



## **Тема 2. основные понятия, категории и объекты УПРАВЛЕНИЯ В ГОСТИНИЧНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ**

- 1. Предприятия сферы гостиничного бизнеса как саморазвивающийся объект в условиях сервисной экономики.**
- 2. Цели и задачи управления гостиничным предприятием. Объект и субъект управления.**
- 3. Характеристика и основные особенности внутренней и внешней среды бизнеса в гостиничной деятельности.**
- 4. Особенности управления средствами размещения разных типов.**



В толковом словаре Уэбстера *индустрия гостеприимства* представлена как сфера предпринимательства, состоящая из таких видов обслуживания, которые опираются на принципы гостеприимства, характеризующиеся щедростью и дружелюбием по отношению к гостям.



*Управление* — это процесс целенаправленного воздействия субъекта управления на объект управления для достижения определенных результатов.

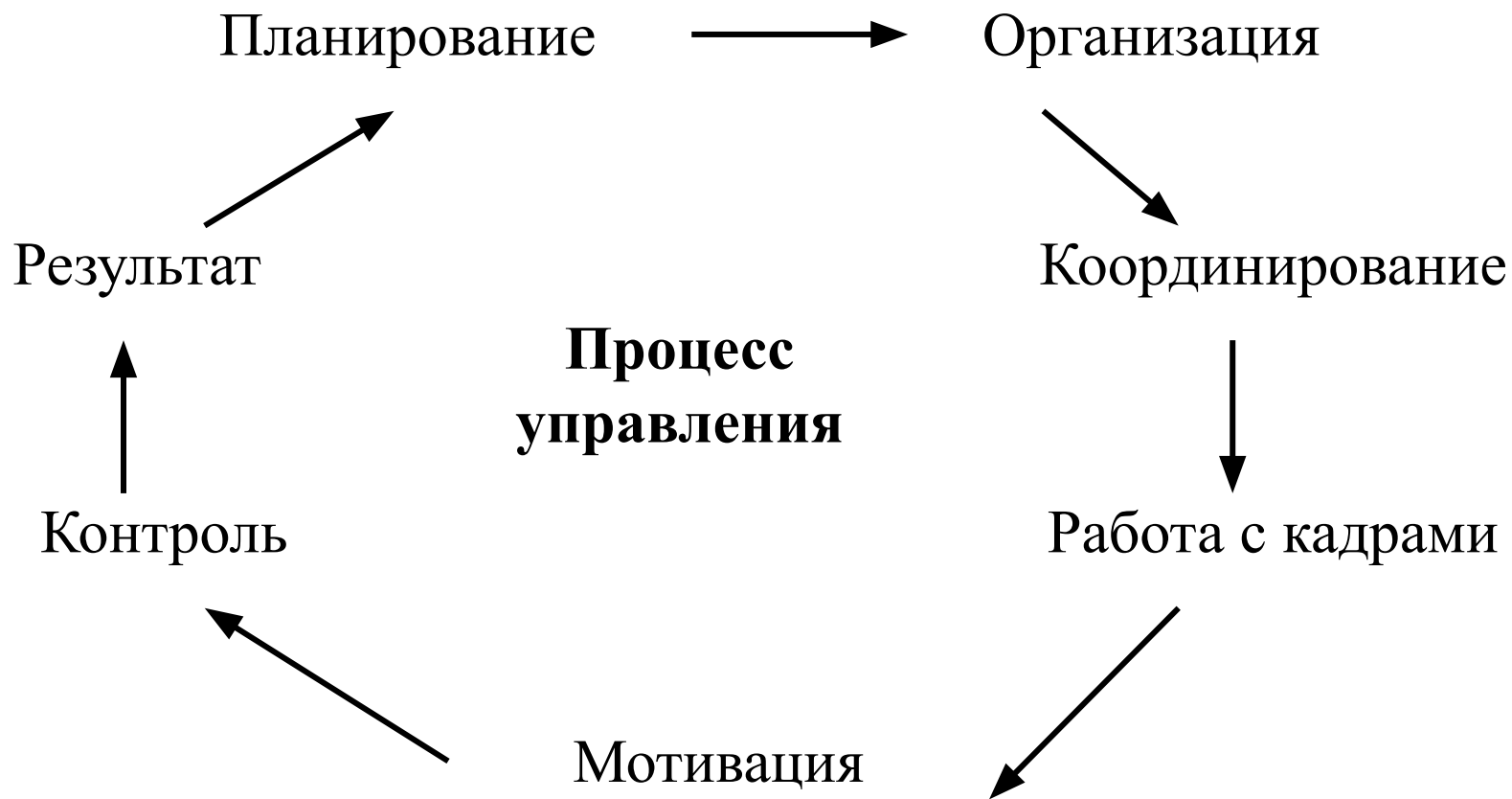


Рис. 1 Процесс управления


## Процесс управления обладает рядом специфических свойств:

- 1. Непрерывность.** Процесс управления может быть эффективным, если данный процесс будет непрерывным.
- 2. Цикличность.** Определенные этапы и стадии управленческого процесса непрерывно повторяются через определенные промежутки времени.
- 3. Зависимость эффективности управления от последовательности ее этапов.** Нарушение последовательности этапов процесса управления или невыполнение отдельных операций приводит к снижению эффективности управления производством.
- 4. Динамичность.** Процесс управления непрерывно изменяется по своей главной направленности. Воздействуя в целом на процесс производства, он оказывает активное влияние на «узкие места» в управляемой подсистеме.
- 5. Устойчивость.** Процесс управления протекает по заранее обусловленным каналам и связям, организуется в определенной структуре, носит относительно длительный период.
- 6. Импульсивность.** Для выработки решения требуется время. Постепенное нарастание потенциала управления реализуется в решение.

## Виды систем управления в гостиничной деятельности

Вид (назначение) системы управления	Содержание
Организационно-структурное	управление гостиничной деятельностью организуется на различных уровнях – федеральном, региональном и имеет соответствующие организационные структуры управления
