

Е.Н. Артемова
О.Г. Владимирова
Н.В. Глебова

ГОСТИНИЧНОЕ ХОЗЯЙСТВО И ГОСТИНИЧНЫЙ СЕРВИС



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ОРЛОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Е.Н. Артемова, О.Г. Владимирова, Н.В. Глебова

ГОСТИНИЧНОЕ ХОЗЯЙСТВО И ГОСТИНИЧНЫЙ СЕРВИС

Рекомендовано редакционно-издательским советом ОрелГТУ
в качестве учебного пособия для вузов

Орел 2010

УДК 338.48(075.8)
ББК 65.433Я73
А86

Рецензенты:

доктор технических наук, профессор,
заведующий кафедрой «Технологии питания»
Орловского государственного института экономики и торговли
Е.В. Литвинова,

кандидат экономических наук, доцент кафедры
«Городское строительство и хозяйство»
Орловского государственного технического университета
О.М. Никулина

Артемова, Е.Н.

А86 Гостиничное хозяйство и гостиничный сервис: учебное пособие для вузов / Е.Н. Артемова, О.Г. Владимирова, Н.В. Глебова. – Орел: ОрелГТУ, 2010. – 165 с.

В учебном пособии даны сведения о развитии гостиничной индустрии; рассмотрены различные формы управления современными гостиничными предприятиями, программные комплексы автоматизации гостиниц; раскрыты основные принципы организации системы управления персоналом, уделено внимание вопросам культуры и этике делового поведения персонала гостиниц.

Пособие предназначено для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 080502 «Экономика и управление на предприятиях туризма и гостиничного хозяйства», изучающим дисциплину «Гостиничное хозяйство и гостиничный сервис», а также может быть рекомендовано студентам других специальностей, связанных с изучением туризма и гостеприимства.

УДК 338.48(075.8)
ББК 65.433Я73

© ОрелГТУ, 2010

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1. История развития индустрии гостеприимства.....	7
1.1. Развитие индустрии гостеприимства в Европе	7
1.2. Эволюция американской индустрии гостеприимства.....	12
1.3. Гостиничная индустрия России	15
1.4. Основные тенденции развития мировой гостиничной индустрии	21
1.5. Гостиничные цепи, франчайзинговые и независимые гостиницы	24
2. Гостиничная индустрия в структуре современного туризма	31
2.1. Характеристика и особенности гостиничных услуг.....	31
2.2. Классификация средств размещения.....	33
3. Назначение и размещение гостиниц в планировочной структуре города	49
3.1. Размещение в центре города	49
3.2. Размещение в центре жилых районов и микрорайонов	50
3.3. Размещение «на пороге» города и за его пределами	51
4. Предметно-пространственная среда гостиницы.....	54
4.1. Функциональная организация зданий гостиниц	54
4.2. Основные блоки помещений гостиниц	55
4.3. Понятие интерьера. Внутренний комфорт пространства гостиницы.....	60
4.4. Номенклатура и вид мебельных изделий, применяемых в гостиницах	62
4.5. Роль цвета и освещения в создании интерьера. Декоративные растения в гостиничном интерьере	66
5. Принципы функционирования основных служб гостиниц	70
5.1. Служба управления номерным фондом.....	70
5.2. Инженерно-технические службы.....	84
5.3. Служба питания	87
5.4. Медицинская служба.....	90
5.5. Служба маркетинга и продаж	92
5.6. Финансовая служба гостиницы.....	93
5.7. Служба безопасности	95
5.8. Отдел кадров	99
6. Технология выполнения различных видов уборочных работ.....	103
6.1. Организация уборочных работ и подготовка номеров к заселению.....	103

6.2. Последовательность выполнения ежедневной текущей уборки	106
6.3. Генеральная уборка, уборка забронированных номеров и экспресс-уборка	109
6.4. Технология уборки помещений общего пользования и уборка санузлов	111
6.5. Работы, связанные с оборотом постельного белья	116
6.6. Санитарно-гигиенические принадлежности, используемые в гостиничном сервисе	118
7. Системы управления в гостиничном бизнесе	120
7.1. Виды систем управления гостиничным предприятием	120
7.2. Управленческие воздействия на потоковые процессы в гостиничном бизнесе	123
7.3. Создание системы управления гостиницей	130
7.4. Программные комплексы автоматизации гостиниц	132
8. Культура поведения персонала гостиниц. Этика делового общения в сфере гостиничного сервиса	141
8.1. Правила поведения персонала гостиниц	141
8.2. Стилль в обслуживании гостей	143
8.3. Основные правила ведения телефонных переговоров	145
8.4. Требования к внешнему виду и личной гигиене персонала гостиниц	147
Литература	149
Приложение 1. Термины, принятые в международном гостиничном менеджменте	150
Приложение 2. Формы первичных документов на оказание гостиничных услуг	151

ВВЕДЕНИЕ

Гостиничная индустрия – это суть системы гостеприимства. Она исходит из древнейших традиций, присущих практически любой общественной формации в истории человечества – уважение, оказываемое гостю, его прием и обслуживание.

На сегодняшний день индустрия гостеприимства является мощнейшей системой хозяйства региона или туристского центра и важной составляющей экономики туризма, так как на нее (включая услуги любых видов средств размещения) приходится 65% работников отрасли и 68% поступлений от туризма. Индустрию гостеприимства составляют различные средства коллективного и индивидуального размещения: отели, гостиницы, мотели, общежития, апартаменты, а также частный сектор, участвующий в размещении туристов. Услуги, оказываемые гостиничной индустрией, определяют психологию туризма, так как качество обслуживания гостей формирует впечатление об отрасли в целом.

В данном учебном пособии рассмотрены исторические факты зарождения, развития и современного состояния гостиничных предприятий Европы, Америки, России; приведена классификация средств размещения, существующих в мире; рассмотрены различные формы управления современными гостиничными предприятиями, программные комплексы автоматизации гостиниц; раскрыты основные принципы организации системы управления персоналом. Также в курсе уделено внимание вопросам формирования предметно-пространственной среды гостиницы и культуре поведения персонала, перечислены требования к подготовке номеров, последовательность выполнения различных видов уборочных работ и правила предоставления дополнительных услуг.

Полученные студентами знания по гостиничному хозяйству и гостиничному сервису позволят будущим экономистам-менеджерам стать квалифицированными специалистами в области туристского и гостиничного бизнеса.

1. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

1.1. Развитие индустрии гостеприимства в Европе

История туризма насчитывает не одну тысячу лет и непосредственно связана с историей развития западной цивилизации. География и основные цели путешествий, состояние инфраструктуры, обслуживающей туризм, – все это определялось основными этапами истории развития общества. В свою очередь эволюция предприятий индустрии гостеприимства, прежде всего гостиниц и предприятий питания, повторяет основные этапы становления, туризма.

Упоминания о первых предприятиях индустрии гостеприимства встречаются в античных манускриптах, один из которых связан с древневосточной цивилизацией – Кодекс царя Вавилонии Хаммурапи, написанный примерно в 1700 г. до н. э. (в котором определялись различные правила, например, за что хозяин таверны может быть наказан).

Одним из первых видов туризма были путешествия, связанные с развитием торговли и обмена, прежде всего в Азии и на Ближнем Востоке. Именно деловой туризм явился первопричиной появления предприятий гостеприимства на территории тех регионов, где проходили крупнейшие торговые пути. Вдоль этих путей создавались караван-сарай: специальные пункты для людей, а также загоны для верблюдов и лошадей, служащие для постояльцев защитой не только от непогоды, но и от грабителей.

В античные времена основными мотивами путешествий, помимо торговли, были изучение мира, оздоровление (поездки к минеральным источникам), образование. В период расцвета греческих городов-государств формировались центры, регулярно посещаемые путешественниками, например Олимпия во время Олимпийских игр. Для участников игр строились специальные жилые сооружения, организовывались места для тренировок, предоставлялись бытовые услуги (бани, питание, отправление культовых обрядов).

К I в. до н. э. в Римской империи возникла разветвленная сеть государственных постоялых дворов, построенных вдоль главных мощеных дорог; они были предназначены для правительственных чиновников и гонцов. Постоялые дворы располагались на расстоянии

одного дня езды на лошади друг от друга и предлагали широкий спектр услуг. У древних римлян имелась определенная классификация гостиничного хозяйства. Существовали два типа «пристанищ» в провинции и в самом Риме: один из них предназначался только для патрициев (мансионас), другой – для плебеев (стабулярии). Постоялые дворы для граждан низших сословий особым комфортом не отличались и дополнительных услуг не предлагали, а многим путешественникам вообще приходилось рассчитывать только на гостеприимство домовладельцев. Места питания и отдыха также были ориентированы строго на определенные сословия: обычные таверны предназначались только для простонародья, высшее же общество предпочитало отдыхать и устраивать «банкеты» в общественных банях.

В V в., после падения Римской империи, наступает очередной этап в истории развития предприятий, оказывающих услуги гостеприимства. Нашествие кочевых племен приводит к уничтожению систем коммуникаций (первой жертвой стали мощные дороги) античного мира. С точки зрения развития туризма и гостиничной индустрии, эпоха раннего Средневековья характеризуется сокращением количества путешествий и изменением географии основных направлений; по-прежнему преобладали деловые поездки, прежде всего связанные с торговлей, и паломничества к святым местам. Основным организатором размещения и питания для паломников была церковь, монастыри бесплатно принимали гостей. Путешествовали и крупные феодалы с вооруженной свитой, и представители высшей власти, преследовавшие государственные и личные, деловые цели, и группы бродяг, состоявшие из поэтов, актеров и певцов, а также желающие заработать и обучиться наукам и ремеслам. Путешественники перемещались группами, так как вероятность нападений разбойников была достаточно велика. С ростом числа университетов в Европе распространенным явлением стали путешествия будущих студентов. Что касается таких целей путешествия, как культурно-познавательные или развлекательные, то состояние дорог, развитие средств транспорта, ментальность средневекового человека и многие другие факторы, характеризующие экономику и уровень жизни общества, не способствовали их развитию.

XV-XVI вв. – это время глобальных изменений в Европе, связанных и с техническим прогрессом, и с географическими открытиями, и, что немаловажно, с пересмотром отношения к человеческой жиз-

ни. Все эти факторы оказали существенное влияние на развитие сервисных отраслей. К началу XV в. в Англии появляются законы, регулирующие работу постоялых дворов (их тогда насчитывалось порядка 600), тогда же во Франции вводится обязательный учет постояльцев. В Англии после того, как собственность церкви была переведена Генрихом VIII в светскую, путешественники не могли больше рассчитывать на бесплатный постой в монастырях, зато это явилось толчком для развития частных постоялых дворов. Кроме того, развитие системы дорог и почтовой связи между Францией, Италией, Англией и Испанией способствовало появлению специальных станций (предназначенных, прежде всего для государственного транспорта) и постоялых дворов (прообразов «мотелей»), где путешественники могли останавливаться, менять лошадей. С увеличением количества путешественников соответственно увеличилось и число придорожных постоялых дворов. По современным стандартам они все еще оставались примитивными: помимо крова (постояльцы часто спали вповалку на матрацах на полу одной большой комнаты) и незамысловатого питания, они могли предоставлять услуги по отправке и получению почты, уходу за лошадьми и починке транспортных средств. Возросший платежеспособный спрос потребителей – богатые путешественники требовали комфорта в соответствии со своим статусом – обусловил повышение уровня качества обслуживания в местах остановок. Теперь среди целей путешествия можно выделить и культурно-познавательные, и лечебные (получают распространение поездки «на воды»). С XVI в. появляются первые проекты настоящих курортных предприятий.

К XVI в. относится и появление первых кофеен, которые к концу XVII в. становятся своего рода центрами культурной жизни того времени. В 1553 г. в Париже появляется уникальное для своего времени заведение – ресторан *Tour d'Argent*, единственной задачей которого было предоставление питания. Для этого же времени характерны таверны для простонародья, где за общим столом подавались дежурные блюда по фиксированной цене. В сельской местности один постоялый двор обслуживал всех приезжих: состоятельные люди обслуживались в столовой или у себя в комнате, бедняки обычно ели вместе с хозяином постоялого двора и его семьей на кухне.

Изменения спроса, развитие средств транспорта, расширение географии передвижений и ряд других факторов способствовали не только количественным, но и качественным изменениям в предложе-

нии услуг предприятий индустрии гостеприимства. К XVII в. становится очевидным различие между городскими и сельскими средствами размещения и по набору услуг, и по цене. Среди сельских средств размещения можно выделить постоянные дворы и трактиры, обычно предлагавшие ночлег и завтрак. В городе основными средствами размещения являлись меблированные комнаты, пансионы и гостиницы, которые предоставляли все удобства и полное обслуживание.

К концу XIX в. в крупных городах появляются многоэтажные гостиничные здания с современными удобствами: канализацией, горячим водоснабжением, центральным отоплением, подъемными машинами (прообразами лифтов), электричеством в номерах и т.д. К таким отелям относился и парижский *Grand Hotel*, открытый в 1862 г., техническая оснащенность и отделка которого по своим масштабам была уникальной для Европы.

Первая официальная классификация отелей в Европе делит гостиницы на три группы:

- гранд-отели – предлагают, помимо роскошного интерьера, обслуживание высококвалифицированным персоналом, изысканную кухню и т.д., свою репутацию они зарабатывали годами;

- курортные гостиницы – традиция поездок к минеральным источникам способствует появлению сначала центров лечения, которые постепенно становятся курортными центрами с разного рода развлечениями: танцевальными вечерами, карнавалами и азартными играми и т.д.;

- транзитные гостиницы – это своего рода потомки трактиров и постоянных дворов, не отличающиеся особым комфортом и высокой ценой за обслуживание. Они стали основой для стандартов обслуживания, характерного для современной гостиничной индустрии.

Стремительно развиваются и предприятия питания: появляются рестораны с высоким уровнем сервиса, предлагающие своим посетителям обслуживание по меню (*a la carte*), организуются системы питания для образовательных учреждений и больниц. В 1898 г. в Лондоне открылся отель *Savoy*, его управляющий Сезам Ритц и шеф-повар Огюст Эскоффе совершили настоящую революцию в организации ресторанов, а обеды в этой гостинице стали атрибутом светского образа жизни.

Изменения в европейской гостиничной индустрии начала XX в. связаны с изменениями в обществе: ускоряется ритм жизни (благодаря совершенствованию средств передвижения, появлению радио, те-

лефонной связи, распространению электрического освещения), происходит социальная перестройка общества в сторону демократизации (с 1936 г. правительством Франции вводятся ежегодные оплачиваемые отпуска, в начале 1950-х гг. для жителей западных стран это становится нормой); все это приводит к появлению спроса на стандартизированное обслуживание: комфортное, но недорогое.

Начало новейшей истории для гостиниц Европы стало «золотой эрой» и продлилось с начала 60-х и до конца 80-х гг. XX в. Это была эпоха масштабного строительства средств размещения и их высокой загрузки. Среди основных причин этого явления можно выделить: демографический взрыв после Второй мировой войны, развитие туризма в качестве одной из ведущих отраслей экономики в западных странах и политика этих стран в социальной сфере. С 1960 г. начинается строительство новых гостиниц на средиземноморских курортах, а вскоре и в скандинавских странах. Активное строительство бизнес-отелей началось с 1970-х гг., что было обусловлено увеличением числа бизнес-поездов.

Теория управления во времена «золотой эры» отводила вопросы, связанные с сокращением издержек и повышением качества услуг, на второй план, а основной упор делался на цены. Инфляция, характерная черта экономики практически всех европейских стран того времени, повышала стоимость недвижимости, а гостиницы поднимали цены на проживание в соответствии с ростом уровня жизни. Все это позволяло инвесторам, вкладывающим деньги в гостиничный бизнес, получать прибыль. Однако антиинфляционная политика правительств приводит к изменениям в сферах приложения капиталов: теперь вкладывать денежные средства в строительство недвижимости не так выгодно, как раньше. Новая экономическая ситуация заставляет менеджеров гостиниц отказаться от экстенсивного пути развития предприятий и использовать для получения прибыли интенсивный путь. То есть на смену повышению цены на проживание как способу обеспечения рентабельности приходит необходимость обеспечения роста эффективности работы гостиницы. Реальные трудности, с которыми гостиничная индустрия столкнулась в конце 1980-х гг., потребовали использования новых методов повышения эффективности, в числе которых можно отметить технические приемы, направленные на увеличение потребительского спроса, и организационно-управленческие, основанные на внедрении новых форм управле-

ния. Франчайзинг и контракт – это наиболее распространенные формы управления в гостиничном бизнесе, но широкого применения в Европе они не получили, в отличие от Северной Америки.

Гостиничная индустрия Европы развивалась, во-первых, благодаря изменениям в менталитете общества и социально-экономическим преобразованиям, во-вторых, вследствие технического прогресса: в гостиницах появились технические новинки (стали использоваться новые материалы и технологии строительства, средства связи и т.д.).

1.2. Эволюция американской индустрии гостеприимства

Американские гостиницы колониального периода были расположены в основном в портовых городах и были построены по европейскому образцу. Но более демократичные взгляды американских «хотельеров» на классовую принадлежность постояльцев позволяют им оказывать услуги любому, кто способен за них заплатить, в отличие от европейских гостиниц.

Таверны в Америке всегда оставались центрами общественной жизни, местами политических собраний; одна из первых таверн была открыта в Бостоне в начале XVII в. Одной из наиболее известных была открытая в 1642 г. в Нью-Йорке (тогда он назывался Новый Амстердам) голландской компанией *Dutch East India* таверна *Stadt Huys*.

Первой американской гостиницей, для которой специально было построено здание, стала открывшаяся в 1794 г. на Бродвее в Нью-Йорке *City-Hotel*. Гостиница была центром общественной жизни города и по тем временам считалась «громким заведением» (в ней было 73 номера). Подобные заведения в это же время появляются и в других американских городах.

Первый первоклассный отель Нового Света – *Tremont House* – был построен в Бостоне в 1829 г., его называют «праотцом современной гостиничной индустрии». Этот отель славился своей архитектурой, богатством и роскошью отделки, а также множеством новинок, вроде переговорного устройства, отдельных одно- и двухместных номеров и даже бесплатного мыла. Считается, что с появлением этой гостиницы, самой лучшей на тот момент не только в Америке, но и в Европе, американский гостиничный менеджмент занял лидирующие позиции в мире.

Принято считать, что ресторанное дело в США имеет французские корни. В результате революции многие из французских шеф-поваров

пересекли океан и оказались в Америке, главным образом в Новом Орлеане – единственном истинно французском городе Нового Света. На новом месте почти все они занялись ресторанным бизнесом. К середине XIX в. каждый первоклассный отель имел в своем штате повара-француза. Первый ресторан *Delmonico* в Америке был открыт в Нью-Йорке в 1831 г., он предлагал изысканную кухню и безупречное обслуживание (здесь впервые было введено меню на двух языках). В ресторанах доминировала швейцарско-французская кухня, которая долгое время задавала тон американским кулинарам.

Начало и середина XIX в. были «золотым веком» для американской гостиничной индустрии. В крупных городах начинают появляться гостиницы, не только не уступающие европейским отелям ни по размерам, ни по уровню комфорта, но порой и превосходящие их. Например, *Palace Hotel*, построенный в Сан-Франциско, занимал площадь в 2,5 акра, в нем было 800 номеров, а структура управления, оснащённость и комфорт были поистине уникальными. К концу XIX в. происходит расслоение гостиничного продукта: с одной стороны, это первоклассные гостиницы, а с другой – маленькие отели в небольших городах, в которых останавливались только в случае крайней необходимости. Такая ситуация вряд ли устраивала основную массу путешественников, которые предпочли бы останавливаться в гостиницах со стандартным обслуживанием и невысокими ценами. Запросы увеличивающегося количества туристов среднего класса заставили владельцев гостиниц задуматься о появлении нового типа средства размещения: комфортного и доступного по цене. Открытие в 1908 г. отеля *Statler* в Буффало стало началом истории «современных» гостиниц, где за умеренную плату предлагалось качественное обслуживание и комфортное размещение. *Statler*, благодаря своим нововведениям (среди которых – централизованное холодное водоснабжение, ванная комната в каждом номере, свет при входе в номер, униформа для персонала и др.) долгие годы оставался образцом для подражания.

Для американской гостиничной индустрии 20-е гг. XX в. стали периодом массового строительства гостиниц, в том числе и тех, которые известны и функционируют до сих пор (*Penta* и *Waldorf-Astoria* в Нью-Йорке, *Hilton&Towers* в Чикаго).

В это же время на дорогах Америки начали появляться рестораны быстрого обслуживания и заведения, в которых проезжающие обслуживались, не выходя из машины. Эти заведения получили название «драйв-ин» (drive in – «заезжай во двор»), автомобилисты называли этот

способ обслуживания «вскакиванием на подножку» (car hopping): чтобы принять заказ, официант вскакивал на подножку автомобиля. Драйвины стали неотъемлемым атрибутом американского образа жизни.

Экономическая обстановка в США в годы Великой депрессии не могла не отразиться на гостиничной и ресторанной индустриях: падение спроса привело к тому, что 85% всех гостиниц оказались на грани банкротства. Многим предприятиям питания пришлось адаптироваться к новым условиям: так, рестораны *Delmonico* начали предоставлять готовые завтраки и обеды на Уолл-стрит, ужины для вечерних и праздничных мероприятий.

Несмотря на рост спроса на гостиничные услуги во время Второй мировой войны и после ее окончания, вызванный многочисленными передвижениями населения, уровень развития гостиничной индустрии 1920-х гг. не был достигнут вплоть до 1950-х гг., когда начался период нового строительства. Это связано, прежде всего, с массовым распространением автомобиля как основного средства транспорта и появлением новой концепции организации гостиничного бизнеса. Речь идет о появлении мотелей и мотор-отелей (большие мотели), располагающихся преимущественно на дорогах за городом и ориентированных на туристов, путешествующих на своих автомобилях. Первоначально эти небольшие средства размещения (до 50 номеров), помимо парковки, предлагали ограниченное количество услуг (размещение, реже с питанием), но к 1960-м гг. их средний размер уже достигал 100 номеров, а перечень услуг значительно расширился.

Не менее значимым событием для американской гостиничной и ресторанной индустрии стало широкое распространение цепей и практики заключения франчайзинговых договоров. Среди первых американских гостиничных цепей были *Hilton*, *Sheraton*, скупавшие существующие гостиницы, и *Statler*, в основном строившая собственные гостиницы.

Несомненно, гостиничное хозяйство США развивалось более динамично, чем европейское. И, если к 1950-м гг. основные характеристики моделей развития гостиничной индустрии не отличались, то дальнейшие пути развития гостиничного и ресторанного менеджмента позволили американской индустрии гостеприимства занять лидирующее положение в мире, в основном за счет стандартизации предложения, обусловившего распространение гостиничных цепей и ресторанных сетей и использование понятия «торговая марка».

1.3. Гостиничная индустрия России

Основные торговые пути определяли географию «туристских направлений». Первые средства размещения находились в городах, добраться до которых, учитывая практически отсутствие дорог, было не просто. Русские города, развитие которых было связано с торговлей, располагались в основном на реках, являвшихся иногда торговыми путями, которые связывали их с другими городами.

Среди первых средств размещения средневековой Руси можно выделить постоянные и гостиные дворы, частный жилой сектор, размещение при монастырях. Постоянные дворы были наименее комфортабельными, в «перечень» услуг, на которые могли рассчитывать путешественники, помимо размещения входили услуги питания, обслуживание «транспортных средств». Для более состоятельных путешественников, как правило, купцов, предназначались гостиные дворы, где они не только жили, но и хранили товар, занимались торговлей. Это средство размещения получило широкое распространение уже в XII в. К тому времени относится и появление первых «Правил предоставления гостиничных услуг на Руси», которые регламентировали порядок проживания жителей гостиных дворов, их отношения с местным населением, правила торговли и безопасности (должны были строго соблюдаться правила противопожарной безопасности, так как в основном помещения были деревянные) и т.д. Но наиболее распространенным средством размещения был частный сектор, где практиковалась сдача домов, причем как комнат, так и «углов».

Что касается первых предприятий питания, то корчма долгое время на Руси была единственным, и притом вполне самобытным, славянским питейным заведением (ряд исследователей утверждают, что «корчма» происходит от слова «корм».) Вольная корчма просуществовала на Руси вплоть до начала XII в., когда ей был нанесен чувствительный удар (уже в летописях 1150 г. есть прямые указания на то, что корчма была обложена княжеской пошлиной). Доходность корчемного промысла к началу XI столетия достигает столь грандиозных размеров, что сразу обращает на себя внимание не только владетельных князей, но и общин вольных городов. И те, и другие начинают рассматривать корчму как вполне серьезное и весьма существенное подспорье к податным сборам. Они отбирают ее в полную собственность городских общин, не позволяют князьям касаться корчемного промысла (Новго-

род), запрещают князьим людям продажу какого-либо питья (Псковская грамота 1397 г.) – словом, окончательно и бесповоротно уничтожаются все права вольного корчемничества.

До первой половины XVI в. на Руси других питейных заведений, кроме корчмы, не существовало. Но 1545 г. нанес решительный удар этому древнему питейному заведению, и его заменил татарский «кабак». Начало было положено Иваном Васильевичем Грозным. Взяв Казань и узнав о существовании в нем «Ханского кабака», он очень заинтересовался этим новым видом питейного заведения и приказал после прибытия в Москву устроить для стрельцов «Царев кабак», отличающийся от «Ханского» тем, что в нем была запрещена продажа какой-либо еды. Поскольку народ, посадские люди, а со временем и бояре и монастыри по закону не имели возможности готовить у себя питья, кабак стал единственным местом, где можно было безнаказанно получить напитки. Все кабаки считались казенными учреждениями и приносили огромные доходы. Кроме них, на Руси существовали частные харчевни, в которых можно было получить только еду.

Государственное участие в развитии средств размещения на Руси выразилось в учреждении в конце XV – начале XVI в. «ямской службы». В небольших поселках («ямах»), расположенных на определенном расстоянии друг от друга у больших дорог, организовывались постоянные дворы и трактиры, предназначенные для обслуживания проезжающих по государственным нуждам или просто желающих отдохнуть. Они просуществовали вплоть до появления железных дорог, а кое-где и дольше.

В результате петровских реформ появляются трактиры (в столицах назывались «вольными домами»), где предлагались еда и питье, и прообразы современных гостиниц со «столами» – герберги: «трактирные дома с квартирами и с постелями», также предлагающие «кофий и чай, шеколат, билиард, табак, виноградные вина, французскую водку, заморский эль бир и полпиво лехкое». Эти места общественного питания к 1770 г. были разбиты на четыре категории, одна из которых – «стол без ночлега» с подачей «вейновой водки, виноградных вин, английского пива, полпива легкого, кофе, чая, шеколата и курительного табака» – стала родоначальницей современного ресторана.

К концу XVIII в. количество путешественников в России увеличивается, строятся первые унифицированные гостиницы стандартной архитектуры. Основными направлениями туризма, помимо паломничества и торговли, становятся поездки с целью лечения и оздоровления;

индивидуальные путешествия познавательного характера; путешествия экскурсионного характера с просветительско-познавательской целью для учащихся начальной, среднеспециальной и высшей школ.

Медленнее всего развивался в России курортный туризм. Это связано и с огромными расстояниями, отделявшими Москву и Петербург от Кавказа, и с политической обстановкой в этом регионе. Еще в 1719 г. Петр I распорядился построить в месте под названием Марципальные воды (район Петрозаводска) курорт, который не уступал бы европейским; таким образом, это место стало первым «официальным» российским курортом. Но бурное развитие курортов происходит только в конце XIX в. в Крыму и на Кавказе, где сосредоточиваются рекреационные виды туризма: там появляются предприятия, специализирующиеся на обслуживании туристов, – гостиницы, кафе, рестораны и специальные магазины (например, в Сочи был сооружен комплекс «Кавказская Ривьера», куда входили 4 гостиницы на 360 номеров и концертный зал на 600 мест, оборудованный пляж, корты, автомобили, лечебный корпус). К 1913 г. в России уже работало 60 санаториев на 3 тыс. мест.

Первый русский ресторан («ресторасьон») открылся в Петербурге в 1805 г. при «Отеле дю Норд», а к середине XIX в. появляются другие разновидности предприятий питания, например кафе-рестораны, кофейни, специальные буфетные комнаты (прообразы баров).

К началу XX в. в России, помимо постоянных дворов и трактиров с номерами, насчитывалось 4685 гостиниц, находившихся в частном владении, а классификация средств размещения выглядела следующим образом:

- на самой низшей ступени находились ночлежные дома, созданные еще при Екатерине Великой; они за низкую плату предлагали ночлег, обед, услуги бани, при необходимости – медицинскую помощь;
- трактиры, представлявшие собой комбинацию гостиницы среднего класса и ресторана;
- представители среднего класса останавливались в меблированных комнатах, которые иногда располагались на верхних этажах гостиницы и предлагали весьма ограниченный набор услуг;
- что касается гостиниц высшей категории того периода, то многие из них и с точки зрения архитектуры и оснащения, и с точки зрения обслуживания не уступали европейским. Среди наиболее популярных можно отметить гостиницу «Метрополь» (1899-1904), отличавшуюся

изысканным фасадом и современным техническим оснащением, «Асторию» (1911-1912), считавшуюся на момент постройки лучшей в России, «Националь» (1902), «Гранд-отель», «Минск» и т.д.

Все они, как и многие другие гостиницы, в первые годы советской власти были национализированы и превращены в жилые дома и общежития, а на месте ресторанов и трактиров создавались столовые для красноармейцев и рабочих. Гостиница «Астория» в Санкт-Петербурге стала местом работы Петроградского Совета рабочих и крестьянских депутатов, а «Националь» в Москве – местом работы правительства. В 1929 г. основывается Всесоюзное акционерное общество «Интурист» (ВАО «Интурист»), что было связано с началом развития иностранного туризма и упорядочением приема зарубежных гостей. В 1931 г. для размещения иностранных туристов было создано Всесоюзное акционерное общество «Отель» (ВАО «Отель»). В ведении общества находились 17 отелей в разных городах страны. За период с 1928 г. и до начала Второй мировой войны в нашей стране появляются санаторно-курортные учреждения: более 3 тыс. санаториев, перестроенных из бывших дворцов и усадеб. К началу Великой Отечественной войны гостиницы были построены уже в 669 городах. Последствия войны не могли не отразиться на развитии гостиничной отрасли: эпоха «застоя» продолжалась вплоть до конца 1950-х гг., в это время было построено всего несколько новых гостиниц. Начавшиеся в конце 1950-х гг. изменения в советской индустрии гостеприимства были обусловлены развитием массового внутреннего туризма и увеличением количества зарубежных гостей. Массовое строительство гостиниц, прежде всего в больших городах, происходит по типовым проектам, гостиничные здания представляли собой грандиозные сооружения, рассчитанные порой на тысячи мест. Они предлагали по умеренным ценам умеренный комфорт, что в принципе соответствовало существующей структуре спроса. Поменялся взгляд и на принципы организации предприятий питания: они становятся местом не только для утоления голода, но и для интересного времяпрепровождения.

К 1960 г. в 1364 городах СССР было порядка 1476 гостиниц, а в период 60-70-х гг. XX в. в эксплуатацию вводится более 6 тыс. новых гостиниц, в том числе «Золотой колос», «Останкино», «Украина», «Россия» (была построена в 1967 г. и стала самой большой гостиницей в мире), «Алтай», «Ленинградская» и др. К 1975 г. в системе «Интурист» было уже 67 гостиниц, отелей и кемпингов. Именно «Интурист» ввел в обиход в Советском Союзе такие формы обслуживания,

как шведский стол, европейские завтраки, стоимость которых входила в стоимость номера. В рамках подготовки к Олимпиаде-80 в Москве появляется еще ряд гостиниц, среди них: «Космос», «Измайлово», «Салют», «Севастополь», «Спорт», «Молодежная», «Международная», «Звездная», «Саяны», «Восход» и др.

Основной чертой советского менеджмента того времени в гостиничной индустрии было централизованное управление, не способное реагировать на проблемы рядовых структур и учитывать индивидуальные потребности клиентов. Основным принципом определения доступного для потребителя качества услуг предприятий индустрии гостеприимства был его социальный статус, на основе которого в стране существовала следующая классификация гостиниц:

- гостиницы системы «Интурист» считались лучшими и обслуживали иностранцев;
- ведомственные гостиницы, комфортабельность которых определялась возможностями их ведомства;
- профсоюзные, предлагавшие скромный сервис за умеренную плату.

В целом советская система туристских (гостиничных и ресторанных) услуг была рассчитана на среднестатистического потребителя, как государственная система она могла бы считаться эффективной (с учетом существования системы санаторного и детского отдыха и лечения), если бы не несовершенный механизм распределения услуг, их низкое качество и отсутствие ориентации на индивидуальное обслуживание.

Переход к рыночной экономике отразился и на гостиничном секторе, и на секторе общественного питания. Прежде всего, происходит изменение структуры потребительского потока:

- увеличивается количество зарубежных туристов;
- часть российских клиентов получает возможность обслуживаться в зарубежных отелях и предприятиях питания, работающих по международным стандартам, и получить представление о другом уровне сервиса и комфорта;
- для большей части населения нашей страны гостиничные и ресторанные услуги становятся недоступными в связи с падением их жизненного уровня.

С одной стороны, в результате этих изменений гостиничный и ресторанный рынок начал ориентироваться, прежде всего, на элитарного потребителя. С другой стороны, российское гостиничное хозяйство на-

чала 1990-х гг. характеризовалось высокой степенью износа как физического, так и морального (по экспертным оценкам, до 80% материальной базы гостиниц нуждалось в реконструкции). Среди положительных тенденций этого периода можно отметить изменение организационно-правового статуса собственности гостиничной и ресторанной сфер, что приводит к обострению конкуренции и, как следствие, стремлению к повышению качества предоставляемых услуг в результате появления на российском рынке международных гостиничных цепей со своими стандартами обслуживания. Они впервые появились в России в начале 1990-х гг. До распада СССР в стране существовала единая гостиничная цепь «Интурист». В 1970 г. она занимала 23-е место среди крупнейших цепей мира и насчитывала свыше 27 тыс. номеров. Хотя эти гостиницы были лучшими в стране, уровень обслуживания в них был значительно ниже мировых стандартов.

К концу 1990-х гг. кризис гостиничной сферы был постепенно преодолен. Начинается строительство новых средств размещения и реконструкция старых, увеличивается загрузка номерного фонда функционирующих гостиниц.

Необходимо отметить, что ситуация в целом по стране отличается от той, что сложилась в гостиничной сфере Москвы, где темпы экономического развития гораздо выше: показатели эффективности работы московского гостиничного комплекса на сегодняшний день превышают общероссийские и соизмеримы с мировыми. Так, загрузка московского номерного фонда превысила 70% (а в периоды наибольшей деловой активности по большинству гостиниц достигла 100%), что является высоким показателем по мировым масштабам и намного превышает средний по России (около 40%). Из общего числа мест, предоставленных отечественными гостиницами российским и иностранным гражданам, на долю столицы приходится около 22%, то есть каждый пятый человек, совершающий поездку в пределах Российской Федерации, посещает в ходе путешествия Москву. Кроме того, в Москве самый высокий в Европе уровень максимальной первоначальной доходности гостиничных предприятий, он составляет 18,6%. Доля Москвы в общем объеме доходов от гостиничной индустрии нашей страны составляет около 50%. Кроме этого, по количеству мест на Москву приходится 18,6% всего номерного фонда России, и тем не менее, с учетом планов и прогнозов развития туризма (12 млн. туристов к 2010 г.) гостиниц в Москве не хватает, так как гостиничный фонд к 2005 г. составляет порядка 34 тыс. номеров (например, в Париже

их около 74 тыс., а в Лондоне – около 67,5 тыс.). При этом треть номерного фонда – это несертифицированные гостиницы, а 28% составляют четырех-пятизвездочные отели, в то время как общемировая практика показывает, что основная доля объектов приходится, как правило, на сектор двух-трехзвездочных гостиниц, рассчитанных на средний ценовой сегмент.

