результатов.

Особое внимание следует уделять изучению юридических аспектов предстоящей сделки. Для того чтобы успешно вести переговоры, надо еще

перед первой встречей собрать всю возможную информацию о фирме-партнере.

Правила делового этикета необходимо соблюдать, так как они:

- способствуют формированию положительного имиджа;
- благоприятствуют успешному ведению переговоров, деловых встреч;
- подстраховка в случае форс-мажора, неловких моментов;
- дают возможность более успешного и быстрого достижения целей.

В этикет входят универсальные общечеловеческие морально-этические нормы:

- почтительное уважение к старшим;
- помощь женщине;
- честь и достоинство;
- скромность;
- толерантность;

Правила делового этикета нужно соблюдать, так как их нарушение может привести к разрыву партнерских отношений, потери репутации, рынков сбыта и другим негативным последствиям.

Все деловые люди соблюдают должностные инструкции, действуют по уставу организации и соблюдают устные и письменные правила корпоративного этикета.

Правилами делового этикета предусмотрены следующие рабочие моменты:

1. Дресс-код - стиль одежды классический, сдержанный, аккуратный. Чтобы установить дресс-код в ресторане и заставить сотрудников его придерживаться, необходимо выполнить следующие шаги:

- составить письменный документ, в котором подробно приведены стандарты внешнего вида сотрудников ресторана, а также четко прописаны наказания за несоблюдение дресс-кода.

- донести до сотрудников важность соблюдения дресс-кода.

- определиться не только с тем, как должна выглядеть одежда для персонала ресторана, но и с тем, кто ее покупает. Ресторан может как полностью предоставлять форму для сотрудников, так и частично.

- предложить сотрудникам подписать соглашение. Работники, которые только принимаются на работу, также должны подписать документ, взяв на себя обязательство соблюдать установленные в заведении правила.



Рисунок 13.1 - Дресс-код официанта

2. Отношение к труду

Добросовестное, ответственное, порядочное отношение к труду, пожалуй, главный признак профессионализма. На работе не принято решать личные дела, посещать социальные сети, много разговаривать с коллегами не по делу, часто делать перерывы.

3. Тайм-менеджмент

Управление временем — это действие или процесс тренировки сознательного контроля над временем, потраченным на конкретные виды деятельности, при котором специально увеличиваются эффективность и продуктивность. Управление временем может помочь получить ряд навыков, инструментов и методов, используемых при выполнении конкретных задач, проектов и целей. Этот набор включает в себя широкий спектр деятельности, а именно: планирование, распределение, постановку целей, делегирование, анализ временных затрат, мониторинг, организацию, составление списков и расстановку приоритетов.

4. Письменная речь

Существуют правила и каноны оформления деловых писем и другой документации.

5. Устная речь

Деловое общение структурировано, без лирических отступлений, вводных слов. Деловой этикет не допускает искажение голоса, пародию на кого-либо, пустой болтовни.

6. Телефонный этикет

Деловой этикет предполагает правила переговоров и беседы по телефону. К разговору по телефону готовятся заранее: определяют время, когда собеседнику удобнее разговаривать, подготавливают вопросы, которые нужно задать, отмечают основные пункты, которые нужно обговорить.

7. Общение в интернете

Правила оформления деловых электронных писем частично совпадают с правилами написания бумажных писем. Электронное письмо принято

подписывать не только именем автора, но и оставлять контактные данные (наименование организации, индекс, телефоны, адрес сайта компании, график работы).

8. Рабочий стол

На рабочем столе по правилам этикета должен быть порядок. Ровные стопки бумаг, книг, папок – все на своих местах. Reception - это зона, где происходит встреча постояльцев и оформление документов на заселение. Как правило, стойка Reception устанавливается при входе в офис - в холле или приемной. Современные материалы, удачное стилистическое решение, хорошо подобранная цветовая гамма, функциональность и удобное расположение - такой должна быть стойка Reception.

9. Коммерческая тайна

Конфиденциальная информация и коммерческая тайна не подлежат разглашению. Коммерческая информация содержит сведения о финансово-экономическом положении (бухгалтерская отчетность), кредитах и банковских операциях, о заключаемых договорах и контрагентах, структуре капиталов и планах инвестиций, стратегических планах маркетинга, анализе конкурентоспособности собственной продукции, клиентах, планах производственного развития, деловой переписке. Информация представляет определенную ценность для предпринимателя, разглашение тех или иных сведений может создать угрозы экономической безопасности предприятия. Поэтому информацию необходимо разделить на три группы:

- информация для открытого пользования любым потребителем в любой форме;

- информация ограниченного доступа — только для органов, имеющих соответствующие законодательно установленные права (милиция, налоговая полиция, прокуратура);

- информация только для работников (либо руководителей) фирмы.

10. Уважение

В поведении и общении культурный человек выражает уважение к собеседнику, партнеру, оппоненту, клиенту. Деловой этикет обязывает быть внимательным слушателем, уважать чужое мнение, помочь коллеге с работой и так далее.

11. Деловые переговоры, совещания, мероприятия

Умение грамотно вести переговоры и результативно их завершать – особое искусство. Деловой этикет гласит: у переговоров и совещаний должна быть цель, план, определенные временные рамки и место проведения, удобные для обеих сторон.

12. Субординация

Отношения «начальник – подчиненный» предполагают общение с соблюдением определенной дистанции. Этичный начальник дает устные и письменные задания конкретно, лаконично, понятно. Этичный подчиненный безусловно выполняет распоряжения руководителя, но может высказать свою точку зрения, дать полезный совет, внести предложение.

Деловые качества человека – способности к выполнению задач и достижению целей, определяемых спецификой работы, специальности, квалификации.

Выделяют два типа деловых качеств:

- личные, врожденные;
- профессиональные, приобретенные.

При приеме на работу новых сотрудников уважающие себя компании проводят психологическое тестирование, позволяющее диагностировать врожденные и приобретенные деловые качества.

Общая и деловая культура сотрудника не менее важны, чем квалификация, трудоспособность и опыт работы.

Несомненно, при приеме на работу учитываются морально-нравственные, этические качества человека. Но эти качества также могут быть приобретены, воспитаны, привиты в процессе профессиональной деятельности.

Этичность человека выражается в таких проявлениях его нравственности:

- совесть, чувство личной ответственности;
- воля, развитый самоконтроль, четкая регуляция поведения;
- честность;
- коллективизм, социальная направленность деятельности;
- самообладание, стрессоустойчивость, контроль над эмоциями;
- принципиальность, отстаивание этических позиций;
- трудолюбие, желание работать, интерес к труду;
- ответственность, серьезность, стабильность;
- великодушие, терпимость, человечность, толерантность;
- оптимизм, позитивное мышление.

13.2 Профессиональный этикет

Профессиональный этикет – это совокупность моральных норм, определяющих отношение сотрудника к своему профессиональному долгу.

Профессиональный этикет включает в себя:

- грамотное владение культурой речи и профессиональными терминами;
- безупречный внешний вид в соответствии с требованиями дресс-кода;
- эстетичное оформление рабочего места сотрудников;
- соблюдение норм и правил поведения, формирующих положительную репутацию организации, учреждения;
- владение техниками межличностного общения с коллегами, руководством и посетителями (клиентами).