Функциональное	различные структуры в системе гостиничной деятельности выполняют определенные функции – общие и конкретные
Профессионально-деятельностное (трудовое)	особый вид профессиональной деятельности, которой занимается вполне определенная категория людей, именуемых кадрами, или персоналом управления.


Целевое	процесс постановки целей, задач и организация практической деятельности, направленная на их достижение, выполнение с помощью различных средств, форм, методов
Гносеологическое	управление в гостиничном деле представляет собой науку, которая изучает структуру, функции, профессиональную деятельность и процесс управления. Составными частями этой науки являются: методология (система методов познания, исследования), теория (структур, функций, управленческих решений, информации), методики (исследовательские, диагностические, деловые), искусство практической деятельности (искусство руководства, управления людьми, коллективом).
Учебно-образовательное	управление в гостиничном деле рассматривается в качестве учебной дисциплины, которая является составной частью учебных планов по подготовке кадров для гостеприимства – Гостиничный менеджмент



*Управление в гостеприимстве* является одним из видов социального управления, то есть такого управления, где главным субъектом и объектом управления выступает человек.



**Социальное управление** – это свойство, присущее человеческому обществу. Оно воздействует на общество с целью его упорядочения, сохранения качественной специфики, совершенствования, развития и обусловлено общественным характером труда, а также необходимостью общения людей в процессе труда и жизни.



В общем виде управление представляет собой определенный тип взаимодействия, для которого характерно то, что:

- субъект управления направляет объекту управления команды, которые содержат информацию о том, как должен действовать объект управления;

- объект управления получает данные команды и действует в соответствии с ними.




- Рис. 2. Система управления

*Под субъектом управления* понимается физическое или юридическое лицо, от которого исходит властное воздействие.


*Объектами управления*, то есть тем, на что направлено властное воздействие субъекта управления, могут быть физические или юридические лица, а также социально-экономические системы и процессы.