Среди основных проблем российской гостиничной индустрии на современном этапе ее развития специалисты называют: неоправданный перевес в сторону высококлассных отелей в предпочтениях инвесторов; острая нехватка трехзвездочных отелей, соответствующих международным стандартам; необходимость корректировки современного законодательства в сфере туризма, в том числе в области сертификации и лицензирования; несоответствие качества материально-технической базы, обслуживания, ассортимента питания международным стандартам и т.д. Помимо влияния внутренних для гостиничной индустрии факторов, она испытывает влияние со стороны сферы туризма (в том числе сокращение внутреннего туризма, отсутствие государственной поддержки социального туризма, удорожание транспорта) и других факторов внешней среды (обусловленных, например, недоступностью цен для широких слоев населения, нестабильностью политико-экономической обстановки в ряде регионов и т.д.). Но, несмотря на все перечисленные проблемы, большинство экспертов дают неплохие прогнозы развития российского гостиничного бизнеса.

1.4. Основные тенденции развития мировой гостиничной индустрии

Гостиничная индустрия преобразуется под воздействием различного рода факторов, которые формируются как внешней средой, так и внутренними процессами. Внутренними считаются факторы, которые воздействуют на отдельное предприятие либо гостиничную индустрию в целом.

Внешние факторы, такие как политическая ситуация в мире и конкретном регионе (характеризующая стабильность развития общества), демографическая обстановка (миграция, рост народонаселения), экономическое положение (изменение уровня жизни), технологическая среда (развитие технологий), психографический фактор и т.д., оказывают влияние на современный туристский рынок и формирование

современных концепций развития гостиничных корпораций. Среди способов развития современных гостиничных предприятий можно выделить прежде всего такую концепцию развития, как расширение. Причем расширение может быть географическим и горизонтальным. Географическое расширение – это стратегия, при которой гостиничное предприятие (или предприятие ресторанного бизнеса) увеличивает количество управляемых им объектов в различных географических регионах. Традиционно оно происходит следующим образом: сначала развитие в определенном регионе страны, затем выход на национальный уровень и со временем выход на международный рынок. Развитие гостиничных предприятий при помощи горизонтального расширения происходит путем распространения сферы своих интересов на смежные виды деятельности (транспорт, питание, досуг и т.д.). Так, компания *Accor*, помимо гостиниц, владеет сетью туристических агентств и предприятий питания, компанией по прокату автомобилей, а *Hilton International* активно занимается не только гостиничным бизнесом, но и игровой индустрией.

Многие корпорации добиваются увеличения доли рынка за счет классификации своих продуктов (по ценовым сегментам, типу, структуре услуг и т.д.). Например, для отелей сети *Hyatt* классификация выглядит следующим образом: *Hyatt Regency* – это отели, ориентирующиеся в основном на клиентов, приезжающих с деловыми целями на короткий срок; *Park Hyatt* – эти элегантные отели отличаются респектабельной атмосферой, гармоничным сочетанием традиций и современности в интерьере, ориентированы на путешественников-индивидуалов и корпоративных клиентов; отели под брендом *Grant Hyatt* обычно расположены в крупных городах, они хорошо приспособлены для приема больших групп, у них отличные конгрессные возможности и широчайший спектр услуг: спа, фитнес, бассейны, теннисные корты.

Многие компании индустрии гостеприимства используют в качестве направления развития специализацию: от ориентации на определенный сегмент рынка до ограничения ассортимента предлагаемых услуг. Так, например, гостиницы типа *B&B* предлагают только размещение и питание, специализацией для предприятий питания может быть ориентация на определенную национальную кухню – индийскую, мексиканскую, или конкретные блюда – чебуречные, вареничные и т.д.

Все большее значение приобретает понятие торговой марки. Использование этого маркетингового инструмента было обусловлено

прежде всего возникновением различных классификаций продуктов и связанной с этим путаницей. Торговая марка способствует «узнаваемости» продукта или услуги с точки зрения ключевых параметров (цены, качества и т.д.) для потребителя на переполненном мировом рынке.

Интеграция является одним из направлений развития, которое позволяет в результате установления между предприятиями определенных взаимоотношений снизить уровень неопределенности в сбыте и снабжении, привлечь дополнительные ресурсы, а для многих предприятий является необходимым условием выживания. Она может принимать различные формы: присоединение, слияние, присоединение по договору, и основываться на объединении собственности, ресурсов, сфер деятельности и др. Различают вертикальную и горизонтальную интеграцию. Горизонтальная предполагает объединение предприятий внутри одной отрасли, вертикальная – межотраслевые альянсы.

В последнее время широкое распространение получил такой тип хозяйственных объединений, как стратегические альянсы, главная особенность которых заключается в том, что объединение предполагает партнерские отношения в определенной сфере (например, в маркетинговой деятельности) и не затрагивает отношения собственности организаций.

Что касается прогнозов экспертов на ближайшее время, то они весьма благоприятны: средняя заполняемость гостиничных номеров и среднегодовой рост доходов заметно выросли и, скорее всего, будут расти дальше. Наибольший рост прибыли, по прогнозам *Pricewaterhouse Coopers*, ожидается в самом дорогом сегменте гостиничного рынка.

Согласно исследованиям компании *Ernst&Young* в ближайшее время будет наблюдаться стремительное завоевание развивающихся рынков, прежде всего Китая, Индии и стран Восточной Европы, крупнейшими международными гостиничными компаниями. Мощный рост турбизнеса в Китае (ожидается, что до 2011 г. въездной туризм там будет расти на 8-9% ежегодно, а темпы роста туристического спроса вдвое превысят мировые показатели) начнет задавать тон во всем азиатском регионе. В таких условиях крупнейшие гостиничные операторы вполне оправданно постараются проникнуть едва ли не в каждый сегмент китайского рынка. В Индии скоро также стоит ожидать серьезных изменений на гостиничном рынке. В то же время в Европе перспективы развития гостиничной индустрии не столь обнадеживающие.

Хотя регион занимает одно из первых мест по суммарному значению показателя дохода на номер (*RevPAR*), темпы роста европейской отрасли по сравнению с другими регионами находятся на самом низком уровне – 4-5% в год. Правда, при этом расширение гостиничного бизнеса в 2005 г. зафиксировано в 40 из 44 европейских стран. Причем лучшие результаты показал регион Восточного Средиземноморья, за ним следуют страны Центральной и Восточной Европы.

По мнению экспертов, основными тенденциями развития европейского рынка станут:

- выход на рынок инвестиционных фондов из США и Великобритании (в том числе фондов прямых инвестиций, располагающих существенными финансовыми ресурсами);
- стремление гостиничных сетей и инвестиционных фондов США захватить доли европейского рынка;
- рост заинтересованности в инвестиционных трастах недвижимости (*REITS*) как одной из форм инвестиций. Ожидается, что в ближайшем будущем *REITS* появятся в ряде европейских стран – Германии, Италии, Люксембурге, Нидерландах, Турции, Великобритании и др.;
- повышение эффективности гостиничного сектора в странах проведения двух крупнейших международных турниров (Олимпиады и Чемпионата мира по футболу).

Подводя итог, можно сказать, что направления развития предприятий мировой гостиничной индустрии диктуются не только внутренними процессами отрасли, но и рядом внешних факторов, поэтому определяющим фактором достижения успеха становится способность к адаптации и понимание новых форм рынка.

1.5. Гостиничные цепи, франчайзинговые и независимые гостиницы

Формы объединения гостиниц в цепи могут быть различными:

- покупка гостиницы;
- договор франшизы;
- контракт на управление;
- комбинация франчайзинга и контракта на управление;
- соглашение о приобретении лицензии (патента);
- стратегические маркетинговые альянсы.

В рамках этих программ имеются подпрограммы, определяющие различные возможности управления гостиничной собственностью.

Гостиничные цепи. Гостиничная цепь предполагает объединение нескольких гостиничных предприятий в общий бизнес под единым руководством и одной торговой маркой. Стремительный рост числа присоединившихся к цепям гостиниц, начавшийся в конце Второй мировой войны, продолжается до сих пор. Первой в мире гостиничной цепью стала европейская цепь *Cesar Ritz*. Дальнейшее развитие этого явления связывают с американской гостиничной индустрией.

Необходимо различать понятия «гостиничная цепь» и «группа гостиниц». Под группой может пониматься определенный бренд, возможно, один из нескольких, принадлежащий определенной гостиничной цепи.

С начала 90-х гг. в строительстве, реконструкции и управлении гостиницами России начали принимать участие международные гостиничные цепи (компании *Marriott International, Residor SAS, Intercontinental Hotels Group, Kempinski Hotels, Starwood Hotels and Resorts Worldwide, Accor* и др.). В основном представительства этих сетей находятся в Москве и Санкт-Петербурге и представляют собой гостиницы высших категорий (4-5 звезд).

Отечественные гостиничные цепи находятся на стадии становления. Например, *АМАКС grand hotels* – управляющая компания, владеющая 12 гостиницами в полной собственности и 2 – в долевой; *HelioPark Hotel Management*, владеющая 5 гостиницами и управляющая 8; ОАО «Интурист отель групп», владеющая 4 гостиницами и управляющая 5.

Франчайзинг. Это одна из сетевых товарно-распределительных и сервисных структур, получившая распространение во многих странах мира. В последние годы франчайзинг проник и в российскую предпринимательскую практику. Его можно рассматривать как особую, отвечающую потребностям современного рынка «философию» предпринимательства, новую, прогрессивную систему организации бизнеса и этики деловых отношений.

Согласно определению Международной ассоциации франчайзинга (МАФ), франчайзинг – это система деловых отношений, устанавливаемых между франчайзером и франчайзи, в результате которых знания, имидж, успех, методы производства и маркетинг передаются франчайзи в обмен на взаимное удовлетворение интересов.

При такой системе организации бизнеса более крупная и развитая компания, которая уже зарекомендовала себя на рынке (франчайзер), передает юридическому или физическому лицу (франчайзи) право на продажу продукта или услуг компании под ее маркой.

Для гостиничной отрасли франчайзинг является одной из форм управления отелями, благодаря которой их владелец может войти в крупную цепь, имеющую известную торговую марку. Следует подчеркнуть, что гостиница, входящая в цепь, не обязательно работает по договору франчайзинга, в то время как любая франчайзинговая гостиница автоматически включается в цепь. Примерно 80% отелей входят в цепи на правах франчайзинга.

Во франшизном соглашении могут присутствовать следующие условия:

- 1) срок действия и возможности возобновления соглашения;
- 2) выбор места деятельности франчайзи;
- 3) согласие франчайзера на аренду имущества третьих лиц для нужд франчайзи;
- 4) определение территории, на которой франчайзи наделяется исключительными правами;
- 5) ограничение прав торговой марки;
- 6) обучение франчайзи;
- 7) содействие франчайзера в открытии бизнеса франчайзи;
- 8) руководство (наставление) по ведению бизнеса;
- 9) рекламная деятельность франчайзера;
- 10) контроль над рекламной деятельностью со стороны франшизного комитета;
- 11) условия роялти (платы за лицензию);
- 12) право франчайзера на проверку операций франчайзи;
- 13) стандартизация операций сторон;
- 14) право франчайзера на аудит франчайзи;
- 15) отказ от конкуренции сторон;
- 16) конфиденциальная информация;
- 17) прекращение соглашения со стороны франчайзера;
- 18) прекращение соглашения со стороны франчайзи и др.

Учитывая специфические черты, представленные выше, и в целях более полного понимания механизма франчайзинга, целесообразно рассмотреть его преимущества и недостатки для каждой стороны-участницы цепи (табл. 1, 2).

Таблица 1

Преимущества и недостатки франчайзинга для франчайзера

Преимущества	Недостатки
Возможность значительного расширения рынка сбыта своей продукции или услуг (при минимальных вложениях) без привлечения дополнительных финансовых ресурсов.	Возможное недоверие потенциальных франчайзи.
Возможность расширить деятельность на территорию другой страны.	Расходы на начальном этапе создания бизнеса франчайзи могут значительно превышать доходы.
Организация сбыта через дополнительные розничные предприятия.	Риск выбора неправильной стратегии развития территории.
Завоевание симпатии местных покупателей.	Риск разглашения коммерческой тайны, ноу-хау.
Повышение деловой репутации. Повышение престижа фирмы и ее товарного знака, признание со стороны клиентуры, рост доверия к качеству и единому ассортименту продукции фирмы.	Недобросовестное ведение бизнеса франчайзи. Нарушение технологии, ухудшение качества продукции, услуг. Как следствие, снижение репутации.
Экономия на стимулировании наемных работников, занятых в сбытовых подразделениях.	Сложность контроля франчайзи.
Сокращение операционных ежедневных расходов.	По истечении срока действия договора франчайзи может стать полноценным конкурентом франчайзера.
Проведение единой ценовой политики (без нарушения антимонопольного законодательства).	Риск упущенной выгоды, связанный с отказом от непосредственной коммерческой деятельности (открытия собственных предприятий).
Получение доходов в виде франчайзинговых платежей.	Отсутствие законодательной базы по франчайзингу.
Возможность уделять больше внимания стратегическим направлениям развития бизнеса.	Необходимость формирования резервных фондов поддержки, снижение гибкости использования прибыли.
Контроль качества выпускаемой продукции, выполняемых работ и оказываемых услуг.	

Преимущества и недостатки франчайзинга для франчайзи

Преимущества	Недостатки
Возможность организации собственного бизнеса.	Недостаток начального капитала и поддержки франчайзера.
Использование уже опробованных и успешных зарекомендовать себя методов ведения предпринимательской деятельности.	Необходимость придерживаться стандартов франчайзинговой системы.
Помощь франчайзера в ведении предпринимательской деятельности (консультации, анализ продаж и т.п.).	
Наиболее эффективное использование денежных средств франчайзи.	Узкая специализация.
Получение ожидаемых прибылей в запланированные сроки.	Платность услуг франчайзера.
Значительное снижение риска понести убытки или стать неплатежеспособным.	Повышение издержек в результате пользования услугами франчайзера.
Снижение остроты конкуренции.	
Поставка торгового или иного оборудования на более выгодных условиях (например, в лизинг или с отсрочкой платежа).	Ограничение самостоятельности. Постоянный контроль со стороны франчайзера.
Получение кредита в банке на более выгодных условиях.	Влияние на предприятие франчайзи негативных результатов деятельности франчайзера и других франчайзи.
Приобретение товаров с большими скидками.	
Проведение широкомасштабной рекламной кампании при небольших финансовых затратах.	Проблемы наследования бизнеса.
Экономия на НИОКР.	

Основные проблемы развития франчайзинговых отношений на российском рынке связаны с несовершенством законодательной базы. В России законодательно определено понятие «коммерческая концессия» (ст. 54 Гражданского кодекса РФ), однако специалисты утверждают, что оно не является полным аналогом договора франчайзинга, поскольку не включает всех его особенностей.

Управленческие компании. Контракты на управление появились и получили распространение вследствие развития первых гостиничных цепей.

Первые компании, управляющие гостиничными объектами от имени собственника, стали возникать в 60-х гг. XX в. сначала в США, а затем и в других странах.

Независимые управляющие компании, как правило, не имеют национальных торговых марок или собственных систем резервирования, часто управляют недвижимостью объединений независимых владельцев. Они обычно имеют дело с гостиницами разных категорий, которые могут быть связаны договором франшизы с другой компанией. В этом случае владелец гостиницы оплачивает услуги как управляющей компании, так и франчайзинговой – за использование ее торговой марки. На московском гостиничном рынке примером таких отношений могут стать столичные отели, принадлежащие гостиничной цепи *Marriott*, управляет которыми компания *Interstate*.

Компания, управляющая гостиничной цепью, в основном имеет дело только с гостиничной недвижимостью, объединенной единой торговой маркой, например, *Ritz – Carlton*. Владелец гостиницы выплачивает управляющей компании гонорар за менеджмент и иные услуги, в том числе за использование торговой марки, системы бронирования и т.д.

Практика использования услуг управляющих компаний стала столь популярной по следующим причинам:

- финансово-кредитные институты неохотно предоставляют займы гостиницам, не управляемым профессионалами;
- позволяет владельцам, не имеющим соответствующего опыта и знаний, достичь высоких финансовых результатов от эксплуатации принадлежащей им гостиничной недвижимости;
- возможность контроля со стороны владельца за деятельностью управляющей компании;
- невысокий риск для оператора, так как финансовое бремя ложится на владельца отеля;

- оплата профессиональных услуг управления обходится владельцу средства размещения дешевле, чем приобретение услуг по договору франчайзинга.

Недостатки:

- управляющая компания не имеет решающего влияния на процесс принятия решений относительно вопросов собственности;
- оператор зависит от возможности владельца предоставить финансовые ресурсы;
- стараясь минимизировать риск, управляющие компании тем самым уменьшают и прибыль.

По договору (контракту) управления все юридические и финансовые обязанности, по существу, ложатся на владельца.

За предоставляемые услуги по управлению оператор получает соответствующее вознаграждение, которое может представлять собой процент от дохода гостиницы, фиксированную сумму или их сочетание (обычно величина основного гонорара составляет от 2 до 5% валового дохода). В настоящее время при заключении контракта на управление стороны стремятся увеличить долю поощрительного вознаграждения и сократить долю базового.

В США и странах Карибского бассейна владельцы гостиничных предприятий предпочитают выплачивать поощрительное вознаграждение по итогам текущих операций, а не устанавливать гонорар в зависимости от годового дохода. Таким образом они стимулируют управленцев расширять текущие операции и стремиться к получению внутренней нормы прибыли по производственным операциям от 15 до 18%, а по финансовым операциям – до 20%. Эта модель все чаще используется и в Азии, где шкала оперативного поощрительного вознаграждения основана на проценте валового оперативного дохода (вознаграждение равно 2-3% валового оперативного дохода, 7 – 10% – поощрительное вознаграждение). В Японии эти показатели ниже. В странах Ближнего Востока базовое вознаграждение составляет, как правило, 3% совокупного оперативного дохода, а поощрительное – 10 – 12%. Европейские контракты гарантируют более высокое управленческое вознаграждение, поскольку на операторов возлагается большая ответственность, сильно влияющая на их внебалансовые обязательства.

Большинство гостиничных компаний, например *Holiday Inn*, *Marriott International*, *Hilton Corporation*, *Hyatt Corporation*, помимо услуг гостеприимства, предлагают и свой управленческий опыт.

Среди национальных управляющих компаний можно отметить: *AMAKS grand hotels, Heliopark Hotel Management*, ОАО «Интурист отель групп», *UMAGO, Hospitality Management Group, Ltd* и др.

Присутствующие на российском рынке мировые гостиничные цепи используют управление через договор франчайзинга, управление по договору и практику создания совместных предприятий, порядок работы которых определяется конкретными соглашениями между инвесторами и владельцами.

Независимые объединения. Отели, сохраняющие независимый статус, должны добиваться преимуществ, используя нестандартные решения, совершенствуя прежде всего приемы управления расходами. Основными преимуществами независимых отелей являются возможность сохранения индивидуальности и быстрота принятия решений. Кроме того, независимые гостиницы создают организации (ассоциации и объединения), которые открывают им доступ к ряду услуг, таких как информационная поддержка, маркетинговые исследования, централизованные системы бронирования. Таким образом, они пользуются привилегиями гостиничных цепей, оставаясь при этом независимыми.

В России компанией «Академсервис ДМС» была создана ассоциация, члены которой сохраняют финансово-экономическую и управленческую самостоятельность и платят взносы в фонд, на средства которого проводится объединенная рекламная, маркетинговая и PR-деятельность.

Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте этапы развития гостеприимства в Европе.
2. Каковы особенности развития американской индустрии гостеприимства?
3. Как развивалась индустрия гостеприимства в России?
4. Назовите основные тенденции развития мировой гостиничной индустрии.
5. Что представляют собой гостиничные цепи?
6. Каковы преимущества и недостатки работы по франчайзинговому соглашению?
7. Чем обусловлена популярность стороннего управления гостиницами?
8. В чем заключаются преимущества независимых гостиниц?

2. ГОСТИНИЧНАЯ ИНДУСТРИЯ В СТРУКТУРЕ СОВРЕМЕННОГО ТУРИЗМА

2.1. Характеристика и особенности гостиничных услуг

Основными (комплексообразующими) услугами гостиничного предприятия являются размещение (предоставление номеров и связанных с этим услуг) и питание (как сочетание производства, торговли и обслуживания). Помимо двух комплексообразующих услуг, гостиничные предприятия оказывают ряд прочих услуг, к которым относятся: услуги конференц-залов, химчистки, проката автомобилей, фитнес-центров и т.д.

В зависимости от своего предназначения и уровня обслуживания средства размещения предлагают различные номера (отличающиеся площадью, интерьером, оснащенностью и т.п.) и услуги различного уровня качества, что позволяет поднять статус, выделиться на фоне других. Эти особенности по оказанию услуг легли в основу классификационных систем, которые будут рассмотрены ниже.

Услуги размещения, питания и дополнительные услуги представляют собой единое целое, являются взаимозависимыми и формируют образ предприятия.

Для определения комплекса гостиничного предложения в менеджменте используется понятие «*гостиничный продукт*», который можно представить в виде совокупности материальных, технических, человеческих, информационных, временных и других аспектов деятельности гостиницы по предоставлению клиентам благ, обладающих определенными свойствами и способными удовлетворить их потребности. Помимо материальных (номера, ассортимент блюд и др.), существуют нематериальные услуги: создание атмосферы, сервис и т.д.

Выделяют два вида классификации гостиничных продуктов:

- горизонтальная (структурная):

- основные (то, что является основой деятельности гостиничного предприятия и основным источником дохода: для большинства гостиниц это предоставление номеров, а для конгресс-отелей – проведение различного рода мероприятий);

- сопутствующие (способствуют процессу использования основного продукта и увеличению прибыли, к ним могут относиться услуги химчисток, косметических салонов и др.);

- дополнительные (повышают привлекательность основного продукта в глазах клиентов, являются конкурентным преимуществом и помогают позиционировать основной продукт, например наличие в гостинице профессионального консьержа);

• вертикальная (уровневая) по уровням одного конкретного продукта:

- продукт по замыслу (представляет собой основную коммерческую идею гостиничного продукта, то есть ту выгоду, которую сможет получить клиент от совокупности свойств продукта);

- продукт в реальном исполнении (это реальные материальные и нематериальные свойства продукта);

- продукт с подкреплением (представляет собой реальный продукт с набором дополнительных выгод, как правило, предоставляемых гостю бесплатно).

Гостиничные и ресторанные предприятия, являясь частью сферы обслуживания, предоставляют услуги, обладающие общими для всех услуг свойствами и некоторыми дополнительными особенностями. Среди особенностей гостиничных услуг выделяют следующие:

- неосвязаемость гостиничной услуги: невозможность ее оценки до момента потребления;

- одновременность процессов производства и потребления: как правило, для большинства услуг характерна одновременность процессов производства и потребления, но отдельные услуги гостиницы не подразумевают присутствия клиента (уборка номера не совпадает с моментом заселения гостя);

- ограниченная возможность хранения связана с тем, что не проданный сегодня номер не будет продан уже никогда;

- непостоянство качества – одна из основных причин недовольства гостей. Качество услуги во многом зависит от того, кто и при каких условиях ее оказывает;

- сезонность спроса. Эта особенность влияет на загрузку гостиниц, а, следовательно, и на показатели эффективности их деятельности. Колебание спроса зависит, прежде всего, от времени года и дня недели, а также специализации предприятия (в зависимости от его местоположения).

2.2. Классификация средств размещения

Классификация гостиниц и других средств размещения призвана решать различные задачи (для маркетинговых исследований, для ориентирования потребителей и т.д.), поэтому в основу многочисленных классификаций положены разные критерии.

Наиболее общим является разработанное экспертами ВТО деление средств размещения на две основные группы: коллективные средства размещения и индивидуальные средства размещения (табл. 3).

Гостиничные предприятия можно классифицировать по следующим критериям:

1. По вместимости номерного фонда.

В каждой стране с учетом социально-экономических и исторических особенностей развития существует свой подход к определению вместимости малых, средних и больших гостиниц.

ВТО рекомендует считать малой гостиницей предприятие, номерной фонд которого – 30 номеров. Для большинства стран Европы (Италии, Греции, Германии и т.д.) характерны небольшие гостиницы, в то время как в Америке и на динамично развивающемся рынке Азии типичны гостиницы с большой вместимостью.

Многие страны придерживаются подхода к классификации по вместимости, при котором:

- малыми гостиницами считаются предприятия с вместимостью до 150 номеров;
- средними – от 150 до 299 номеров;
- большими – от 300 до 600 номеров;
- мега-отелями – количество номеров более 600.

2. По целевому рынку.

Одной из важных задач маркетингового исследования является определение целевого рынка, на который будет направлена маркетинговая политика гостиничного предприятия. Под целевым рынком понимается группа (группы) потребителей, которых гостиница хочет привлечь и в дальнейшем сделать своими клиентами.

Таким образом, классификация гостиниц по целевому рынку основана на дифференциации типов обслуживаемых клиентов.

Наиболее общими типами гостиниц, выделяемыми на основе этого критерия, являются следующие.

Таблица 3

Стандартная международная классификация средств размещения туристов

Категории	Разряды	Группы
1. Коллективные средства размещения	1.1. Гостиницы и аналогичные средства размещения	1.1.1. Гостиницы
		1.1.2. Аналогичные заведения (мотели, меблированные комнаты, туристские общежития, гостевые комнаты)
	1.2. Специализированные заведения	1.2.1. Оздоровительные заведения
		1.2.2. Лагеря труда и отдыха
		1.2.3. Общественные средства транспорта (ботель, флотель, родтель и т.д.)
		1.2.4. Конгресс-центры
	1.3. Прочие коллективные заведения	1.3.1. Жилища, предназначенные для отдыха
		1.3.2. Площадки для кемпинга
		1.3.3. Прочие коллективные заведения
	2. Индивидуальные средства размещения туристов	2.1. Индивидуальные средства размещения
2.1.2. Арендруемые комнаты в семейных домах		
2.1.3. Жилища, арендруемые у частных лиц и агентств		
2.1.4. Размещение, предоставляемое бесплатно родственниками или знакомыми		
2.1.5. Прочее размещение на индивидуальной основе		

Бизнес-отели. Предшественники этого типа гостиниц располагались по пути следования путешественников. Развитие железных дорог способствовало строительству многих гостиниц вблизи вокзалов. Те гостиницы, которые располагались в центре города, со временем стали не только местом для размещения приезжих, но и своего рода общественным центром для местных жителей. Современные бизнес-отели находятся в деловой или центральной части города и обслуживают, прежде всего, бизнес-туристов. Они представляют собой самую крупную группу гостиничных предприятий, поскольку, согласно статистике, цель более чем половины всех поездок – деловая. Обслуживание направлено на создание определенной обстановки: наличие в номере рабочей зоны помимо зоны отдыха, наличие специальных помещений и оборудования для проведения деловых мероприятий (конференц-залов, переговорных комнат и т.д.), наличие пунктов обмена валют и отделений банков и т.д. Среди дополнительных услуг бизнес-отелей значатся: услуги прачечной, химчистки, спортивных центров, прокат автомобилей и т.п. Обслуживание бизнес-клиентов позволяет гостинице наиболее точно прогнозировать загрузку и осуществлять бронирование. Обеспечение первоклассного сервиса может позволить гостиничному предприятию создать долгосрочные отношения с клиентами.

Гостиницы при аэропортах. Развитие этого рода гостиниц связано с появлением с середины XX в. коммерческих реактивных перелетов. Клиентами являются бизнесмены, пассажиры отмененных (или отложенных) авиарейсов, персонал авиалиний. Гостиничный транспорт перевозит гостей от аэропорта в отель. Многие гостиницы при аэропортах предоставляют услуги по проведению конференций, позволяя клиентам избежать лишних перемещений по земле и потери времени.

Сьюит-отели. Отличительными характеристиками этих средств размещения являются: расширенные площади номеров (они обычно включают гостиную и спальню, иногда маленькую кухню с холодильником (и мини-баром)); сокращение площадей помещений общего пользования; незначительное количество дополнительных услуг; относительно невысокие цены. Клиенты сьюит-отелей – люди, использующие их как временное жилище и желающие находиться в домашней атмосфере.

Апарт-отели (гостиницы длительного проживания). Можно сказать, что они похожи на сьюит-отели, но обычно предоставляют кухонное оборудование. Они предназначены для гостей, которые собираются прожить не менее 5 дней. Цена зависит от времени пребывания и позволяет сократить расходы путешественников за счет ограниченного набора основных (услуг питания) и дополнительных услуг. Для таких отелей тоже характерно стремление к созданию домашней атмосферы.

Резидентские гостиницы (гостиницы для постоянного проживания). Наибольшее распространение получили в США, на сегодняшний день не очень популярны (частично вытеснены кондоминиум-отелями и сьюит-отелями). Предназначены для длительного или постоянного проживания людей (иногда согласно договору постояльца считаются жильцами). Номера таких гостиниц могут напоминать номера сьюит-отелей (есть гостиная, спальня, кухня). Резидентский отель может предоставлять полный или ограниченный набор услуг (уборку номеров, службу администратора, услуги прачечной и т.п.), на территории отеля могут находиться ресторан и зоны отдыха.

EasyHotel – это совершенно новый тип гостиниц, как правило, они размещаются в центрах крупных городов. Такие гостиницы не предоставляют никаких услуг, кроме размещения, в них нет общественных зон, единственный сотрудник, которого могут увидеть клиенты, – менеджер на ресепшен. Номера отличаются небольшими размерами (от 7,2 до 6,3 м²), но в каждом из них есть двуспальная кровать, санузел с душем, кондиционер, телевизор. Первая гостиница типа *EasyHotel* открылась в Лондоне в 2005 г.

Курортные гостиницы. Отличительным признаком этих средств размещения является наличие специальных условий для отдыха (оборудования и приспособлений) и местонахождение, в зависимости от которого определяется специфика обслуживания. Курортные гостиницы могут располагаться на летних, круглогодичных, горнолыжных и зимних курортах. Предлагаемые ими услуги – широкий ассортимент еды и напитков, а также различного рода дополнительные услуги. Основная цель курортных гостиниц – предусмотреть все пожелания клиента. Основной проблемой является сезонный фактор, который оказывает негативное влияние на загрузку материальной базы. Кроме то-

го, возникают проблемы, связанные с наймом и сохранением квалифицированного персонала. Многие из гостиниц в несезонный период предпочитают закрываться, другие пытаются выйти на новые рынки, уделяя большое внимание обслуживанию деловых туристов.

Гостиницы B&B (bed and breakfast). Такой тип средства размещения распространен во всем мире: туристы останавливаются в частном жилом доме или небольшой гостинице (табл. 4). Услуги упоминаются в самом названии: проживание и завтрак. Владельцы гостиниц обычно проживают там же, следят за порядком, занимаются приготовлением завтраков (для них это может быть не основным видом деятельности). Распространены эти средства размещения традиционно в сельской местности, но встречаются и в городах при наличии там туристских ресурсов или транспортно-транзитных узлов.

Казино-отели. Появление этого класса средств размещения связано с развитием игорного бизнеса. Например, Лас-Вегас (штат Невада) является крупнейшим по количеству гостиниц городом США, именно благодаря отелям такого типа. Комплексообразующие услуги большинства гостиниц – размещение и питание – для казино-отелей являются вторичными по отношению к организации игорного бизнеса. Отличительной чертой является ценовая политика: номера, питание и напитки, как правило, крайне дороги. Помимо перечисленных видов услуг казино-отели могут предлагать экстравагантные шоу-программы, организацию перелетов чартерными рейсами для иногородних клиентов, теннисные корты и пр.

Конгресс-центры / конгресс-отели. Являются разновидностью бизнес-отелей. Конгресс-центры специализируются на обслуживании различного рода мероприятий (конференций, симпозиумов). Помимо размещения и питания отелем предоставляются специальные помещения, выставочные площади и различное оборудование (аудиовизуальная аппаратура, экраны и приспособления для демонстрации плакатов и т.д.).

Кроме того, конгресс-центры могут предоставлять дополнительные услуги (спортивные центры и пр.) участникам мероприятий. Ассортимент предлагаемых услуг не так разнообразен, как в бизнес-отелях, потому что первоочередной задачей является удовлетворение потребностей организаторов мероприятий.

Таблица 4

Классификация гостиниц B&B

Тип B&B	Тип помещений, отводимых под B&B	Владение и управление	Совместное проживание семьи и гостей	Услуги, ожидаемые клиентами	Основные клиенты, средние сроки проживания
Homestay (проживание в семье)	Многокомнатная квартира, частный жилой дом в городской или сельской местности	Обязательно семейное	Обязательно	Стандартные	Туристы, 5-7 дней
Farmstay (проживание в деревенской семье)	Частный жилой дом	Обязательно семейное	Обязательно	Стандартные	Туристы, 5-7 дней
Inns (коммерческий B&B)	Многокомнатная квартира, частный жилой дом в городской или сельской местности	Необязательно семейное, возможно через наемных работников	Необязательно	Стандартные	Туристы, бизнесмены, командированные лица, не более 5-7 дней
Farm Vacation (отпуск в деревне)	Частное подворье, ферма, летник с фермерским или подсобным хозяйством	Фермерское, крестьянское хозяйство, община, несколько семей	Необязательно	Стандартные, развлекательные и досуговые мероприятия, рыболовство, сбор дикорастущих растений	Туристы, семья, 5-7 дней и более
Cottage (отпуск в коттедже)	Частный жилой дом, коттедж в городе, пригороде, деревне, курорте	Необязательно семейное	Необязательно	Стандартные, гости могут самостоятельно заботиться о питании	Семьи, туристы, лечащиеся в санаториях, не менее 5-7 дней
Apartments (проживание в квартире)	Многокомнатная квартира, частный дом, коттедж в городе, пригороде, деревне, курорте	Необязательно семейное	Необязательно	Стандартные, гости могут самостоятельно заботиться о питании	Семьи, туристы, лечащиеся в санаториях, не менее 5-7 дней

Как правило, велики по площади и обособлены. Конгресс-центры выставляют организаторам мероприятий единую таксу, включающую проживание, питание и стоимость участия в мероприятиях.

Конгресс-отели также специализируются на обслуживании участков различных мероприятий. Отличительной чертой этих средств размещения является размер номерного фонда – 2 тыс. и более, в распоряжении конгресс-отеля находятся различные выставочные площади и помещения для встреч, полный набор бизнес-услуг (проведение телеконференций, услуги переводчика и секретаря и т.п.). Конгресс-отели требуют предварительного бронирования для бизнес-групп, как правило, за 2 года до мероприятия (иногда – за 10 лет вперед). Это связано с необходимостью размещения большого количества участников. Конгресс-отель не всегда располагает всеми необходимыми средствами для проведения мероприятия; в таком случае он заключает соглашение с местным конгресс-центром.

Таймшер-отели и кондоминиум-отели. Таймшер-отели – отели «на период отпуска» – являются одним из развивающихся сегментов индустрии гостеприимства. Основной принцип заключается в выкупе клиентом на определенный период времени (как правило, несколько недель в году) части гостиничной собственности, которая представляет собой гостиничный номер и прилегающую к нему территорию – кондоминиум. Достоинство таймшера – возможность обмена времени и места владения с лицом, имеющим аналогичную собственность в другом месте. Это позволяет интересно проводить отпуск и получать новые впечатления. Обмены помогает осуществлять управляющая компания. Основными компаниями по таймшер-обмену являются: *Interval International (II)* и *Resort Condominiums International (RCI)*.

Кондоминиум-отели похожи на таймшер-отели, различие между ними заключается в механизме владения собственностью. Номерной блок кондоминиум-отеля в течение года имеет одного владельца, который проживает в нем определенный срок. В остальное время управляющая компания по договоренности сдает собственность в аренду, доходы от которой идут владельцу. Он оплачивает эксплуатационное и операционное обслуживание (аналогичные расходы несут и владельцы таймшера), предоставление рекламы и услуг по аренде. Номер таких отелей состоит из гостиной, столовой, кухни, ванной, одной или нескольких спален.

Кроме того, существуют и другие средства размещения, которые могут составить конкуренцию традиционным гостиницам.

Среди *альтернативных средств размещения* можно выделить следующие.

Мотель – средство размещения, расположенное вблизи автомобильной дороги, предлагающее размещение (реже питание) и место для парковки. За счет ограниченного ассортимента услуг предлагает невысокие цены.

Флотель – теплоходы, предоставляющие своим клиентам разнообразные услуги; могут представлять собой многоэтажные сооружения с большим количеством ресторанов, кафе, магазинов, спортивных и развлекательных центров.

Ботель – небольшое судно, оборудованное под гостиницу, для размещения и отдыха туристов у берегов моря или озера. Находится, как правило, в живописном месте или недалеко от достопримечательностей.