Во многих профессиях принят Кодекс чести, где строго регламентированы этические нормы внешних проявлений деятельности представителей той или иной специализации.

Профессиональный этикет ставит главнейшей задачей повышение эффективности в выполнении профессиональных функций. Настоящий профессионал своего дела должен по-настоящему владеть всей совокупностью опыта, знаний, навыков и общепринятых правил поведения в своей среде, только тогда его можно считать профессионалом. Одного без другого не бывает.

Сегодня профессиональный этикет считается категорией, формирующей позитивный статус отношения общества к представителям определенных профессий.

Можно выделить несколько самых полезных и общих правил профессионального этикета:

1. *Пунктуальность*. Если вы приходите на работу только тогда, когда вам этого захочется, то вы либо очень богатый человек, либо лентяй, который абсолютно не ценит свою должность. Если вы не относите себя ни к тем, ни к другим, то самое время обратить внимание на то, насколько вовремя вы приходите на работу. Наилучшим показателем будет, если вы приходите одним из самых первых сотрудников, а покидаете рабочее место одним из самых последних.

2. *Вежливость*. Готовность помочь коллеге или выполнить задание начальника – вот что отличает профессионального сотрудника от непрофессионального. Кроме того, вы должны быть всегда предупредительны по отношению к своим коллегам, особенно женщинам. Открыть дверь и пропустить девушку вперед, помочь ей нести вещи, сделать ей чашку кофе – это мелочи, на которые вы не потратите много времени, но это поможет вам завоевать уважение своих коллег.

3. *Трудолюбие*. Неважно, какими талантами вы обладаете в своей профессии, если у вас нет трудолюбия. Желание постоянно трудиться, обрадует любого начальника, но и может вызвать зависть у ваших коллег.

13.3 Модель компетенции менеджера ресторана и гостиниц.

Для эффективного выполнения менеджерами всех уровней в гостинице и ресторане своих функциональных обязанностей и достижения целей деятельности предприятия, необходимо, чтобы они соответствовали определенным требованиям. При формировании требований к кадрам гостиничного и ресторанного предприятия обычно выделяют две группы требований – «иметь» (определяются требования в области образования, опыта работы, дополнительно может быть – возраста, пола, наличия водительских прав и т.п.), и также «уметь» (знания, умения и навыки как общепрофессиональные, так и специфические, например, навыки работы с

определенной компьютерной системой бронирования и т.п.). Большая часть этих требований закрепляется в должностных инструкциях сотрудников.

В современном управлении персоналом перечень требований все чаще определяется в соответствии с компетентностным подходом. Первый подход, чаще называемый европейским подходом, в котором компетенции понимаются как описание рабочих задач или ожидаемых результатов работы. В американском подходе компетенции это скорее описание поведения сотрудника. Этот подход возник в деятельности исследователей и консультантов, специализирующихся в области эффективного управления. Компетенция понимается ими как основная характеристика сотрудника, обладая которой он способен показывать правильное поведение и, как следствие, добиваться высоких результатов в работе. Конкретная вариация обычно дополняется указанием на то, какие качества включает основная характеристика.

Под компетенцией понимается интегральная характеристика деятельности сотрудника, отражающая его навыки, умения и способности, позволяющие ему эффективно выполнять свои обязанности, и выражающаяся в его поведении на рабочем месте. Поэтому каждая компетенция может быть измерена через это наблюдаемое поведение (оцениваются характеристики поведения по заранее определенным критериям - что именно и как делает сотрудник).

Большинство специалистов сходятся во мнении, что все компетенции руководителей предприятий можно разделить на три основные группы – корпоративные, профессиональные, управленческие. Часто в рамках этих групп компетенций выделяют две подгруппы: первая подгруппа - знания (теоретические аспекты), умения и навыки (практический опыт), вторая подгруппа - личностные характеристики сотрудников (психологические, поведенческие характеристики - свойства темперамента, особенности нервной системы, интеллектуальный уровень, черты характера, мотивация и т.п.).

Корпоративные компетенции определяются особенностями, стратегией и корпоративными ценностями конкретной гостиницы. Эти компетенции устанавливаются для всех категорий сотрудников. Профессиональные компетенции отражают знания сотрудников (например, иностранного языка (одного-двух) на определенном уровне), умения в использовании тех или иных технологий (технологии проведения ремонта оборудования в гостинице, приготовления блюд, проведения презентаций, продаж и т.п.), компьютерных программ (программы бронирования, бухгалтерские программы и т.п.), различные специальные навыки (навыки проведения жестких переговоров, навыки работы с возражениями и жалобами, и т.п.). Такие компетенции могут быть уникальными, они отражают его узкую специализацию и про таких говорят, что это редкий специалист в определенной области. Это может быть, например, шеф-повар в ресторане гостиницы, хорошо знающий ту или иную редкую кухню, и т.д.

Управленческие компетенции часто похожи, т.к. любой руководитель должен выполнять стандартные функции менеджмент – планирование, организация, мотивирование, координация и контроль.

В некоторых методиках, предлагается прописывать управленческие компетенции не только для менеджеров, но и для специалистов, т.е. тех, у которых нет подчиненных. Это могут быть компетенции в области самоменеджмента — управления собой и своими ресурсами, например, своим рабочим временем, навыки саморазвития и самоорганизации, целеполагания, планирования задач и т.п. Такой подход эффективен для определения перспектив развития сотрудника в рамках организации, планирования кадрового резерва.

Основные этапы разработки модели компетенций руководителей в гостинице:

1. Определение руководителя и участников проектной группы по разработке модели компетенций.

2. Формулировка целей и задач проектной группы, сроков выполнения отдельных этапов проекта и т.п.

3. Определение перечня групп компетенций (корпоративные, профессиональные, управленческие) для сотрудников гостиницы, занимающих руководящие должности.

4. Создание профиля каждой должности руководителя в конкретной гостинице. В общем виде под профилем должности понимается некий эталон знаний, навыков и умений, а также личностных качеств, необходимых для достижения успеха в данной должности и в данной гостинице.

Таблица 13.1 - Компетенции менеджера гостиницы

Корпоративные компетенции	Профессиональные компетенции	Управленческие компетенции
Клиентоориентированность	Профессионализм	Лидерство
Профессиональное развитие	Выполнение стандартов обслуживания	Организация деятельности
Личная эффективность	Организация коммуникаций	Планирование
Ориентация на результат	Стрессоустойчивость	Распределение задач
Ответственность	Умение отстаивать свою точку зрения	Организация системы контроля деятельности подчиненных
Уважение к гостям и коллегам	Умение вести переговоры	Стимулирование подчиненных
Позитивное мышление	Навыки презентаций	Координация деятельности подчиненных
	Знание иностранного языка	Обучение и развитие подчиненных
	Знание специальных компьютерных программ	Самоорганизация

Определяются критерии эффективности, т.е. методом «мозгового штурма» или другими аналогичными методами определяется, что и как должен уметь делать соответствующий руководитель для того, что бы

эффективно выполнять возложенные на него обязательства. Строится некоторая идеальная модель, в которой и прописываются необходимые для этой должности знания, умения и навыки.

После того, как определен некий обширный перечень компетенций, они группируются по видам – корпоративные, профессиональные и управленческие. Рекомендуется включать в профиль от 3-5 до 7-10 компетенций по каждой группе компетенций.