**В качестве субъекта управления в гостеприимстве** можно рассматривать совокупность служб гостиницы, отдельное подразделение, индивидуума и т.д.

**В качестве объекта управления в гостеприимстве** выступают работник, персонал, услуги, ресурсы, документы и т.д.



***Организация*** - систематизированное и сознательное объединение людей, преследующих достижение определенных целей.



Главным критерием системы управления является, с одной стороны, обеспечение эффективности управленческого воздействия и конкурентоспособности.

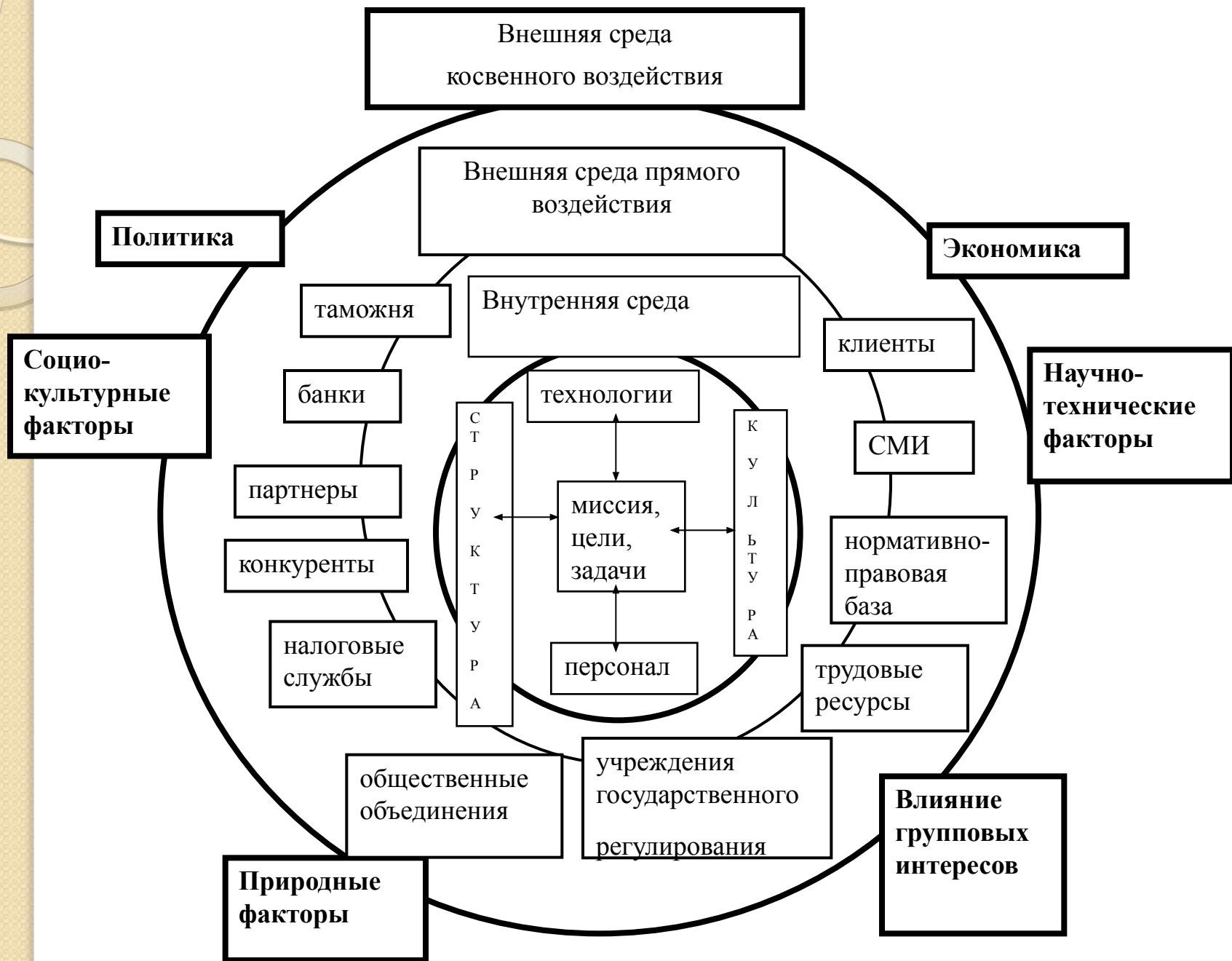



Рис. 3. Модель влияния факторов на внешнюю и внутреннюю среду гостиничного предприятия





*Среда прямого воздействия* включает факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организации.