Ротель – гостиница, организованная в поезде; как правило, пребывание в ней дорогое удовольствие, оправданное большим количеством услуг и высоким уровнем сервиса

Флайтель – самолеты, оборудованные для проживания. Вследствие своей дороговизны не является распространенным средством размещения.

Караванинги, кемпинги, паркинги предоставляют размещение туристам, путешествующим на машинах или трейлерах; обычно дополнительный набор услуг заключается в обеспечении помещениями для приготовления пищи, душевыми и туалетными комнатами.

К альтернативным относят также размещение в частном секторе, которое обычно пользуется спросом у клиентов, останавливающихся на длительный срок. Жилой сектор может предоставлять своим постояльцам полностью меблированные комнаты. Составляет конкуренцию гостиницам за счет более низкой цены.

3. По уровню комфорта.

Уровень комфорта – это комплексный критерий, который складывается из ряда требований (к состоянию номерного фонда, техническому оснащению гостиницы, наличию и состоянию предприятий питания, возможности предоставления дополнительных услуг, квалификации персонала и т.д.). Они в том или ином сочетании присутствуют практически во всех классификациях. Можно выделить три направления формирования требований для определения категории средства размещения: согласно первому категория средства размещения определяется исходя из понятия «технического качества» (то есть

требования устанавливаются к размеру площадей, наличию оборудования, вместимости гостиницы и численности персонала и др.), второе опирается на понятие «функционального» качества (особое внимание уделяется уровню обслуживания), третье представляет собой комбинацию двух первых. Таким образом, в каждом государстве или определенной гостиничной цепи к понятию комфорта относятся по-разному, что затрудняет создание единой системы классификации. Для создания национальных систем классификации средств размещения государственными органами, занимающимися вопросами туристской индустрии (совместно с представителями гостиничного сектора, научно-исследовательскими организациями), вырабатываются соответствующие нормативные требования. Эти системы могут носить как обязательный, так и добровольный характер. Если определение классности является обязательной процедурой, то по ее окончании организация получает официальное разрешение на оказание гостиничных услуг.

По данным Международной ассоциации гостиниц и ресторанов, в настоящее время в 64 странах мира принята официальная система категоризации средств размещения, в 11 она находится на стадии разработки, а в 58 странах такой системы нет.

Большинство стран считают невозможным создание единой системы категоризации (хотя попытки создания такой системы предпринимались Международной ассоциацией гостиниц и ресторанов совместно с Международной торговой палатой и Международным союзом официальных туристских организаций) из-за существующих различий при определении требований к качеству, разницы в климатических и прочих условиях. В 1989 г. ВТО были разработаны «Рекомендации по межрегиональной гармонизации критериев гостиничной классификации на основе стандартов, одобренных региональными комиссиями», включающие общие критерии, на основе которых могла бы быть создана единая международная классификация. В соответствии с ней все гостиницы делятся на 5 категорий, обозначаемых звездами. В документе описываются требования, разделенные на две категории. Первая предъявляется ко всем классам гостиниц (необходимые условия для обеспечения безопасности проживания гостя). Вторая предъявляется конкретно к определенному классу гостиниц (к качеству сервиса и разнообразию предоставляемых услуг).

Франция. Нормы и процедура категоризации средств размещения определяется Постановлением министра труда, малого предпринима-

тельства и туризма (от 14 февраля 1986 г. с дополнениями от 10 апреля 1991 г.). Заключение о присвоении разряда средствам размещения и ресторанам создает Департаментальная комиссия по туристским делам. Все гостиницы подразделяются на 6 категорий (без звезд, 1*, 2*, 3*, 4*, 4* «люкс»), туристские резиденции имеют 4 разряда (от 1* до 4*).

Гостиничное предприятие не может претендовать на присвоение ни одной из категорий, если она не отвечает минимальным требованиям, объединенным в следующие группы:

- количество номеров;
- места общественного пользования;
- оборудование;
- комфортность жилья;
- обслуживание;
- доступность инвалидам и людям с ограниченной подвижностью.

Принята классификация ресторанов (от 1* до 5* «люкс»). Караванинги и кемпинги делятся на 4 категории (от 1* до 4*).

Испания. Гостиницы и апартаменты делятся на 5 категорий (от 1* до 5*). Кроме того, с 1983 г. для гостиниц был установлен дополнительный разряд – «гостиница высокого уровня обслуживания». Мотели имеют 1 категорию. Специальным королевским указом для этих средств размещения созданы минимальные требования, определяющие их классность. Кемпинги и караванинги имеют 4 категории (от 1* до 3* «люкс»). Требования к этим средствам размещения, к условиям их открытия и эксплуатации определяются кабинетом министров Испании, так же как и требования к функционированию бунгало и апартаментов. Функционирование и категории бунгало и апартаментов регулируются специальными постановлениями. Согласно статье 48 Конституции страны каждое из ее Автономных сообществ полномочно решать вопросы туризма (в том числе вопросы классификации и сертификации средств размещения) в пределах своих территорий. Каждая из 17 автономий Испании имеет свою процедуру присвоения разрядов средствам размещения.

Швейцария. В этой стране отсутствует общее федеральное законодательство по туризму. Туристская деятельность относится к компетенции частного сектора. Швейцарская ассоциация владельцев гостиниц (*SSH*) разработала в 1979 г. собственную классификацию гостиниц, основанную на «звездном» принципе. Гостиницы делятся на

шесть разрядов: от 0 до 5* (гостиница, комфортабельная гостиница, гостиница среднего класса, гостиница улучшенного среднего класса, гостиница первого класса, гостиница класса «люкс»). Другие средства размещения при соблюдении ими определенных норм включаются в Справочник по гостиницам *SSH* без указания классности. В зависимости от своего предназначения швейцарские отели делятся на: гостиницы для отдыха (*K*), бизнес-гостиницы (*C*), конгрессные гостиницы (*S*), гостиницы бальнеологических курортов (*K*), размещение с завтраком или без питания (*Hotel-garni*), апартамент-гостиницы с оборудованием для приготовления пищи (*Aparthotel*), деревенские дома (*Country Inn*).

Аттестация носит заявительный характер. Заполняется анкета (владельцем или управляющим средства размещения) и посылается в одно из 5 представительств *SSH*, которое рассматривает заявление и выносит решение о присвоении гостинице категории (по количеству набранных баллов отель может претендовать на ту или иную категорию). При необходимости в отель может быть направлена контрольная группа для инспекции. Аттестация проводится повторно через 5 лет или при смене владельца/управляющего.

США. Официально утвержденной правительством классификации гостиниц в стране не существует. Обычно по уровню комфорта они делятся на 5 категорий. Высшая присваивается двумя учреждениями: *AAA (American Automobile Association)* – 4-5 алмазов и *Mobile Travel Guide* – 4-5*. Из более чем 21 тысячи отелей США, Канады, Мексики высшей категории статуса удостоены только 35, что составляет менее 2% от общего числа.

Греция. Принята буквенная классификация по уровню комфорта.

Можно выявить следующее соответствие категориям: гостиницы класса «А» соответствуют 4*, гостиницы категории «В» - 3*, «С» - 2* и В - 1* для гостиниц высшей категории существует термин «*De luxe*». Несмотря на приведенную классификацию греческие гостиницы одной категории могут значительно отличаться друг от друга.

Италия. Для этой страны характерно большое количество гостиниц (порядка 40 тыс.) небольшого размера (50-80 номеров). Гостиницы классифицируются согласно категориям, которые соответствуют звездам, следующим образом: первая категория – 4*, вторая – 3*, третья – 2*. В рамках каждой категории существует своя произвольная градация.

В мировой практике имеются случаи, когда в пределах одной страны существует несколько систем классификации, например в *Великобритании* используются несколько схем.

1. Система корон (это 6-уровневая система добровольной классификации: от 0 до 5 корон, для «перевода» на звезды надо от короны отнять 1, например 4 короны – это 3*).

2. Согласно системе, предложенной *ВТА (British Travel Authority)*, гостинице может быть присвоена одна из 5 категорий: «бюджетная гостиница» соответствует 1*, «гостиница туристского класса» – 2*, «гостиница среднего класса» – 3*, «гостиница первого класса» – 4*, «гостиница высшей категории» – 5*.

3. Классификационная система цепи гостиниц *AA-Hotel* многопрофильной организации «Автомобильная ассоциация Великобритании» (*AA, Automobile Association Development Limited*) классифицирует все средства размещения следующим образом:

- гостиницы (*Hotels, Lodge, Country House*);
- частные гостиницы и гостевые дома (*Private Hotels, Guesthouses*), фермерские дома (*Farmhouses*) и небольшие придорожные гостиницы (*Inn*).

Гостиницам присваиваются категории от 1* до 5*, частные гостиницы и гостевые дома могут получить категорию от 1 до 5Q, (от *quality* – качество). Надо отметить, что количество звезд не связано напрямую с качеством, а указывает на различные типы гостиниц и степень обеспеченности услугами и удобствами, поэтому, кроме звезд, гостинице начисляются дополнительные оценки в процентах, отражающие качественную разницу обслуживания по сравнению с эталоном. Гостинице, получившей высокий процент, присваивается «красная звезда», в отличие от традиционной желтой на черном фоне. Все предприятия ежегодно анонимно инспектируются, при смене владельца свою категорию гостиница автоматически теряет. Для ресторанов *AA* тоже разработаны критерии категоризации, здесь выделяют 5 уровней, а вместо звезд используют знак «нож и вилка». Устанавливаются требования к уровню комфорта, «удобства, кухне, качеству обслуживания и атмосфере. Особые рестораны отмечаются специальным знаком – «розеткой» (от 1 до 5).

Германия. Немецкая ассоциация гостиниц и средств размещения (*DEHOGA*) предлагает собственную систему классификации, являющуюся общенациональной. Специалисты разрабатывают основные критерии и методы оценки гостиничных предприятий, на базе которых и делается заключение о соответствии средства размещения тре-

бованиям категории. Процедура подтверждения соответствия проводится добровольно для предприятия с количеством мест больше 8. Немецкая классификация устанавливает 19 обязательных критериев для гостиниц разного уровня. К этому добавляется минимальное количество баллов, необходимых для данной категории, по следующим областям: здание/оснащение номеров, оснащение/оборудование, услуги, условия для проведения досуга, пакеты услуг, возможности для проведения конференций. Все средства размещения делятся на 5 классов: турист – 1*, стандарт – 2*, комфорт – 3*, первый класс – 4*, люкс – 5*. Если отель набирает баллов больше, чем требуется для оценки данной категории, то ему присваивается категория «Superior».

Россия. 21 июля 2005 г. приказом №86 Ростуризма была утверждена Система классификации гостиниц и других средств размещения. Согласно этой Системе экспертная оценка соответствия гостиницы и другого средства размещения установленным требованиям проводится в 2 этапа: предварительная и балльная оценка. Одновременно с этим аналогично в 2 этапа проводится экспертная оценка соответствия номеров установленным требованиям. По результатам оценки соответствия средства размещения установленным требованиям ему может быть присвоена одна из 6 категорий (без звезд, 1*, 2*, 3*, 4*, 5*). Номерам средства размещения в результате оценки может быть присвоена одна из следующих категорий: «сюит», «апартамент», «люкс», «студия», номера от 1 до 5 категории.

К средствам размещения, которые могут быть классифицированы по этой системе, относятся: гостиницы, мотели, хостелы, дома отдыха, пансионаты, гостиницы с оказанием лечебно-оздоровительных услуг. Кроме того, предприятия гостиничного хозяйства могут пройти сертификацию по международным стандартам качества и директивам ЕС (в том числе Европейскому гостиничному стандарту – *EUHS*) и получить международный сертификат. Такие услуги оказывает действующая в России Европейская экономическая палата торговли, коммерции и промышленности (*EEIG*).

Помимо классификаций, принятых государственными органами правления туризмом, профессиональными ассоциациями и объединениями, действуют классификации, принятые авторитетными в профессиональной среде маркетинговыми компаниями. Они носят более субъективный характер, основываются на таких понятиях, как репутация, моральный климат, индустриальный статус, и не предполагают полного перечня необходимого оборудования и стандартов для каждой из категорий.

Ассоциация *BTI (Business Travel International)* – авторитетная в гостиничном бизнесе фирма каждый год издает справочник, где указывает стоимость размещения в гостиницах бизнес-класса в разных странах. Применяет собственную классификацию гостиниц, согласно которой они разбиты на следующие разряды:

- высшие:

- *Superior Deluxe* – данная категория представляет исключительно отели класса «люкс», предлагающие самый высокий стандарт проживания, услуг и удобств;

- *Deluxe* – предоставляют аналогичные услуги, но без особых излишеств;

- *Moderate Deluxe* – основные характеристики примерно соответствуют стандарту предыдущей категории, но гостиницы не имеют такой высокой репутации;

- *Superior First Class* – гостиница выше среднего класса (это может быть старый отель в прекрасном состоянии, но чаще – современная гостиница, параметры которой выше, чем у гостиниц первого класса);

- *First Class* – комфортабельная гостиница со стандартными номерами и стандартным набором услуг;

- низшие разряды – *Moderate First Class, Superior Tourist Class, Moderate Tourist Class* – классифицируются по аналогии с предыдущими гостиницами высших разрядов.

Для оценки гостиниц *BTI* приглашает независимых международных экспертов, поэтому класс, приведенный в справочнике, признается на международном уровне.

Собственный подход к классификации имеют и гостиничные цепи. Обычно здесь выделяют не категории, а марки. В каждой марке может учитываться не только уровень комфорта, но и назначение, местоположение и некоторые другие критерии. Например, крупнейшая гостиничная цепь Европы *Accor* свои гостиницы подразделяет на марки, которые, согласно европейской системе, соответствуют следующему количеству звезд:

- *Sofitel* – 5*;

- *Novotel* – 4*;

- *Mercury* – 3*;

- *Ibis* – 2*;

- *Etap* – 1*;

- *Formule-1* – без звезды.

В свою очередь эти марки объединяются в группы, ориентированные на определенный сегмент рынка (например, *Novotel* и *Mercury* входят в группу *Atria*, специализирующуюся на обслуживании приемов и конгрессов).

Одна из самых известных американских гостиничных компаний *Hilton Hotels* управляет несколькими торговыми марками:

- *Hilton* – гостиницы, работающие под этой торговой маркой, предлагают полный набор услуг, предназначены для богатых туристов и деловых людей, которые могут рассчитывать на эксклюзивный сервис;

- *Hilton Garden Inn* – эти отели рассчитаны на туристов со средними доходами, позиционируют себя по формуле «Сервис четырех звезд по цене трех»;

- *Doubletree* – отели среднего уровня с нестандартными номерами и индивидуальным обслуживанием;

- *Embassy Suites* – эти гостиницы предлагают двухкомнатные апартаменты;

- *Homewood Suites by Hilton* – предлагают апартаменты для деловых людей и туристов, останавливающихся на длительный срок. Апартаменты включают жилую и спальную зону, оборудованную кухню. В каждом отеле есть бизнес-центр, помещения для занятий, бассейн, прачечная и магазины;

- *Hampton Inn* – по средним расценкам гости получают уютные номера, континентальный завтрак и добротный сервис;

- *Red Lion Hotels&Inn* – отели *Hotels* обычно насчитывают от 150 до 375 номеров с полным набором услуг по средней цене, предоставляют услуги по проведению конгрессов. Отели типа *Inn* насчитывают от 50 до 125 номеров и предлагают ограниченный набор услуг;

- *Conrad International Hotels* – эта торговая марка представлена 9 отелями, находящимися в международных курортных зонах.

Для предприятий питания тоже существуют определенные системы классификации, например самый авторитетный ресторанный справочник Франции *Michelin*, существующий 105 лет. За это время было продано около 30 млн. экземпляров. Сегодня он представлен изданиями в европейских странах и включает порядка 45 тыс. адресов европейских ресторанов и гостиниц. Только 5% всех представленных в нем ресторанов отмечены «легендарными звездами Красного гида», которые означают:

* – очень хорошая кухня в своей категории;

** – отличная кухня, стоит сделать крюк и посетить ресторан;

*** – великолепная кухня, ресторан стоит отдельной поездки.

К примеру, во Франции тремя звездами отмечено только 26 ресторанов, двумя звездами – 70, а одной – 402 заведения. Потерю звезды рестораны воспринимают как трагедию, ведь в таком случае они автоматически могут потерять 20-30% посетителей. Все остальные рестораны представлены в виде пиктограмм, позволяющих получить всю необходимую информацию о них: среднюю сумму счета, имеющиеся дополнительные услуги и возможности. Золотыми правилами издания являются: независимость, анонимность посещений, оценка заведений во всех ценовых категориях, ежегодное внесение изменений, равномерная подача информации. Штатные инспекторы *Michelin* тайно посещают и оценивают рестораны; их количество и критерии оценки неизвестны; кроме того, на адрес справочника ежегодно приходят тысячи писем от читателей. Вердикт выносится на закрытом внутреннем заседании.

Контрольные вопросы

1. Какие гостиничные услуги являются комплексобразующими?
2. Назовите особенности, присущие гостиничным услугам и не характерные для всех остальных.
3. В чем заключается разница между ожидаемым и расширенным гостиничным продуктом?
4. В чем сущность предоставления услуг размещения?
5. Какие средства размещения относятся к специализированным?
6. Какие задачи призвана решать классификация средств размещения?
7. Какие признаки классификации гостиниц вы можете назвать?
8. Какую гостиницу ВТО предлагает считать малой?
9. Охарактеризуйте критерии, используемые при классификации средств размещения по уровню комфорта.
10. Что представляют собой гостиницы типа *B&B*?
11. Какова система классификации средств размещения в Швейцарии?
12. Кто может заниматься разработкой классификационных систем гостиниц и других средств размещения помимо государственных органов?
13. Как могут быть описаны рестораны в ресторанном справочнике *Michelin*?

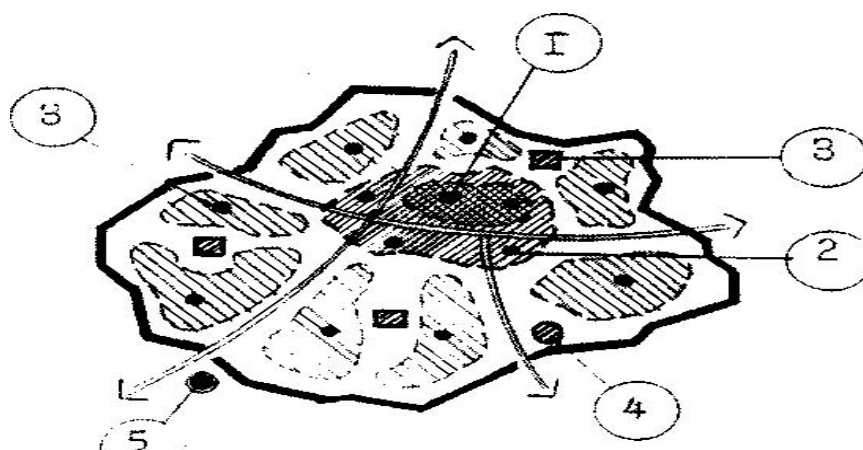
3. НАЗНАЧЕНИЕ И РАЗМЕЩЕНИЕ ГОСТИНИЦ В ПЛАНИРОВОЧНОЙ СТРУКТУРЕ ГОРОДА

3.1. Размещение в центре города

Здания гостиниц предназначены для кратковременного проживания людей с целью осуществления различных видов деятельности. Это могут быть:

- деловые контакты во время командировок (производственные на различных предприятиях и коммерческие с целью осуществления различных сделок);
- участие в работе совещаний, конференций, симпозиумов и др.;
- туристские поездки с целью ознакомления с природными достопримечательностями, историческими и архитектурными памятниками (города, региона, страны);
- поездки с целью отдыха, курортного лечения, оздоровления, а также для осуществления спортивных соревнований и др.

Функциональное назначение гостиниц оказывает большое влияние на их размещение в планировочной структуре города. Градостроительный анализ размещения гостиниц в планировочной структуре больших, крупных и крупнейших городов позволяет выделить несколько характерных приемов их размещения (рис. 1).



- 1 – в центре города;
- 2 – на территориях, прилегающих к центру;
- 3 – в центре жилых районов и микрорайонов;
- 4 – на пороге города;
- 5 – за пределами города.

Рис. 1. Размещение гостиниц
в планировочной структуре города

Размещение больших гостиниц в центре города было главной тенденцией послевоенного периода. Они являлись неотъемлемым планировочным элементом центральных площадей города, размещались на центральных магистральных улицах. Эта тенденция сохранилась и в настоящее время. Практика эксплуатации гостиниц показывает, что по многим причинам наиболее эффективно их расположение в центре города. Центр любого города, как правило, хорошо связан в транспортном отношении со всеми его районами и основными коммуникациями – вокзалами (железнодорожным, автовокзалом, аэровокзалом). На территории исторического центра города находятся в основном архитектурные и исторические памятники, что создает комфортные условия для туристов, так как объекты их интересов находятся в зоне пешеходной доступности. Расположение гостиницы в центре города – важный фактор экономии времени для многих приезжающих людей. Поэтому строительство гостиниц будет продолжаться осуществляться в центральной части города.

Однако стоимость земли в этих зонах непрерывно растет и все сложнее выделить участок для строительства. Возникает необходимость сноса существующих зданий, что еще больше увеличивает стоимость нового строительства. Затруднены подъезды, отсутствуют места для строительства стоянок и др. Объем затрат достаточно высокий.

3.2. Размещение в центре жилых районов и микрорайонов

Намечается тенденция **децентрализации сети городских гостиниц**. Гостиничные здания чаще всего располагают в зоне, прилегающей к центру. Здесь значительно больше пригодных для строительства территорий, стоимость земли ниже, комфортность среды выше, шумовое загрязнение относительно невелико. Такое расположение наиболее оптимально и наиболее распространено. В этом варианте несколько ухудшается транспортная доступность гостиниц по отношению к центру, но экономические показатели эффективности строительства несравненно выше.

В связи с тем, что современные гостиницы представляют собой многофункциональный комплекс, в который включены и собственно гостиничный фонд, и залы (выставочные, банкетные, конференц-залы и др.), и многочисленные пищевые блоки, в отечественной и зару-

бежной практике, учитывая возрастающее общественное значение гостиниц, в последнее время развивается тенденция строить новые гостиницы **как композиционные центры жилых районов и микрорайонов**. В качестве примера можно привести новые гостиницы в США, Германии, Италии, Скандинавии, России, Украине и др.

3.3. Размещение «на пороге» города и за его пределами

Размещение гостиниц «на пороге» города и за его пределами имеет свою специфику. Такие гостиницы, как правило, предназначены для автотуристов. Они, в основном, размещаются на основных автомагистралях города, в зоне въезда в большие города. Неотъемлемым условием участка должны быть удобные съезды с транспортных артерий и хорошая видимость здания на далеких подступах к нему.

Загородное расположение гостиниц также порождает известные сложности, связанные с доступностью центра города и работой отдельных блоков гостиницы, таких, например, как ресторан, парикмахерская, рассчитанных и на обслуживание городского населения.

Гостиничные комплексы представляют собой сложные, зачастую уникальные сооружения. Их размещение в планировочной структуре города является сложным и ответственным процессом. Выбор участка для размещения гостиничного комплекса предопределяется целым рядом факторов (рис. 2).

Участок, выбранный для строительства гостиничного комплекса, прежде всего, должен обладать **достаточной площадью территории** с учетом специфики эксплуатации гостиничного комплекса и его емкости. Желательно, чтобы участок **имел прямоугольную форму и не более чем с двух сторон был ограничен магистральными улицами**.

Не целесообразно размещение гостиничных комплексов на участках с острыми углами, что усложнит процесс проектирования и строительства гостиничного здания. Участок должен обладать **хорошей транспортной доступностью, удобной связью с центром города и вокзалами**. Он должен также иметь свободные территории для устройства подъездов и стоянок для пассажирских, экскурсионных автобусов, автомашин.

Помимо этого, служба снабжения многочисленных и разнообразных групп помещений комплекса (рестораны, торговля) имеет целый

ряд своих специальных подсобных и складских зон, которые требуют индивидуального подъезда грузового транспорта и организацию независимой их загрузки, разгрузки, хранения товаров.



Рис. 2. Основные требования, предъявляемые к выбору участка

К участкам для размещения гостиничных комплексов следует предъявлять и архитектурно-ландшафтные критерии: *наличие озеленения, водных поверхностей, рельефа. Желательно, чтобы рядом с гостиницей располагался парк, сад или сквер.*

При проектировании гостиниц необходимо правильно использовать рельеф и ландшафтное окружение для достижения органической

связи внешнего и внутреннего пространства. Особенно целесообразно *размещать гостиницы на террасах, холмах*. Так, например, крупнейшая американская гостиница «*Hilton*» расположена на холме и органично вписана в его планировочную структуру. Также решен отель «*Cavalieri*» в Риме, при строительстве которого великолепно использован рельеф холма Монте-Марко.

В отечественной практике эта тенденция приобретает все большее распространение. Рельеф и природное окружение являются основными компонентами для достижения эстетической выразительности гостиничного комплекса. Поэтому необходимо сохранять и усиливать ландшафтные особенности участков за счет закрепления природных доминант холмов, мысов, террас и др. Их ни в коем случае нельзя разрушать. Одним из обязательных условий, которым должен обладать участок для строительства гостиничного комплекса, является его экологическая комфортность. Он *не должен размещаться в экологически кризисных зонах городов*. Его санитарно-гигиенические параметры (чистота воздушного бассейна, уровень шума, аэрация, инсоляция) должны соответствовать нормативным требованиям.

При выборе участка следует также учитывать наличие городских инженерных коммуникаций (водопровод, канализация, электрокабель), возможность телефонизации и подключения к существующим инженерным городским сетям с учетом их мощности и размещения, что значительно снижает объем стоимости строительства гостиничных комплексов.

Контрольные вопросы

1. Где рекомендуется размещать гостиницы?
2. Каковы особенности размещения гостиниц в центре города?
3. В чем преимущество размещения гостиниц в центре жилых районов и микрорайонов?
4. Перечислите основные факторы, предопределяющие выбор участка размещения гостиничного комплекса.

4. ПРЕДМЕТНО-ПРОСТРАНСТВЕННАЯ СРЕДА ГОСТИНИЦЫ

4.1. Функциональная организация зданий гостиниц

Функциональная организация здания любого гостиничного комплекса, прежде всего, зависит от типа гостиницы и ее вместимости. Вместимость гостиниц определяется числом постоянных спальных мест. Дифференциация гостиниц по вместимости во многих странах мира различна. Например, в Швейцарии и Австрии гостиницы, имеющие менее 100 мест, считаются малыми; 100-200 мест – средними; более 200 мест – крупными. В США гостиницы до 100 номеров считаются малыми, до 500 номеров – средними, свыше 500 – крупными.

Мировой гостиничный фонд размещен, в основном, в малых и средних гостиницах, но намечается тенденция к увеличению мест в гостиницах.

Строительство гостиниц большой вместимости вызвано в первую очередь экономическими соображениями. При увеличении вместимости гостиниц появляется экономическая целесообразность применения более мощного и современного технологического и инженерного оборудования, сокращается подсобная площадь, а также площадь коридоров, холлов по отношению к площади, предоставляемой непосредственно в распоряжение гостей, что приводит к сокращению удельно-строительных затрат.

Вместе с тем, отечественные и зарубежные специалисты в области строительства и эксплуатации гостиниц отмечают, что увеличение вместимости гостиниц целесообразно в разумных пределах, после которых гостиницы становятся трудно управляемыми. Этим пределом, в основном, считают вместимость около 2000 мест.

Современная гостиница средней и большой вместимости и высокого уровня комфорта является сложным комплексным объектом, в состав которого входит значительное число помещений разного функционального назначения:

- жилые помещения,
- приема и обслуживания,
- общественного питания (с развитым составом производственных помещений и сложным технологическим оборудованием),

- помещения культурно-массового назначения, бытового обслуживания, административные, развитой состав служебных, хозяйственных помещений, подсобных, технических и др.

В состав некоторых гостиниц включают также помещения для деловых контактов (конференц-залы или залы многофункционального использования, бизнес-центры).

Для эффективной планировочной организации различные помещения гостиницы группируют по функциональным признакам, позволяющим организовать между ними четкие технологические взаимосвязи, отвечающие санитарно-гигиеническим и противопожарным требованиям, способствующие удобству эксплуатации гостиницы, а также повышающие комфорт проживания в ней.

Сложность организации правильной взаимосвязи различных помещений состоит еще и в том, что проживающие в гостинице не должны видеть повседневную работу всех вспомогательных служб.

Функциональные схемы гостиниц строятся с учетом сложных технологических процессов, протекающих в гостиницах.

Для функциональной организации гостиницы существенное значение имеет число входов в здание. Гостиницы большой вместимости и высокого уровня комфорта обычно имеют не менее 3-4 входов.

Гостиницы малой вместимости нередко ограничиваются двумя входами в здание (главным и в служебно-бытовое помещение), а также погрузочно-разгрузочной площадкой в хозяйственном дворе.

4.2. Основные блоки помещений гостиниц

Состав помещений определяется типом гостиницы, диктуется стремлением создать высокий уровень комфорта для гостей и улучшить условия работы персонала.

Основную часть площади зданий гостиниц занимают жилые комнаты – *номера*, а также связанные с ними вспомогательные и служебные помещения.

Гостиничный номер включает в себя почти все элементы жилища человека (кроме кухни), здесь должно быть место для отдыха и сна, работы, приема гостей.

В зависимости от степени благоустройства, комфортности, числа комнат номера делятся на следующие категории.

Многокомнатные номера (апартаменты) обычно состоят из трех комнат: спальни, гостиной, кабинета. Имеется мини-кухня, два санузла, один из которых предназначен для гостей.

Номера-люксы состоят из двух комнат (спальни и гостиной). Оснащены высококачественной гарнитурной мебелью и оборудованы в соответствии с требованиями международных стандартов.

Дубль-номера представляют собой пары номеров, которые могут быть соединены в один через смежную дверь.

Стандартный номер. Стандартное оснащение однокомнатных номеров зависит от категории гостиницы.

Главнейшими функциональными помещениями развитого гостиничного здания являются:

- блок приемно-вспомогательных помещений;
- блок помещений жилой группы;
- блок помещений питания;
- блок помещений администрации;
- блок подсобных и хозяйственных помещений.

Все перечисленные блоки должны быть взаимосвязаны между собой с учетом специфики функционального процесса (рис. 3А).

В зависимости от типа гостиницы в ее структуру могут быть включены дополнительные блоки (рис. 3Б).

В вестибюлях предусматриваются следующие основные зоны: интенсивного пешеходного движения, экстенсивного пешеходного движения, рекреационная, вспомогательная.

Зона интенсивного пешеходного движения включает маршрут транзитного движения к лифтам и лестницам.

Зона экстенсивного пешеходного движения включает пешеходные подходы к вспомогательным помещениям гардероба, торговым киоскам, телефонам-автоматам и группе приема.

В группе помещений приема находятся: дежурный администратор, ведущий учет занятых номеров, предварительных заказов; касса, где клиентами проводится оплата всех предоставленных услуг, автоматически зарегистрированных на индивидуальных карточках; портье, ведущий учет ключей (а по ним присутствие клиентов), выдающий корреспонденцию и выполняющий личные поручения.

Вспомогательная зона включает следующие помещения: отделение связи, сберегательную кассу, транспортное агентство, парикмахерскую, пункты приема вещей в ремонт, химчистку и прачечную, камеру хранения.

Рекреационная зона обеспечивает кратковременный отдых отъезжающих и прибывающих гостей.

Размещение функциональных зон может быть различным. Состав зон и их планировочная организация зависит от типа гостиницы.

Размещение вспомогательных помещений гостиницы вокруг ее основного звена — вестибюля, должно предусматривать возможность быстрой ориентировки прибывающих, зрительного контроля за посетителями и исключать возможные (в туристических гостиницах) скопления групп туристов.

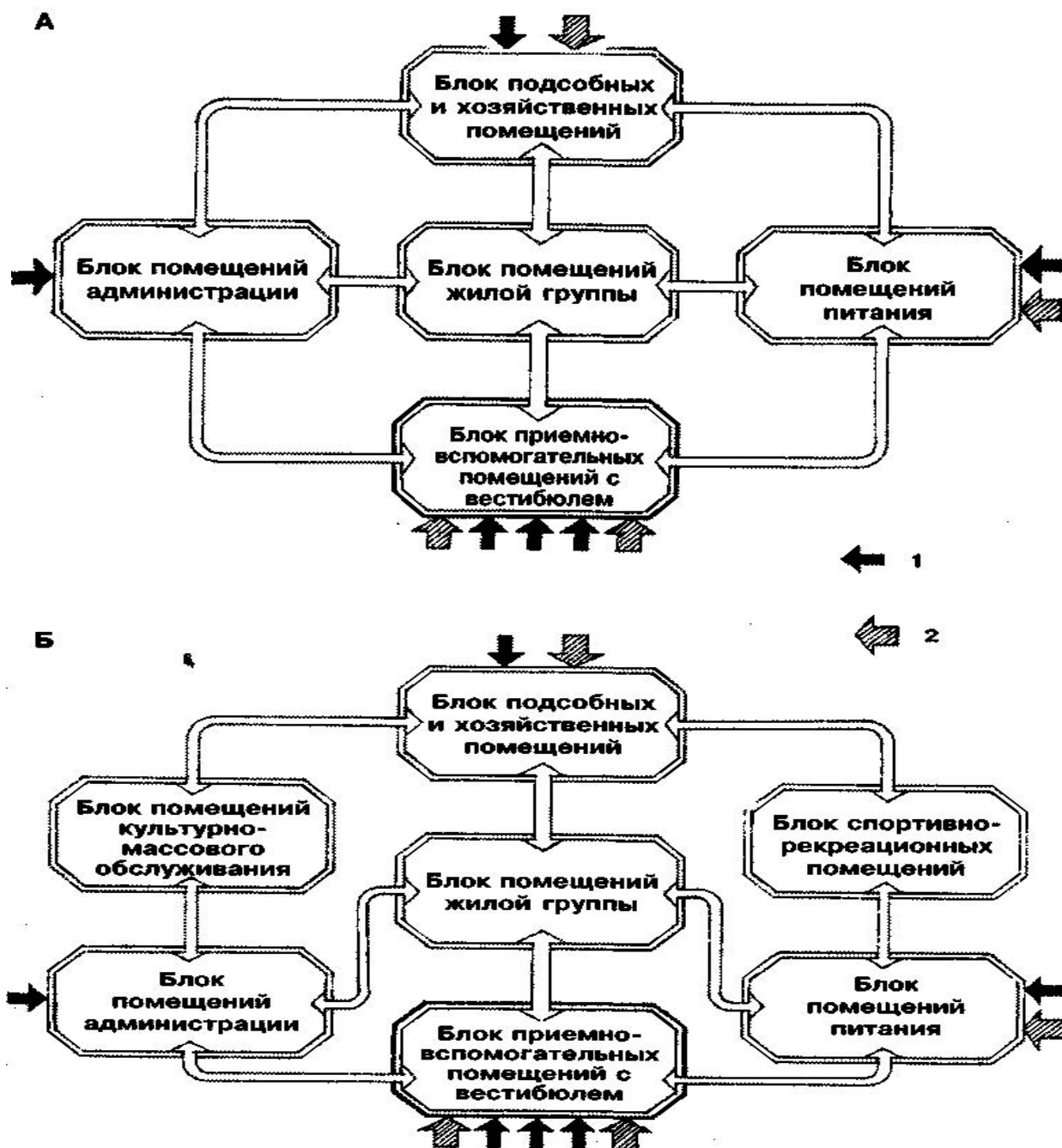


Рис. 3. Функциональная структура гостиниц:

А — общего типа, Б — курортных и туристских;

1 — пешеходные коммуникации, 2 — транспортные коммуникации.

Большое значение имеет выбор места установки лифтов. Лифты, как правило, компонуются группами по несколько в каждой. Места

постановки этих групп должны обеспечивать кратчайшие пути попадания в номера; в вестибюле лифты следует располагать так, чтобы их можно было легко найти.

Коридоры, как и вестибюль, составляют первоначальное представление о гостинице. Ширина коридора рассчитывается так, чтобы в нем легко могли разминуться два человека с чемоданами в руках. Если же двери открываются в коридор, ширина его соответственно увеличивается.