Очевидно, что для менеджеров разных уровней управленческие компетенции будут разными – для топ-менеджеров это обязательно будет стратегическое видение, а для линейных менеджеров – организация текущей работы подчиненных.

Далее очень важно определиться с тем, какой смысл вкладывается в название каждой компетенции, т.е. дать их определение и четко прописать индикаторы поведения. Например, часто используется компетенция «клиентоориентированность», но одни понимают под этим ситуационный подход в ориентации на потенциальные потребности клиента, другие – выполнение реального запроса клиента в соответствии с его пожеланиями, третьи – неукоснительное соблюдение стандартов обслуживания и т.д. Кроме описания определения самой компетенции следует прописать определение ключевых понятий, используемых при ее описании, т.е. составить некий глоссарий терминов и понятий, используемых в модели компетенций сотрудников гостиницы. Все это делается для того, чтобы дать такое определение компетенции, которое не будет допускать ее неоднозначного понимания. Если такое сомнение все-таки возникает, значит компетенция прописана не правильно (не дано четкой характеристики (не указаны индикаторы) требуемого (желательного) поведения сотрудника). Следует также учитывать, что описание компетенции должно охватывать все ключевые задачи («функционал») должности.

Следующий этап - проведение шкалирования – выбор количественной шкалы оценки наличия компетенций у сотрудников. Самая простая система оценки компетенций – уровни – требуемый, ниже требуемого, выше требуемого. Могут использоваться системы в баллах – например, пятибалльная система: 1 балл – компетенция не выражена полностью (плохо выражена), 2 балла - выражена редко (не достаточно выражена), 3 балла - чаще не выражена (достаточно выражена), 4 балла - чаще выражена, чем нет (хорошо выражена), 5 баллов - сильно выражена (превосходно выражена). Пятибалльная система не очень удачна, т.к. не позволяет выявлять незначительную разницу в компетенциях, поэтому можно использовать десятибалльную систему шкалирования. При получении значения менее 5 баллов – сотрудника либо надо увольнять, либо переводить на другую должность (если такое значение по профессиональным компетенциям), либо серьезно поработать над его обучением и развитием как руководителя (если, например, по корпоративным и профессиональным компетенциям получены высокие оценки).

После того, как определено содержание (определение) компетенции и выбрана система шкалирования, определяется, что является критерием обладания данной компетенцией – доказательством наличия данной компетенции у сотрудника. Поэтому далее формулируются требования к доказательствам демонстрации компетенции руководителя. Например, доказательством наличия компетенции «распределение задач» является отсутствие нераспределенных задач, распределение задач в соответствии с уровнем компетенций подчиненных и их специализацией и т.п. Обычно это 2-3 небольших предложения (требования), определяющий наиболее высокий уровень владения компетенцией (это будет максимальная оценка - 5 или 10 баллов, в зависимости от выбранной шкалы оценки). Далее определяются доказательства демонстрации компетенции по убывающей – например, два требования выполняется, а третье, выполняется менее, чем в 50% случаев и тогда это будет 9 баллов, далее – одно требование выполняется всегда, второе – частично, а третье чаще вообще не выполняется и т.п. по нисходящей.

Определение значения весовых коэффициентов («весов») для каждой компетенции, входящей в профиль должности. Для каждой гостиницы разные компетенции имеют различную значимость для успеха сотрудника в конкретной должности, поэтому им присваиваются разные «веса». «Веса» компетенций выбираются таким образом, чтобы отражалась значимость данной компетенции для конкретной должности. Сумма значений всех весовых коэффициентов по всем компетенциям в профиле конкретной должности должна составлять единицу или 100% (в зависимости от того какая размерность у весового коэффициента – долевая (0,1; 0,15; 0, 2 и т.п.) или процентная (10%, 15%, 20% и т.п.).

Для разработки модели компетенций консультантам часто используется метод прогностического интервью или интервью по поведенческим примерам, различные варианты метода «мозгового штурма», анкетирования и интервьюирования, метод «критических инцидентов», метод прямых атрибутов и другие аналогичные методы.

Запуск модели в работу – ознакомление сотрудников с моделью компетенций, заполнение профиля компетенций для каждого сотрудника, занимающего руководящую должность в гостинице. Для этого могут быть использованы различные методы оценки, например, метод 360 градусов, когда руководитель сам оценивает себя, его оценивают подчиненные, вышестоящий руководитель (если есть), руководители других отделов, находящиеся на том же уровне иерархии в системе управления.

Требования, предъявляемые к эффективной модели компетенций

1. Модель должна быть уникальной, т.е. быть разработана для конкретной гостиницы или ресторана и соответствовать ее целям и стратегии развития.

2. Модель должна иметь стратегическую направленность, т.е. компетенции должны быть сформулированы с учетом перспектив развития гостиницы.

3. Она должна быть достаточно простой. Чем больше компетенций содержит модель, тем труднее ее применить. Модель должна быть ясной и легкой для понимания.

4. Содержание компетенций не должно пересекаться, поэтому схожие компетенции лучше или объединять или более четко их конкретизировать (например, ведение переговоров, коммуникации с поставщиками, проведение презентаций и т.п.).

5. Модель должна быть справедливой по отношению ко всем, кто вовлечен в ее использование.

6. Компетенции в модели должны быть прописаны в форме конкретных индикаторов поведения (примеров демонстрации эффективного поведения), которые можно легко оценить доступными методами.

13.4 Оценка эффективности компетенции персонала на предприятиях ресторанного бизнеса

Разработка модели компетенций руководителей – это перспективный и полезный для гостиниц и ресторанов инструмент, причем не только в отношении руководства, но и всех сотрудников предприятия. Однако, это достаточно длительный, кропотливый процесс, требующий к тому же дополнительного финансирования для оплаты услуг привлеченных специалистов либо обучения своих сотрудников службы персонала.

Кроме того, внедрение модели компетенций – это существенное изменение в организации деятельности сотрудников, а потому оно неизбежно будет вызывать сопротивление коллектива (особенно в случае отсутствия мер по предупреждению сопротивлений за счет проведения разъяснительных мероприятий и поэтапного ввода изменений).

Повышение эффективности функционирования предприятий ресторанного бизнеса может рассматриваться как совершенствование результатов труда на организационном, групповом и индивидуальном уровнях посредством понимания процессов и управления эффективностью в рамках согласованных запланированных целей, стандартов и требований к компетенциям. Оно включает разработку процессов общего понимания цели и подхода к управлению и развитию людей, повышающего вероятность достижения этой цели.

Повышение эффективности на предприятиях гостиничного и ресторанного бизнеса - это естественный процесс, который охватывает аспекты управления в рамках условий функционирования организации (ее внутренней и внешней среды). Важность условий функционирования отражена в высказывании Джонса – «нужно управлять не эффективностью, а условиями».