*Под средой косвенного воздействия* понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но, тем не менее, сказываются на них.

## Характеристики внешней среды:

1. **Взаимосвязанность факторов:** сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.
2. **Сложность:** число и разнообразие факторов, значимым образом влияющих на организацию.
3. **Подвижность:** относительная скорость изменения среды.
4. **Неопределенность:** относительное количество информации о среде и уверенности в ее точности.


*Целевая функция начинается с установления миссии организации, что выражает ее смысл, т.е. ради чего существует организация.*

Утверждения, отражаемые в миссии, должны быть адресованы трем целевым группам:

- клиентам,
- управленческому звену,
- служащим отеля (вполне естественно, что на первом месте стоят потребности и ожидания клиентов гостиницы).


## Миссия может:

1. провозгласить желание обеспечить клиентов высококачественными услугами по приемлемой цене,
2. достойные условия работы персонала,
3. выполнение экономических ожиданий акционеров.



Миссия должна гарантировать всем гостям выполнение следующих ожиданий:


1. безопасность места проживания;
2. чистоту и комфортабельность номеров;
3. вежливость и профессионализм персонала;
4. хорошее состояние инфра- и суперструктуры отеля.



Цели представляют собой действия или стандарты, которые организация должна успешно осуществить или которых она стремиться достигнуть, чтобы эффективно ВЫПОЛНИТЬ СВОЮ МИССИЮ.

В частности, для службы приема и размещения такими целями могут быть:

- увеличение среднего уровня загрузки гостиницы на 2% по сравнению с прошлогодним уровнем;
- увеличение на 10% объема повторных посещений отеля гостями, прибывающими со служебными целями;
- сокращение времени регистрации клиентов (check-in) и времени расчетов при выезде (check-out) до двух минут;
- сокращение рекламаций клиентов на 20%.



Обязательным продолжением целеполагания является определение видов управленческих работ (функций управления), которые нужны для достижения поставленных целей.




## Примерные виды управленческих работ для гостиничных организаций

Работы	Операции
1. Изучение и прогнозирование конъюнктуры гостиничного рынка	обеспечение коммерческой деятельности необходимой информацией по конъюнктуре, ценам, поставщикам и конкурентам; <ul style="list-style-type: none"><li>• анализ конкурентоспособности гостиничной продукции и услуг, а также требований, предъявляемых к качеству продукции и услуг на рынке.</li></ul>
2. Формулирование целей и оценка собственных возможностей:	<ul style="list-style-type: none"><li>• составление долгосрочных и среднесрочных прогнозов, показывающих возможные направления будущего развития организации;</li><li>• обеспечение организации денежными средствами, персоналом, материально-техническим оснащением, зданиями и др.</li></ul>

Работы	Операции
3. Активизация деятельности персонала, работающего в организации:	<ul style="list-style-type: none"><li>• экономическое и моральное стимулирование персонала;</li><li>• создание условий для проявления творческого потенциала работников;</li><li>• повышение профессиональной квалификации персонала.</li></ul>
4. Деятельность по формированию гостиничной услуги:	<ul style="list-style-type: none"><li>• создание конкурентоспособного продукта или услуги;</li><li>• решение организационных, технических, технологических аспектов гостиничной деятельности.</li></ul>
5. Выбор партнеров и поставщиков, проведение переговоров:	<ul style="list-style-type: none"><li>• деловая переписка, проведение переговоров с поставщиками услуг и партнерами по бизнесу, заключение контрактов;</li><li>• организационно-правовое и договорно-правовое обеспечение деятельности.</li></ul>