Блок помещений жилой группы является основным в гостиницах любого типа. Эти помещения составляют более 50% объема здания и представляют собой жилые комнаты – номера, а также непосредственно связанные с ними вспомогательные и служебные помещения.

Гостиничный номер включает в себя почти все элементы жилища человека (кроме кухни), здесь должно быть место для отдыха и сна, работы, приема гостей. В нем есть передняя, шкаф для одежды, санузел.

Наибольшее распространение в мировой практике получили однокомнатные номера на одного и двух человек. Считается целесообразным, что «люксы» и апартаменты должны составлять 5 – 8% номеров.

Современные номера, как правило, состоят из жилой комнаты (или комнат), передней, санитарного узла. Из общей площади однокомнатного номера жилая в основном занимает более 70%, передняя 12 – 15%, санузел – 13 – 22%.

Блок группы помещений общественного питания. Функциональная организация этой группы помещений решается с учетом категоричности гостиниц. В однозвездных гостиницах питание гостей не предусматривается. В 2-3-звездных должны быть рестораны или кафе. В 4- и 5-звездных – рестораны, банкетные залы, бары, а в 5-звездных – и ночные клубы. Весь обслуживающий группу питания персонал должен иметь отдельный вход в гостиницу со своим вестибюлем, раздевалками, душевыми, санузлами, комнатами отдыха и административно хозяйственными помещениями.

Блок группы помещений администрации размещается обычно на первом или втором этаже здания гостиницы. Помещения администрации должны иметь удобную связь с блоками приемно-вспомогательных помещений, жилья, общественного питания. В со-

став группы помещений администрации входят кабинеты директора и его заместителей, главного инженера, управляющего делами; комнаты отдела кадров, планового отдела, отдела снабжения, бухгалтерии, архива и др.

В крупных современных гостиницах предусматривается помещение для электронно-вычислительных машин.

Все административные помещения объединяются в группы по функциональным признакам:

- помещения дирекции (кабинет директора, зам. директора, приемная);
- помещения инженерно-технического персонала (кабинет главного инженера и конторские помещения инженерно-технического персонала);
- помещения планово-экономического отдела (кабинет главного экономиста и конторские помещения);
- помещения бухгалтерии и кассы (кабинет главного бухгалтера, конторские помещения бухгалтерии, помещение кассы, приемное помещение перед кассой);
- помещения отдела кадров (комнаты начальника отдела и инспекторов).

Блок помещений культурно-массового обслуживания предусматривается в основном в туристических и курортных гостиницах. В гостиницах общего типа эта группа помещений отсутствует. Блок этой группы помещений состоит из зрительного зала, фойе – танцевального зала, библиотеки, бильярдной и гостиных. В курортных гостиницах в соответствии с заданием на проектирование могут предусматриваться открытые плавательные бассейны, финские бани, зимние спортивные залы.

В гостиницах с высоким уровнем комфорта предусматривается также блок спортивно-рекреационных помещений.

Блок подсобных и хозяйственных помещений имеется в гостиницах любого типа. Это помещения обслуживающего персонала, различные бытовые мастерские, склады, бельевые грязного и чистого белья и т.д.

Большое внимание уделяется *размещению и оборудованию технических помещений и установок*. В зданиях больших многоэтажных гостиниц для устройства машинных и различных санитарно-технических отделений отводится целый технический этаж. Здесь размещаются бойлерные, помещения для кондиционирования возду-

ха, вентиляционные камеры, помещения для счетчиков, аккумуляторная, трансформаторные, а также ремонтные мастерские для энергетической, санитарно-технической, слесарной, столярной и прочих групп.

4.3. Понятие интерьера. Внутренний комфорт пространства гостиницы

Специфика гостиниц заключается в многообразии функций этих объектов. Это одновременно и жилые, и общественные здания, что предопределяет особенности формирования интерьеров.

Интерьер – это организация внутреннего пространства здания, которое представляет собой зрительно ограниченную, искусственно созданную среду, обеспечивающую нормальные условия жизнедеятельности человека.

Интерьер – понятие сложное, многоплановое, обладающее огромной эстетической и психофизиологической силой воздействия на человека. Благоприятные условия жизнедеятельности человека в гостиницах обеспечиваются благодаря созданию комфорта, как в самом здании гостиницы, так и на территории, прилегающей к ней. Общий комфорт внутреннего пространства гостиниц является интегрирующим понятием. Оно включает экологический, функциональный и эстетический комфорт среды любого помещения гостиницы.

Экологический комфорт создается оптимальным для организма человека сочетанием температуры, влажности, скорости движения воздуха и воздействия лучистого тепла. Например, в состоянии покоя или при выполнении легкой физической работы температура зимой не должна превышать $18 - 22^{\circ}$, а летом $23 - 25^{\circ}$ С; скорость движения воздуха зимой должна составлять 0,15, а летом 0,2 – 0,4 м/с; относительная влажность – 40 – 60%.

Важным компонентом микроклимата любого помещения является инсоляция (облучение помещений солнечными лучами и естественное освещение). Продолжительность инсоляции для многих помещений гостиниц в соответствии с санитарными нормами и правилами должна составлять не менее трех часов в день.

В помещениях гостиниц, где люди проводят большую часть суток, должен быть всегда чистый и свежий воздух и нормальный шумовой режим.

Функциональный комфорт определяет удобство эксплуатации любого помещения. Он обеспечивает защиту от окружения, безопасность и осуществление всех функциональных процессов жизнедеятельности человека: сон, питание, отдых, личная гигиена, развлечения, деловые контакты и др. Разделение всех процессов жизнедеятельности человека в помещениях осуществляется приемами функционального зонирования как общего пространства гостиницы с выделением функциональных блоков, так и микрозонированием. Микрозонирование осуществляется также посредством рационального набора оборудования и его оптимального размещения в любом интерьере.

Эстетический комфорт предопределяет положительный эмоциональный настрой человека. Это обеспечивается благодаря средствам и приемам, с помощью которых достигается объединение всех элементов интерьера в единое для восприятия целое. Эстетический комфорт интерьера зависит, в первую очередь, от гармоничности предметно-пространственного окружения, от того, насколько достигнута целостность и согласованность его элементов. Эстетическая организация среды, или достижение красоты интерьера, включает множество разнообразных задач. Главные из них – это композиция пространства, цветовое решение и отделка поверхностей, хозяйственная (дизайнерская) форма оборудования и мебели, решение декоративных деталей, освещение, озеленение и др.

Таким образом, интерьер любого помещения гостиницы должен обладать экологическим, функциональным и эстетическим комфортом.

Экологический комфорт: температура; освещенность; инсоляция помещений; влажность воздуха; вентиляция; шумовой режим; вибрация.

Функциональный комфорт: защита от окружения; безопасность; хранение личных вещей; деловые контакты; отдых-сон; развлечения; питание; личная гигиена; функциональное зонирование; рациональный набор оборудования.

Эстетический комфорт: композиция пространства, цветовое решение, освещение, отделка поверхностей, декоративные детали, озеленение, светозвуковой эффект и размещение мебели.

Экологический комфорт в интерьерах создается благодаря системам инженерного обеспечения гостиниц: вентиляции, кондиционированию воздуха, централизованному пылеудалению, отоплению и др.

Функциональный комфорт в основном обеспечивается оптимальным набором мебели и оборудования.

4.4. Номенклатура и вид мебельных изделий, применяемых в гостиницах

Мебель является одним из активных компонентов в формировании интерьеров многих помещений гостиниц.

Специфика гостиничного хозяйства, многофункциональность помещений, находящихся в одном здании, обусловили дифференциацию мебели по назначению: *бытовая* (для отдыха, сна, работы за столом, приема пищи, хранения одежды); *конторская* (или офисная); *ресторанная* и *специальная* (оборудование бара, парикмахерской, справочных, мест дежурных и т.д.).

Современная мебель по характеру конструктивной структуры подразделяется на:

- стационарную,
- комбинированную,
- многофункциональную (когда один предмет выполняет две и более функций)
- трансформируемую (в том числе секционную).

Требования к мебели устанавливаются в соответствии с舒适ностью гостиниц и их назначением. Комфортность гостиниц предопределяет качество и количество мебельных изделий, а функциональное назначение гостиниц – номенклатуру мебели.

При размещении мебели обязательно учитываются нормы разрывов и проходов между мебельными изделиями. Характер планировочной организации мебели зависит также от типа функционального блока гостиницы, в котором она размещается. Так, например, номенклатура и вид мебельных изделий приемно-вспомогательных помещений с вестибюлем зависят от функции помещений этой группы, а также от динамики технологических процессов, происходящих в них. Организация единой формы обслуживания потребовала создания службы портье, в связи с чем произошла корректировка ассортимента мебели. Централизация этой службы, сосредоточение в вестибюле оборудования для ключей обеспечивает комфортность обслуживания и улучшает контроль за его состоянием.

Набор мебельных изделий, предназначенных для вестибюльной группы, может быть следующим (табл. 5).

Композиционные приемы размещения мебели в помещениях этой группы зависят от размеров и объемно-планировочного решения помещения, функциональных связей технологического процесса.

Таблица 5

Рекомендуемая номенклатура мебельных изделий помещений вестибюльной группы

Наименование зоны	Состав зоны	Функция зоны	Мебель и оборудование	Размеры мебели, см
Зона интенсивного и экстенсивного пешеходного движения	Вход для посетителей Специальный вход	Распределение людских потоков и багажа. Доставка и хранение багажа	Стеллажи	70 см или на ширину камеры хранения
Зона приема	Помещение гардероба Рабочее место портье	Временное хранение одежды. Оформление, регистрация, расчет. Выдача ключей. Предоставление услуг	Барьер гардеробный Стол рабочий Стойка-блок Кресло рабочее Тумба для картотеки Шкаф для сейфа Стол-приставка Стенд для ключей Стенд для информации Барьер-блок «банк-касса»	45x80 (45x120) 60x150 45x154 45x45 40x80 50x70 42x110 80x10 80x10 154x157

Наибольшее внимание во всех типах гостиниц уделяется мебелировке помещений блока жилой группы. Меблировка этих помещений должна решать основную задачу: создать максимум удобств при минимальной площади.

В помещениях жилых этажей используется специальная гостиничная мебель: встроенная, трансформируемая, сблокированная, навесная.

В результате такой мебелировки уменьшается площадь, занимаемая мебелью, и количество предметов, облегчается уборка помещений и их эстетическое восприятие.

Меблировка номеров зависит от площади номера и комфортности гостиницы. Жилая площадь однокомнатного одноместного номера составляет 9-18 м², однокомнатного двухместного – 12 – 25 м², в зависимости от категории гостиницы.

Приемы размещения мебели зависят от размеров и конфигурации номера и его жилой площади, расположения оконных и дверных проемов. Наибольшей сложностью отличается мебелировка однокомнатного номера, так как совмещает функции сна, работы, отдыха и хранения вещей. Во всех современных номерах функции хранения вещей частично выносятся в прихожую, которая оборудуется встроенным шкафом и вешалкой.

Расстановка предметов мебелировки жилого помещения номера определяется их функциональной связью и расположением в номере. Так рабочий стол должен находиться у окна (параллельно ему или торцом к нему); зона отдыха (кресло и журнальный столик) – в зоне просматриваемости от дверей; подставка для чемоданов – ближе к двери или блокируется с рабочим столом.

Размеры функциональных зон номера определяются с учетом разрывов между мебельными изделиями одной зоны. Размер зоны работы в поперечном направлении складывается из ширины стола (60 см), разрыва от стола до стула (10 см) и ширины стула (45 см), что составляет 115 см. Общий размер зоны отдыха с одним креслом равен 150 см (ширина журнального столика – 60 см, разрыв от столика до кресла – 30, ширина кресла – 60 см).

Общий размер зоны сна (135 см) состоит из следующих параметров: ширины кровати – 90 см (85 см кровать плюс 5 см разрыв от стены), разрыва 5 см между прикроватной тумбочкой и кроватью, ширины тумбочки 40 см.

Особой комфортностью отличаются номера типа «дубль», оборудованные кроватью, комбинированным столом, стулом, журнальным столиком, креслом и подставкой для чемодана, диваном-кроватью. Диван-кровать служит в качестве дополнительного спального места и имеет тумбочку для постельного белья.

Меблировка 3-4-местных однокомнатных номеров гостиниц затрудняет функциональное зонирование мебели. Для максимального раскрытия внутреннего пространства жилой комнаты рекомендуется использовать двухъярусные кровати, особенно в молодежных гостиницах.

Двухкомнатные номера состоят из спальни и гостиной, которые отделяются друг от друга раздвижными или складывающимися перегородками, открытыми или застекленными дверными проемами. Рациональная меблировка спальни определяется островным размещением кроватей, пристенным шкафом; в гостиной размещением мебели для отдыха должно обеспечиваться удобство пользования телевизором, а мебель для работы может включать навесной подоконный рабочий стол, являющийся одновременно подставкой для телевизора.

Жилая часть трехкомнатных номеров состоит из спальни, гостиной и кабинета. Меблировка такого номера решается по аналогии с двухкомнатным, но здесь зона работы выносится в кабинет. Кабинет дополняется также книжным шкафом или полками и зоной отдыха, в гостиной располагается обеденный стол со стульями. При спальне может находиться гардеробная, а «прихожей – подставка для багажа. Трехкомнатные номера могут размещаться в двух уровнях: на первом уровне гостиная, прихожая, санузел, кухня- ниша, а на втором – спальня, кабинет, санузел. Иногда кабинет располагают на первом уровне.

Номера «апартаменты», имеющие до 8 комнат, различны и могут быть скомпонованы из нескольких номеров, которые в этом случае соединяются между собой дверями и называются номера – «комплексы». Они могут быть оборудованы для проведения совещаний, собраний, для чего между номерами устраиваются раздвижные перегородки и используется трансформирующаяся мебель (например, кровать-шкаф).

Прихожие во всех видах номеров в основном небольшие по площади (шириной не менее 105 см) и оборудованы встроенным (или пристенным) шкафом, вешалкой и зеркалом.

В многокомнатных номерах прихожая отделяется от жилой комнаты дверью, а в однокомнатных и простым проемом.

В прихожей, не имеющей встроенного шкафа, устанавливается вешалка с полкой для шляп и подставкой для обуви, рекомендуется повесить зеркало, выделить место для платяной щетки.

Мебель в гостиницах категории 3, 4 и 5 звезд обычно отделяется фанерованным деревом дорогих твердых пород, применяются прочные покрытия, полировка и лакировка; для мебели II класса – окрашивание и лакировка.

Большое внимание в гостиницах (особенно 4- и 5-звездных) уделяется достижению эстетического комфорта. Он создается благодаря художественно-пространственной организации процесса жизнедеятельности человека с помощью целого ряда средств. Первоочередная задача – проектирование композиции пространства. Это означает такое построение интерьера помещения, при котором отдельные элементы воспринимаются в определенной системе (стилевом единстве). В настоящее время наиболее распространены три приема художественно-пространственной организации интерьеров гостиниц – стиль «ретро», современный и смешанный.

Интерьер в стиле «ретро» создается стереотипными элементами прошлых веков (ампир, барокко, рококо и др.). Современный интерьер в организации пространства отражает строгость, простоту, логичность и лаконичность форм, их функциональную оправданность. Интерьер, решенный в смешанном стиле, содержит элементы двух предыдущих приемов композиции пространства.

4.5. Роль цвета и освещения в создании интерьера.

Декоративные растения в гостиничном интерьере

Одним из важнейших элементов интерьера является цветовое решение помещений – окраска стен, полов, отделка их различными материалами (пластик, керамика, гипсокартон и др.). Цветовое решение интерьера создается с использованием принципов контраста и нюанса. В практике используются оба приема.

Важным элементом интерьера является свет и освещение. Виды освещения бывают:

- *общее* – обязательное для всех помещений (равномерное);
- *местное* – дополнительное освещение какой-либо одной зоны интерьера (спальных мест в номерах, столиков в ресторане и др.);

- *локализованное* – в помещениях с относительно большими площадями, направленное к рабочим местам. При всех видах освещения большую роль играет цветовое решение и отделка потолка, пола и стен.

Управление освещением мест общего пользования (коридоров, лестниц, холлов, гостиных и др.) централизованное.

Немаловажную роль в оформлении помещений и жилых номеров играют произведения живописи, скульптуры, элементы декоративного, прикладного искусства и особенно озеленение.

Озеленение в интерьере гостиниц – это особый вид искусства, выполняющий как эстетические, так и утилитарные функции. Озеленение активно влияет на характер формирования интерьера и является таким же равноценным компонентом оформления среды, как отделка стен, меблировка и др. С помощью озеленения можно повысить художественную выразительность внутреннего пространства, усовершенствовать его функциональную организацию. Утилитарная функция растений заключается в создании определенного микроклимата в помещениях.

Различают активную и нейтральную системы озеленения. Так, в зоне работы создают нейтральную систему озеленения, а в зоне отдыха активную.

В гостиницах, особенно в вестибюлях, холлах, на нижних этажах озеленение служит активным художественным средством разделения пространства на функциональные зоны. Это выполняют группы крупных зеленых декоративных растений, вносящих в убранство интерьера иллюзию единения с природой, связи с экстерьером здания.

Крупные (кадочные) экземпляры растений устанавливают поодиночке. Для разделения площади применяют и группы растений, разных по размерам, виду, форме и цвету. Большое помещение многофункционального назначения в гостиницах делят на зоны устройством зеленых стенок из вьющихся растений или прозрачными и полупрозрачными экранами с подвешенными и установленными на них или около них декоративными растениями.

Одним из приемов организации интерьера является его непосредственная или иллюзорная связь с наружным пространством, которая может быть решена и средствами озеленения в гостинице, например, устройством клумбы-кашпо на подоконнике вестибюля, кафе или ресторана, приемной или холла первого этажа. Место для их размещения надо выбирать с учетом хорошего освещения солнечными лучами.

Как декоративный элемент озеленение входит в оборудование открытых помещений гостиниц – внутренних двориков, соляриев, террас и балконов общего пользования, летних кафе и баров.

Включение озеленения в интерьер осуществляется как созданием естественных (живых, засушенных) природных композиций, так и искусственных. Наиболее широко используются декоративно-цветущие растения, ампельные, а также применяются эпифитные растения, т.е. растения (засохшие деревья), используемые для крепления других растений, особенно ампельных.

Особую роль в приближении человека к природе играет озеленение, введенное в архитектуру в виде так называемых зимних садов. Тут могут быть устроены небольшие водоемы, бассейны и фонтаны с рыбками и водолюбивыми растениями.

Зимний сад устраивают связанным с другими помещениями общественного пользования. В гостинице он может быть также одним из холлов или гостиной, частью помещения для отдыха или вестибюля, бюро обслуживания или ресторана. Проще всего располагать зимний сад на первом этаже, но при условии, чтобы помещение не было затенено высокими зданиями или большими деревьями. Наилучшие условия создает комбинированное освещение: боковое с верхним. Необходимо обеспечить хорошую вентиляцию зимнего сада и не допускать в нем сырости и застоя воздуха.

Большое внимание уделяется искусству составления букетов (икебана). В икебанае есть свои законы, принципы и правила, помогающие при составлении букета. Основным является закон пропорциональных соотношений и цветовых гармоний.

Закон пропорциональных соотношений основан на принципе золотого сечения: меньшее так относится к большему, как большее ко всему целому. Пропорциональные отношения принимаются между элементами растительной композиции и между букетом и вазой.

В букет составляется нечетное количество цветов, между высотами которых выдерживаются соотношения: длина самого низкого цветка равна $\frac{2}{3}$ длины среднего, а длина среднего составляет $\frac{2}{3}$ длины высокого цветка. Превышение букета над вазой составляет $\frac{2}{3}$ общей высоты композиции, если ваза высокая; если ваза низкая, то высота букета в два раза больше диаметра вазы.

Контрольные вопросы

1. Как определяется вместимость гостиниц?
2. Какие помещения входят в состав средних и больших гостиниц?
3. На какие категории в зависимости от степени благоустройства, комфортности и числа комнат делятся номера?
4. Какие функциональные помещения входят в структуру гостиничного здания?
5. Дайте определение понятию «интерьер».
6. Что понимают под общим комфортом внутреннего пространства гостиниц?
7. Какие факторы обеспечивают экологический комфорт?
8. Какой вид комфорта обеспечивается оптимальным набором мебели и оборудования?
9. Как дифференцируется мебель по назначению?
10. Как делится современная мебель по характеру конструктивной структуры?
11. Что определяет комфортность гостиницы?
12. От каких факторов зависят приемы размещения мебели?
13. Какие виды освещения применяют при создании интерьера?
14. Какие системы озеленения Вы знаете?

5. ПРИНЦИПЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОСНОВНЫХ СЛУЖБ ГОСТИНИЦ

5.1. Служба управления номерным фондом

Эта служба (*room division*) состоит из подразделений, которые наиболее активно вовлечены в процесс обслуживания клиентов. Традиционно номерной фонд приносит большую часть дохода гостиничного предприятия.

Типовая структура службы управления номерным фондом представлена на рис. 4.

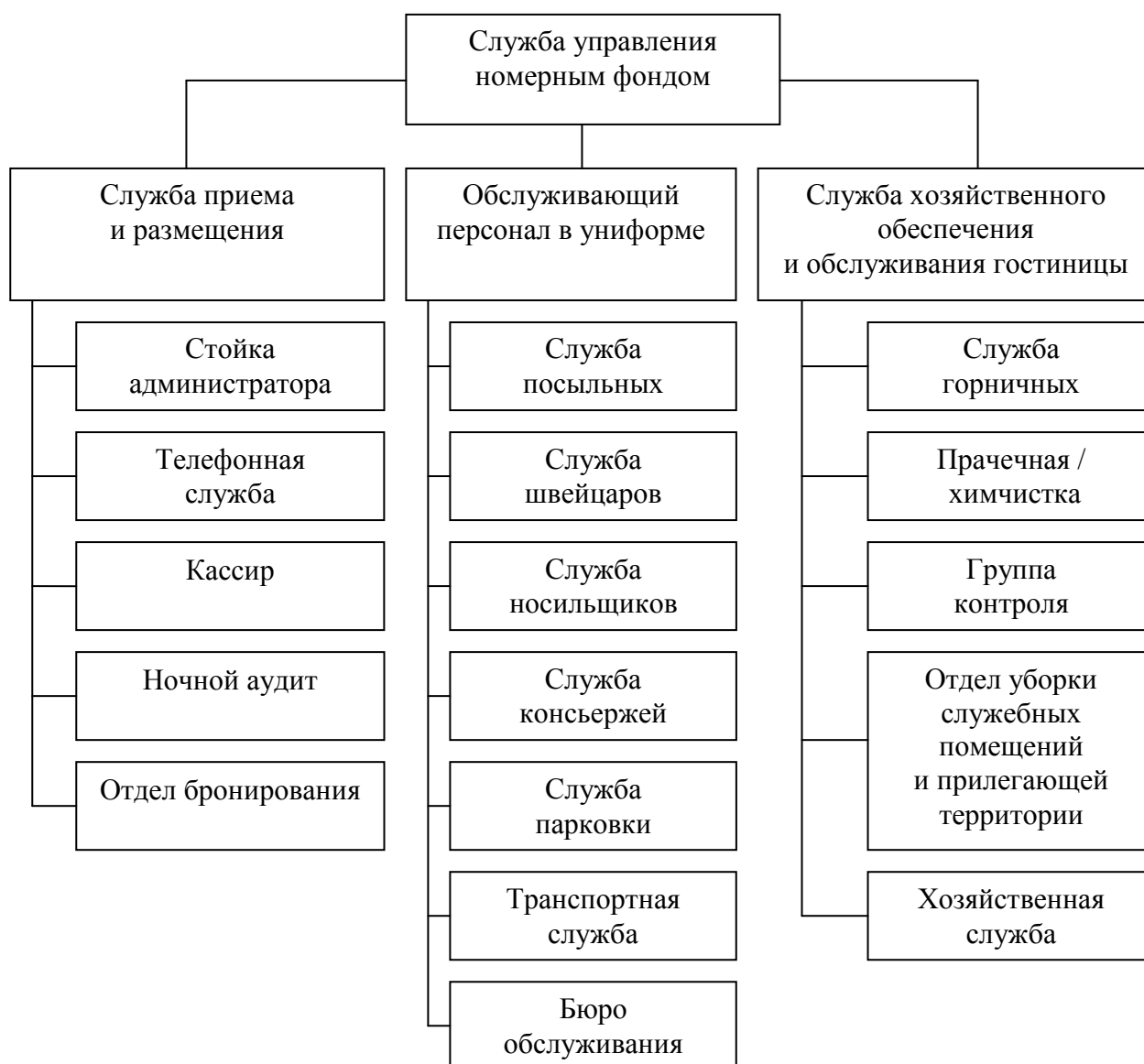


Рис. 4. Структура службы управления номерным фондом

Служба приема и размещения (*front office*). Обязанности, функции, ответственность персонала службы приема и размещения меняются в зависимости от рыночного сегмента, корпоративной философии, принципов управления, организационной структуры и т.д.

К основным функциям этой службы можно отнести следующие:

- 1) продажа номерного фонда (сбор данных о его использовании);
- 2) прием гостей, их регистрация, выдача ключей и размещение;
- 3) создание и ведение карточек гостей;
- 4) обработка заказов на бронирование (если в гостинице не предусмотрено специального подразделения);
- 5) обеспечение гостей любой интересующей их информацией;
- 6) подготовка платежных документов за услуги и произведение окончательных расчетов с клиентами;
- 7) координация всех видов услуг, предоставляемых гостям.

Персонал приема и размещения участвует во всех процессах, происходящих в гостинице, и ему ежедневно приходится соприкасаться с проблемами, возникающими в процессе предоставления услуг.

Среди факторов, влияющих на работу сотрудников службы приема и размещения, можно выделить:

- автономность (в Европе распространена практика, когда работники службы приема и размещения выполняют строго специализированные функции, в Америке принцип работы этой службы, наоборот, предусматривает взаимозаменяемость всех сотрудников);
- тесный контакт с гостем (увеличение времени общения с клиентом позволяет уменьшить количество проблем);
- производственная культура (некачественное выполнение сотрудниками гостиницы своих обязанностей приводит к возникновению проблем у работников службы приема и размещения);
- обратная связь (информация, полученная от гостей или управленцев, позволяет улучшить качество обслуживания);
- неоднородность задач (требует от сотрудников службы, с одной стороны, придерживаться существующих правил и процедур, с другой – «правильно» реагировать на возникающие нестандартные ситуации).

Руководитель службы приема и размещения (*front office manager*) ежедневно выполняет множество обязанностей, в число которых входят обмен информацией с различными подразделениями, обзор состояния номерного фонда в течение дня, реагирование на жалобы гостей, подготовка прогнозов, участие в обсуждении планов с гене-

ральным директором и т.д. С учетом стандартов мировой практики можно сказать, что руководитель является связующим звеном между другими подразделениями и гостями отеля.

К службе приема и размещения относятся:

- стойка администратора (*front desk*, или *reception*) – основное место контакта сотрудников службы приема и размещения с клиентами. Здесь происходит регистрация гостей и расчеты с ними, распределение номерного фонда; сюда обращаются клиенты за решением проблем. Регистрация гостей сопровождается оформлением регистрационных записей, которые могут храниться в виде файлов, на регистрационной карточке или в гостевой книге. Эти записи содержат информацию о госте, датах въезда и предполагаемого выезда, способах оплаты, начислениях на счете клиента. Функцией сотрудников этой службы также является контроль и составление отчета о статусе номеров (номер может быть свободен, забронирован, нуждаться в уборке или проведении ремонтных работ и др.);

- секция кассовых операций – ее функции могут выполняться как специальными сотрудниками (*cashiers*), так и сотрудниками службы приема и размещения наряду с другими операциями (характерно для небольших гостиниц). В обязанности сотрудников входит подготовка ежедневных отчетов, обновление счетов клиентов и прием платежей. Некоторые гостиницы используют систему подтверждения ваучеров (дополнительный документ, содержащий детали операций по счету);

- ночной аудит (*night auditor*) – эта служба занимается работой со счетами в то время, когда прочие службы уже не работают, то есть во время третьей смены (ранним утром). В небольших отелях, как правило, такая служба отсутствует. Ее основные функции:

- начисление на счета платежей, не внесенных ранее;

- сверка итоговых цифр на счетах компьютера со счетами различных отделов;

- начисление аренды за номер и внесение итоговых показателей в базу данных;

- формирование отчета о задолженностях перед гостиницей;

- секция почты и информации – сотрудники этой службы выдают ключи, хранят их (во многих гостиницах эта функция упраздняется в связи с появлением пластиковых (электронных) ключей), принимают почту, отвечают на любые вопросы гостей;

- телефонная служба (*private branch exchange, АТС*). В современных условиях использование телефонных систем позволяет гостинице

предложить своим клиентам дополнительные услуги и повысить эффективность работы сотрудников. В ряде гостиниц в номерах установлены телефонные аппараты, на которых имеются кнопки-пиктограммы, указывающие на определенную службу (службу обслуживания в номерах, службу горничных и т.д.); таким образом, клиент имеет прямую возможность вызвать сотрудника необходимой ему службы. Также телефонные аппараты могут иметь световые индикаторы, которые позволяют гостю узнавать о наличии входящих сообщений. Оператор АТС (*switchboard*) выполняет множество основных функций: он принимает и распределяет звонки, рассчитывает суммы платных звонков и передает их в службу размещения, а также выполняет ряд дополнительных функций (будильник, предоставление информации). Функцией оператора также может быть и проверка работоспособности автоматизированных систем (типа пожарной тревоги) и координации аварийной связи;

- подразделение бронирования номеров (*reservation department*) отвечает за получение и обработку запросов на будущие услуги проживания. Автоматизация изменила режим работы этой службы, превратив ее персонал в специалистов по продажам, которые не просто должны принять заявку на проживание, но и предоставить клиентам всю необходимую информацию. Во многих гостиницах отдел бронирования не относится к службе приема и размещения, а является подразделением службы маркетинга и продаж.

Очень многие клиенты перед приездом бронируют номера. Запросы на бронирование гостиницы могут поступать от множества источников, среди которых выделяют постоянные и разовые. Постоянные связаны с постоянным сотрудничеством гостиницы с турпредприятиями или организациями, нуждающимися в постоянном размещении своих работников. Разовые источники возникают, как правило, у физических лиц или организаций при обращении в гостиницу.

Для получения заявок на бронирование номеров гостиницы могут использоваться:

- собственные каналы, без участия посредников: свой прямой телефон; почта (письменные заявки по факсу, заказные письма); собственная Интернет-страница, представительство в другом городе; для сетевых предприятий возможно бронирование «из гостиницы в гостиницу»;

- посредники: различные агентства резервирования (например, турагентства); членство в той или иной системе интернет-бронирования и т.д.

Методы и типы бронирования можно подразделить на следующие группы.

1. Гарантированное бронирование (*guaranteed reservation*): предполагает, с одной стороны, ответственность гостиницы за сохранение номера для гостя до определенного времени после предполагаемой даты его прибытия; с другой стороны, гость берет на себя обязательства по оплате зарезервированного номера в случае опоздания или невозможности приезда (если не была проведена процедура отмены бронирования). Гарантированное бронирование обеспечивается после предоплаты, которая может быть проведена следующим образом:

- предварительная оплата услуг (клиент полностью оплачивает услуги до своего приезда, как правило, банковским переводом);
- использование кредитной карты (гостиница блокирует на банковском счете определенный депозит);
- гарантия туристских агентств (гарантом бронирования выступает турагентство, которое в случае срыва заказа все расходы берет на себя и в дальнейшем взыскивает их с клиентов);
- туристский ваучер – это другой вид гарантии турагентства перед гостиницей. Представляет собой документ, свидетельствующий о предоплате услуг размещения турагентству (он содержит информацию о турфирме, выдавшей его, с указанием государственного номера лицензии, адреса и др. реквизитов, количество и фамилии клиентов, наименование организации, для которой он предназначен);
- корпоративная гарантия (многие предприятия заключают договоры с гостиницами о финансовой ответственности за размещение своих клиентов).

2. Негарантированное бронирование (*non-guaranteed reservation*) ответственность только со стороны гостиницы, которая «сохраняет» номер за гостем до определенного часа. Гость не гарантирует оплату в случае своего опоздания или неприбытия.

На практике многие гостиницы прибегают к сверхбронированию, или перерезервированию (*overbooking*), которое заключается в бронировании номеров без наличия свободных мест. Это обусловлено тем, что часть забронированных номеров может остаться свободными из-за неявившихся или опоздавших клиентов, а для гостиницы это крайне невыгодно. Таким образом, прибегая к этой процедуре, гостиница стремится избежать убытков, связанных с неявившимися клиентами («*no show*»), которые, по статистике, составляют 20% от гостей, сделавших негарантированное бронирование, и 5% от гарантированно

забронировавшихся. Однако использование гостиницей системы сверхбронирования возможно только при тщательном расчете, анализе и регулировании данных по клиентам, видам и времени резервирования, иначе могут возникнуть проблемы, связанные с невозможностью размещения постояльцев, одновременно претендующих на один номер, что приведет как минимум к их недовольству, а в ряде стран – и к выплатам штрафа.

Цикл обслуживания гостя можно разбить на 4 стадии, каждая из которых связана с определенными финансовыми операциями со счетом клиента.

Подготовительная стадия. На этом этапе будущий клиент под воздействием различных факторов выбирает гостиницу. На его окончательное решение могут повлиять и принципы работы службы бронирования отеля, которая должна уметь «продать номер»: предоставить быстро и доступно всю необходимую клиенту информацию, упростить процедуру бронирования. После получения заявки (в случае достижения устной договоренности с клиентом по телефону или получения заявки по факсу, почте и др.) сотрудник отдела бронирования заполняет бланк (Ф.И.О. гостя, сроки проживания, тип и цена номера, форма оплаты, номер брони и фамилия сотрудника, принявшего заказ) или делает соответствующую запись в электронной системе бронирования (если она используется гостиницей). Заявки на бронирование мест по телеграммам, телефонным звонкам, письмам регистрируются в специальном журнале «П» по форме, установленной приказом Минфина Российской Федерации от 13 декабря 1993 г. «Об утверждении форм документов строгой отчетности», содержащей следующие реквизиты: регистрационный номер, Ф.И.О., место жительства, вид заявки, дата заявки, дата заезда и выезда, гостиница, количество мест, подпись лица, принявшего заявку. Заявки, принятые от организаций, также регистрируются в журнале «П» (регистрационный номер, наименование предприятия (организации), дата представления заявки, дата заезда и выезда, гостиница, количество мест, подпись лица, принявшего заявку).

После этого сотрудник готовит подтверждение бронирования, то есть заказчику дается (по телефону) или отправляется ответ (на бланках) с указанием его Ф.И.О.; сроков проживания; типа и цены номера; периода ожидания, в течение которого он может рассчитывать на получение номера (или в течение которого не вступят в силу штрафные санкции за опоздание, неприбытие); номера его брони и фамилии

сотрудника, принявшего заказ. В случае невозможности бронирования клиенту высылается вежливый отказ с указанием причин. После подтверждения бронирования составляется регистрационный файл гостя (Ф.И.О., адрес, сроки пребывания, особые пожелания; будут записываться записи обо всех начислениях за период пребывания клиента в отеле). В случае аннуляции сотрудник отдела бронирования оформляет бланк «Отмена бронирования», вносит сведения в электронную систему гостиницы (в том числе присваивает номер), после этого гостю (при гарантированном бронировании) может быть возвращена предоплата (при соблюдении установленных сроков аннуляции) или на него могут быть наложены штрафные санкции в случае несоблюдения сроков. Собранные в процессе бронирования данные являются необходимой информацией для работы службы приема и размещения, они позволяют прогнозировать прибыль, избегать двойного бронирования и т.д.