Процессы повышения эффективности на предприятиях гостиничного и ресторанного бизнеса должны составлять часть целостного подхода к управлению для достижения высокой эффективности. При таком подходе всесторонне рассматриваются все составляющие эффективности, определяется вклад каждой из них в достижение общего результата на организационном, командном и индивидуальном уровнях, а также вырабатываются конкретные действия по улучшению этого результата. Повышение эффективности на предприятиях ресторанного бизнеса в широком смысле базируется на принципе, что все действия людей на рабочем месте на любом уровне оказывают влияние на достижение общей цели организации. Поэтому повышение эффективности тесно связано с тем, что люди делают (их работа), как они это делают (их поведение) и чего они достигают (их результаты). Сюда относятся все формальные и неформальные шаги, предпринимаемые организацией для повышения корпоративной, командной и индивидуальной результативности, постоянного развития компетенций персонала.

Достижение организационной эффективности в большей степени зависит от комбинированного результата совокупности связанных с эффективностью аспектов управления, чем от изолированного функционирования отдельных частей. При разработке и внедрении системы управления эффективностью необходимо учитывать взаимосвязь всех процессов.

Интеграция организационной стратегии с бизнес-планами и целями происходит вертикально. Индивидуальные и командные цели согласовываются для поддержки корпоративных целей. Этот процесс принимает форму замыкающихся целей, спускающихся с корпоративного уровня на функциональный уровень или уровень бизнес-единицы и далее к командам и индивидуальным работникам. Необходимо предпринять шаги для обеспечения согласованности таких целей. Это может происходить каскадным методом, при котором цели спускаются сверху вниз, а на каждом последующем уровне командные или индивидуальные цели корректируются с учетом целей более высокого порядка. Однако должен существовать и восходящий процесс, который дает возможность индивидуальным работникам и командам самим формулировать свои цели в рамках общей цели и ценностей организации. Цели должны не устанавливаться, а согласовываться путем открытого диалога между менеджерами и работниками в течение всего года. Иными словами, этот процесс должен рассматриваться как партнерство, позволяющее разделять ответственность и определять ожидания.

Повышение эффективности на предприятиях ресторанного бизнеса должно происходить в виде непрерывно действующего и гибкого процесса, в рамках которого менеджеры и их подчиненные взаимодействуют по принципу партнерства. Этот процесс должен определять оптимальные способы совместной работы для достижения требуемых результатов, а также сосредоточен на планировании будущей эффективности и совершенствовании, а не на ретроспективной оценке эффективности. Он создает основу для интенсивного и регулярного взаимодействия между менеджерами и

индивидуальными работниками или командами по вопросу определения потребностей развития и эффективности.

Оценка эффективности на предприятиях ресторанного бизнеса предоставляет необходимый материал для создания планов личного или командного развития персонала, а также повышение эффективности.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое этикет?
2. Какие существуют виды этикета?
3. Что изучает профессиональная этика?
4. Перечислите задачи профессиональной этики.
5. Требования, предъявляемые к эффективной модели компетенций.
6. Что относится к корпоративным компетенциям?

Тестовые вопросы:

1. Верны ли определения?

- А) профессиональная этика представляет собой систему моральных принципов, норм и правил поведения специалиста с учетом особенностей его профессиональной деятельности и конкретной ситуации.
- В) профессиональная этика – это кодексы поведения людей, действующих в специфических условиях их взаимоотношений в сфере определенной профессии.
- С) профессиональная этика – нравы – обычай – мораль
- Д) профессиональная этика – нравственность

2. Найдите правильное определение правовой морали:

- А) это представления о свободе человека и справедливом общественном устройстве;
- В) правила внеслужебного поведения сотрудников правоохранительных органов;
- С) нормы и принципы, которые регламентируют и защищают права человека и гражданина в профессиональной деятельности сотрудников правоохранительных органов, регулируют общение сотрудников правоохранительных органов с различными категориями граждан.
- Д) это снижение качества профессиональной деятельности сотрудников правоохранительных органов, их профессионального сознания, а также профессиональных отношений с людьми

3. Какие элементы входят в структуру этики?

- А) нравы – обычай – мораль;
- В) история этики – теория морали – прикладная этика;
- С) моральное сознание – моральное поведение – моральные нормы;
- Д) поведение
- Е) нет ответа

ГЛАВА 14 ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА РЕСТОРАНОВ И ГОСТИНИЦ

14.1 Эффективность менеджмента: внутренние и внешние параметры

Управление эффективностью - это процесс измерения результатов в виде достигнутого уровня эффективности по сравнению с ожиданиями, отраженными в целях. В его основе - целеполагание и оценка результатов деятельности. В данном смысле этот процесс фокусируется на целях, стандартах и критериях или показателях эффективности. Он рассматривает и входные ресурсы - знания, умения, навыки и компетентность, требуемые для достижения ожидаемых результатов. В процессе определения входных требований и оценки степени соответствия ожидаемого уровня эффективности реально достигнутому за счет эффективного использования умений, навыков и компетентности, как раз то и выявляются потребности развития.

В рамках повышения эффективности на предприятиях ресторанного и гостиничного бизнеса рассматриваются способы управления организацией, позволяющие ей достигать намеченных целей. Повышение эффективности базируется на принципе управления по согласию, а не по подчинению. Этот подход придает особое значение развитию работников и принципам самообучения, а также интеграции личных и организационных целей. По сути, он способен играть главную роль в обеспечении интеграции и целостности процессов управления трудовыми ресурсами в целях достижения их взаимной согласованности и объединения для усиления их вклада в повышение организационной эффективности.

Стратегический аспект повышения эффективности на предприятиях ресторанного и гостиничного бизнеса заключается в рассмотрении более широких вопросов эффективного функционирования, стоящих перед организацией, и выработке общего направления развития согласно поставленным целям в долгосрочной перспективе. Интегрированность этого подхода проявляется в четырех аспектах:

1) вертикальная интеграция - согласование деловых, командных и индивидуальных целей;

2) функциональная интеграция - связывание функциональных стратегий в различных частях организации;

3) интеграция ЧР - «связывание» различных аспектов управления трудовыми ресурсами, особенно организационного развития, развития трудовых ресурсов и систем вознаграждения для достижения целостного подхода к управлению и развитию людей;

4) интеграция индивидуальных потребностей с нуждами организации.

Эффективность функционирования любой системы управления организацией определяется ее вкладом в достижение организационных целей.

Степень реализации этих целей показывает, насколько эффективно действует организация, т. е. насколько эффективно используются ее ресурсы. Это тем более справедливо в отношении управления человеческими ресурсами, пронизывающего все аспекты деятельности организации и влияющего на эффективность других систем управления.

Утверждение этого положения в качестве постулата является наиболее важным условием создания эффективной системы управления человеческими ресурсами. К сожалению, для многих организаций ресторанный и гостиничный бизнес характерна противоположная тенденция - оценивать эффективность управления персоналом с помощью специально созданных для этого показателей, удовлетворенности сотрудников, текучести кадров, часов, затраченных на профессиональное обучение. Развитию этой тенденции способствует широко распространенное представление о том, что специалисты по управлению трудовыми ресурсами на предприятиях ресторанного бизнеса находятся далеко от основной деятельности и практически не оказывают на нее никакого влияния.

Эффективность на предприятиях ресторанного и гостиничного бизнеса достигается благодаря работе людей, поэтому процессы повышения эффективности должны быть сосредоточены на том, как улучшить результаты индивидуальной и групповой работы посредством планирования личной эффективности и развития. Согласно мнению Питера Друккера результативность является следствием того, что «делаются нужные, правильные вещи», а эффективность является следствием того, что «правильно создаются эти самые вещи».