Работы	Операции
6. Проведение рекламной работы:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• разработка и проведение рекламных и других мероприятий с целью расширения сбыта гостиничных услуг;</li> <li>• участие организации в выставках, ярмарках, семинарах, проводимых в России и за рубежом.</li> </ul>
7. Сбытовая деятельность:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• развитие корпоративной и агентской сети;</li> <li>• захват максимальной доли рынка;</li> <li>• развитие новых направлений бизнеса;</li> <li>• использование в сбытовой политике современных компьютерных технологий.</li> </ul>
8. Анализ, контроль и координация:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ведение в установленном порядке оперативного, бухгалтерского, статистического, финансового учета и отчетности;</li> <li>• организация и анализ кредитных и расчетных операций, контроль за их осуществлением;</li> <li>• достижение согласованности при работе всех звеньев организации;</li> <li>• оснащение организации новыми технологиями работы, коммуникациями и связью.</li> </ul>



«...не товары, а процессы их создания  
приносят компаниям долгосрочный успех»  
(«Реинжиниринг корпораций». М.Хаммер,  
Д.Чампи)

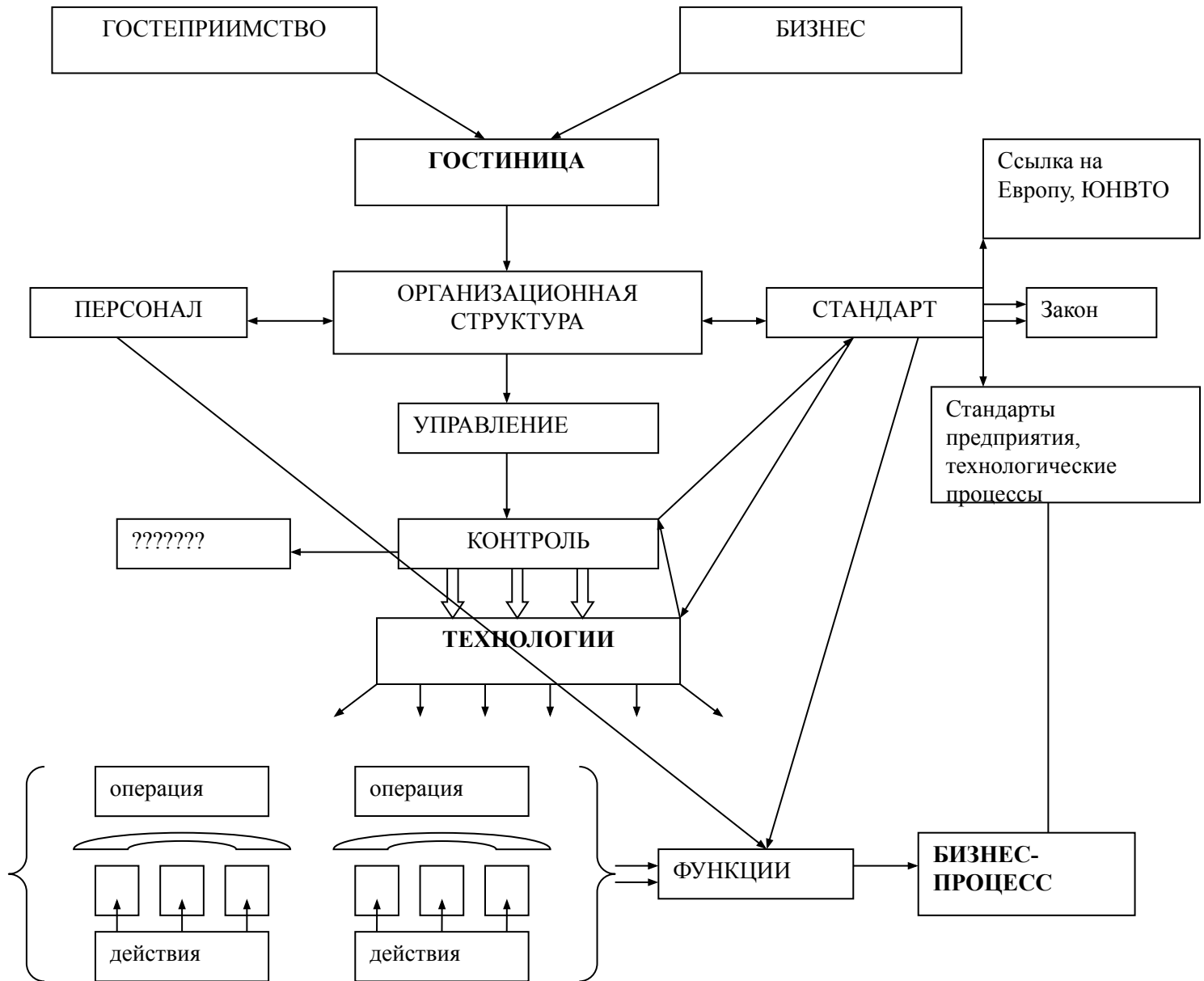



Рис. 4. Проекция внутренних бизнес-процессов гостиничного предприятия



**Стратегия** – набор методов, средств и действий, посредством которых каждое подразделение может выполнить взятые на себя обязательства.

## Примеры целей, стратегий и тактик службы приема размещения гостиницы

Вид работы	цель	стратегия	тактика
регистрация	Установить время регистрации клиентов гостиницы в пределах двух минут	осуществлять предварительную регистрацию всех клиентов с подтвержденной бронью, ожидающих освобождаемые номера	подготовка сигнальных регистрационных карточек для прибывающих гостей, имеющих гарантированную бронь
расчеты с клиентами	обеспечить доставку информации о всех изменениях, происходящих в расходах гостей, на стойку администратора не позднее чем через 10 минут.	выделение достаточного количества персонала и соответствующее распределение его функций, позволяющее быстро и точно осуществлять отправку информации о расходах гостей	подготовка еженедельного прогноза загрузки отеля для выработки линии поведения персонала.