Въезд. Этот этап включает встречу гостя, регистрационные формальности, в том числе выяснение вопросов платежеспособности, размещение. Своих гостей гостиница может встречать не только «на пороге», но и в аэропорту, на вокзале в зависимости от достигнутых договоренностей. Первое впечатление от гостиницы постояльцы могут получить, общаясь с работниками службы приема и размещения в момент своего прибытия, поэтому им нужно уделить каждому гостю максимум внимания, предоставить теплый и внимательный прием. В общем случае формальности не должны превышать для частных лиц 8 минут, для группы до 30 человек – 15 минут, а для группы от 30 до 100 человек – 40 минут. Для клиентов, забронировавших номер, регистрационные формальности подразумевают уточнение всех деталей бронирования, которые могут измениться к моменту его прибытия в гостиницу. Если гость не заказал номер заранее, то служащий, осуществляющий регистрацию, должен ему предоставить информацию о типах номеров, тарифах и услугах гостиницы и др. (данная информация, согласно Правилам предоставления гостиничных услуг в РФ, должна быть представлена на видном месте в зоне приема и размещения). В случае согласия гостя с условиями проживания и на основании предъявленного им документа (паспорта, военного билета или иного документа, удостоверяющего личность) между ним и гостиницей заключается договор, свидетельством которого является заполнение гостем анкеты (форма № 1-Г) в двух экземплярах (граждане,

прибывшие в командировку, на совещания, конференции, сборы, заполняют анкету формы № 1-Г в одном экземпляре), на которых должна присутствовать личная подпись клиента (затем на основании анкеты формируется регистрационный файл). Во время проживания гостя в гостинице анкета хранится в действующей информационной картотеке прибывших лиц, а после его выезда – в архиве (не менее года). Если гостиницу посещают иностранные гости, в гостинице обязательно должен быть журнал регистрации иностранных граждан – форма № 2-Г.

Регистрация считается законченной после решения финансовых вопросов: способа оплаты, платежеспособности клиента, открытия счета и определения даты отъезда. Расчеты с клиентами могут производиться наличными, по безналичному расчету, ваучерами, кредитными картами. Процедура проверки платежеспособности гостя определяется степенью технической оснащенности гостиницы и формой оплаты: кредитная карта для гостиницы является предпочтительным вариантом, так как существует возможность проверки платежеспособности клиента и гарантия своевременной и полной оплаты предоставленных услуг; в случае расчета наличными гостиница может попросить гостя внести предоплату или расплачиваться за определенные периоды проживания (конкретные условия определяются классом гостиницы и контингентом ее гостей). При оформлении оплаты за проживание гостю либо выписывается счет по форме № 3-Г (бланк строгой отчетности), либо выбивается чек с использованием контрольно-кассовой техники (при безналичном расчете при въезде создается слип – оттиск кредитной карты клиента). Счет выписывается в трех экземплярах: первый выдается клиенту, второй вместе с «Кассовым отчетом» (форма № 5-Г) ежедневно сдается в бухгалтерию, третий хранится до выезда гостя в расчетном отделе гостиницы в специальных кармашках, упорядоченным по датам оплаты, в контрольной картотеке. После оплаты сотрудник службы приема и размещения заполняет карту гостя – форма № 4-Г. Расчет оплаты за бронирование и проживание по безналичному расчету производится по форме № 7-Г. Если гость выезжает из гостиницы досрочно, ему будет возвращена часть денег, уплаченных за проживание; для этого выписывается квитанция по форме № 8-Г. После окончания регистрации клиенту предоставляют номер, выдают ключ и вызывают носильщика, который помогает ему разместиться.

Пребывание. Способ предоставления персоналом службы приема и размещения услуг гостям очень важен, так как он должен формировать у клиентов желание снова остановиться в гостинице. Во время пребывания гостя сотрудники службы приема и размещения отвечают за координирование предоставляемых услуг, осуществляют информационную поддержку, своевременно реагируют на запросы. На стадии пребывания все финансовые операции отражаются на счетах клиента и отеля и проверяются во время ночного аудита (для гостиниц с компьютерной системой учета эта процедура может проводиться круглосуточно). Многие гостиницы устанавливают так называемый кредитный лимит, то есть уровень начислений, при недостижении которого не производится промежуточный расчет. При предоставлении гостиницей своим клиентам дополнительных услуг оформляется квитанция по форме № 12-Г: она выписывается, например, при оформлении заказа билетов, оплате услуг переводчика, предоставлении кофе или чая по желанию проживающего. Квитанция составляется в двух экземплярах: первый представляется в бухгалтерию, второй – клиенту. На услуги автостоянки при приеме и выдаче автотранспорта заполняется квитанция «Автостоянка» – форма № 11-Г; она выписывается в двух экземплярах: первый сдается в бухгалтерию, второй выдается на руки плателъщику.

Выезд. На этой стадии осуществляется оформление выезда, происходит полный расчет с клиентом за проживание и дополнительные услуги и оплата счета (все это должно занимать не более 8 минут). Во время пребывания клиентов в гостинице могут иметь место факты порчи или утери имущества. В этом случае составляется акт о порче имущества (форма № 9-Г), и клиент обязан возместить указанную в нем стоимость ущерба. После полной оплаты счетов клиента могут попросить заполнить карточку-отзыв о качестве обслуживания. В этот момент сотрудникам службы приема и размещения следует поблагодарить гостя за то, что он выбрал именно эту гостиницу, и пригласить его вернуться. При выезде клиент сдает свой ключ (с появлением пластиковых ключей-карт такая необходимость отпадает) и с помощью носильщика (или самостоятельно) забирает багаж из номера и загружает его в автомобиль. После выезда гостя служба приема и размещения меняет статус номера и информирует об этом подразделение, обслуживающее номерной фонд.

Технологии службы приема и размещения. Выделяют три стадии развития технологий, применяемых гостиницей (службой приема и размещения):

1) неавтоматизированная (ручная) технология: подобная практика была распространена до 20-х гг. XX в. повсеместно, а многие маленькие гостиницы используют ее до сих пор. Она заключается в том, что все записи служба приема и размещения производит вручную. Данные по бронированию и плотность загрузки заносятся в специальную таблицу; статус номера отражается на стенде (на каждого гостя вручную заполняется регистрационная карточка, которая помещается в ячейку соответствующего номера); каждое подразделение ведет свою отчетность о предоставленных клиенту услугах, а для сверки и конечного формирования счета передает ваучеры в службу приема и размещения;

2) полуавтоматизированная технология, появилась в начале 1970-х гг.: часть операций проводится вручную, а часть выполняется с использованием специального оборудования. Более эффективный способ обработки данных по сравнению с предыдущим. Кассовые аппараты и другое оборудование позволяют часть процедур, связанных с процессом оформления документов при въезде, выезде и расчете гостей, производить более быстро и точно. Но, как правило, оборудование не является частью общей системы и требует специального технического обслуживания;

3) автоматизированная технология: получила широкое распространение в начале 1980-х гг., но по причине дороговизны была доступна только для крупных гостиниц. Постепенное совершенствование ПК привело к появлению компьютерных систем, доступных для отелей любого размера. В гостиницах, использующих такие системы, работа службы приема и размещения полностью автоматизирована. Программа бронирования внутренней системы отеля соединена с центральной системой резервирования и автоматически может рассчитывать тарифы, рассылать подтверждения, заполнять гостевой файл и составлять различные отчеты. Все зачисления на счет клиента проводятся одновременно с зачислением на счета отделов при оказании гостям услуг, что позволяет быстро произвести все необходимые расчеты при выезде. В ряде отелей (особенно в конгресс-центрах) благодаря наличию автоматизированных систем возможна процедура самостоятельной регистрации клиентом въезда и выезда (гость помещает в терминал кредитную карту, система направляет запрос в систему

резервирования отеля и возвращает клиенту информацию на проверку, после чего выдает талон, на основании которого сотрудник службы приема и размещения, а в ряде случаев – и сама система выдает гостю электронный ключ).

Функциональная организация рабочих мест службы приема и размещения. Большая часть операций службы приема и размещения происходит за регистрационной стойкой. Чаще всего она располагается в холле гостиницы. Конфигурация стойки должна быть удобна для гостей, но в то же время должна скрывать от них оборудование и информацию.

Эффективность работы сотрудников во многом зависит от дизайна стойки и организации рабочих мест. Элементы стойки, как правило, располагаются в соответствии с операционными зонами; при этом необходимо учитывать, что многие операции требуют одного и того же оборудования. Для неавтоматизированных и полуавтоматизированных гостиниц при проектировании стойки важно учесть необходимость наличия оборудования для производства и хранения различных форм документации (например, информационный стеллаж с ячейками на каждый номер; стенд для почты, сообщений, ключей, стенд бронирования). В автоматизированных гостиницах необходимость в таком оборудовании отсутствует, так как вся информация хранится в компьютере. Размеры стойки зависят от количества сотрудников службы: длина определяется из расчета 2 м (длина размаха рук) на одного человека плюс 1 м дополнительно; высота стойки со стороны сотрудников составляет 110-120 см, со стороны гостей несколько выше – 130-140 см. К оборудованию, используемому сотрудниками службы приема и размещения, относятся: персональные компьютеры, терминалы для создания электронных ключей (при наличии электронных замков), авторизационная машина (для проката кредитных карт), камеры слежения и мониторы (позволяют следить за помещениями), принтеры, факсы, детектор валют, терминалы для самостоятельной регистрации въезда и выезда гостей (иногда используются автоматизированными гостиницами) и т.д.

Обслуживающий персонал в униформе. Это наиболее специфическая служба любого отеля – работники, оказывающие индивидуальные услуги гостям. Большинство обслуживающего персонала в униформе часть своего дохода получают в виде чаевых, которые зависят от качества и частоты услуг.

К этой категории работников обычно относят:

- *носильщиков багажа* (подносчики багажа, *bellmen*). Помогают гостям доставить багаж из лобби в гостиничный номер. Кроме того, в крупных гостиницах эти сотрудники также могут выполнять ряд других функций (доставка писем и посылок в номер, доставка вещей в химчистку и т.д.). При общении с гостями носильщик багажа должен уметь предоставить интересующую их информацию. В высококлассных отелях такие сотрудники обязаны владеть несколькими иностранными языками, поэтому подбор кандидатов на эту должность затруднен;

- *швейцаров*. Это служащие, несущие дежурство у входных дверей гостиницы. Они первыми встречают и приветствуют гостей, наблюдают за входом и выходом проживающих и посетителей, помогают в разгрузке/погрузке багажа в транспортные средства, вызывают по запросу такси, регулируют движение транспортных средств перед гостиницей для обеспечения безопасности гостей и выполняют ряд других функций в вестибюле. Как и носильщики багажа, они должны быть информированы о возможностях гостиницы и местных достопримечательностях;

- *службу парковки автомобилей*. Эта служба имеется обычно в отелях мирового класса. Ее сотрудники занимаются парковкой транспорта и отвечают за его сохранность;

- *службу транспорта*. Если раньше предоставление транспортных услуг было обязательным условием лишь для отелей при аэропортах (для доставки гостей от аэропорта до гостиницы и обратно), то теперь многие гостиницы имеют такой отдел. Они предоставляют транспортные услуги для различных поездок: деловых, развлекательных, экскурсионных и т.д.

- *бюро обслуживания*. Работники этого подразделения располагаются обычно в холле гостиницы или рядом со стойкой службы приема и размещения. Их работа состоит в выполнении различных заказов гостей, связанных с информационными, досуговыми, деловыми, транспортными и иными услугами, предоставляемыми отелем. В их функции входит также заказ билетов на поезда, самолеты, в театры и на концерты, а также торговля цветами и сувенирами.

- *консьержей*. Наименее заметные сотрудники. «Консьерж» происходит от латинского *conservus* – «личный слуга», человек, ответственный за выполнение всевозможных просьб и пожеланий важных господ, проживавших в замке. Сертифицированные консьержи явля-

ются членами Международной ассоциации консьержей *Les Clefs d'Or* (Золотые Ключи); их можно узнать по «золотым ключам» на лацканах жакетов, получить которые можно только при условии соответствия высоким требованиям ассоциации. Персонал, оказывающий аналогичные услуги, но не являющийся членом *Les Clefs d'Or*, не имеет право именоваться консьержем. Возникновение ассоциации связано с появлением в 1929 г. общества из 11 консьержей из гранд-отелей Парижа, созданного для обмена идеями и профессиональными навыками. Уже в 1952 г. делегатами из 9 европейских стран было создано *UEPGH (Union Europeenne des Portiers des Grands Hotels)*. А после присоединения к союзу других стран в 1970 г. *UEPGH* стала называться *UIPGH (Union Internationale des Portiers des Grands Hotels)*. В 1994 г. название было изменено на *UICO (Union Internationale des Les Clefs d'Or)*. Сейчас полное имя организации: *UICH (Union Internationale des Concierges d'Hotels «Les Clefs d'Or»)*.

Сегодня консьержи входят и штат гостиниц, обеспечивающих высокий уровень обслуживания. Они оказывают гостям различные индивидуальные услуги: достают билеты на самолет, поезд, популярные представления и др., заказывают столики в престижных ресторанах, организуют экскурсионные и развлекательные программы, обеспечивают любой информацией и выполняют любые другие личные поручения гостя. Они должны быть хорошими психологами, обладать хорошей памятью, уметь быстро реагировать на различные ситуации, в совершенстве владеть несколькими языками и иметь широкую сеть контактов как на местном, так и на региональном, национальном уровнях. В России членов *Les Clefs d'Or* насчитывается порядка 25 человек, среди которых сотрудники отелей «Националь», «Балчуг Кемпински Москва», «Мариотт Гранд» и «Мариотт Рояль Аврора», «Рэдиссон САС Славянская», «Рэдиссон САС Лазурная», «Рэдиссон САС Лазурная Парк Отель» и др.

Служба хозяйственного обеспечения и обслуживания гостиницы (housekeeping). Ее можно назвать наиболее важным подразделением службы приема и размещения. Это часть гостиничной команды, которая создает в отеле атмосферу гостеприимства. Как правило, в этом подразделении работает максимальное количество персонала по сравнению с другими службами (до 50% служащих).

Эти работники обслуживают различные помещения (номерной фонд, общественные помещения, помещения специального назначения: центры развлечения, фитнес-центры и др.), обеспечивая соот-

ветствие санитарно-гигиеническим нормам, оказывают услуги по стирке и химчистке одежды. В это подразделение могут быть включены отделы ремонта, прачечной (химчистки) и т.д.

Структура этой службы зависит от типа и размера гостиницы. *Руководитель*, возглавляющий службу, называется начальником хозяйственного отдела (*Housekeeper*, или *Director of services*); он подчиняется напрямую генеральному директору (либо занимает промежуточное корпоративное положение или подчиняется главному инженеру). Ему, в свою очередь, подчиняются заместители, управляющие отделами горничных, уборщиков общественных и прилегающих территорий, директор прачечной-химчистки. Руководитель службы хозяйственного обеспечения отвечает за эффективную работу своего подразделения: проводит обучение, обеспечивает мотивацию и контроль работы сотрудников. Он должен иметь хорошую подготовку в областях планирования и организации подразделения, подбора персонала, уметь контролировать издержки и закупки.

Заместитель руководителя (Assistant Housekeeper) составляет график работы для персонала, подготавливает отчет о статусе номеров, отвечает за уборку и состояние номерного фонда.

Директор прачечной-химчистки (*Director of Laundry/Dry Cleaning*) – второй заместитель руководителя, несущий ответственность за обеспечение гостиницы чистым бельем для номерного фонда и ресторанов, а также за выполнение заказов гостей по чистке одежды.

Старшая горничная – младший руководитель в службе хозяйственного обеспечения. Она отвечает за холлы, основные коридоры и другие помещения, а также за обучение персонала и инвентаризацию моющих средств и других материалов.

Горничные (section housekeeper, maid) – в их обязанности входит уборка и прочее хозяйственное обслуживание комнат. Очень часто работу этих сотрудниц оплачивают в зависимости от отработанных часов, но для повышения производительности ряд гостиниц применяет систему оплаты за объем работы, например за количество убраных номеров: за каждой горничной закрепляется определенное количество комнат, которые нужно убрать за смену. В каждой из них горничные производят один и тот же набор действий в соответствии с должностными инструкциями. Они также участвуют в проверке номеров в определенные часы для выяснения их статуса (занят, готов к сдаче, не подготовлен). Обычно горничными руководит старшая горничная или дежурная по этажу.

Служащие по уборке общественных зон работают в номерной зоне гостиницы, занимаются уборкой коридоров, лифтов, служебных, торговых и складских помещений и других зон поблизости от номеров. Часто входят в состав группы горничных. Их руководителем обычно является старшая горничная или дежурная по этажу.

Ночной дежурный – этот служащий после окончания дневных работ отвечает за работу ночной смены горничных и уборщиков общественных зон.

Дежурный по складу белья – ответственен за цикл использования белья в номерах. Он обычно является связующим звеном между стойкой службы приема и размещения, техническим отделом и гостями по части хозяйственных нужд.

Другие сотрудники – как было отмечено ранее, штат сотрудников зависит от ряда характеристик конкретной гостиницы: в штате могут состоять дежурный по складу белья, швеи, сотрудники по поддержанию чистоты в бассейнах, фитнес-центрах и т.д.

5.2. Инженерно-технические службы

Можно выделить две основные задачи, стоящие перед этими службами:

- во-первых, обеспечение функционирования всех систем и оборудования (санитарно-технического, энергетического, холодильного; слаботочных устройств и автоматики, компьютерной техники и т.д.) с целью создания комфорта и безопасности для гостей;
- достижение определенных финансовых результатов за счет рационального расходования материалов и энергоресурсов. Принято считать инженерно-техническую службу затратным подразделением, так как она не приносит прибыли как номерной фонд или служба питания, однако может предоставить возможность сэкономить. В современных условиях эффективные принципы управления деятельностью этого подразделения и применение новых методик позволяют значительно сократить расходы, увеличивая тем самым прибыль гостиницы.

Структура инженерно-технической службы гостиницы показана на рис. 5.

Такой вариант организации инженерно-технического подразделения подходит для гостиниц, состоящих из нескольких больших корпусов и имеющих большую площадь.



Рис. 5. Структура инженерно-технической службы

Сегодня практически любая гостиница имеет в штате главного инженера (*facility manager, chief engineer*), являющегося руководителем инженерно-технической службы, который занимается решением соответствующих вопросов и должен обладать хорошими навыками управления людьми, финансами и ресурсами. Эффективность его работы оценивается по тому, как грамотно поставлены цели и задачи перед его подразделением, как выстроена организационная структура, как налажена система контроля и отчетности. Главный инженер входит в высшее управленческое звено гостиницы и является заместителем генерального директора, что подразумевает высокий уровень ответственности.

Технический отдел возглавляет менеджер, как правило, с техническим (инженерным) образованием. Он осуществляет контроль взаимодействия всех технических работников, с тем, чтобы минимизировать издержки гостиницы, связанные с функционированием ее оборудования и систем.

Проектный отдел в структуру гостиницы входит редко, его функции выполняют сторонние организации, но если это подразделение присутствует в составе инженерно-технической службы, то обычно им руководит архитектор или инженер: он занимается вопросами, связанными с реконструкцией.

За работу систем водоснабжения, электрогенераторов, центральной системы отопления и т.д. отвечает персонал отдела обслуживания и управления оборудованием.

Для осуществления контроля и координации всех технических мероприятий в состав инженерно-технической службы включают отдел контроля, к основным функциям которого относятся: определение необходимого количества материалов и оборудования, численности рабочей силы; наблюдение за расходами на технические нужды; расчет эффективности мероприятий по реконструкции и усовершенствованию. В состав инженерно-технической службы также входят: электрики, сантехники, плотники и т.д.

Для гостиниц, состоящих из нескольких корпусов среднего размера и имеющих небольшую площадь, общая структура инженерно-технической службы не так сложна. Персонал, как правило, немногочисленный (примерно 12 человек), и основные работы направлены на устранение возникающих технических проблем. В случае возникновения потребности в реконструкции или усовершенствовании систем оборудования прибегают к услугам сторонних организаций.

Гостиницы, небольшие по размеру, с небольшой прилегающей территорией, в своем штате имеют 1-2 человек, своего рода «мастеров на все руки», а генеральный директор берет на себя обязанности по техническому обслуживанию, выполняя функции главного инженера. В общем случае деятельность персонала ограничена следующими видами работ:

1) профилактические работы: любые действия персонала, связанные с обслуживанием и наблюдением за устройствами и техническими установками, обеспечивающие их бесперебойную работу. График проведения профилактических работ по каждому устройству устанавливается в соответствии с рекомендациями производителя;

2) ремонтные работы – выделяют два вида: текущие – продолжение профилактических работ и срочные – осуществляются по мере необходимости, вне обычного графика;

3) замена оборудования: происходит по мере достижения оборудованием (или его отдельными частями) предела срока службы, когда его дальнейшее использование неэффективно и стоимость ремонта не окупается;

4) усовершенствование: деятельность, направленная на повышение эффективности оборудования и снижение издержек. Может подразумевать смену оборудования на более эффективное или установку энергосберегающих систем и т.д. Руководитель инженерно-технической службы имеет план подобных изменений, который обосновывается и должен окупиться не более чем за 3 года;

5) реконструкция: такие приемы вносят изменения в инженерно-технические системы гостиницы, обеспечивая более высокий уровень функционирования. План реконструкции создается вне ИТС (на уровне администрации) и отличается от усовершенствования более широким форматом.

5.3. Служба питания

Питание – это один из основных компонентов гостиничного продукта. С точки зрения доходности служба питания (*Food Services, Food&Beverage*) занимает второе место после номерного фонда.

Для многих менеджеров гостиничного ресторана главная проблема заключается в том, что во время обеда и ужина он остается полупустым. Анализ услуг питания, предоставляемых гостиничными предприятиями, показал, что до 70% гостей не обедает, а порядка 50% не ужинает в нем. Сложившаяся ситуация привела к тому, что многие отели пересмотрели принципы функционирования подразделения питания и напитков, а ряд гостиниц стали сдавать свои рестораны в аренду. При этом можно отметить следующее:

- до 50% дохода ресторану гостиницы могут приносить сторонние посетители;
- в последнее время возросло значение конференций и собраний всех типов, что может позитивно повлиять на результаты работы службы питания и напитков.

Конкурировать с многочисленными ресторанами непросто, особенно учитывая, что питание в отелях зачастую должно предоставляться 24 часа в сутки, даже, несмотря на обременительные издержки.

Большинство гостиниц в свою структуру включают одно или несколько предприятий питания. Это могут быть рестораны, бары, клубы, кофейни. В качестве примера организационной структуры службы питания и напитков приведена схема на рис. 6.

Среди особенностей предприятий питания гостиницы можно отметить следующие:

1. В структуру гостиничного предприятия может входить несколько ресторанов, а может – ни одного. Для гостиниц, входящих в цепи, или отелей высших категорий необходимо наличие как минимум двух залов, один из которых должен быть фирменным; при этом необходимо иметь собственные ночные клубы, бары, банкетные залы и т.д.

2. Ряд гостиниц наряду с рестораном предпочитают иметь в своей структуре кафе; иногда это единственное место в отеле, где предоставляются услуги питания (в гостиницах 1-2 звезды).



Рис. 6. Служба питания

3. В отеле может быть несколько разновидностей баров:

- *лобби-бар* располагается в вестибюле гостиничного здания, является удобным местом для встреч;
- *ресторанный бар* находится в зале ресторана, традиционно представляет собой элемент интерьера;
- *бар при бассейне* – привилегия курортных и высокоразрядных гостиниц;

- *мини-бары* – маленькие бары с холодильниками в гостевых комнатах, в которых запасы напитков пополняются ежедневно (ответственность за эту услугу возлагается иногда на службу номерного фонда);

- *вспомогательный бар* – в больших гостиницах их может быть несколько, они располагаются на этажах, и здесь хранятся напитки для обслуживания гостей на этажах.

4. Важным моментом в работе подразделения питания является торговля спиртными напитками, которая может приносить большую часть доходов. Объем спиртных напитков должен быть не менее 30% от общего объема напитков (идеально 50%).

5. При организации обслуживания в ресторанах (кафе) гостиничных комплексов есть следующие варианты:

- полный пансион (*Full Board - FB*), то есть трехразовое питание;

- полупансион (*Half Board*) – завтрак-ужин или завтрак-обед;

- только завтрак (*Bed&Breakfast – B&B*);

- все включено (*all inclusive*) – особые условия в отелях, работающих по системе клубного отдыха, предусматривающие трехразовое питание и большой выбор бесплатных закусок и напитков в течение всего дня.

6. Особое внимание в гостиницах уделяется завтракам, так как на них приходят практически все гости. Различают следующие виды завтраков в гостиницах:

- континентальный: чай, кофе, какао, хлебобулочные изделия, мед, джем, масло;

- английский: континентальный завтрак, дополненный следующими блюдами: яйца, рыба, злаковые;

- шведский стол: широкий выбор блюд со свободным доступом, ассортимент зависит от категории отеля;

- завтрак с шампанским: предлагается в районе 10-12 часов, включает чай, кофе, алкогольные напитки (шампанское, вино), холодные закуски, салаты, супы, десерты;

- кроме вышеперечисленных видов завтраков, существуют другие виды, позволяющие учесть предпочтения гостей.

7. Одним из важнейших требований, предъявляемых к гостиницам делового назначения, является обеспечение возможности банкетного обслуживания. Для этого необходимо наличие банкетного зала и персонала с соответствующими навыками. Банкеты могут проводиться во время завтрака, обеда и ужина. Заказы на их подготовку и проведение принимает менеджер по обслуживанию банкетов, при этом согласо-

выдаются все необходимые вопросы, касающиеся размещения гостей, оформления зала, меню (для этого может быть приглашен шеф-повар ресторана), необходимого количества официантов и т.д.

Банкеты классифицируются по способам организации приема пищи за столом (стоя или сидя), по участию персонала в обслуживании (полное – все операции осуществляют официанты, частичное – ряд функций передается гостям), по ассортименту блюд и напитков (банкет-чай, банкет-коктейль, фуршет-банкет).

8. Обслуживание в номерах: любой первоклассный отель должен обслуживать номера (*Room Service*), даже если это убыточно. Это предусматривает подачу напитков и еды в номер. Меню в *Room Service* может быть ограничено (так как готовится отдельно от ресторанного), но в высококлассных отелях через эту службу можно заказать любое блюдо из ресторана, как правило, круглосуточно. Основная часть загрузки *Room Service* приходится на завтрак (до 70%). Заказы гости могут сделать по телефону непосредственно метрдотелю или старшему официанту или через горничных. Используется специальная посуда, поддерживающая температуру горячих блюд. Существуют специальные правила обслуживания, касающиеся не только техники подачи блюд, но и поведения в номере: их официант должен строго придерживаться. При правильной организации работы этой службы она может приносить до 15% дохода отеля; в то же время это подразделение является конкурентом для ресторанов.

5.4. Медицинская служба

Медицинское подразделение в структуре гостиницы должно предоставлять клиентам медицинские услуги и отвечать за соблюдение санитарно-технических норм на предприятии, обеспечивая безопасное и комфортное пребывание в заведении.

Деятельность медицинской службы в гостинице (не предназначенной для оказания специализированных услуг оздоровительно-профилактического профиля) преследует следующие цели:

- создание условий для оказания экстренной медицинской помощи;
- исключение возможности заболевания гостей и персонала отеля в связи с пребыванием в гостинице;
- обеспечение комфортного с санитарно-гигиенической точки зрения пребывания гостей в отеле.

В результате перед медицинской службой возникают следующие задачи:

- осуществлять мероприятия по оказанию неотложной и эффективной медицинской помощи в случае необходимости;
- контролировать состояние здоровья персонала для предотвращения вспышек заболеваний среди гостей и других работников;
- следить за соблюдением санитарных и гигиенических норм;
- проводить обучение персонала по вопросам оказания первой медицинской помощи.

Основные методы и приемы в работе медицинской службы отеля делятся на две группы:

1) административно-управленческие:

- планирование (стратегическое и тактическое) работы медицинского подразделения;
- распределение полномочий среди сотрудников гостиницы и контроль их действий в пределах компетенции медицинского подразделения;
- выполнение управленческих функций путем прямого и косвенного руководства;

2) технические:

- санитарно-гигиенические (осуществляют контроль соблюдения требований к технологическим процессам, прежде всего, предприятиями общественного питания гостиницы и службой номерного фонда; проверку микроклимата в помещениях и т.д.);
- лечебно-профилактические (включают в себя ряд мероприятий, в том числе вопросы, связанные с проверкой состояния здоровья персонала).

Спектр медицинских услуг, предоставляемых различными предприятиями гостиничной индустрии, колеблется в очень широких пределах: от аптечки «скорой помощи» до специализированных программ на базе хорошо оснащенных оздоровительных центров.

Основными факторами, определяющими виды и количество дополнительных услуг лечебно-оздоровительного характера, являются:

- классность гостиницы: чем она выше, тем больше количество услуг;
- ориентация предложения гостиницы на рынке, которая определяется особенностями климата, и т.д.

Крупные гостиницы организуют медицинские пункты, гарантирующие доврачебную и неотложную помощь. Среди дополнительных

медицинских услуг могут быть предложены консультации и лечение у различных специалистов (стоматолога, косметолога, окулиста и т.д.).

Те гостиницы, основным видом деятельности которых является оказание медицинских услуг оздоровительного и реабилитационного характера, как правило, располагают современным лечебно-диагностическим оборудованием и высококвалифицированным персоналом. Клиенты таких гостиниц (пансионатов, санаториев и т.д.) имеют возможность пройти всестороннее обследование и соответствующее лечение в полном объеме.

Оплата экстренной помощи, как правило, включается в стоимость пребывания в гостинице или предусматривается программой страхования; дополнительные услуги медицинского характера могут быть включены в стоимость проживания, а могут потребовать дополнительной оплаты.

Организационная структура медицинского подразделения является индивидуальной для каждого отеля. Руководитель медицинской службы подчиняется непосредственно генеральному директору, что позволяет ему оперативно выполнять свои функции.

5.5. Служба маркетинга и продаж

В числе основных функций подразделения маркетинга можно назвать комплексные рыночные исследования, разработку маркетинговой политики, продажу гостиничного продукта (основная цель службы), организацию рекламы и связи с общественностью и т.д.

Крупные независимые отели и сетевые гостиницы имеют, как правило, полноценные маркетинговые отделы, структура которых определяется потребностями и размерами предприятия. Небольшие гостиницы редко создают отделы маркетинга, прибегая к услугам консалтинговых и рекламных агентств; при этом часть функций может возлагаться на менеджера по сбыту (например, мероприятия по увеличению загрузки).

Отдел маркетинга в крупной гостинице может быть организован по одному из трех типов:

- 1) функциональному (то есть по видам маркетинговой деятельности);
- 2) товарному (ориентированному на товары и услуги фирмы);
- 3) региональному (ориентированному на рынки регионов деятельности фирмы).

Каждый отдел службы маркетинга, организованной по функциональному типу, формируется в зависимости от задач, стоящих перед подразделением, и состоит из менеджеров, отвечающих за определенный круг задач (рис. 7).

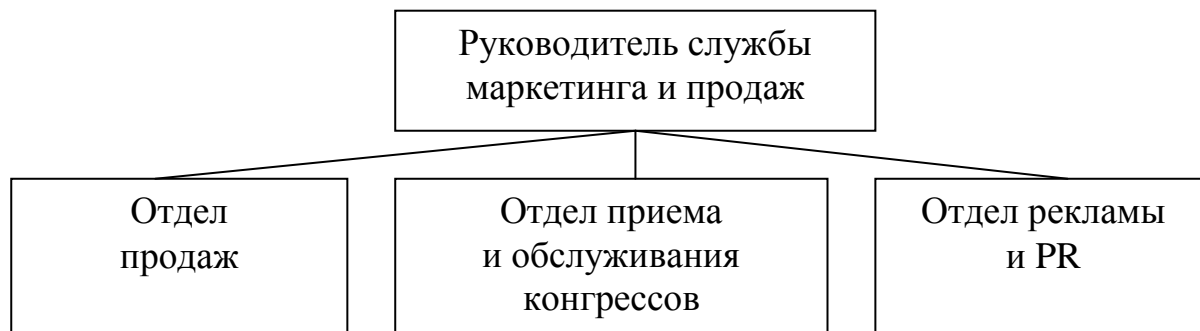


Рис. 7. Структура службы маркетинга и продаж

Отдел продаж взаимодействует с турагентствами, занимается организацией и оформлением корпоративных продаж. Отдел приема и обслуживания конгрессов может отвечать за распределение номеров для конференций и собраний, а может полностью заниматься вопросами, связанными с обслуживанием подобных мероприятий.

Отдел рекламы и связей с общественностью разрабатывает коммуникативную политику предприятия: бюджет рекламной кампании, планы мероприятий по формированию позитивного имиджа компании, рекламные средства, взаимодействие с агентствами, специализирующимися на рекламе и связях с общественностью, и др.

Главная цель службы – реализовать продукт и услуги гостиницы, для этого сотрудникам отдела маркетинга необходимо тщательно координировать свою работу с другими подразделениями.

5.6. Финансовая служба гостиницы

Несмотря на то, что финансовая служба относится к так называемым службам «заднего плана», так как ее сотрудники напрямую не имеют контактов с гостями, это подразделение занимает одно из ведущих мест в структуре гостиничного предприятия, а финансовый директор играет одну из ключевых ролей в организационной иерархии предприятия. Особенности этой службы является, во-первых,

то, что в отличие от других служб ее функции не могут выполняться одним человеком, вне зависимости от количества номеров в отеле; а во-вторых, никакая другая служба так плотно не взаимодействует с другими. Типовая структура финансовой службы гостиницы представлена на рис. 8.



Рис. 8. Финансовая служба гостиницы

Как правило, разделение функций бухгалтерии и финансово-экономического отдела присутствует в крупных гостиницах. В таком случае это разные отделы с различными задачами и руководителями. Для небольших предприятий характерно наличие только бухгалтерии и использование внешних специализированных организаций для выполнения ряда финансовых функций.

Основной целью бухгалтерии является формирование бухгалтерской отчетности, дающей полное представление о финансовом и иму-

ственном положении гостиницы, результатах ее хозяйственной деятельности. Для достижения этой цели бухгалтерии необходимо:

- регистрировать коммерческую информацию;
- создавать отчеты для владельцев и государственных контролирующих органов (налоговой инспекции и т.д.);
- вести бухгалтерскую отчетность;
- составлять бюджет и анализировать финансовые данные;
- начислять зарплату персоналу;
- заниматься подготовкой кассового бюджета;
- оптимизировать налоги и т.д.

Особое внимание бухгалтерия уделяет тем подразделениям, которые традиционно являются центрами прибыли: номерному фонду и ресторанам. Обычно рестораны имеют собственный бухгалтерский отдел, который представляет в общую бухгалтерию сведения для составления совместной отчетности. Необходимо отметить, что служба ночного аудита и кассиры на стойке регистрации иногда относятся не к подразделению номерного фонда, а к бухгалтерскому отделу. К функциям планово-экономического отдела относится разработка финансовой стратегии предприятия: принятие решений по мобилизации средств (кредиты, выпуск акций и др.) и инвестиционных решений (распределение имеющихся ресурсов).

5.7. Служба безопасности

Вопрос безопасности является едва ли не самым важным в гостиничном бизнесе. Особенно актуальным он стал в последнее время в связи с волной терроризма и преступности. Кроме того, для гостиницы актуальны угрозы природного, техногенного, экологического и криминального характера (источниками которых могут быть не только посторонние люди, но клиенты и персонал предприятия).

К основным задачам, которые решаются в целях безопасности, относят меры по предотвращению возникновения угроз, меры борьбы с угрозами в случае их возникновения и меры по устранению их последствий. В общем виде безопасность должна быть обеспечена как

самой гостинице (ее персоналу, имуществу), так и здоровью и имуществу ее гостей. Для этого службой безопасности должны осуществляться:

- контроль несанкционированного проникновения в помещения и на территорию отеля;
- контроль сохранности и использования транспортных средств;
- контроль работы систем жизнеобеспечения;
- предупреждение о возникновении очагов пожара и угроз стихийных бедствий;
- тушение пожаров;
- обеспечение общественного порядка;
- обеспечение личной безопасности людей;
- обеспечение сохранности информации и т.д.

Концепция безопасности гостиницы – это один из элементов общего развития, который меняется вместе с ней. Для обеспечения безопасности в гостинице необходимо применение комплекса административных и технических мер, включающих работу сотрудников соответствующей службы, определенные действия представителей других подразделений, а также использование специальных технических средств.

Создание системы безопасности отеля начинается с определения текущего состояния предприятия и перспектив развития. В решении вопросов, которые должны быть учтены в концепции безопасности отеля, принимают участие руководители всех служб, возможно участие приглашенных экспертов в области обеспечения безопасности. После определения задач, которые надо решать для обеспечения безопасности и надежности, разрабатываются внутренние нормативные документы, регламентирующие порядок выполнения всех функций работников гостиницы. Эти меры включают вопросы плановой работы, организацию взаимодействия в критических ситуациях, программы развития и подготовки персонала.