Исследование проблем эффективности менеджмента организации обусловлено следующими факторами:

- ограниченность экономических ресурсов и/или нерациональность их распределения;

- стремление хозяйствующих субъектов к организационному развитию и получению оптимального эффекта при наименьших затратах (на первый план выдвигаются вопросы оптимальных организационных структур, поведений и мотиваций);

- предотвращение негативного влияния внешних факторов, или адаптирование к новым условиям внешней среды.

Желание добиться эффективности характерно для всех субъектов деятельности. Среди составляющих успеха организации можно выделить следующие:

- выживание организации (возможность существовать как можно дольше);

- результативность и эффективность организации;

- производительность (относительная эффективность организации);

- практическая и успешная реализация управленческих решений;

- обобщение (функционирование организации как системы);

– необходимость ситуационного и интегрированного подхода к деятельности.

В контексте исследования проблем эффективности менеджмента интересны такие авторы, как В. Парето, М. Вебер, И. Шумпетер.

В. Парето отмечал важнейшее значение правильности распределения ресурсов организации, которые всегда имеют определенные границы. Критерием эффективности использования и распределения ресурсов служит экономический эффект, то есть распределение переменных факторов должно быть осуществлено так, что предельный продукт от использования факторов во всех альтернативных вариантах должен быть одинаков. В этом случае организация организует производство наиболее эффективно из возможных способов. Принцип эффективности экономической системы говорит о том, что невозможно произвести никакого улучшения системы без соответствующего ухудшения каких-либо ее параметров, в том числе и касательно распределения ресурсов.

М. Вебер считал, что эффективность работы организации зависит от возможности слаженной работы по типу машины и ее механизма. Он считал, что только бюрократическая система способна обеспечить скорость, точность, порядок, непрерывность и предсказуемость, а, следовательно, и эффективность организации.

И. Шумпетер выделял статическую и динамическую эффективность организации. В его понимании концепция статической эффективности созвучна администрированию, то есть приспособлению сложившейся экономической ситуации и управлению теми подразделениями организации, которые не рассчитаны на дальнейший рост. Под динамической эффективностью И. Шумпетер подразумевает любую тенденцию развития, которая лежит в основе процесса предпринимательского типа. Второе более сложно, неопределенно и даже опасно, но оно соответствует требованиям современной действительности.

Идея эффективности менеджмента находит свои истоки в принципе разделения труда А. Смита. В соответствии с таким подходом мера эффективности состоит в сравнении результата деятельности с определенным критерием, выработанным на основе анализа прошлых результатов или прогноза будущего. С точки зрения другого аспекта эффективность деятельности системы управления можно оценить по таким параметрам, как скорость принятия решений, затраты на их разработку и реализацию, отдача от реализации решений. Эффективность системы управления рассматривается как совокупный экономический эффект от принятых ею решений.

В последние десятилетия при оценке эффективности управления на первый план выдвигаются проблемы соотношения количественных и качественных, субъективных и объективных показателей, характеризующих состояние управляющей системы. Среди них можно выделить показатели,

подающиеся количественной оценке (материальные и стоимостные) и не поддающиеся (моральное состояние, удовлетворение потребителей и др.).

Эффективность менеджмента можно измерить соотношением используемых ресурсов и достигнутых результатов предприятия. С этой точки зрения эффективность можно измерить от нуля до единицы. Как близка эффективность к единице, зависит от того, насколько предприятие продвинулось на пути к достижению определенной цели. Степень отдачи или производительность управляющей системы определяется пропорцией всех ресурсов предприятия, вносящих вклад в повышение производительности труда в производственном процессе. Чем выше данный показатель, тем производительнее деятельность управляющей системы. При оценке экономической эффективности измеряют и оптимизируют такие показатели как: доход, прибыль, убытки, производительность труда и т.п.

В зависимости от рассматриваемых параметров различают следующие аспекты эффективности менеджмента организации:

- внутренняя эффективность – это эффективность с точки зрения использования внутренних возможностей организации или с точки зрения управления внутренними ресурсами (затратами, капиталом);

- внешняя эффективность – это эффективность с точки зрения использования внешних возможностей организации;

- общая эффективность – это эффективность в качестве композиции двух ее составляющих: внутренней и внешней эффективности;

- рыночная эффективность – это насколько полно удовлетворяются запросы потребителя по сравнению с альтернативными способами удовлетворения;

- целевая или стратегическая отражает меру достижения целей организации;

- идеальная эффективность – это вопреки усилиям менеджмента по оптимизации организационной структуры и других параметров, такая эффективность недостижима, но к ней надо стремиться;

- затратная или тактическая эффективность – отражает экономичность способа преобразования ресурсов в результате производственной деятельности организации;

- глобальная эффективность экономики – последствия способов функционирования экономической системы (макро-уровня) на организации микроуровня (фирмы).

Следовательно, для получения организацией максимально высоких результатов необходимо наиболее полно реализовать ее рыночные возможности и достаточно обеспечить максимально высокий уровень ее внутренней эффективности.

С другой стороны, производство пользующегося спросом товара при низком уровне его эффективности (высокие производственные затраты, высокая себестоимость) приведет к снижению спроса на него и уменьшению доли рынка. В обоих случаях уровень общей эффективности остается ниже

максимально возможного. Все усилия руководства по увеличению сбыта сводятся на нет, если их усилия на уровне управления не приведут к высокой внутренней эффективности организации.

Низкая внутренняя эффективность сильно усложняет возможность организации преодолеть внешние трудности. Глубокие кризисные явления на уровне макроэкономики, непосредственно влияющие на снижение внешней эффективности организации, способны свести на нет все усилия менеджмента в деле повышения внутренней эффективности организации. Внутренне эффективная организация всегда будет значительно опережать своих конкурентов в завоевании рынка. Поэтому задача менеджмента – выявить основную причину, препятствующую повышению внутренней эффективности организации, и найти пути ее устранения.

Что касается рыночной эффективности, что любая организационная деятельность нуждается в рынке, то есть совокупности потребителей. Рыночная эффективность определяется тем, насколько полно удовлетворяются запросы потребителей по сравнению с альтернативными способами их удовлетворения.

Существуют ситуации, когда борьба с конкурентами – главная задача. Но, в основном, организация будет эффективно использовать ресурсы и создаст оптимальную структуру, если будет добиваться расположения потребителей, а не сосредотачиваться на борьбе с конкурентами как на главной проблеме.

В процессе деятельности центр внимания часто перемещается с потребностей потребителей на ресурсы собственной организации в форме капитала, затрат и людей. В худшем случае изменение взгляда на потребителей приводит к тому, что их роль низводится до потенциала внутренней рационализации, которым управляют с помощью платы за обслуживание, меньших размеров покупок, систем скидок и бонусов, выгодных и удобных самой организации. Часто это приводит к настолько полному сосредоточению на затратах и капитале, что программы повышения прибыльности (эффективности) концентрируются на рационализации ресурсов. Таким образом, организация в большей степени способна влиять на внутреннюю эффективность, которая создает базу для повышения внешней эффективности.