Вид работы	цель	стратегия	тактика
доставка багажа	доставка багажа гостя при выписке из отеля в течение 10 минут	регистрация интервала времени с момент вызова гостя до возвращения из гостевого номера обслуживающего персонала с багажом	закрепление соответствующего служащего, ответственного за каждого гостя отеля, и регистрация времени ухода и прихода по каждому вызову
телефонная служба	добиться ответа на каждый входящий телефонный звонок после одного-трех гудков, независимо от того, является это внутренним или внешним запросом	проведение периодического исследования телефонного трафика посредством анализа полученных вызовов	ежедневная распечатка телефонного трафика входящих и исходящих звонков, их анализ и последующее хранение. Этот процесс позволит, кроме всего прочего, выявить, достаточно ли имеющихся телефонных линий для обслуживания всех входящих и исходящих звонков



Для гостиничного и ресторанного секторов Международная организация труда (МОТ) выделяет серию общих характеристик, касающихся занятости:

- высокий процент работников, занятых неполный рабочий день;
- значительный процент временных работников;
- большое количество женского персонала имеют контракты на неполный рабочий день (более 50% в гостиничном и ресторанном секторах в Бельгии, Франции, Швейцарии, Австралии);
- небольшое количество женщин, находящихся на ответственных должностях;
- значительное присутствие (в развивающихся странах) иностранного персонала в основном на ответственных должностях;
- большое количество малоквалифицированной молодежи и студентов, работающих по временным контрактам.

Система управления персоналом любой организаций представляет собой одни из элементов (подсистему) общей системы управления, которая в свою очередь состоит из взимоувязанных элементов, обеспечивающих ее эффективное функционирование.

*Система управления персоналом* организации состоит из взаимосвязанных взаимосвязанных подсистем: кадровая политика, подбор, оценка, расстановка, адаптация и обучение персонала.

# СИСТЕМА РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

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