К техническим средствам обеспечения безопасности относят:

- средства теленаблюдения (наружное и внутреннее и т.д.);
- средства пожарной сигнализации и пожаротушения (дымовые и температурные датчики, сирена оповещения, системы автоматического тушения и т.д.);
- средства охранной сигнализации и защиты от взлома (датчики движения, открытия дверей, разбития окон и т.д.);

- системы контроля доступа (позволяют по определенным признакам идентифицировать человека и предоставить ему права доступа в помещения или к информации);
- средства ведения внутренних расчетов (это может быть система внутренних безналичных расчетов, которая призвана предотвратить вероятность ограбления и злоупотребления со стороны персонала);
- оборудование парковок (контрольные и блокирующие устройства позволяют отслеживать прибытие и убытие автотранспорта, ограничивать несанкционированные передвижения).

При разработке системы безопасности необходимо найти разумный баланс использования технических средств и людских ресурсов, кроме того нужен компромисс между затратами на обеспечение безопасности и размером возможных потерь.

Практически в каждом отеле имеется собственная служба безопасности, которая функционирует как специально созданное подразделение или включает приглашенных работников специализированных предприятий (частной охранной фирмы или милиции). Количественный и качественный состав службы безопасности определяется в зависимости от размера гостиницы, предоставляемых услуг, местонахождения. Структура службы безопасности гостиницы приведена на рис. 9.



Рис. 9. Служба безопасности

В мировой практике принят стандарт, который считается рациональным с точки зрения обеспечения безопасности и уровня затрат: он основывается на том, что на 1500 номеров должен приходиться один сотрудник службы безопасности.

Использование электронных замковых систем. Гостиницы высокого класса устанавливают электронную систему замков в общественных и жилых помещениях, которые могут быть открыты только электронным ключом. Такой ключ представляет собой пластиковую магнитную карту с индивидуальным кодом. Контроль использования осуществляется с центрального пульта. На магнитной карте закодированы время и даты обслуживания. При окончании срока или при неуплате в номер попасть невозможно без вмешательства персонала. Такая система электронных замков является показателем высокого уровня обслуживания в гостинице и обеспечивает безопасность персонала и гостей.

Служба портье имеет следующее оборудование:

- мини-терминал, который позволяет оперативно изготавливать электронные ключи-карты любого уровня, защищенные личным кодом;
- электронные ключи-карты, которые изготавливаются по специальной технологии, гарантирующей абсолютную точность и совместимость со считывающим устройством каждого замка. Материал, из которого изготовлены электронные ключи, не накапливает статическое электричество, не подвержен влиянию пыли и влажности, устойчив к механическим воздействиям;
- устройство кодировки электронного ключа – записывает вновь созданный код на новый электронный ключ;
- устройство передачи информации – используется в качестве интерфейса между устройством кодировки и дверным замком в случае, если коды совпадают;
- система подтверждения электронного ключа – используется для проверки действительности ключей.

Как только новый ключ, подготовленный службой регистрации, вставляется в соответствующий замок, код предыдущего ключа автоматически отменяется. Таким образом, украденные или потерянные ключи не могут быть использованы, если клиент об этом заявил своевременно.

Электронные ключи могут быть использованы в различных режимах работы: *клиент, горничная, прачка, комнатное обслуживание, мини-бар, инженерная служба, директор, авария, запасной ключ, одноразовый ключ.*

Каждый гость получает ключ (режим «клиент»), код которого подходит только к замку его комнаты.

У горничной, персонала прачечной, сотрудников, обслуживающих номера с мини-барами, есть ключи, закодированные для доступа только в те помещения, которые за ними закреплены.

Сотрудникам инженерно-технической службы специально программируется ключ того номера, на который имеется заявка.

У директора и администрации есть ключ, код которого позволяет открывать любое помещение гостиницы.

При необходимости используется режим работы ключа «авария». Этот режим позволяет блокировать целые этажи или корпуса.

В случае прекращения подачи электроэнергии или во время профилактики компьютерной сети вновь прибывающим гостям выдается заранее запрограммированный ключ. Эти ключи должны храниться в сейфе гостиницы.

Для однократного доступа в номер выдается «одноразовый» ключ. Это ключ откроет дверь только один раз и не более.

5.8. Отдел кадров

В настоящее время не существует единого подхода к проблеме управления персоналом. В советское и постсоветское время сотрудники отдела кадров занимались техническими вопросами, связанными с оформлением производственных отношений с работниками (заполнение трудовых книжек, оформление пенсий и т.д.). Все задачи, которые касались подбора персонала, карьерного роста и прочих вопросов выполняли, как правило, руководители тех подразделений, которые нуждались в сотруднике. Таким образом, проведение единой кадровой политики предприятия было затруднено.

В зарубежной практике отдела кадров «по отечественному образцу» как такового не существовало. Обострение конкуренции на рынке трудовых ресурсов привело к необходимости пересмотра организации рабочего процесса в гостиницах. На предприятиях разрабатывался общий план работы с персоналом на всех уровнях, а вопросами, связанными с производственными отношениями и проблемами «личного характера» работника, занимались специальные службы – отделы человеческих ресурсов.

В России аналоги таких служб существуют в гостиницах, входящих в международные цепи или стремящихся соответствовать меж-

дународным стандартам. В целом значимость человеческого фактора отечественными отельерами еще не осознана, что отражается на их отношении к вопросам кадровой политики предприятия.

В любом случае, как бы ни назывался отдел, занимающийся вопросами подбора, оформления и управления персоналом, в современных условиях он должен ориентироваться на новую модель работы.

Основными задачами, стоящими перед кадровыми службами отеля, являются:

- набор персонала для работы в гостинице;
- ведение личных дел сотрудников;
- разработка плана повышения квалификации персонала;
- разработка стратегии оплаты труда;
- оплата труда и вознаграждение персонала (в отечественной практике вопросы поощрения относятся к компетенции руководителей подразделений, отнесение этой задачи к функциям отдела кадров поможет поднять значимость отдела кадров в глазах сотрудников и устранить негативные последствия иерархической системы управления);

- обеспечение соответствия трудовых отношений нормам, установленным законодательством страны или региона (в нашей стране регулируемыми документами являются Конституция, ТК, ряд федеральных законов, содержащих нормы трудового права, и т.д.);

- контроль соблюдения единой политики предприятия в вопросах стандартов обслуживания, которые определены соответствующими должностными инструкциями.

Важным отличием зарубежных отделов человеческих ресурсов от российских аналогов является то, что они берут на себя полномочия по управлению персоналом, выполнение которых предполагает:

- планирование (определение долгосрочной цели, выбор стратегии, разбиение на этапы);

- структурирование (выстраивание иерархических отношений и коммуникативных связей в коллективе, формулировка производственных обязанностей подразделений),

- координацию (приведение оперативных, структурных целей в соответствие с общей стратегией предприятия);

- руководство (применение ряда методов, позволяющих добиться от сотрудников качественного выполнения производственных обязанностей);

- контроль (выявление возможных отклонений от установленных стандартов);

- развитие (разработка основных критериев развития гостиничного предприятия).

Организационная структура кадровой службы может состоять из:

- одного человека (характерно для небольших гостиниц, которые не могут позволить себе иметь нескольких сотрудников, занимающихся кадровыми вопросами);

- многочисленного штата сотрудников, каждый из которых отвечает за определенный круг вопросов (присуще крупным гостиницам и гостиничным цепям) (рис. 10).

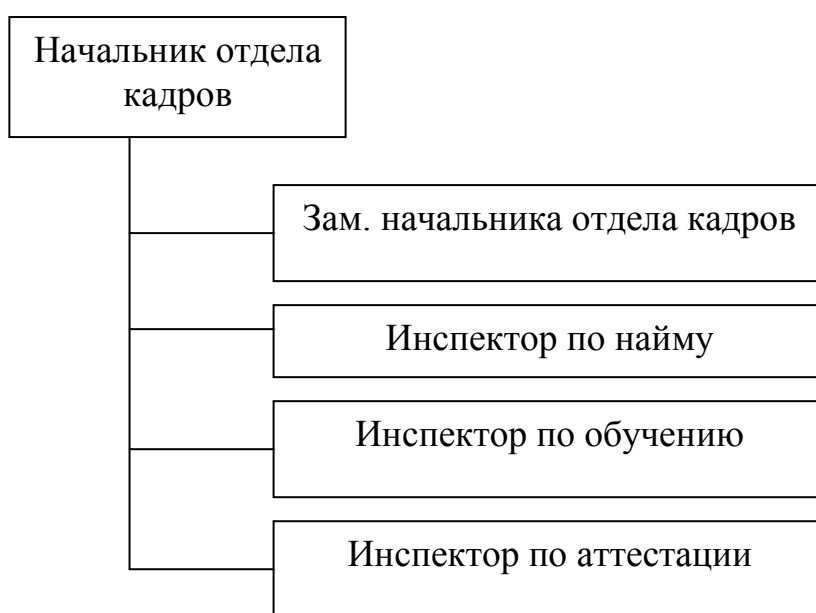


Рис. 10. Типовая структура отдела кадров

Помимо собственных сотрудников, гостиницы могут прибегать к услугам сторонних организаций: кадровых агентств, обучающих и тренинговых фирм.

Контрольные вопросы

1. Какие службы относятся к центрам прибыли гостиницы?
2. В чем отличие служб, относящихся к административной зоне «переднего плана», от служб административной зоны «заднего плана»?
3. Назовите основные функции, которые выполняет служба номерного фонда.

4. Какие способы бронирования номеров существуют?
5. Какова процедура регистрации гостей в гостинице?
6. Какие формы оплаты могут использовать клиенты гостиницы для расчета за проживание и дополнительные услуги?
7. Что входит в функциональные обязанности консьержей?
8. Назовите основные виды обслуживания, предлагаемые предприятиями питания в гостиницах.
9. Какие методы и приемы применяются медицинской службой гостиницы?
10. Какая функция является наиболее важной в работе инженерно-технических служб гостиниц?
11. В чем различие между работой российских и зарубежных отделов кадров гостиничного предприятия?
12. В чем состоит основная задача отдела маркетинга и продаж в гостинице?
13. В чем заключается концепция безопасности отеля?
14. Назовите технические средства обеспечения безопасности, используемые в гостиницах.
15. В чем преимущества электронной системы замков?
16. Что представляет собой электронный ключ?

6. ТЕХНОЛОГИЯ ВЫПОЛНЕНИЯ РАЗЛИЧНЫХ ВИДОВ УБОРОЧНЫХ РАБОТ

6.1. Организация уборочных работ и подготовка номеров к заселению

Гостиница – это предприятие, которое работает в непрерывном режиме обслуживания, а следовательно, к нему предъявляются высокие санитарно-гигиенические требования.

К какой бы категории не относилась гостиница, она постоянно должна быть чистой, равно как и прилегающая к ней территория. Это требует огромного повседневного труда персонала гостиниц по уборке территории, двора, жилых и административно-хозяйственных помещений. Поэтому важно знать, как лучше организовать и проводить работы по благоустройству и уборке, обеспечению чистоты в гостиничном хозяйстве.

Для осуществления быстрой и высококачественной уборки с соблюдением всех санитарно-эпидемиологических норм гостиница должна располагать:

- высококвалифицированным профессионально подготовленным персоналом;
- полноценным инвентарем, современными уборочными материалами;
- современными видами уборочных машин и механизмов.

Важным является правильное распределение времени, затраченного на уборочные работы. Необходимо, чтобы уборка производилась быстро и без лишних затрат времени и усилий со стороны обслуживающего персонала.

При выполнении уборочных работ существует несколько **важных принципов**:

- поэтажный персонал должен «как можно меньше попадаться на глаза» гостю;
- уборочный инвентарь и уборочные инструменты не должны оставаться в местах общего пользования;
- горничные, уборщицы не должны отвлекаться на личные дела во время выполнения уборочных работ.

Выполнение этих принципов является критерием уровня культуры обслуживания в гостинице.

Выделяют следующие **категории уборочных работ**:

- уборка территории, прилегающей к гостинице;
- уборка площади центрального входа и вестибюля и некоторых помещений вестибюльной группы (гардероб);
- уборка мест общего пользования: лестниц, коридоров, холлов, административных, служебных и подсобных помещений;
- уборка номерного фонда (жилых номеров + узлов индивидуального пользования).

Все виды уборочных работ осуществляются работниками службы обслуживания номерного фонда. Замена работников различных категорий друг другом может производиться только по распоряжению руководства при производственной необходимости. Заместитель директора службы обслуживания номерного фонда организует работу всего обслуживающего персонала гостиницы.

Для выполнения уборочных работ существуют следующие категории персонала:

- горничные, которые убирают жилые номера;
- уборщики, занятые на уборке коридоров, холлов, лестниц, вестибюля;
- уборщики производственных и служебных помещений, мастерских и технических служб.

Уборочные работы всех гостиничных помещений делятся *по виду и назначению* на несколько групп:

- уборка внутренних помещений и мест общего пользования;
- уборка санузлов общего пользования;
- уборка жилых номеров.

Выделяют следующие *виды уборки жилых номеров* (гостевых комнат):

- уборка после выезда гостя;
- ежедневная текущая уборка;
- генеральная уборка;
- уборка забронированных номеров;
- промежуточная, или экспресс-уборка.

Для правильного обеспечения уборки и максимальной чистоты помещений, а также находящихся в них предметов оборудования при минимальных затратах сил и времени необходимо соблюдать определенную последовательность в работе.

Последовательность уборки многокомнатного номера:

- спальня;
- гостиная;
- столовая;
- кабинет;
- прихожая;
- санузел.

Последовательность осуществляемых видов уборки:

- забронированные номера;
- текущая ежедневная уборка;
- после выезда;
- экспресс-уборка.

При выполнении уборочных работ рекомендуется придерживаться следующего принципа: *уборка осуществляется по часовой или против часовой стрелки* для того, чтобы ни один предмет обстановки не пропустить.

Подготовка номеров к заселению. Подготовка номерного фонда к заселению является сложным и ответственным этапом, который требует хорошей организации работы различных служб и департаментов. Для четкого и своевременного размещения и обслуживания гостей персонал должен быть профессионально подготовленным и иметь соответствующие навыки обслуживания гостей.

Технология приема гостей и их заселение предусматривает следующие мероприятия:

- наличие в службе приема компьютерной программы, в базе данных которой содержится полная информация о состоянии номерного фонда всех категорий, паспортные данные гостей, а также бухгалтерская информация (счет каждого гостя об оплате проживания, питания, дополнительных услуг). Процедуру занесения данных в компьютер осуществляет дежурный администратор;

- наличие информационных листов, заполняемых на каждом этаже («шахматка»). Оформляется данный документ поэтажным персоналом (дежурным по этажу). В «шахматке» отражается информация о проживающих на этаже, общее число занятых номеров, данные по переселению из номера в номер, число гостей, проживающих в каждом номере, даты заездов и выездов из гостиницы, число забронированных номеров;

- проведение уборочных мероприятий жилого фонда гостиницы и общественных помещений. Старшая горничная контролирует заезд

гостей и их размещение на этаже, своевременность подготовки номера к заселению и качество выполненных горничными уборочных работ;

- оформление заявок на своевременный ремонт и ликвидацию всех неполадок в номерах в инженерно-техническую службу гостиницы;
- проведение определенного вида уборки (генеральной, после выезда гостя, уборки забронированного номера).

6.2. Последовательность выполнения ежедневной текущей уборки

При уборке номеров необходимо, прежде всего, их проветрить. В *трехкомнатном номере* соблюдается такая последовательность уборки: сначала убирают спальню, затем – гостиную, кабинет, прихожую, санузел. В *двухкомнатном номере* сначала убирают спальню, затем гостиную и санузел. Уборку в *однокомнатном номере* следует начинать с обеденного стола. Если на столе осталась пища, остатки ее следует убрать в холодильник или накрыть салфеткой. Если пища подавалась в номер из ресторана, посуду передают официанту, а принадлежащую гостинице – следует тщательно вымыть, протереть и поставить в шкаф или сервант.

Затем горничная приступает к уборке кровати. Здесь существуют различные «ритуалы» уборки, но целесообразно соблюдать такую последовательность – подушку, одеяло, простыню кладут на стул, а перинку переворачивают для того, чтобы она проветрилась. Если есть необходимость сменить простыню, наматрасник, их заменяют. Простыню расстилают так, чтобы один край – к внутренней стороне кровати – был подвернут под перинку, а другой – внешний – доходил до царги кровати, закрывая матрас. Затем стелют одеяло, расправляют его в пододеяльнике, особенно углы, и подгибают с двух сторон так, чтобы центр находился посередине. Если белье подлежит замене, то одеяло раскладывается так, чтобы к голове был обращен один и тот же конец. Подушка взбивается и кладется клапаном к изголовью кровати. Во многих гостиницах горничные, накрывая кровать покрывалом, кладут его так, чтобы края кровати образовывали острый угол, «под линейку».

Администрация гостиницы должна постоянно следить за тем, какое белье используется. В номерах недопустимо мятое белье, с ржав-

чиной, дырочками или пятнами. Белье и постельные принадлежности должны быть безупречно выстираны, безукоризненно подкрахмалены и отлично выглажены.

При обнаружении дефектов белья его необходимо заменить и сдать в бельевую, но ни в коем случае не смешивать с грязным бельем. Если белье испорчено по вине проживающего, горничная должна доложить об этом дежурной по этажу или заведующей этажом. Уборку этого номера с заменой белья необходимо проводить в присутствии гостя, выяснив конфликтную ситуацию.

Если требуется ремонт белья, работники бельевой должны его ремонтировать, а белье, испорченное пятнами, ржавчиной или ветхое, отложить для списания. Смена белья производится горничными или старшими горничными. Для этого на этажах рекомендуется иметь 20 % запас белья от общего числа мест на этаже. Если этот порядок соблюдается, горничная имеет возможность сменить белье в любое время суток. Хранить сменное белье необходимо в отдельном шкафу. В целях экономии расходования средств нельзя менять белье ранее установленных сроков, но нельзя удлинять сроки его эксплуатации, так как это приведет к снижению уровня обслуживания.

Есть еще одно незыблемое правило: *нельзя производить замену белья в присутствии гостя или разрешать ему ставить вещи в неубранный номер.*

Как правило, стирка гостиничного белья производится городскими прачечными. Работники бельевых принимают от поэтажного персонала использованное белье и выдают им чистое. Белье с этажей складывают в специальные мешки по наименованиям и отправляют в стирку в прачечную по накладной, просматривают его после стирки и в случае обнаружения дефектов по вине прачечной предъявляют ей иск. В других случаях дефектное белье предъявляется комиссии для решения вопроса о дальнейшем его использовании.

Белье и все постельные принадлежности требуют хорошего ухода за ними. Своевременная стирка и ремонт, умелая эксплуатация, бережное отношение к ним самих проживающих создают условия для их длительной сохранности.

После уборки кровати горничная приступает к уборке письменного стола. На столе могут лежать учебники, рукописи, деловые бумаги, которые ни в коем случае нельзя трогать и рассматривать. Если поверхность стола покрыта пластиком, его нужно протереть влажной чистой тряпкой. Если стол полированный, его протирают мягкой ве-

тошью. В случае нарушения полировки ее можно восстановить, протерев тампоном из чистой белой материи, смоченной полиролью. Затем, дав высохнуть в течение 15-20 мин, протереть ее до блеска мягкой ветошью. Иногда письменный стол покрыт зеленым сукном, на котором лежит настольное стекло. Настольное стекло должно быть всегда чистым и прозрачным, его надо чистить специально предназначенными для этой цели средствами.

Убирая пепел из пепельницы, нужно внимательно посмотреть, нет ли там посторонних предметов. Затем влажной тряпкой протереть телефонный аппарат, настольную лампу; сухой – книги, журналы, телевизор. Ящики письменного стола тоже необходимо внимательно просмотреть, вытряхнуть их, протереть от пыли. В случае обнаружения их дефектов (плохо закрываются или есть поломки) – сделать заявку на вызов столяра.

Затем горничная приступает к чистке ковров, ковровых дорожек, прикроватных ковриков, штор, драпировок, мягкой мебели, а также к удалению пыли со стен и пола пылесосом. При этом применяются специальные насадки: для мебели – щетка с ворсом, для стыков мебели – щелевая насадка без щетки; для драпировок – щетка с длинным мягким ворсом (этой же щеткой удаляется пыль со стен и потолков); пол обрабатывается большой щеткой с коротким жестким ворсом.

Работая с пылесосом, горничная должна соблюдать правила безопасности. Не рекомендуется убирать под кроватью металлической трубкой со щеткой, так как она может повредить царги деревянной кровати. Лучше всего отодвинуть кровать от стены и затем произвести уборку.

Если в гостинице нет пылесосов, ковры, дорожки и прикроватные коврики можно подмести влажным веником – движениями направленными по ворсу. Подметать надо аккуратно, чтобы вода не попала на паркет. Если ковры сильно загрязнены, их моют капроновыми щетками раствором мыльного порошка в теплой воде. Заниматься этим следует на улице или в специально отведенных для этого местах. Когда ковер подсохнет, его нужно пропылесосить, чтобы поднять ворс.

Работая с пылесосом, необходимо следить, чтобы в него случайно не попали посторонние предметы.

После работы с пылесосом горничная должна протереть от пыли плинтусы, подоконники, радиаторы. Пыль между секциями радиаторов извлекают специальной узкой щеткой, затем сухой ветошью про-

тирают перекладки и ножки столов и стульев, а также полированные поверхности мебели. Платяной шкаф надо ежедневно открывать и проветривать, следить, чтобы в нем было достаточно плечиков для одежды. В номере на определенном месте всегда должны лежать щетки для одежды и обуви, ключ для открывания бутылок.

После окончания уборки в номере, надо тщательно проверить исправность технических устройств, розеток, выключателей вилок, электросветильников, телефона, телевизора.

Горничная обязана следить за работой холодильников, радиоточек и радиоаппаратуры. При обнаружении неисправностей она должна сообщить об этом старшей горничной или дежурной по этажу.

При уборке номеров типа общежитий горничная должна следить, не хранят ли гости в номерах чемоданы, так как правилами это запрещается. Вещи должны храниться только в камере хранения.

6.3. Генеральная уборка, уборка забронированных номеров и экспресс-уборка

Целью проведения генеральной уборки является следующее:

- осуществить полную тщательную уборку с применением уборочного инвентаря, материалов, машин;
- охватить уборкой те объекты и места жилого номера, которые не подвергаются ежедневной уборке и уборке после выезда гостя;
- произвести санитарно-гигиенические мероприятия, которые по нормативным срокам совпадают с проведением генеральной уборки;
- осуществить мероприятия косметического ремонта в номере (подкраску, подклейку обоев и т.д.);
- убедиться в пригодности номера к проживанию путем осмотра и выявления неполадок различных коммуникационных систем.

В объем работ, производимых в генеральную уборку, входят:

- мытье стен, протирка их насухо;
- чистка вентиляционных решеток;
- чистка драпировок, матрасов, перин;
- чистка, мытье окон и дверей;
- дополнительные работы: мытье полов, ковровых дорожек, покраска полов, натирание полов;
- механизированная уборка потолка, стен;

- мытье оконных внутренних рам 2 раза в год;
- механизированная уборка и чистка штор;
- стирка гардин;
- мытье осветительных приборов.

Генеральная уборка проводится 1 раз в 7-10-14 дней. Как правило, в гостинице за каждой горничной закреплено определенное число номеров, в которых она обязана проводить генеральную уборку в установленные сроки.

Уборка забронированных номеров. Целью проведения уборочных работ является следующее: обеспечить полную готовность номера к приезду гостя, забронировавшего данный номер.

В цепи последовательности проведения всех видов уборочных работ на день уборка забронированных номеров осуществляется в первую очередь.

Этот вид уборки производится накануне дня приезда вечером или ночью, в день приезда гостя рано утром, ежедневно 1 раз в сутки за определенное число дней перед приездом гостя.

В объем уборочных работ забронированных номеров входят:

- сухая протирка;
- влажная протирка;
- влажная уборка пола.

Экспресс-уборка. Этот вид уборки производится по просьбе проживающего за отдельную плату.

В объем работ экспресс-уборки входят:

- удаление мусора из номера;
- уборка и мытье посуды;
- протирка обеденного стола;
- перестил постельного белья;
- смена постельного белья;
- уборка в санузле индивидуального пользования: мытье раковин, ванной, унитаза;
- приготовление ванной;
- смена полотенец;
- мытье пола или механизированная уборка пола.

Все виды уборочных работ, проводимых в номерах гостиницы, осуществляются с обязательным применением уборочного инвентаря и уборочных материалов. Правильное использование уборочного ин-

вендаря и материалов, а также хранение и уход за ними являются важным мероприятием в соблюдении норм санитарно-эпидемиологического режима.

6.4. Технология уборки помещений общего пользования и уборка санузлов

К местам общего пользования относятся: вестибюли, холлы, коридоры, гардероб, административные, служебные и подсобные помещения, лестницы и места для отдыха и проведения массовых мероприятий.

Особенность содержания этих групп помещений состоит в многочисленном потоке посетителей. Основная уборка мест общего пользования производится рано утром, поздно вечером или ночью. В течение дня места общего пользования убираются по мере загрязнения.

Объем уборочных работ мест общего пользования включает в себя:

- мытье полов моющими средствами;
- механизированная уборка полов;
- натирание металлических деталей и оборудования специальными средствами;
- чистка стекол, дверей, подножных щеток, решеток, подоконников и зеркал;
- удаление мусора из мусорных корзин, урн и бачков;
- удаление мусора и мытье пепельниц;
- удаление пыли и обработка столов, стоек.

Уборка помещений общего пользования осуществляется в следующей последовательности:

- проветривание помещений;
- удаление пыли с кресел, диванов, журнальных столиков, подцветочниц, зеркал и т.д.;
- удаление пыли с помощью пылесоса (влажным веником) с паркетных полов, тафтинговых покрытий в холлах и гостиных;
- мытье всех остальных полов и в вестибюле по мере необходимости.

Через день протирается электроарматура, предварительно выключенная из сети.

Еженедельно протирается насухо отжатой тряпкой паркетные полы, обрабатывается пылесосом мягкая часть мебели, протираются влажным способом оконные блоки с подоконниками.

Не реже одного раза в месяц моют двери, батареи, протираются эстампы, литографии, картины и т.д., потолочные и настенные светильники.

Каждые два месяца необходимо протирать поверхность стен, обметать потолки, менять шторы, протирать карнизы.

Не менее двух раз в год моют окна (весной и осенью). Шторы сдаются в химчистку 2 раза в год. Паркетные полы натираются по мере необходимости.

В дневное время суток уборщицы и швейцары следят за чистотой вестибюля, входных дверей, окон, остекления, а также за накоплением мусора в корзинах, пепельницах, чистотой стоек и т.д.

Уборка санузлов индивидуального пользования. К уборке санузла горничная приступает, закончив уборку жилых комнат номера. Перед тем как приступить к уборке, она должна надеть спецодежду – прорезиненный фартук, резиновые или капролактановые перчатки, косынку.

Уборка санузла осуществляется в следующей последовательности: зеркало протирают влажной тряпкой, а затем вытирают насухо. Туалетную полочку с обеих сторон моют мыльным раствором, а затем вытирают сухой тряпкой. Так же моют туалетный стаканчик и мыльницу. Умывальник натирают пастой или другим чистящим средством для удаления загрязнений, промывают горячей водой, ополаскивают дезинфицирующим раствором, еще раз ополаскивают водой и вытирают насухо. Так моются унитаз, биде и ванна. Краны, смесители и гибкий шланг чистят тряпкой с мелом, из сливного отверстия вынимают волосы. Ни в коем случае нельзя пользоваться раствором соляной кислоты. Это опасно. Кроме того, от кислоты фаянсовая поверхность ванны и раковины разрушается и темнеет.

Кафельные плитки стен над ванной при текущей уборке ежедневно протираются чистой белой тряпкой для удаления следов мыльной пены. При генеральной уборке моется вся поверхность стены.

Последним моется унитаз. Для этого горничная обязательно должна надеть перчатки. Сначала горячей водой обливают внутренние стенки унитаза, затем натирают их чистящей пастой с помощью ерша, промывают горячей водой и ополаскивают дезинфицирующим раствором. Так же раствором хлорки промывают крышку и ручки унитаза, держатель для туалетной бумаги и дверные ручки. В случае утечки воды или других неисправностей горничная сообщает старшей горничной или дежурной по этажу о необходимости вызова сантехника.

Резиновый коврик в душевой несколько раз промывают горячей и холодной водой, а затем ополаскивают хлоркой.

В номерах высшей категории в ванной комнате должны стоять табурет с легкодезинфицируемым покрытием и подставка для чистки обуви. Они моются влажной тряпкой и тоже дезинфицируются.

После окончания уборки горничная проверяет наличие в санузле туалетной бумаги и фирменного мыла, исправность розетки для бритвы и чистоту полотенец (при необходимости их заменяют на новые).

Уборка санузлов общего пользования. В комплекс ежедневной уборки санузлов общего пользования входят:

- протирание навесных стеклянных полочек с зеркалами;
- мытье умывальников, унитазов и писсуаров;
- протирание кафельных плиток вокруг сантехприборов;
- протирание дверей и перегородок, мытье пола.

По мере необходимости, но не реже одного раза в неделю, полностью моются кафельные стены, перегородки, двери, а также ежемесячно протираются светильники.

При ежедневной уборке душевых общего пользования соблюдается следующий порядок:

- протираются зеркала в комнатах для раздевания;
- удаляется пыль с банкеток, вешалок для одежды;
- протираются банкетки с легкодезинфицирующим покрытием;
- моются настенные мыльницы, резиновые коврики;
- протираются кафельные стены;
- удаляется мусор из педальных ведер с последующим их мытьем, моются полы.

Подготовка горничной к работе. Нормативы проведения уборочных мероприятий.

Для того чтобы горничная могла начать свой рабочий день, она должна принять соответствующий вид и произвести ряд необходимых действий:

- надеть форменную одежду (ее вид зависит от гостиницы), обувь;
- получить у старшей горничной список-задание на уборку с указанием номеров и видов уборочных работ;
- получить ключи от номеров;
- проверить наличие и состояние инвентаря;
- получить чистое белье;
- получить рекламные материалы;
- укомплектовать тележку горничной.

Укомплектованная тележка горничной должна включать в себя:

уборочный инвентарь:

- швабра,
- совок;
- 2 ведра;
- мешок для грязного белья;
- мешок для мусора;
- щетки;
- ветошь;
- резиновые перчатки;

уборочные материалы:

- чистящие средства;
- моющие средства;
- дезинфицирующие средства;
- средства для отмывания всех видов поверхностей;
- средство для полов с любым видом покрытия;
- воскодержающие средства для натирания;
- жирорастворяющие средства;
- средства для чистки пластиковых поверхностей;
- средство для обработки деревянной мебели;
- дезодорирующие средства;
- устройство для мытья окон;
- съемные насадки для мытья и дезинфекции;
- хлопчатобумажные съемные насадки для уборки;
- прорезиненный фартук;

набор принадлежностей индивидуального пользования:

- туалетная бумага;
- набор гигиенических салфеток;
- бумажные полотенца;
- жидкое мыло;
- туалетное мыло;
- чистое белье;
- набор рекламных материалов.

Горничная должна знать временные нормативы осуществления всех видов уборочных работ (табл. 6). Это поможет ей исполнить необходимый объем работ с минимальными затратами сил и времени.

Таблица 6

Нормативы проведения уборочных мероприятий (расчет на 1 м²)

Виды уборочных работ	Временные нормативы
<i>Сухая протирка:</i>	
зеркало	37 с
кровать	39 с
стенка	6 мин
стол письменный	53 с
стол обеденный	53 с
стул	20 с
телевизор	42 с
холодильник	24 с
платяной шкаф	82 с
зеркало	37 с
кровать	39 с
<i>Влажная протирка:</i>	
зеркало	90 с
кровать	128 с
плинтус	12 с
стеклянная полочка	35 с
стена	50 с
стена кафельная	65 с
холодильник	50 с
зеркало	90 с
<i>Мытье:</i>	
плинтус	19 с
стена кафельная	122 с
сервиз на 12 персон	21 мин
холодильник	6 мин
плинтус	19 с
стена кафельная	122 с
сервиз на 12 персон	21 мин
<i>Чистка пылесосом:</i>	
диван	45 с
кровать	45 с
кресло	22 с
подушка	39 с
перина	77 с
шерстяное одеяло	185 с

Прежде чем приступить к выполнению какого-либо вида уборочных работ, горничная должна четко знать правила поведения в номере. Культура поведения горничной и вообще персонала является важ-

ным критерием для определения уровня культуры обслуживания в данном заведении. Нарушение этих правил наказуемо вплоть до увольнения.

Горничной, работающей в номере, запрещается:

- закрываться в номере;
- смотреть телевизор, слушать музыку;
- пользоваться туалетом, ванной, оборудованием данного номера;
- курить в номере;
- сидеть в номере без дела;
- сидеть с гостем;
- оставлять тележку в коридоре перед дверью номера;
- трогать личные вещи проживающего, выбрасывать с письменного стола бумаги (самостоятельно).

Горничная должна уметь правильно войти в номер, грамотно и четко ответить на вопросы проживающего (в том числе на иностранном языке).

6.5. Работы, связанные с оборотом постельного белья

Бельевое хозяйство гостиничного комплекса является важной и сложной составляющей сервисного обслуживания гостиницы.

Белье гостиницы учтено на балансе гостиницы. Постельное белье и полотенца относятся к группе мягкого инвентаря.

К категориям персонала, работающим с постельным бельем, относятся следующие должностные лица: заведующий бельевым складом, заведующий бельевой, бельевщица, кастелянша, швеи и штопальщицы, прачки, работники гладильных, горничные. Персонал, работающий с бельем, является материально ответственным.

Бельевое хозяйство гостиничного комплекса сосредоточено в центральной бельевой, в поэтажных бельевых, на складах чистого белья, в бельевых для грязного белья. Отделения хранения постельного белья разделены на «чистое» и «грязное».

Размеры бельевых зависят от числа койко-мест данной гостиницы. Площадь поэтажной бельевой должна быть:

- центральной бельевой не менее 6 м^2 – 15-20 мест;
- центральной бельевой не менее 16 м^2 – 100-150 мест;
- центральной бельевой не менее 30 м^2 – 250-500 мест;
- центральной бельевой не менее 45 м^2 – 800-1000 мест.

Помещения для хранения белья должны иметь определенный интерьер: правильный подбор колера масляной краски, определенное напольное покрытие, освещение и оборудование. Стены бельевых, плинтусы должны быть окрашены масляной краской светлого тона. Напольное покрытие должно быть из кафельной плитки, линолеума, пластика. Для хранения белья в «чистой» бельевой используются стеллажи, полки и шкафы, которые должны быть окрашены такой же светлой краской, покрыты клеенкой, оргстеклом, пластиком для удобства и эффективности проведения уборочных работ в бельевых.

Для хранения белья в «грязных» бельевых используются лари из дерева, окрашенные светлой масляной краской, полиэтиленовые мешки для грязного белья.

Для изготовления постельного белья и полотенец администрация гостиницы должна использовать только высококачественные чистые и эстетически привлекательные ткани следующих видов: хлопчатобумажные (ситец, бязь), вискоза, хлопок + синтетические волокна, шелковые, махровые.

Постельное белье должно соответствовать установленным нормам ГОСТа и категории номера.

Размеры постельного белья:

- пододеяльник – 215*143 см;
- простыня – 214*150 см;
- наволочка – 70*70 см;
- полотенце (банное) – 120*143 см.

Новое белье поступает со склада в бельевые по накладным, из бельевых для грязного белья в прачечную – также по накладным. Если белье хранится в поэтажных бельевых, кастелянша, дежурная горничная или дежурная по этажу при передаче смены также заполняют документацию (журнал прихода и расхода белья на каждом этаже).

При хранении белья не должно быть: его пересортицы, его замены (при порче или утере гостем гостиничного белья он не должен заменять его собственным, а обязан возместить ущерб денежной суммой, определенной прейскурантом цен) и белья, не пригодного к дальнейшему использованию.