Эффективность менеджмента – это результат управленческой деятельности, степень оптимальности использования материальных, финансовых, трудовых и информационных ресурсов предприятия, отражающая уровень и динамику его развития, качественную и количественную стороны данного процесса.

14.2 Экономические и социальные аспекты эффективности

Эффективность менеджмента рассматривается в социальном и экономическом аспектах.

Социальная эффективность менеджмента характеризует степень использования потенциальных возможностей трудового коллектива и каждого работника, его творческих способностей, успешность решения социальных задач.

Для оценки социальной эффективности менеджмента можно использовать результаты анализа условий труда и быта, квалификации работников, организации и мотивации их деятельности. В качестве затрат при этом могут выступать расходы на приобретение технических средств управления, подготовку и повышение квалификации кадров, проведение аттестаций и др.

В качестве показателей оценки социальной эффективности, характеризующих условия труда работников используются:

- уровень конфликтности в коллективе;
- морально-психологический климат;
- степень удовлетворенности работников трудом;
- уровень заболеваемости и/или травматизма работников;
- уровень автоматизации и механизации труда и др.

К показателям, характеризующим социально-бытовые условия труда работников, относятся:

- обеспеченность лечебными учреждениями;
- обеспеченность детскими дошкольными учреждениями;
- текучесть кадров;
- обеспеченность путевками в санаторно-оздоровительные учреждения;
- средняя заработная плата.

Среди показателей, характеризующих организацию и мотивацию труда, можно выделить:

- дисциплину труда;
- материальное и моральное стимулирование труда работников;
- уровень организации и оснащенности рабочих мест.

Показатели определяются с помощью экономической и статистической отчетности, анкетирования работников, метода экспертных оценок, наблюдения и проч.

Также при оценке социальной эффективности менеджмента необходимо рассмотреть элементы действующей на предприятии социальной программы, которые проявляются через такие мероприятия, как:

- обеспечения трудовых прав персонала;
- обучение и развитие персонала, планирование карьерного роста;
- рост заработной платы, выплата премий и компенсаций;

- помощь в решении жилищных проблем, возможности для полноценного отдыха, спортивные и культурные мероприятия;
- социально и экологически сбалансированная операционная деятельность;
- прозрачность деятельности и отчетность перед собственниками;
- сертификация соответствия систем управления качеством, здоровьем и безопасностью;
- социальные инвестиции, социально ответственный маркетинг;
- благотворительность и инвестиции в социальные программы;
- добросовестность рекламы;
- своевременность уплаты налогов;
- поддержка общественных движений за качество и благотворительность.

Для оценки экономической эффективности необходимо исследование соответствующих материальных, трудовых, финансовых ресурсов и затрат, обеспечивающих формирование управленческого потенциала, содержание и функционирование системы управления.

14.3 Производительность труда как показатель обеспечения эффективности деятельности организации

Показателем эффективности труда является его производительность, которая определяется количеством продукции, произведенной в единицу рабочего времени, или затратами труда на единицу произведенной продукции или выполненной работы. Повышение производительности труда имеет большое экономическое и социальное значение, которое необходимо рассматривать на макро- и микроуровнях.

С точки зрения повышения производительности труда означает:

- рост валового внутреннего и национального продукта, национального дохода;
- рост фонда накопления и фонда потребления;
- основу для расширенного воспроизводства;
- основу для повышения уровня жизни граждан страны и решения социальных проблем;
- основу для развития страны и роста экономического могущества государства.

Рост производительности труда имеет большое значение и для предприятия, она позволяет:

- существенно снизить затраты на производство и реализацию продукции, если рост производительности труда опережает рост средней заработной платы;

- при прочих равных условиях увеличить объем производства и реализации продукции, рост прибыли;
- проводить политику по увеличению средней заработной платы работникам;
- более успешно осуществлять реконструкцию и техническое перевооружение предприятия;
- повысить конкурентоспособность предприятия и продукции, обеспечить финансовую устойчивость на предприятии.

Для измерения производительности труда, эффективности использования трудовых ресурсов используются два основных показателя: выработка и трудоемкость.

Выработка – это количество продукции, произведенной в единицу рабочего времени или приходящейся на одного среднесрочного работника в год (квартал, месяц). Это наиболее распространенный и универсальный показатель труда. В зависимости от единицы измерения рабочего времени различают показатели выработки:

- на один отработанный человеко-час (часовая выработка);
- один отработанный человеко-день (дневная выработка);
- на одного среднесписочного рабочего в год, квартал или месяц (годовая, квартальная или месячная выработка) или на одного работающего за те же периоды времени.

Выработка (В) рассчитывается по формулам:

$$B = \frac{Q}{Ч_{ср.сп}}$$

где Q – объем продукции за период времени (месяц, квартал, год);

Ч_{ср.сп} – среднесписочная численность работников (или рабочих).

$$B = \frac{Q}{T},$$

где T – затраты рабочего времени на производство продукции.

Аналогично определяется часовая (В_ч) и дневная (В_д) выработка на одного рабочего:

$$B_{ч} = \frac{Q_{м}}{T_{час}},$$

$$B_{д} = \frac{Q_{м}}{T_{дн}},$$

где Q_м – объем продукции за месяц;

T_{час}, T_{дн} – количество человеко-часов, человеко-дней (рабочего времени), отработанных всеми рабочими за месяц.

При расчете часовой выработки в состав отработанных человеко-часов не включаются внутрисменные простои, поэтому она наиболее точно характеризует уровень производительности живого труда. При расчете

дневной выработки в состав отработанных человеко-дней не включаются целодневные простои и невыходы.

Различают три метода определения выработки: натуральный, стоимостный (денежный) и трудовой. Наиболее наглядно и объективно характеризует производительность труда показатель выработки в натуральном выражении — в тоннах, метрах, штуках и других натуральных показателях. Достоинство этого метода заключается в том, что он дает более точный и объективный результат о производительности труда. Недостаток — он может быть применен только на тех предприятиях, которые выпускают однородную продукцию.

Наибольшее распространение получил стоимостный метод определения выработки. В денежном выражении выработку можно рассчитывать как по товарной и валовой продукции, так и по нормативной чистой продукции. Выработка в стоимостном выражении, рассчитанная по товарной или валовой продукции, зависит не только от результатов работы данного коллектива, но и от стоимости применяемого сырья и материалов, объемов поставок и др. Этот недостаток устраняется при исчислении выработки на основе нормативной чистой продукции. Показатели выработки зависят не только от метода измерения объема производства, но и от единицы измерения рабочего времени. Выработка может быть определена на один отработанный человеко-час (часовая выработка), на один отработанный человеко-день (дневная выработка) или на одного среднесписочного работника в год, квартал или месяц (годовая, квартальная или месячная выработка).

Трудовой метод определения выработки называют еще методом нормированного рабочего времени. Выработка при этом определяется в норма-часах. Данный метод применяется преимущественно на отдельных рабочих местах, в бригадах, на участках, а также в цехах при выпуске разнородной и незавершенной производством продукции. Преимущество показателя трудоемкости состоит в том, что он позволяет судить об эффективности затрат живого труда на разных стадиях изготовления конкретного вида продукции не только по предприятию в целом, но и в цехе, на участке, рабочем месте.

Трудовой метод позволяет планировать и учитывать производительность труда на всех стадиях производственного процесса, увязывать и сопоставлять трудозатраты отдельных участков (цехов) и рабочих мест с показателями производительности труда в целом по предприятию, а также уровни трудовых затрат на разных предприятиях при производстве одинаковой продукции.

Трудоемкость — это затраты рабочего времени на производство единицы продукции. В зависимости от состава включаемых в нее трудовых затрат различают технологическую трудоемкость, трудоемкость обслуживания производства, производственную трудоемкость и трудоемкость управления производством. Показатель трудоемкости имеет ряд преимуществ перед показателем выработки. Он устанавливает прямую зависимость между

объемом производства и трудовыми затратами. Определяется трудоемкость (T_p) по формуле:

$$T_p = \frac{T}{Q},$$

где T – затраты рабочего времени на производство продукции, в нормо-часах или человеко-часах;

Q – объем произведенной продукции в натуральном выражении.

При планировании производительности труда могут быть использованы различные методы. Наиболее распространенным из них является метод планирования производительности труда по факторам. При этом методе расчет производится путем определения экономии рабочего времени или численности персонала по всем факторам роста производительности труда в соответствии с их типовой классификацией.

Экономия затрат по каждому фактору определяется сопоставлением затрат труда (численности работающих) на плановый объем продукции при старых (базовых) и новых (плановых) условиях производства. После расчета экономии устанавливается плановая численность и определяется рост производительности труда на предприятии. Для расчета роста производительности труда на предприятии принята следующая классификация факторов ее роста.

1. Технический прогресс, включающий механизацию и автоматизацию производственных процессов на основе: внедрения новой техники и технологии; модернизации действующего оборудования; изменения конструкции изделий, улучшения качества сырья, применения новых видов материалов и топлива; повышения качества продукции.

2. Улучшение организации производства, труда и управления, в том числе: увеличение норм и зон обслуживания; изменение специализации производства; совершенствование управления производством (укрепление цехов, переход на бесцеховую структуру и т.п.); сокращение потерь рабочего времени; снижение брака и отклонений от нормативных условий работы.

3. Изменение объема производства и относительное уменьшение численности ППП (рабочих, руководителей, специалистов и служащих).

4. Изменение структуры производства и прочие факторы, в том числе: изменение удельного веса полуфабрикатов и кооперированных поставок; изменение доли продукции разной трудоемкости; изменение доли различных методов производства, способов добычи полезных ископаемых; изменение доли вновь осваиваемой продукции.

Рост производительности труда на предприятии может быть достигнут за счет:

- внедрения новой техники и технологии;
- совершенствования организации производства и труда;
- улучшения качества выпускаемой продукции;
- совершенствования организационной структуры управления предприятием.

Необходимо отметить, что рост производительности труда самым непосредственным образом влияет на конечные финансовые результаты работы предприятия, т.е. величину прибыли. Это влияние проявляется прежде всего через увеличение производства и реализации продукции и снижение ее себестоимости. При этом снижение себестоимости за счет этого фактора будет только в том случае, если темпы роста производительности труда будут опережать темпы роста средней заработной платы работников предприятия.

Вопросы для самоконтроля

1. Перечислите источники формирования финансовых ресурсов ресторана.
2. Как формируется ценовая политика в ресторане?
3. Перечислите основные принципы, определяющие эффективность управления.
4. Какие методы используются при планировании производительности труда?
5. Что такое трудоемкость и выработка?

Тестовые вопросы:

1. Источники формирования финансовых ресурсов ресторана:
 - A) Наличие денежных средств
 - B) Привлечение заемных средств
 - C) Платежеспособность предприятия
 - D) Привлечение собственных средств
 - E) Внешние и внутренние источники
 - F) Степень покрытия обязательств
 - G) Внереализационные доходы
 - H) Финансовые ресурсы
2. Сумма продажи потребителям собственных товаров и услуг за определенный период:
 - A) Товарооборот ресторана и гостиницы
 - B) Привлечение заемных средств
 - C) Сумма постоянных и переменных затрат
 - D) Товарный оборот бизнеса
 - E) Внешние и внутренние источники
 - F) Себестоимость продукции
 - G) Внедрение компьютерных технологий в ресторанный бизнес
 - H) Розничный и оптовый оборот
3. Формирование ценовой политики в ресторанном бизнесе:
 - A) Дифференцированный уровень наценки
 - B) Привлечение заемных средств
 - C) Специфика хозяйственной деятельности
 - D) Привлечение собственных средств
 - E) Маркетинговая стратегия

- F) Товарооборот бизнеса
- G) Внедрение компьютерных технологий в ресторанный бизнес
- H) Себестоимость продукции

4. В состав розничного товарооборота ресторана включаются:

- A) Дифференцированный уровень наценки
- B) Продажа готовых изделий предприятиям питания
- C) Специфика хозяйственной деятельности
- D) Привлечение собственных средств
- E) Маркетинговая стратегия
- F) Увеличение количества предприятий фаст-фуда
- G) Продажа продукции по безналичному расчету
- H) Отпуск питания работниками по льготным ценам

5. Этап разработки нового продукта, включающий прогнозирование первоначальных и повторных продаж, планирование цены и предполагаемой прибыли, - это:

- A) Бизнес-анализ
- B) Привлечение заемных средств
- C) Образование международных ресторанных цепей
- D) Анализ бизнеса
- E) Внешние и внутренние источники
- F) Бизнес прогнозирование
- G) Внедрение компьютерных технологий в ресторанный бизнес
- H) Ноу-хау

6. Распределение прибыли:

- A) Источник возмещения текущих затрат
- B) Привлечение заемных средств
- C) Специфика хозяйственной деятельности
- D) Привлечение собственных средств
- E) Маркетинговая стратегия
- F) Источник формирования прибыли
- G) Внедрение компьютерных технологий в ресторанный бизнес
- H) Источник выплаты налоговых платежей

6. Классификация доходов ресторана:

- A) Доходы от реализации продукции
- B) Привлечение заемных средств
- C) Доходы от внереализационных операций
- D) Привлечение собственных средств
- E) Доходы от реализации ценных бумаг
- F) Источник формирования прибыли
- G) Доход от цены
- H) Источник выплаты налоговых платежей

8. Основные этапы процесса планирования доходов ресторана:

- A) Источник возмещения текущих затрат

- В) Анализ доходов в предплановом периоде
- С) Расчет плановой суммы доходов
- Д) Привлечение собственных средств
- Е) Обеспечение выполнения плана доходов
- Ф) Источник формирования прибыли
- Г) Внедрение компьютерных технологий в ресторанный бизнес
- Н) Источник выплаты налоговых платежей

9. Уровень прибыльности ресторана относительно вложенного капитала:

- А) Рентабельность
- В) Анализ доходов в предплановом периоде
- С) Расчет плановой суммы доходов
- Д) Прибыльность в процентном соотношении
- Е) Обеспечение выполнения плана доходов
- Ф) Источник формирования прибыли
- Г) Степень эффективности
- Н) Источник выплаты налоговых платежей

10. Результативность деятельности, степень рационального использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов:

- А) Эффективность управления
- В) Прибыльность
- С) Принципы управления
- Д) Эффективный уровень и динамика развития бизнеса
- Е) Методы управления
- Ф) Управление эффективное
- Г) Управленческое решение
- Н) Оценка управления