К дефектам, не допустимым для использования белья относятся:

- пятна различных видов, не поддающиеся отстирыванию или выведению;
- дырки различного вида, не поддающиеся ремонту или работам (штопке, заплаткам, отсрочке по швам и т.д.);
- необработанные края белья;
- ветхие пятна на белье.

Ремонтными работами белья занимаются швея, штопальщица или работник бельевой – бельевица или кастелянша.

При непригодности постельного белья к использованию оно подлежит списанию. Списание белья осуществляется специальной комиссией, в состав которой входят назначенные руководством должностные лица: кастелянша, зав. бельевым складом и руководители высшего звена или непосредственно руководитель предприятия, который и подписывает составленный акт списания белья.

Правила и виды маркировки постельного белья. Маркировку постельного белья осуществляет кастелянша или заведующая бельевой. Маркировка белья производится в обязательном порядке. Маркировка может быть в виде:

- печати, содержащей нормы ГОСТа;
- штампа с названием данной гостиницы;
- вышивки с аббревиатурой заглавных букв (вензеля) данной гостиницы;
- цветной тесьмы на ушах постельных принадлежностей и белья.

6.6. Санитарно-гигиенические принадлежности, используемые в гостиничном сервисе

К набору санитарно-гигиенических принадлежностей в гостиничном сервисе относятся все предметы индивидуального пользования личной гигиены.

К предметам личной гигиены относятся: туалетная бумага; салфетки бумажные, полотенца; жидкое мыло; туалетное мыло; шампунь; лосьон для тела; гель для душа; гель для волос; набор «дорожный» швейных принадлежностей (иголки, наперсток, 2 пуговицы, нитки разных цветов, иглоправитель и т.д.).

Санитарно-гигиенические принадлежности поступают в административно-хозяйственную часть (АХЧ) гостиницы централизованно.

Из АХЧ они распределяются старшей горничной по этажам. На этаже учет, распределение и раскладка осуществляются горничными, а в санузлах общего пользования – уборщицей.

В номерах, санузлах индивидуального пользования смена санитарно-гигиенических принадлежностей производится после каждого выезда гостя, а в гостиницах 4- и 5-звездочных ежедневно (если шампунь или другие предметы не вскрыты и не используются, смена не производится).

Хранение санитарно-гигиенических принадлежностей осуществляется в комнатах для персонала, бытовых, инвентарных, кладовых поэтажных, в специальном отделении санитарного узла для персонала.

Маркировка санитарно-гигиенических принадлежностей. На каждом предмете должен быть фирменный знак данной гостиницы. месторасположение знака может быть различным: знак может включать в себя аббревиатуру заглавных букв гостиницы, полное название гостиницы. Все предметы также по возможности выдержаны в одной цветовой гамме.

Контрольные вопросы

1. Какие виды уборочных работ в гостинице существуют?
2. Какова последовательность уборки многокомнатного номера?
3. Перечислите последовательность выполнения различных видов уборки жилых номеров.
4. Какие этапы включает в себя подготовка номеров к заселению?
5. Охарактеризуйте последовательность выполнения ежедневной текущей уборки.
6. В чем заключается особенность выполнения генеральной уборки жилых номеров (гостевых комнат)?
7. Что относится к местам общего пользования?
8. Что входит в объем уборочных работ мест общего пользования?
9. Какова последовательность уборки санузлов (в номерах и общего пользования)?
10. В чем заключается подготовка горничной к работе?
11. Что включает в себя тележка горничной?
12. Перечислите должностных лиц, работающих с постельным бельем.
13. Каковы дефекты, не допустимые для использования белья?
14. Что относится к предметам личной гигиены?
15. В чем заключается маркировка санитарно-гигиенических принадлежностей?

7. СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ

7.1. Виды систем управления гостиничным предприятием

Выбор системы управления определяется многими факторами, в числе которых – форма собственности предприятия, имеющиеся в распоряжении ресурсы, сформировавшиеся взгляды на вопросы разработки маркетинговой политики, структура топ-менеджмента, управление HR-ресурсами, применяемая система качества и т.п.

В соответствии со структурой топ-менеджмента выделяют три основных вида систем управления:

1. С иностранным менеджментом. Как правило, используется в отелях, входящих в международные гостиничные цепи, или на предприятиях, находящихся под управлением международных профессиональных компаний. Форма собственности предприятий может быть иностранной, смешанной (участвует российский и иностранный капитал, управляется иностранным менеджментом), на основе частной собственности с иностранным менеджментом.

Такая система управления предусматривает максимизацию дохода на основе поддержания имиджа западного стандарта обслуживания (на этом основываются и специальные методики при подборе персонала, и проверка качества, и формирование программ поощрения клиентов отеля, и т.д.).

Целевым сегментом для гостиниц с иностранным менеджментом являются корпоративные клиенты, для привлечения которых используются как ценовые (разрабатываются различные тарифные планы: корпоративные, сезонные, выходного дня), так и неценовые методы (бонусные программы, клубные карты, подарочные сертификаты и др.).

На отечественном рынке такие гостиницы являются наиболее эффективными (они демонстрируют высокие показатели качества обслуживания, финансовой устойчивости и дохода на номер) и представлены исключительно в верхнем ценовом сегменте.

Основными преимуществами системы управления с иностранным менеджментом являются:

- узнаваемость бренда, которая является для потребителя своего рода гарантией качественного обслуживания;
- жесткая система планирования на основе различной маркетинговой информации;

- возможность прямого заказа и внутрисетевые компьютерные системы бронирования;
- перераспределение финансовых ресурсов внутри гостиничной сети;
- создание корпоративной культуры;
- непрерывное повышение квалификации персонала;
- использование систем мотивации с элементами морального и материального стимулирования;
- жесткая система контроля и мониторинга всех функций обслуживания;
- максимальный объем сопутствующих и дополнительных видов сервиса;
- разработка и применение широкого спектра неценовых методов привлечения клиентов.

К недостаткам системы управления с иностранным менеджментом относят:

- чрезмерный контроль со стороны руководства гостиничного предприятия;
- отсутствие возможности персонализированного подхода к гостям из-за необходимости соблюдения строгих стандартов обслуживания.

2. *Ведомственные гостиницы.* Могут находиться в ведении государственных структур: министерств, иностранных посольств или корпоративных структур. Поддержание финансовой устойчивости достигается как за счет самоокупаемости, так и с помощью дотаций соответствующих ведомств. Такие гостиницы ориентированы на деловой туризм.

К преимуществам систем управления гостиницами ведомственной подчиненности относят:

- бюджетное финансирование;
- наличие канала бронирования через соответствующие ведомства;
- использование различных тарифных планов.

К недостаткам систем управления гостиницами ведомственной подчиненности относят:

- ассоциацию наименования гостиницы с названием соответствующего ведомства;
- координацию управленческих действий с соответствующим ведомством;
- недостаток средств на маркетинговые мероприятия;

- низкие показатели рентабельности и финансовой устойчивости;
- акцент только на материальное стимулирование персонала, отсутствие регулярного обучения сотрудников;
- стандартный ассортимент дополнительного сервиса;
- низкую эффективность системы контроля.

3. *Частные гостиницы.* Эти гостиницы находятся в различных организационно-правовых формах собственности. Они ориентированы на предпринимателей, российских и иностранных туристов.

К основным характеристикам систем управления частными гостиницами можно отнести:

- принятие коллегиальных решений;
- выпуск акций как способ привлечения финансовых ресурсов;
- достаточную узнаваемость;
- краткосрочное планирование индикаторов функционирования;
- стандартный ассортимент дополнительного сервиса;
- невысокую степень мотивации сотрудников;
- низкую эффективность системы контроля.

4. *Некоммерческие гостиницы.* Гостиницы, созданные некоммерческими организациями, финансируются за счет средств учредителей. Осуществляют деятельность, не носящую коммерческого характера, но преследующую социально-культурные, религиозные и иные цели.

Как показала практика, системы с иностранным менеджментом являются наиболее эффективными, об этом говорят их показатели доходности и загрузки. Эффективность управления гостиничными предприятиями российскими топ-менеджерами сравнительно невысока, о чем свидетельствует низкий уровень доходности (45 – 50% от уровня иностранных гостиничных цепей).

Анализ приведенных систем управления позволяет разработать стандартизированный подход для построения управления гостиницей любого типа.

Итак, для достижения успеха гостиничного предприятия необходимо создать систему, которая в условиях ограниченности финансовых ресурсов могла бы повысить индикаторы функционирования гостиницы.

Система управления гостиничным предприятием должна:

- покрывать различные расходы на функционирование;
- быть доступной и открытой для контроля;
- использовать ресурсы с максимальной пользой;
- определить место каждой службы в зависимости от выполняемых функций и способствовать их эффективному взаимодействию.

7.2. Управленческие воздействия на потоковые процессы в гостиничном бизнесе

Различные виды потоков ресурсов в гостинице создают предпосылки для построения логистической системы управления предприятием на основе систематизированного подхода. Она представляет собой структурированную адаптивную систему, которая состоит из элементов, связанных в процессе управления сервисными и сопутствующими им финансовыми и информационными потоками.

Использование логистики для создания систем управления гостиничного бизнеса предполагает необходимость адаптации понятийного аппарата, концепций, принципов и функций. Создание логистической системы управления гостиничным предприятием должно способствовать оптимизации использования ресурсов предприятия, увеличению эффективности деятельности, повышению качества обслуживания. В гостиничном бизнесе под логистикой понимают методы и способы управления информационными и финансовыми потоками, которые необходимы для оказания гостиничных услуг оптимальным образом.

Управление материальными, сервисными и финансовыми потоками осуществляется на основе информации – логистических информационных потоков, которые являются малоизученной областью гостиничного бизнеса. В рамках логистической системы выделяют два вида информационных потоков:

- внутренние, вызванные информационным обменом между сотрудниками;
- внешние, приходящие от субъектов рынка.

В рамках полевых маркетинговых исследований было выявлено, что самыми объемными и значимыми внешними информационными потоками являются те, которые исходят от потребителей (требования к оформлению помещений, персоналу, качеству обслуживания и т.д.). Информация, исходящая от потребителей, оказывает серьезное воздействие на параметры внутренних потоков ресурсов. Иные внешние информационные потоки оказывают корректирующее воздействие.

Внутренние информационные потоки подразделяют на три вида:

- 1) «горизонтальный» информационный обмен между руководителями различных подразделений, включающий документацию для принятия управленческих решений;

2) «вертикальный» обмен информацией между руководством и сотрудниками, определяющий потоки организационно-распорядительной документации;

3) обмен информацией между клиентом и сотрудниками в рамках обслуживания.

К основным характеристикам внутренних и внешних потоков информации относят:

- внешние потоки – неподконтрольны напрямую гостинице; являются первичными и влияют на характеристики внутренних потоков ресурсов;

- внутренние потоки информации – могут управляться руководством гостиничного предприятия.

При формировании модели организации управленческих воздействий на информационные потоковые процессы гостиницы руководствуются следующими принципами:

1) управление внутренними информационными потоками определяет управление внешними потоками ресурсов;

2) характеристики иных потоков ресурсов зависят от информационных потоков;

3) информационные потоки ранжируются, и определяются способности воздействия на каждый уровень иерархии с акцентом на потоки от потребителей.

Адекватная реакция руководства на изменение параметров потоков информации определяет возможности эффективного функционирования предприятия.

Логистический финансовый поток представляет собой направленное движение финансовых средств, циркулирующих между логистической системой и внешней средой или внутри самой логистической системы.

В процессе исследования были выделены следующие особенности входящих финансовых потоков:

- они являются следствием соответствующих входящих информационных потоков;

- первичны по отношению к соответствующим сервисным потокам (например, в случае предоплаты).

Одной из особенностей финансовых потоков является их ориентированность. Их подразделяют на два вида: доходные и расходные. Основу доходных финансовых потоков составляют платежи от но-

мерного фонда, службы питания и напитков, предоставления дополнительных услуг (доходы от аренды конференц-залов, услуг автотранспорта, бытовых услуг и т.д.).

Основу расходных финансовых потоков составляют затраты на выплату зарплаты сотрудникам, налоговые отчисления, коммунальные услуги.

Поскольку логистические потоки взаимозависимы, для построения логистической системы управления гостиничным предприятием необходимо выявление разновидностей их корреляции.

Исследования корреляции финансовых и информационных потоков в гостиничном бизнесе включают несколько этапов.

Определяется связь информационного потока с соответствующими доходными и расходными финансовыми потоками. Используются значения доходных и расходных финансовых потоков для определения коэффициента соответствующего информационного потока.

В соответствии со значениями коэффициентов выделяют следующие виды информационных потоков: требования, поступающие от потребителей, заказы гостиничных услуг и прочие, между которыми распределяют управленческие ресурсы.

Выделенные группы информационных потоков обладают рядом характеристик. К информационным потокам, которые поступают от потребителей, относят требования к ценовой политике гостиницы, профессионализму обслуживающего персонала, соответствию набора предоставляемых услуг классности гостиницы, интерьеру и поддержанию порядка в помещениях. Доходы, создаваемые этими информационными потоками, превышают расходы на их управление.

К информационным потокам – заказам гостиничных услуг – относят взаимодействия между гостями и сотрудниками при оказании сопутствующих и дополнительных услуг; между гостиницей и гостями в ходе бронирования; между гостиницей и посредниками. Для потоков-заказов отношения соответствующих им доходных и расходных финансовых потоков представляют собой средние значения.

Прочие информационные потоки характеризуют каналы общения гостиницы с субъектами рынка и каналы получения необходимой информации. Ряд таких информационных потоков лишь косвенно участвует в формировании дохода, влияя на другой информационный поток (то есть значение коэффициента соотношения доходного финансового потока к расходному будет равно 0). Они являются обязатель-

ными и связаны с расходными финансовыми потоками, например информационный поток – налоговые документы, соответствующий расходный финансовый поток – налоговые платежи.

На основе определения информационных, финансовых и сервисных потоков в гостинице строят организационную структуру логистической системы (рис. 11).



Рис. 11. Организационная структура логистической системы управления гостиничным предприятием

К внутренней среде логистической системы относят четыре подсистемы, к внешней – организованные и неорганизованные потреби-

тели, банки, гостиницы-конкуренты и посредники. Создателями всех финансовых и большей части информационных потоков являются гости. Логистические потоки, возникающие между гостиницей и клиентами, накапливаются и перераспределяются посредниками. Обслуживание информационно-финансовых потоков между элементами внешней и внутренней среды осуществляют банковские учреждения.

Информационное взаимодействие четырех подсистем внутренней среды определяет логистическую деятельность гостиницы. Основными функциями подсистемы 1, отвечающей за создание и поддержку логистических каналов связи с объектами внешней среды являются:

- выбор каналов и оптимизация процесса бронирования гостиничного сервиса;
- разработка финансовой стратегии стимулирования субъектов гостиничного бизнеса;
- оптимизация движения потоков ресурсов в коммуникационной деятельности гостиничного предприятия.

Основными функциями подсистемы 2, управляющей внешними и внутренними потоками информации, являются:

- определение каналов сбора маркетинговой информации;
- прогнозирование потоков ресурсов;
- оптимальное использование информационных технологий на гостиничном предприятии и оптимизация внутреннего документооборота.

Основными функциями подсистемы 3, воздействующей на параметры внутренних ресурсов гостиницы с целью их оптимизации, являются:

- формирование эффективной системы управления гостиницей;
- планирование номенклатуры услуг;
- разработка ценовой стратегии;
- планирование использования ресурсов.

Основными функциями подсистемы 4 являются обработка данных и распределение их в форме отчетов для пользователей.

Для оптимального управления потоками, циркулирующими в логистической системе гостиницы, выделяют области максимального сосредоточения потоков в одни и те же моменты времени – узлы. Узлы информационного и финансового потоков в рамках организационной структуры гостиничного предприятия представлены на рис. 12.

Узел «банковские и бухгалтерские операции» в организационной структуре гостиницы расположен в отделе бухгалтерии. Формируется он на основе внешних информационных и соответствующих финансовых потоков, связанных с оплатой услуг, а также внутренних информационных потоков. Характеристики этого узла оказывают прямое влияние на узлы «кассы ресторанов, стойка и касса портье» и «клиентская база, план маркетинга, тарифный план» и косвенное – на узел «финансовый план и бюджет».

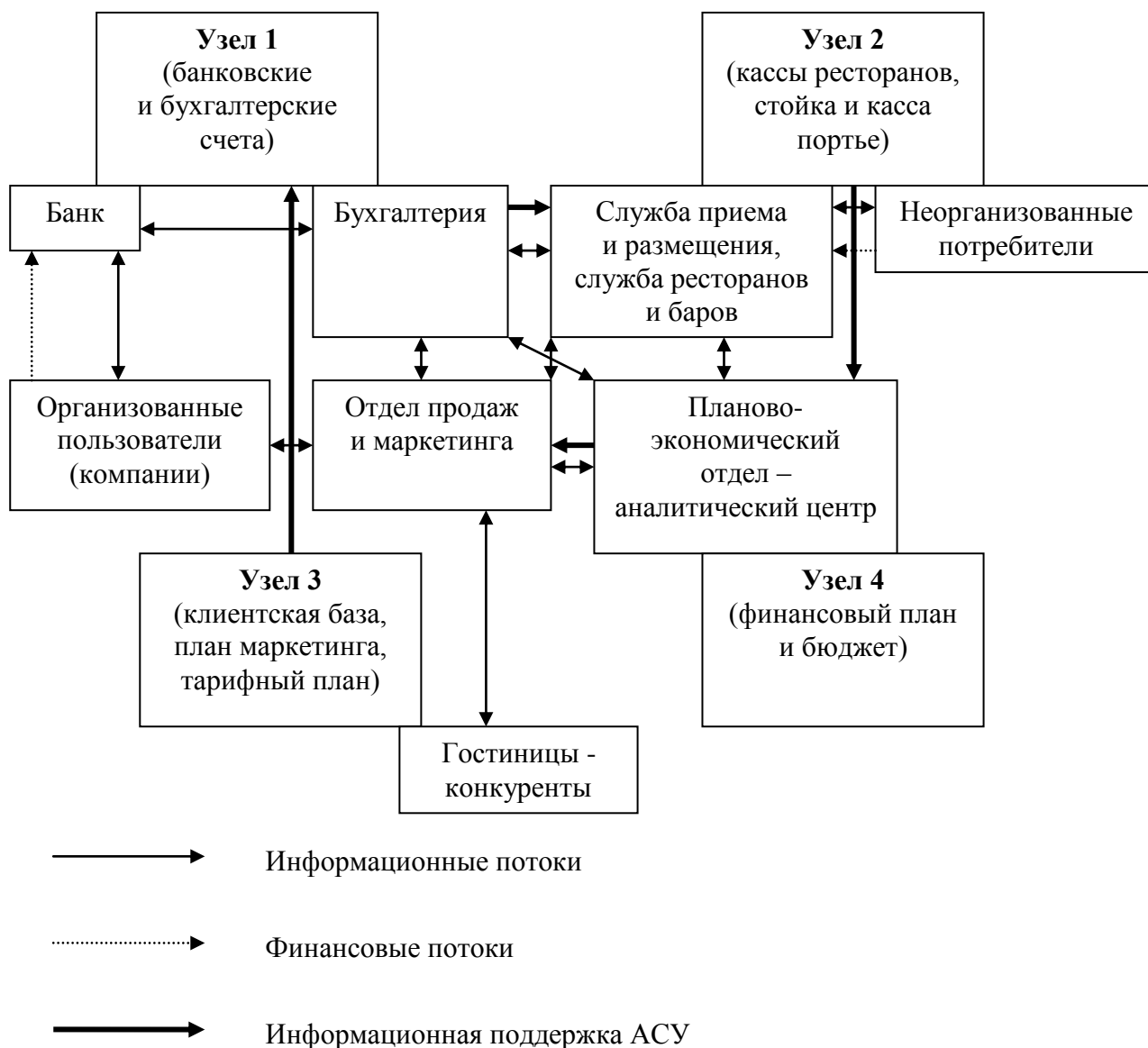


Рис. 12. Формирование узлов пересечения информационных и финансовых потоков в результате совмещения логистической системы с организационной структурой

Узел «кассы ресторанов, стойка и касса портье» в организационной структуре гостиницы расположен в службе приема и размещения и службе питания. Формируется он на основе входящих информаци-

онных и финансовых потоков от клиентов гостиницы. Характеристики узла оказывают прямое влияние на узлы «банковские и бухгалтерские операции» и «клиентская база, план маркетинга, тарифный план» и косвенное – на узел «финансовый план и бюджет». Узел «клиентская база, план маркетинга, тарифный план» в организационной структуре гостиницы расположен в отделе продаж и маркетинга. Формируется он на основе внешних и внутренних информационных потоков. Характеристики узла оказывают прямое влияние на все остальные узлы.

Узел «финансовый план и бюджет» в организационной структуре гостиницы расположен в планово-экономическом отделе. Формируется он на основе внутренних информационных потоков. Характеристики узла оказывают прямое влияние на все остальное. Управленческое воздействие на потоки в узлах показано на примере разработки конгрессно-выставочного пакета услуг (табл. 7).

Таблица 7

Задачи управления ресурсопотоками в информационно-финансовых узлах на стадиях логистической деятельности

Узлы и узловые отделы	Этапы логистической деятельности		
	1. Планирование ресурсопотоков	2. Организация движения	3. Контроль и учет
1	2	3	4
Узел 1 (бухгалтерия)	1. Обеспечение расчетных операций. 2. Упорядочение налогообложения.	1. Обслуживание безналичных расчетов. 2. Учет расходов и доходов. 3. Организация бухучета.	1. Контроль отклонений и несоответствий в параметрах сервисных и финансовых потоков по продукту. 2. Учет дебиторской задолженности по потребителям. 3. Организация движения внутренней документации по финансовым показателям продукта.
Узел 2 (служба приема и размещения, служба ресторанов и баров)	1. Изучение параметров, характеристик и особенностей пакета услуг работниками служб. 2. Информирование гостей о разработке нового продукта. 3. Формирование предварительных заказов.	1. Организация продаж по предварительным заявкам. 2. Кассовое обслуживание реализации пакета за наличный расчет в гостинице. 3. Организация движения внутренних информационных потоков в процессе производства и потребления продукта.	1. Контроль движения информационных потоков в процессе обслуживания, учет замечаний и пожеланий потребителей продукта.

1	2	3	4
Узел 3 (отдел продаж и маркетинга)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Исследование особенностей конгрессно-выставочной деятельности в районе. 2. Прогноз туристских прибытий на выставки. 3. Анализ требований потребителей к параметрам пакета. 4. Определение параметров и характеристик пакета. 5. Установление цены на продукт. 6. Прогноз объемов продаж. 7. Определение основных направлений политики маркетинга. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Использование коммуникационных каналов информирования рынка о новых продуктах. 2. Применение маркетинговых инструментов для воздействия на сервисные и финансовые потоки. 3. Оформление договоров и соглашений. 4. Ведение базы данных по корпоративным клиентам – покупателям продукта. 5. Ведение статистики продаж. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сопоставление параметров плановых и фактических объемов сервисных и финансовых потоков. 2. Корректировка параметров продукта. 3. Мониторинг соответствия параметров пакета стандартам обслуживания. 4. Создание обратной связи по результатам обслуживания. 5. Анализ предпочтений потребителей продукта.
Узел 4 (планово-экономический отдел – аналитический центр)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение себестоимости пакета услуг. 2. Планирование объема доходности финансового потока. 3. Планирование потребности в трудовых и финансовых ресурсах для разработки и реализации продукта. 4. Оценка возможности рисков. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Организация финансового учета по параметрам продукта. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отслеживание отклонений в плановых показателях себестоимости, доходов, уровнях риска и т.п. 2. Подготовка рекомендаций для отдела продаж по особенностям работы с продуктом на основе полученных данных.

7.3. Создание системы управления гостиницей

Создание системы управления гостиничным предприятием представляет собой формирование ряда взаимосвязанных подсистем. Система управления состоит из двух основных частей:

- базовой логистической подсистемы;
- операционной части.

Основной функцией базовой логистической подсистемы является управление потоками ресурсов. Операционная часть системы управ-

ления представляет собой совокупность трех блоков, состоящих из подсистем, сформированных за счет наложения функций управления на организационную структуру гостиницы.

Блок стратегического управления формирует управленческие решения стратегического характера, обеспечивающие предприятию возможность эффективно функционировать, оптимально используя ресурсы и устраняя неблагоприятные для бизнеса факторы кризиса.

Блок управления факторами производства позволяет руководить персоналом и материально-технической базой гостиницы.

Блок управления производством услуг управляет производственным процессом гостиничного предприятия, начиная с замысла продукта, заканчивая предоставлением гостям услуг и получением отзывов.

Подсистемы, входящие в блок управления производством услуг, выполняют следующие задачи:

- для подсистемы управления характеристиками новых и действующих гостиничных продуктов – на основе результатов маркетинговых исследований создать конкурентоспособный гостиничный продукт;

- для подсистемы управления процедурами и технологиями продвижения услуг гостиницы на рынок – получать наибольший доход за счет формирования устойчивого спроса: разработки ценовой, сбытовой, коммуникативной политики и др.;

- для подсистемы управления процедурами формирования предварительных заказов – увеличение доходов на основе перераспределения брони; при этом могут быть использованы схемы *yield management* (управления доходами), *over-booking* (избыточного бронирования) и др.;

- для подсистемы формирования обратной связи по результатам обслуживания – на основе обратной связи с потребителями и анализа их предпочтений совершенствовать элементы системы качества и обеспечивать постоянство контингента;

- для подсистемы информационного обеспечения системы управления – обеспечение эффективного информационного взаимодействия элементов;

- для подсистемы управления процедурами предоставления услуг и формирования текущих заказов – оптимизация взаимодействия служб гостиницы;

- для подсистемы управления расчетными и учетными операциями на предприятии – оптимизация финансовых потоков;

- для подсистемы управления производственными мощностями гостиницы – наиболее эффективное использование ресурсов.

Подсистема диагностирования работы всей системы управления предназначена для оценки функционирования всей управленческой системы гостиницы. Такая структура позволяет организовать оптимальное управление на всех ступенях иерархии в рамках эффективного распоряжения ресурсами предприятия.

7.4. Программные комплексы автоматизации гостиниц

Современные гостиницы в своей деятельности активно используют информационные технологии. Основная цель автоматизации состоит в создании единой информационной системы, охватывающей все элементы организационной структуры.

Программный комплекс автоматизации гостиницы (система автоматизации гостиничного комплекса) – это совокупность взаимосвязанных программных средств, обеспечивающих автоматизацию всех функций управления.

Система управления гостиницей – программное средство, предназначенное для автоматизации управления номерным фондом и расчетов с гостями.

Автоматизация гостиницы на основе специализированных программных средств позволяет:

- накапливать полную, достоверную, актуальную информацию о текущем состоянии;
- эффективно управлять на оперативном уровне (быстрое реагирование на изменения ситуации в гостинице и отрасли);
- эффективно управлять на тактическом уровне (повышение качества обслуживания гостей и работы персонала);
- эффективно управлять на стратегическом уровне (использование накопленной информации для выявления перспективных направлений в области сервиса, совершенствования маркетинговой политики, прогнозирования спроса);
- полностью автоматизировать процесс работы с клиентом;
- использовать номерной фонд более эффективно.

Гостиничное предприятие может использовать линейно-функциональную структуру управления. В этом случае автоматизация охватывает элементы организационной структуры гостиницы, среди которых можно выделить:

- службу управления номерным фондом;
- службу питания и напитков;

- инженерно-технические службы;
- службу маркетинга и продаж;
- финансовую службу;
- службу безопасности;
- отдел кадров.

Управление номерным фондом является, безусловно, основным направлением автоматизации. Здесь следует особо выделить элемент, который обычно функционирует как отдельное подразделение, – службу приема и размещения. Именно ее функции составляют ядро программных комплексов автоматизации гостиницы.

Служба приема и размещения занимается продажей номерного фонда. Соответствующий программный продукт обеспечивает ведение электронных карточек гостей, сбор данных об использовании номерного фонда, формирование платежных документов, окончательные расчеты с клиентами.

Работа подразделения бронирования номеров в условиях активного использования Интернета оказывает большое влияние на эффективность функционирования гостиницы. Для гостиницы контакт с географически удаленными клиентами имеет по определению принципиальное значение – местное население ее услугами не пользуется. Гостиницы продают свои услуги через Интернет – непосредственно туристу, а через глобальные системы бронирования – туроператорам и турагентам.

Служба питания и напитков является второй по значимости и очередности автоматизации после службы приема и размещения. Соответствующее программное обеспечение предназначено для автоматизации управления рестораном, контроля использования мини-баров, отражения расходов, связанных с питанием, на единых счетах гостей.

Инженерно-технические службы в своей работе используют программно-технические комплексы управления климатом, водоснабжением и т.д. Они получили название систем управления номерами (*room management systems*).

Служба маркетинга и продаж взаимодействует с турагентствами и занимается организацией и оформлением корпоративных продаж, рекламной деятельностью. Ее функции можно в целом охарактеризовать как коммуникативные, а соответствующие информационные технологии обеспечивают их эффективную реализацию. Финансовая служба занимает одно из ведущих мест в структуре гостиничного

предприятия и тесно взаимодействует с другими подразделениями, что выделяет ее на фоне других служб. Автоматизируется, прежде всего, бухгалтерия и планово-экономическая деятельность.

Служба безопасности использует в своей работе системы видеонаблюдения, контроля доступа, информационные технологии. Все это функционирует в рамках специализированной компьютерной системы.

Отдел кадров использует программные продукты для хранения информации о сотрудниках в электронных картотеках, автоматизации обработки результатов анкетирования при подборе персонала, организации тестирования в рамках аттестации сотрудников.

Компания *HRS*, официальный дистрибьютор *Micros-Fidelio*, представляет следующий пакет интегрированных систем.

Fidelio V8 – система управления гостиницей. Основные функции:

- управление связями с клиентами (*Customer Relationship Management*);
- ведение электронной карточки клиента;
- управление мероприятиями;
- электронная почта;
- организация конференций и банкетов;
- организация приема и размещения;
- бронирование номеров;
- поселение и выписка гостей;
- кассовые операции;
- управление номерным фондом;
- ведение ночного аудита;
- подготовка отчетов о работе гостиницы.

Fidelio V8 взаимодействует с различными системами *Micros-Fidelio* и программными продуктами сторонних разработчиков: системой управления ресторанами, телефонными системами и системами тарификации телефонных звонков, системой автоматических мини-баров, управления счетами клиентов, платного телевидения, электронных замков, авторизации кредитных карт, бухгалтерскими системами и др.

OPERA Enterprise Solution – комплексная система управления отелем, которая включает в себя систему автоматизации службы приема и размещения гостей (*Property Management System*), систему автоматизации отдела продаж и маркетинга (*Sales and Catering*), систему управления качеством обслуживания (*Quality Management System*), систему оптимизации прибыли (*Revenue Management*), систему управления мероприятиями (*OPERA Activity Scheduler*), систему

централизованного бронирования (*OPERA Reservation System*), модуль бронирования через Интернет (*Web-Self Service*), централизованную информационную систему по клиентам (*Customer Information System*):

- *myfidelio.net* – система онлайн-бронирования;
- *Fidelio Sales&Catering* – система автоматизации отдела продаж и маркетинга;
- *Materials Control* – комплексная система управления складским учетом, калькуляцией и инвентаризацией;
- *HRS Back Office* – система управления бухгалтерией, складом и калькуляцией;
- *Trako* – система управления счетами клиентов;
- *Micros* – автоматизированная система управления рестораном;
- *Bartech* – система автоматических мини-баров;
- *TopLine Profit* – система оптимизации прибыли.

Компания *Knowledge Engineering Industries Company* (www.kei.ru) представляет следующий пакет систем:

- *KEI-Hotel* – программный комплекс управления гостиницей;
- *KEI-Billing* – система учета телефонных переговоров;
- *KEI-WorkTime* – автоматизированная система учета рабочего времени;
- *KEI-Biser* – система контроля доступа.

Компания «Рексофт» представляет систему комплексной автоматизации гостиницы «Эдельвейс/Medallion». Основные функции системы:

- организация индивидуального резервирования;
- организация группового резервирования;
- организация резервирования по типу номера;
- создание плана событий (конференции, съезды и др.);
- ведение архива гостей, фирм, туроператоров и турагентств;
- контролирование турагентств и туроператоров;
- ведение лицевых счетов гостей и групп;
- контроль и изменение статуса комнат (например, при постановке в ремонт);
- отслеживание статистики загруженности гостиницы;
- нормирование отчетов по работе гостиницы;
- управление помещениями; арендуемыми на непродолжительный срок;
- управление сообщениями для гостей.

Основная задача «Эдельвейс/Medallion» – автоматизация служб бронирования и размещения, коммерческого отдела и бухгалтерии. Система построена по модульному принципу, на основе технологии «клиент-сервер». Одним из важнейших преимуществ является использование визуального плана резервирований, что обеспечивает удобство выполнения соответствующих операций.

Основу системы составляет БД, в которой накапливается информация о гостях и текущем состоянии гостиницы. Источниками этой информации являются:

- бухгалтерская система гостиницы;
- АСУ ресторана;
- АТС гостиницы;
- внешние электронные системы;
- система бронирования;
- системы отделов и служб гостиницы.

Основные информационные потоки, циркулирующие в системе «Эдельвейс/Medallion»:

1 – информация о предстоящих заездах и выездах, о наличии мест в гостинице, о состоянии счетов гостей;

2 – ввод данных о заездах, размещение гостей;

3 – информация о количестве и типе заказанных пансионов;

4 – информация об изменении стоимости стандартных типов блюд;

5 – информация об открытии/закрытии определенного класса телефонного доступа в номере;

6 – информация о совершенных звонках и их стоимости с занесением суммы на счет гостя;

7 – тарифицированная информация о звонке от телефонной станции;

8 – информация об услугах киосков, их стоимости и оплате;

9 – информация о запросе услуг клиентом;

10 – информация о состоянии номера;

11 – информация о заезде и выезде, передача сообщений для клиентов;

12 – статистическая информация для анализа по различным критериям;

13 – информация об изменении цен, видов услуг, скидках, установление квот по загрузке номеров;

14 – информация о загрузке номерного фонда и бронированиях, подтверждения бронирований;

15 – резервирование с указанием количества и типа заказываемых номеров, информации о группе, информация о внесении авансовых платежей;

16 – выставление счетов клиентам, изменение расценок на гостиничные услуги;

17 – информация о платежах, полученных службами, сведения бухгалтерских проводок за отчетный период и формирование отчетов.

Основное рабочее окно программы представляет собой план комнат. В нем отображается перечень номеров и дат. В окне наглядно представлена информация о резервировании и занятости номеров.

Диалоговое окно «Карточка резервирования», вызываемое из модуля плана комнат, предназначено для ввода информации о бронировании номера и о потенциальном госте.

Как только номер зарезервирован на имя гостя, появляется возможность работать с его личным счетом. Существуют разные типы счетов: гостя, группы, внутренний. В счет гостя вносится информация о стоимости оказанных услуг и их оплате. Он может быть распечатан. Возможен безналичный расчет.

Необходимо анализировать статистику работы гостиницы. В системе имеются средства, обеспечивающие наглядное представление результатов. Для этого предназначен модуль «Статистика».

Компания «ЛИБРА Интернешнл» (официальный дистрибьютор компании *Hotel Information Systems* – www.hotelinfosys.com на территории России, стран СНГ и Балтии), www.libra-russia.ru, представляет пакет следующих систем:

• *epitone PMS* – система управления гостиницей. Основные функции:

- бронирование номеров;
- поселение и выписка;
- ведение счетов гостей;
- контроль состояния номерного фонда;
- ведение ночного аудита;
- функции консьержа;
- ведение кассовых операций;
- пакетная организация тарифов;
- учет дополнительных услуг;
- управление доходами;
- электронная почта;

- *epitone POS* – система управления рестораном;
- *Libra F&B* – система управления питанием;
- *Core* – система корпоративного управления;
- *Core CRO* – система центрального бронирования;
- *epitone BI* – система бизнес-аналитики.

Для перечисленных систем можно настроить интерфейсы с внешними приложениями.

Интерфейс – это компьютерная программа, обеспечивающая интеграцию компонентов программного комплекса автоматизации гостиницы на уровне обмена данными.

Обычно компоненты программного комплекса автоматизации гостиницы являются функционально обособленными специализированными программами, предназначенными для эксплуатации в подразделениях. Интерфейс обеспечивает передачу данных из одной системы в другую. Это позволяет минимизировать дублирование информации в системах гостиницы.