11. Основные принципов, определяющие эффективность управления:

- А) Принципы ориентирования
- В) Прибыльность
- С) Принципы управления
- Д) Эффективный уровень и динамика развития бизнеса
- Е) Приоритеты человеческого фактора
- Ф) Принципы критических факторов
- Г) Управленческое решение
- Н) Оценка управления

12. Критерии эффективности определяются:

- А) Принципом ориентирования
- В) Качеством труда персонала
- С) Принципы управления
- Д) Эффективный уровень и динамика развития бизнеса
- Е) Приоритеты человеческого фактора
- Ф) Оптимальностью функционирования объекта управления
- Г) нет ответа

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Л.Л.Руденко Н.П.Овчаренко. Технологии гостиничной деятельности. – Москва: Изд.«Дашков и К» - 2015 г. – 175с.
2. В.Г.Федцов. Культура ресторанного сервиса. - Москва: Изд. «Дашков и К». -2017 г. -.247с.
3. Жаксыбергенов А.Г., Жаксыбергенов А.К., Жангуттина Г.О., Есайдар У.С. Управление персоналом в сфере гостеприимства. –Алматы: изд. АТУ. -2016г. -232 с.
4. Семеркина Л.Н., Белякова В.А. Технология и организация гостиничных услуг. – Москва: Инфра-М. - 2018 г. - 319с.
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник. - М Инфра. - 2013 г. - 311 с.
6. Г.Н.Юльчиева Гостиничный бизнес. Теория и практика перспективы для Казахстана. Алматы: «Издат. ЛЕМ». –2011. - 475 с.
7. Милл, Роберт Кристи. Управление рестораном: учебник для студентов вузов / Р. К. Милл. - 3-е изд. - Москва: Юнити. -2009. - 518 с.
8. Хмырова С. В. Ресторанный маркетинг : учеб. пособие для студентов вузов / С. В. Хмырова. - Москва : Юнити, 2010. – 252 с.
9. Темерева Н. В. Бистро : С чего начать. Как преуспеть : практическое пособие / Н. В. Темерева. - Москва: Дашков и К, -2010. - 134 с.
10. Темерева Н. В. Закусочная на колесах. Эффективные решения бизнеса: практ. пособие / Н. В. Темерева. - Москва: Дашков и К, -2010. – 198с.
11. Счлесленок Л.Л. Полякова Ю.В. Организация обслуживания в организациях общественного питания: учебник. – Москва: Издательский центр «Академия». - 2018 г. -333 с.
12. Виноградова М.В. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса. - М.Дашков и К. - 2013г. – 464 с.
13. Дятлов В.А. Управление персоналом: учебное пособие. М.: ПРИОР. - 2012 г. -201 с.
14. Драчева Е.Л. Менеджмент: учебное пособие. -М.: Издательский центр «Академия». - 2014г. -243 с.
15. Скобкин С.С. Практика сервиса в индустрии гостеприимства Учебное пособие – М:Магистр. -2010г. – 493 с.
16. Нечаюк Л.И., Нечаюк Н.О. Гостинично-ресторанный бизнес: менеджмент.: Учебное пособие -. М.: Центр учебной литературы, 2009 - 344 с
17. Малыш Л.П. Сервисология и сервисная деятельность: Учебное пособие /Л.П. Малыш,. ОМ. Варапаев,. АВ. Циолковский -. Х.: ХГУПТ, 2009 - 211 с
18. Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов. - М: Новое знание, 2008.–216с.
19. Чернов В.А. Экономический анализ: торговля, общественное питание, туристический бизнес: Учеб. пособие для вузов / Под ред. проф. М.И. Баканова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 686 с.

20. Агамирова Е. В. Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе. - М.: Дашков и К^о, 2010. - 173 с.
21. Миронов, С. Как вывести ресторан из жесткого кризиса / С. Миронов. - Москва : Издательский дом «Ресторанные ведомости», 2010. - 272 с.
22. Коршунов. В. Подбор персонала для ресторанного бизнеса / В. Коршунов, А. Кустова. - Москва : Изд. дом «Ресторанные ведомости». - 2008. - 144 с.
23. Ефимова, Ю. Шведский стол: организация и технологии / Ю. Ефимова. - Москва : Изд. дом «Ресторанные ведомости», 2008. - 144 с.
24. Солдатенков, Д. Восточный ресторан: создание и управление / Д. Солдатенков. -Москва : Изд. дом «Ресторанные ведомости», 2009. - 184 с.
25. Патров. В. Современный бухгалтерский учет в общественном питании. - Москва : Изд. дом «Ресторанные ведомости». - 2010. - 304 с.
26. Патти Д. Маркетинг в ресторанном бизнесе / Патти Д. Шок, Джон Т. Боуэн, Джон М. Стефанелли. - Москва: Изд. дом «Ресторанные ведомости», 2009. - 240 с.
27. Моисеева, М. Итальянский ресторан: создание и управление. -Москва : Изд. дом «Ресторанные ведомости». - 2008. - 160 с.
28. Солдатенков, Д. Современный ресторан: новые форматы. -Москва : Изд. дом «Ресторанные ведомости». - 2009. - 144 с.
29. Гостиничное и ресторанное дело, туризм : учебное пособие. / Под ред. Ю.Ф. Волкова. - Ростов н/Д: Феникс. - 2010. - 445 с.
30. Ефимова О.П. Экономика гостиниц и ресторанов: учебное пособие. - Мн.: Новое знание. - 2009. - 392 с.
31. Ляпина И. Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания: учебное пособие. - Мн.: Новое знание, 2009.- 368 с.
32. Мескон М. Основы менеджмента. - М.: Вильямс. - 2010. - 665 с.
33. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма: Учеб. Пособие. - 2 е изд., перераб. - Мн.: Новые знания, 2010. - 432с.
34. Веснин В.Р. Основы менеджмента. — М.: Проспект, 2016. — 320 с.
35. Тимохина Т.Л. Организация административно-хозяйственной службы гостиницы: учеб.пособие. М.: ИД"Форум": Инфра-М. -2012.- 215 с.
36. Десслер, Гари. Управление персоналом: учебное пособие / под ред. Р.И. Шленова. - М.: Изд. «Бином», -2014. - 432 с.
37. Дубова, Е.А. Управление персоналом в быстрорастущих компаниях Ж.: Справочник по управлению персоналом. - № 2. - 2015. - С. 15.
38. Тимохина Т.Л. Организация приема и обслуживания туристов: учебное пособие. М.: Изд. ИЦ "Форум": Инфра-М. -2011. -179с.
39. Ибрагимова Н.А. Организация процесса подготовки и принятия кадровых решений. -Ж. Справочник по управлению персоналом. - № 10.- 2013. - С.21-30.
40. Сивчикова Т.Ю. Индустрия гостеприимства: учебное пособие. -М.:Изд.. Дашков и К. -2011. - 345 с.

**Джолдасбаева Г.К.
Басканбаева Р.К.**

Менеджмент ресторанов и гостиниц

Учебное пособие

Подписано в печать 07.12.2018.
Формат 84x108 1/16. Ус. печ.л.16,3.
Шрифт «Таймс». Тираж 500 экз.
Заказ № 297
ИП «Аширбаев Н.Н.»