Интерфейсные программы могут разрабатываться для следующих систем:

- бухгалтерских (передача финансовых данных из системы управления гостиницей);
- систем телефонной тарификации (начисление на счет гостя сумм за пользование телефоном);
- систем управления энергосбережением (контроль микроклимата в номере);
- систем управления гостевыми факсами (начисление на счет гостя сумм за получение и отправку факсовых сообщений);
- систем интерактивного телевидения;
- систем тарификации Интернета в номерах;
- систем электронных дверных замков (контроля доступа);
- электронных мини-баров;
- систем управления рестораном (начисление на счет гостя сумм, проведенных по точкам продаж, обслуживание клубных карт);
- систем электронных сейфов (активация гостевых сейфов, начисление на счет гостя стоимости услуги пользования персональным сейфом);
- телефонных станций (открытие и закрытие телефонного соединения в номере, установление ограничений использования телефона,

индикация гостевых сообщений, обновление статуса номера горничной, управление голосовой почтой, отображение на дисплее оператора фамилии гостя и номера комнаты).

Важной частью программного комплекса автоматизации гостиницы является модуль бронирования номеров через Интернет. Он позволяет увеличить загрузку отеля, сократить затраты на бронирование за счет отказа от посредников и привлечения потенциальных клиентов на сайт гостиницы. В этом случае информация о бронировании номера автоматически передается в систему управления гостиницей и высылается подтверждение. Это облегчает работу менеджеров.

Процесс бронирования номеров через Интернет включает следующие этапы:

1. Гостиница выделяет квоту номеров для свободной продажи в Интернете.

2. Клиент заходит на сайт гостиницы и ищет номер.

3. Клиент заполняет форму бронирования и через Интернет отправляет данные в систему управления гостиницей.

4. Система обрабатывает заказ и отправляет предварительное подтверждение с условиями предоплаты, клиент находится в ожидании.

5. После получения соответствующих гарантий (предоплата, гарантийное письмо и т.д.) клиенту высылается подтверждение брони.

6. Бронь заносится в график загрузки, а изменения в статусе номерного фонда автоматически отражаются на сайте.

Оплата забронированного номера возможна через Интернет или посредством кредитной карты.

Контрольные вопросы

1. Какие основные виды систем управления гостиничным предприятием в зависимости от структуры топ-менеджмента различают?

2. Поток каких ресурсов являются объектами управления в логистических системах гостиниц?

3. Каковы предпосылки использования в гостиничном бизнесе новых инструментов и методов организации управленческих воздействий на потоковые процессы?

4. Что в гостиничном бизнесе понимают под объектами управления потоковыми процессами?

5. Что относится к внешней среде логистической системы управления гостиничным предприятием?

6. Какие функции выполняет подсистема управления производственными мощностями гостиничного предприятия во внутренней среде логистической системы управления?
7. Какие внешние информационные потоки гостиницы являются наиболее объемными и значимыми?
8. Назовите основные группы внутренних информационных потоков гостиницы.
9. Что первично: финансовый или информационный поток?
10. Дайте характеристику информационного потока, создающего доходы для гостиничного предприятия и расходы на управление им.
11. Что представляют собой узлы наложения ресурсопотоков в гостинице?
12. Каковы основные направления автоматизации гостиницы?
13. Назовите преимущества, которые дает комплексная автоматизация гостиницы.
14. Что представляет собой комплекс автоматизации гостиницы?
15. Перечислите функции системы автоматизации гостиничного комплекса.
16. Охарактеризуйте структуру и основные информационные потоки системы «Эдельвейс/Medallion».
17. Дайте определение интерфейсной программы.
18. Перечислите основные этапы бронирования номеров через Интернет.

8. КУЛЬТУРА ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ГОСТИНИЦ. ЭТИКА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ В СФЕРЕ ГОСТИНИЧНОГО СЕРВИСА

8.1. Правила поведения персонала гостиниц

Гостиница является предприятием, деятельность которого направлена на обслуживание отечественных и иностранных гостей. Поэтому неукоснительным правилом для персонала является *уважительное отношение к любым культурным традициям и образу мышления, а также готовность к общению без предрассудков со всеми*. Гордостью любой гостиницы является персонал, способный говорить на разных языках и производить хорошее впечатление на гостей уровнем своих знаний и гибкостью общения.

Целью обслуживающего персонала является создание открытой, дружественной атмосферы, поэтому, обращаясь к гостю по имени или фамилии, любой работник гостиницы сможет добиться расположения гостя. Гости и сотрудники должны строить свои отношения на взаимном уважении, становясь равноправными деловыми партнерами. Необходимо, чтобы каждый гость мог обратиться к любому сотруднику гостиницы со своими проблемами и заботами и его ожидания оправдались. Именно такой уровень обслуживания является гарантией успеха и конкурентоспособности на рынке гостиничных услуг.

Необходимо постоянно проявлять заботу о гостях, потому что *гость – это самая важная персона, независимо от того, позвонил ли он, написал письмо или пришел лично*.

Гость – это не кто-то, кто мешает работе персонала, напротив, он – главная причина, по которой трудится весь персонал. Обслуживание гостей не должно выглядеть как одолжение. Наоборот, это гость оказывает любезность, давая возможность каждому сотруднику проявить себя и заработать.

Гость – не тот человек, с которым следует спорить или которому следует доказывать, кто сильнее. Гость всегда прав!

Каждый сотрудник гостиницы должен понимать, что качество – это не недоступная роскошь, а неусыпное внимание к потребностям гостей. Персонал любой гостиницы должен быть открыт для перемен и новых путей постоянного совершенствования обслуживания гостей.

Немаловажную роль играют и взаимоотношения персонала между собой. Если персонал гостиницы многонационален, сотрудники должны относиться друг к другу с уважением, независимо от положе-

ния и культурных различий. Должностные лица, начальники отделов и департаментов, а также весь остальной персонал должны знать друг друга и общую организационную структуру. Очень важен навык персонала работать в команде. Необходимым для работы является принцип демократического управления и возможность профессионального роста и повышения квалификации.

Каждый член коллектива становится единым целым с теми товарами и услугами, которые предоставляет гостиница.

Культура поведения гостиничного работника включает в себя все стороны внешней и внутренней культуры человека, а именно: правила обхождения и обращения, умение правильно выражать свои мысли, соблюдать речевой этикет.

Вежливость свидетельствует о культуре человека, его отношении к работе и к коллективу.

Для гостиничного работника очень важно быть тактичным во взаимоотношениях с гостями, постоянно помнить об уважении к человеку.

Тактичное поведение гостиничных работников складывается из ряда факторов.

Главный из них – это умение не замечать ошибок и недостатков в поведении гостей, не акцентировать на них внимание, не проявлять излишнего любопытства к их одежде, обычаям, традициям.

Нельзя задавать ненужных вопросов, рассказывать о своих делах, проявлять назойливость.

Нельзя отказывать гостю, нравиться он тебе или нет, делать ненужные замечания, читать нравоучения, высказывать различные претензии, расспрашивать гостей об их личной жизни.

Необходимо вести себя тактично и по отношению к посетителям гостей – нельзя спрашивать их о цели визита, а также заходить в номер без разрешения проживающего.

Тактичность проявляется и во внимании к гостю. Если гость заболел, нужно помочь ему достать лекарство, позвонить по телефону. Особенно внимательными и тактичными надо быть к пожилым людям, прощать их слабости – ведь они часто рассеяны, забывчивы и ранимы.

Достоинство и скромность – обязательные для гостиничного работника черты человеческого характера.

Если скромность требует сдержанности и такта в общении, то дисциплина – соблюдения установленного порядка, аккуратности, точности. Скромность и дисциплина предполагают и *высокое чувство ответственности за порученный участок работы.*

Хотя гостиница предназначена для краткого проживания в ней, в силу обстоятельств часть гостиничного фонда бывает занята гражданами, проживающими в них длительное время в связи с продолжительными командировками, со специальными работами, научными командировками и т.д.

Длительные контакты гостей с обслуживающим персоналом иногда приводят к фамильярности, выходящей за рамки служебных взаимоотношений. *Обслуживающий персонал должен помнить всегда, что этаж или комната горничных – это, прежде всего, служебные помещения, а персонал, занятый в смене, находится при исполнении служебных обязанностей.*

Культура поведения и общения связаны и с понятием культуры речи. Гостиничному работнику необходимо уметь грамотно, ясно излагать свои мысли. За культурой речи, как и за тоном, нужно следить постоянно. Культура речевого этикета предполагает не только умение говорить, но и слушать. Внимательно выслушать собеседника, не перебивая его, и проявить при этом искреннее участие – искусство.

Многое зависит от умения правильно встретить гостя. Гость должен быть встречен в администраторской и на этаже приветливой фразой: *«Добро пожаловать в нашу гостиницу!»*.

Ему должны быть даны краткая характеристика гостиницы и точная информация о порядке проживания, об услугах, которыми он может пользоваться.

Провожая гостя, администрация и работники этажа помимо вежливого прощания должны обязательно пожелать гостю доброго пути и пригласить снова посетить отель. Разумеется, это не имеет ничего общего с раболепством и заискиванием перед гостями.

Гость с первого шага при входе в гостиницу и до самого отъезда из нее должен чувствовать уважение к себе.

8.2. Стиль в обслуживании гостей

Каждый из сотрудников гостиницы вносит свой вклад в создание у гостя хорошего впечатления о гостинице. Поэтому, разговаривая по телефону, общаясь лично или в письменной форме, мы обязаны вести себя «стильно» как с гостями, так и с коллегами. Идея «стиля» осуществляется благодаря соблюдению следующих правил.

«Лицо» персонала

Разговаривая с гостем или коллегой, сотрудники гостиницы должны быть вежливы, доброжелательны, дружелюбны. Человека следует приветствовать словами: *«Доброе утро»*, *«Добрый день»*, *«Добрый вечер»*.

Следует быть внимательным к просьбам гостя. В этом случае любой сотрудник гостиницы должен дать совет или оказать необходимую помощь. При разговоре с гостем настроение персонала должно быть только положительным.

Если персонал гостиницы знает гостя по имени, то и обращаться к нему следует по имени. Прощаясь с гостем, тоже необходимо обратиться к нему по имени.

«Лицо» в корреспонденции

Стильным должен быть и язык персонала в письмах. Вся корреспонденция (факсы, письма, телексы, служебные записки) демонстрирует уровень эффективности работы и профессионализма. В гостинице должны оставаться все копии исходящей корреспонденции. Кроме того, корреспонденция:

- должна получить ответ в течение 24 ч;
- должна быть отпечатана на правильно выбранной бумаге или бланке;
- должна быть красиво отформатирована;
- должна быть адресована конкретному лицу с указанием его полного имени;
- не должна содержать орфографических ошибок;
- не должна быть написана от руки;
- должна под именем и должностью отправителя всегда содержать подпись.

«Лицо» при телефонных переговорах

Персоналу гостиницы следует так разговаривать с гостем по телефону, как будто он находится перед глазами. Отвечать на звонок следует быстро, не позднее 3-го звонка. Это говорит о вежливости и эффективности работы персонала. Отвечать необходимо на русском и английском языках, но сначала необходимо представиться и представить то место, в которое гость позвонил, а также предложить свою помощь.

Заканчивая телефонный разговор с гостем, имя которого известно, следует обратиться к нему по имени и поблагодарить за звонок. Говорить следует спокойно, медленно, давая гостю возможность обращаться к вам с просьбами.

8.3. Основные правила ведения телефонных переговоров

Телефонные разговоры играют важную роль в деятельности работников гостиниц. Поэтому рассмотрим более подробно такое понятие как «телефонный этикет».

Многие люди отвечают на телефонные звонки бессистемно. Некоторые называют себя по имени, некоторые по фамилии, другие – и по имени, и по фамилии сразу. Некоторые не представляются.

Обучаясь искусству правильно отвечать по телефону, следует помнить, что слова, которые вы выбираете в начале разговора, определяют тональность дальнейшей беседы. В разговоре тщательно следите за тем, чтобы речь была грамотной, избегайте жаргона, так как в ловушку жаргона всего легче попасться, когда вы пользуетесь телефоном.

Как отвечать на звонки, поступившие в гостиницу

Что и как мы говорим, формирует впечатление у клиентов о гостинице.

Телефонный разговор следует начинать со слов: «*Добрый день*», «*Доброе утро*». Затем желательно сказать название гостиницы, имя ответившего на звонок.

Отвечать следует обстоятельно, но коротко, избегая монотонного перечисления.

В большом рабочем помещении особенно важна согласованность действий, поэтому говорить по телефону следует так же, как и другие сотрудники, отвечающие по телефону. Работая в одном стиле, вы и ваши коллеги покажете, что вы – единая команда, что вы – профессионалы.

Ответы на внутренние и внешние звонки

При ответе надо называть как имя, так и фамилию. Называя себя подобным образом, вы производите впечатление ответственного и авторитетного сотрудника. Тот, кто, отвечая на телефонные звонки, называет только свое имя, рискует быть воспринят как человек, имеющий обязанности, но и не имеющий власти. Такова одна из маленьких хитростей правил ведения телефонных переговоров.

Когда звоните вы

Телефонный этикет требует, чтобы вы назывались и в том случае, если звоните сами. Это освободит секретаря или человека, отвечающего на звонки, от обременительной обязанности спрашивать: «Кто

спрашивает?». Когда вам ответят, не вступайте в немедленную беседу. Проявите любезность и спросите, есть ли у абонента время для разговора. Ваш партнер по общению оценит то, что вы считаетесь с его временем.

Если вы случайно набрали номер неправильно, то не вешайте трубку без извинения.

Звонок по поручению начальника нужно выполнить умело и изящно. До того, как позвонить кому-либо, дайте знать вашему начальнику, что вы намереваетесь сделать это. Тогда он сможет быть готов снять трубку, если человек, которому вы звоните, находится на месте. После того, как вы дозвонитесь до офиса нужного человека, объясните причину звонка. Как только вы установите контакт, дайте знать вашему боссу, что он может взять трубку.

Когда следует перезвонить

Если вас нет на месте и вы, естественно, не можете ответить на телефонный звонок, то вам следует как можно скорее перезвонить звонившему человеку. Оперативные ответы на звонки могут привести большие дивиденды.

Добивайтесь от других, чтобы они перезванивали быстро

Когда вы звоните человеку, который не может ответить на ваш звонок, объясните, когда и где вас можно застать. Чем быстрее вы объясните, тем большим профессионалом вы будете выглядеть в глазах своих коллег.

Разговаривая с человеком, с которым вам будет необходимо продолжить разговор, договаривайтесь о точном времени следующего звонка. *Будьте вежливы с административным персоналом. Спросите, когда лучше перезвонить.*

Когда телефонные звонки не дают никаких результатов, необходимо искать альтернативную связь. Например, можно отправить человеку записку или связаться с ним по факсу.

Некоторые советы при разговоре по телефону, когда звонят вам

Готовьтесь к разговору заранее, прежде чем ответить на телефонный звонок, отложите в сторону другую работу. Улыбайтесь, когда вы отвечаете по телефону! Звонящий почувствует ваше искреннее расположение. Не перебивайте собеседника во время разговора, научитесь выдерживать паузу.

Не заставляйте человека ждать, а если это необходимо, убедитесь в том, что он будет ждать (обычно не дольше 30-60 с). Когда вновь

берете трубку, возобновите разговор со слов: *«Спасибо за ожидание»*. Ваша любезность позволит дать понять, что вы помните о том, что собеседник проявил любезность, потратив свое время на ожидание.

Если вы втянуты в беседу, которой, кажется, не будет конца, тогда сделайте паузу и попытайтесь вежливо и тактично закончить разговор словами типа: *«хорошо, я не хочу больше отнимать у вас время»*.

Пять приемов, с помощью которых можно справиться с малоприятным человеком:

- не прерывайте собеседника;
- повторяйте то, что вам сказали – это значит, что вы его поняли;
- несколько раз в течение разговора называйте человека по фамилии;
- объясните, что вы намерены сделать, и выполните свое обещание;
- если возможно, запишите суть разговора.

Советы при разговоре по телефону, когда вы звоните сами.

Прежде чем набирать телефонный номер, надо сформулировать в нескольких предложениях причину звонка. Тогда, если вас соединит системой голосовой связи, вы сможете оставить немногословное сообщение.

Говорите медленно. Помните, что изложение сообщения на бумаге требует большего времени, чем произнесение вслух.

Оставьте номер своего телефона. Это сэкономит время человека, которому вы звоните, и не заставит его искать номер вашего телефона. Эта любезность особенно ценна тогда, когда человек, которому вы звоните, перезванивает вам не из своего офиса и не имеет под рукой номера вашего телефона. Не злоупотребляйте клавишей, переключающей звонившего вам человека в режим ожидания, – это техническое новшество может быть источником разочарования и обиды в сфере бизнеса. Просьба подождать у телефона должна быть скорее исключением, чем правилом.

8.4. Требования к внешнему виду и личной гигиене персонала гостиниц

Внешний вид персонала создает для гостя первое впечатление о гостинице, поэтому все работники гостиницы должны позаботиться о том, чтобы выглядеть нарядными и ухоженными, опрятными.

Если у девушки волосы длиннее плеч, они не должны падать на лицо, их нужно закреплять лентой или заколкой.

Лица мужчин должны быть чисто выбриты, усы и бороды – ухожены и подстрижены (ношение бороды допустимо только для персонала, не контактирующего с гостями).

Обувь должна быть удобной, в хорошем состоянии и начищенной до блеска.

В обязательном порядке предусматривается пользование дезодорантами и антиперспирантами, а при работах, связанных с физическими нагрузками, принятие душа. Средства личной гигиены должны применяться в меру и не раздражать.

Дыхание сотрудников должно быть всегда свежим и не раздражающим.

Если в гостинице предусматривается ношение форменной одежды, то весь персонал должен неукоснительно выполнять это требование. Форма должна быть чистой, опрятной и отглаженной. Как правило, стирку форменной одежды осуществляют в прачечной данной гостиницы, поэтому персонал может отдавать форму в стирку на время выходных дней, либо менять грязную форму на чистую.

Ношение форменной одежды включает в себя ношение именного значка. Также форма подразумевает у женщин чулки нейтрального или черного цвета, у мужчин – носки черного цвета.

Работники, контактирующие с гостями, должны носить черную закрытую обувь без украшений, каблук женской обуви не должен превышать 5 см.

Ювелирные украшения должны быть небольшого размера и неброскими, сведены с минимуму.

Макияж женщин должен быть неярким. Ногти – чистыми, короткими, с маникюром.

Контрольные вопросы

1. Каковы основные требования к культуре поведения гостиничного работника?
2. Что понимается под «тактичным поведением» гостиничных работников?
3. В чем заключается идея «стиля» в обслуживании гостей?
4. Каковы основные правила ведения телефонных переговоров?
5. Какие приемы рекомендуется использовать при разговоре с «малоприятным» человеком?
6. Какие требования предъявляются к внешнему виду и личной гигиене персонала гостиницы?

ЛИТЕРАТУРА

1. Байлик, С.И. Гостиничное хозяйство [Текст]: проблемы, перспективы, сертификация / С.И. Байлик. – Киев: ВИРА-Р, 2001. – 208 с.
2. Бородина, В.В. Ресторанно-гостиничный бизнес [Текст]: учет, налоги, маркетинг, менеджмент / В.В. Бородина. – М.: Книжный мир, 2002. – 165 с.
3. Волков, Ю.Ф. Введение в гостиничный и туристический бизнес [Текст] / Ю.Ф. Волков. – Ростов н/Д: Феникс, 2003. – 352 с.
4. Гостиничный и туристский бизнес [Текст] / М.Б. Биржаков – СПб.: Издательский торговый Дом «Герда», 1999. – 192 с.
5. Европейский гостиничный маркетинг [Текст]: учеб. пособие: пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 221 с.
6. Лебедев, И.В. Франчайзинг по-русски [Текст]. Мифы и реальность. – СПб.: Вектор, 2006. – 160 с.
7. Саак, А.Э. Менеджмент в индустрии гостеприимства (гостиницы и рестораны) [Текст]: учебное пособие / А.Э. Саак, М.В. Якименко. – СПб.: Питер, 2007. – 432 с.
8. Сосна, С.А. Франчайзинг. Коммерческая концессия [Текст] / Васильева Е.Н.. – М.: ИКЦ «Академкнига», 2005. – 375 с.
9. Труханович, Л.В. Кадры в сфере гостиничного обслуживания [Текст]: сб. должностных и производственных инструкций / Л.В. Труханович, Д.Л. Щур. – М.: Финпресс, 2003. – 160 с.
10. Туризм и гостиничное хозяйство [Текст]: учеб. пособие для вузов / под ред. Л.П. Шматько. – М.: Ростов н/Д: Марат, 2003. – 346 с.
11. Уокер, Д. Введение в гостеприимство [Текст] / Д. Уокер: учеб. пособие; пер. с англ. 2-е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 607 с.
12. Интернет-журнал про гостиницы ProHotel [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://prohotel.ru>

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Термины, принятые в международном гостиничном менеджменте

Типы номеров	Обозначение	Описание
Одноместный	Single	Одноместный номер на одного человека, имеющий 1 или 2 кровати (спальных места)
Двухместный	Double	Номер на 2 человек, имеющий 1 двухспальную или 2 кровати
Трехместный	Triple	Номер на 3 человек, имеющий 2 или более кроватей
Четырехместный	Quad	Номер на 4 человек, имеющий 2 или более кроватей
Королевский	Queen	Номер с «королевской» кроватью (150x203 см) для 1 или 2 человек
Королевский	King	Номер с кроватью типа «кинг» (198x203 см) для 1 или нескольких человек
Двойной	Twin	Номер с 2 двойными кроватями (99x190 см) для 1 или нескольких человек
Дабл-дабл	Double-double	Номер с 2 двойными кроватями (возможно «королевскими») для 1 или нескольких человек
Студия	Studio	Номер с двумя диван-кроватями, в нем может быть установлена дополнительная кровать
Мини-сюит	Mini-suite or junior suite	Одноместный номер с кроватью и зоной отдыха, отделяемыми передвижной перегородкой
Сюит	Suite	Номер с гостиной и одной или несколькими спальными комнатами
Смежный	Connecting rooms	Два номера, имеющие отдельные входные двери, соединенные между собой внутренней дверью
Прилегающие	Adjoining rooms	номера, имеющие общую стену, но не соединенные дверью
Соседние	Adjacent rooms	Номера, расположенные близко друг к другу

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Формы первичных документов на оказание гостиничных услуг

Утверждена
Приказом Министерства финансов
Российской Федерации
от 13 декабря 1993 г. № 121

ФОРМА № 1-Г

АНКЕТА

1. Фамилия _____ Комната №. _____
2. Имя _____ Индекс поселения _____
3. Отчество _____ Прибыл _____
4. Дата рождения « ___ » _____ 19__ г. Выбыл _____
(дата, часы)

5. Место рождения
Область, край, республика _____
район _____
город (селение) _____

6. Паспорт серии _____ № _____ выдан _____
(когда)

(наименование органа внутренних дел, выдавшего документ)

7. Адрес постоянного места жительства _____

8. Цель приезда _____

(если в командировку, указать № удостоверения, кем выдано, когда)

9. Срок проживания до _____

10. Продление проживания _____

11. С памяткой о правилах пожарной безопасности ознакомлен.

Подпись _____
(лица, прибывшего в гостиницу)

Оборотная сторона Ф. № 1-Г

Поселен(а) «__» _____ 19__ г.

город (селение) _____

гостиница _____

На дополнительное место в номере согласен(на) _____

(подпись лица, прибывшего в гостиницу)

Согласен(на) на проживание в номере с оплатой

всех мест _____

(подпись лица, прибывшего в гостиницу)

Подпись ответственного лица _____

Утверждена
Приказом Министерства финансов
Российской Федерации
от 13 декабря 1993 г. № 121

ФОРМА № 2-Г

ЖУРНАЛ РЕГИСТРАЦИИ ИНОСТРАННЫХ ГРАЖДАН В ГОСТИНИЦЕ

ЗА 20__ г. _____

Гостиница _____

№ п/п, он же регистра- ционный номер прописки	Дата и время регистра- ции	Ф.И.О.	Год рож- дения	Гражданство (поддан- ство), № паспорта	С какого ККП прибыл	Маршрут сле- дования (для туристов), наименование организации, в которую прибыл	Номер комнаты и корпуса	Срок дей- ствия визы, и до како- го числа прописан	Дата вы- бытия	Приме- чания
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

и т.д. до конца с оборотом без титульного заголовка.

Утверждена
Приказом Министерства финансов
Российской Федерации
от 13 декабря 1993 г. № 121

ФОРМА № 3-Г

Гостиница _____

Город _____

СЧЕТ № 000000 _____ от «__» _____ 20__ г.

Гр. _____ Индекс поселения _____

(Фамилия, И.О., страна)

№ комнаты _____ Заезд _____

(дата, часы)

№ корпуса _____

№ п/п	Виды платежей	Ед. измерения, руб.	Кол-во единиц	Цена, руб.	Сумма, руб.
1	Бронь	%			
2	Бронь	к/с			
3	Опоздание с _____ (дата, часы) по _____ (дата, часы)	к/с			
4	Проживание с _____ (дата, часы) по _____ (дата, часы)	к/с			
5	Дополнительное место	к/с			
6	Телевизор	сут.			
7	Холодильник	сут.			
8					
9					
10					
11					

Итого получено по счету: _____

(сумма прописью)

Дежурный администратор (оператор механизированного расчета)

(подпись)

Утверждена
Приказом Министерства финансов
Российской Федерации
от 13 декабря 1993 г. № 121

ФОРМА № 4-Г

Гостиница _____
Адрес _____
Телефон _____
Проезд _____

КАРТА ГОСТЯ № _____

ДНИ

МЕСЯЦ

1	17		I
2	18		II
3	19	Фамилия, И.О. _____	III
4	20	Номер _____	IV
5	21		V
6	22	Ключ от номера выдается при предъявлении карты гостя	VI
7	23		VII
8	24		VIII
9	25	Проживающий имеет право на внеочередное	IX
10	26	обслуживание в предприятиях общественного	X
11	27	питания, бытового обслуживания и связи,	XI
12	28	расположенных в гостинице	XII
13	29		
14	30		
15	31		
16			

Администратор _____
(подпись)

Нижеследующая надпись печатается на обороте вверху

ПРОПУСК
НА ВЫНОС ВЕЩЕЙ

Количество мест _____

Наименование вещей _____

Дата и час _____

Подпись _____

Утверждена
Приказом Министерства финансов
Российской Федерации
от 13 декабря 1993 г. № 121

ФОРМА № 5-Г

Гостиница _____

КАССОВЫЙ ОТЧЕТ

(Фамилия, имя, отчество ответственного за расчет)

за «___» _____ 20__ г.

№ п/п	Виды платежей	Ед. изм.	Кол-во	Сумма
1.	Проживание и опоздание			
2.	Счета с № _____ по № _____	к/с		
3.	Бронь	%		
4.	Бронь	к/с		
5.	Разница в тарифах	к/с		
6.	Дополнительные места	к/с		
7.	Телевизор	сут.		
8.	Холодильник	сут.		
9.	Душ	раз.		
10.	Телефонные переговоры			
11.				
12.				
13.				
14.				

ИТОГО: _____

По актам за порчу имущества _____
(сумма)

Возврат _____
(койко-суток) (сумма)

Всего _____
(сумма прописью)

Разница в тарифах _____ руб. _____ коп.

_____ (сумма прописью)

Подпись ответственного за расчет _____

Утверждена
Приказом Министерства финансов
Российской Федерации
от 13 декабря 1993 г. № 121
ФОРМА № 7-Г

Гостиница _____

**РАСЧЕТ ОПЛАТЫ ЗА БРОНИРОВАНИЕ И ПРОЖИВАНИЕ
ПО БЕЗНАЛИЧНОМУ РАСЧЕТУ**

Наименование организации _____ по брони № _____

Предоставлено мест _____

Срок проживания с _____ по _____

Дата и период заезда _____ Дата и период выезда _____

« ___ » _____ 20__ г.

Номер комнаты и места	Тариф номера (места)	Ф.И.О.	Начало подготовки		Заезд		Выезд		Бронь, % или к/с	Опо- зда- ние, к/с	Коли- чество суток пре- быва- ния	Сумма (руб.)		
			Дата	часы	Дата	часы	Дата	часы				бронь	опоздание	прожи- вание
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

Печатается с оборотом без титульного заголовка.

Сумма за бронь, опоздание, проживание _____,

в т.ч. от брони в %, всего к/с _____

Дежурный администратор _____ (подпись)

Утверждена
Приказом Министерства финансов
Российской Федерации
от 13 декабря 1993 г. № 121

ФОРМА № 8-Г

Гостиница _____
Комната _____

КВИТАНЦИЯ № _____
НА ВОЗВРАТ ДЕНЕГ К СЧЕТУ № _____

Гр. _____,
(Фамилия, Имя, Отчество)

проживавшему(ей) _____ по _____
(дата, часы) (дата, часы)

Возвращено за:

а) проживание _____,
(кол-во, койко-суток) (сумма)

Всего _____ руб. _____ коп.

_____ (сумма прописью)

« ___ » _____ 20__ г.

Получил _____
(подпись)

Выдал _____
(подпись)

Утверждена
Приказом Министерства финансов
Российской Федерации
от 13 декабря 1993 г. № 121

ФОРМА № 9-Г

Гостиница _____

АКТ № _____
О ПОРЧЕ ИМУЩЕСТВА ГОСТИНИЦЫ
ОТ «__» _____ 20__ Г.

Обнаружено следующее: гр. _____

(Фамилия, Имя, Отчество)

Всего на сумму: _____

Подписи работников гостиницы: _____

(подпись лица, причинившего ущерб)

С гр. _____ Получено: _____

(Фамилия, Имя, Отчество)

(сумма прописью)

Принял: _____

(Должность, Фамилия, Имя, Отчество) (подпись)

Испорченные вещи _____

получены

(Фамилия, Имя, Отчество) (подпись)

Утверждена
Приказом Министерства финансов
Российской Федерации
от 13 декабря 1993 г. № 121

ФОРМА № 10-Г

Штамп организации с указанием
адреса, номера телефона, даты
и номера документа

Рег. № _____

Начальнику управления, директору
объединения гостиничного
хозяйства (гостиницы)

«_____»

г. _____
(Фамилия, Имя, Отчество)

ЗАЯВКА НА БРОНИРОВАНИЕ МЕСТ

Просим разместить в гостинице «_____» _____ человек:

1. _____
(Фамилия, Имя, Отчество, должность, категория номера)

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

7. _____

8. _____

9. _____

10. _____

(для иностранных граждан указывается гражданство; к заявке на размещение более 10 человек прилагается отдельный список)

Заезд «___» _____ 20__ г. в период _____
(0-12 час. или 12-24 час.)

Выезд «___» _____ 20__ г. в период _____
(0-12 час. или 12-24 час.)

Цель приезда и вид оплаты _____
(командировка, отдых, проездом,
по безналичному, за наличный расчет)

Оплату стоимости бронирования, проживания, доплату за опоздание
гарантируем.

Наш р/с № _____ в _____ отд. банка

Должность распорядителя кредитов _____
(подпись) (Ф.И.О.)
М.П.

Главный бухгалтер _____
(подпись) (Ф.И.О.)

Начальник управления, директор
объединения гостиничного хозяйства
(гостиницы) _____
(подпись) (Ф.И.О.)

« ___ » _____ 20__ г.

Утверждена
Приказом Министерства финансов
Российской Федерации
от 13 декабря 1993 г. № 121

ФОРМА № 11-Г

ГОСТИНИЧНЫЙ КОМПЛЕКС

АВТОСТОЯНКА

Квитанция № _____ серия № _____

На прием и выдачу автотранспорта:

Выдана гр. _____,
(Ф.И.О.)

проживающему _____

Марка а/т _____ цвет _____

гос. номер _____

Прием «__» _____ 20__ г. ч. _____ мин. _____

Выдача «__» _____ 20__ г. ч. _____ мин. _____

Время стоянки _____

Оплата _____ руб., налог в бюджет _____ руб.

Итого: _____ руб.

Подпись кассира _____ охранника _____

Примечание. За материальные ценности, находящиеся в салоне автомобиля, щетки, очистители и зеркала администрация гостиницы ответственности не несет.

Утверждена
Приказом Министерства финансов
Российской Федерации
от 13 декабря 1993 г. № 121

ФОРМА № 12-Г

Гостиница _____

КВИТАНЦИЯ № _____
НА ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ
ПЛАТНЫХ УСЛУГ

Вид услуг _____

Сумма _____

Дата _____

Учебное издание

Артемова Елена Николаевна
Владимирова Ольга Георгиевна
Глебова Наталья Викторовна

**ГОСТИНИЧНОЕ ХОЗЯЙСТВО
И ГОСТИНИЧНЫЙ СЕРВИС**

Учебное пособие

Редактор Е.В. Рюмина
Технический редактор Т.П. Прокудина

Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Орловский государственный технический университет»
Лицензия ИД № 00670 от 05.01.2000 г.

Подписано к печати 23.08.2010 г. Формат 60x84 1/16
Усл. печ. л. 10,3. Тираж 50 экз.
Заказ № _____

Отпечатано с готового оригинал-макета
на полиграфической базе ОрелГТУ
302030, г. Орел, ул. Московская, 65.

СРЕДНЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

Серия основана в 2001 году

Н.Г. МОЖАЕВА
Г.В. РЫБАЧЕК

ГОСТИНИЧНЫЙ СЕРВИС

УЧЕБНИК

2-е издание, исправленное

*Рекомендовано
федеральным государственным бюджетным
образовательным учреждением высшего образования
«Государственный университет управления»
в качестве учебника для студентов средних
профессиональных учебных заведений, обучающихся
по специальности 43.02.11 «Гостиничный сервис»*

Электронно-
Библиотечная
Система
znanium.com

Москва
ИНФРА-М
2022

УДК 338.482.2(075.32)

ББК 65.432я723

М74

Рецензент:

Субботина Е.В., профессор Института туризма и гостеприимства (филиала) Российского государственного университета туризма и сервиса

Можаева Н.Г.

М74 Гостиничный сервис : учебник / Н.Г. Можаева, Г.В. Рыбачек. – 2-е изд., испр. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 242 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. – (Среднее профессиональное образование). – DOI 10.12737/1041498.

ISBN 978-5-16-015561-6 (print)

ISBN 978-5-16-107990-4 (online)

Рассмотрены практические вопросы, входящие в профессиональные модули: «Организация деятельности службы бронирования гостиничных услуг», «Организация деятельности службы приема, размещения и выписки гостей» и «Организация обслуживания гостей в процессе проживания». В приложениях 1–4 приведены требования к гостиницам, гостиничным номерам и к персоналу, а также квалификационные требования к работникам туристской индустрии.

Соответствует требованиям федеральных государственных образовательных стандартов среднего профессионального образования последнего поколения.

Для студентов образовательных учреждений среднего профессионального образования, обучающихся по специальности 43.02.11 «Гостиничный сервис».

УДК 338.482.2(075.32)

ББК 65.432я723

Материалы, отмеченные знаком  доступны в электронно-библиотечной системе Znanium

ISBN 978-5-16-015561-6 (print)
ISBN 978-5-16-107990-4 (online)

© Можаева Н.Г., Рыбачек Г.В.,
2013

© Можаева Н.Г., Рыбачек Г.В.,
2020, с изменениями

ГЛАВА 1 ГОСТИНИЧНАЯ ИНДУСТРИЯ

1.1. История развития гостиничной индустрии

Происхождение слова «отель» обычно связывают с латинским *hospes*, обозначающим как хозяина, так и гостя. В Международном туристском словаре дано следующее определение: *гостиница* – предприятие, где путешественники могут в обмен на вознаграждение переночевать и, как правило, поесть. Определение учитывает все элементы деятельности гостиницы, а именно: предоставление услуг, связанных с ночлегом; возможность принять пищу; возможность получить дополнительные услуги; дифференцированный стандарт; обязательную плату за услуги. Однако это определение не исключает существования гостиницы, которая не предоставляет никаких других услуг, кроме ночлега.

Упоминания о первых предприятиях индустрии гостеприимства – *тавернах* – можно найти в манускриптах, относимых учеными к эпохе античной Греции и античного Рима. Среди таких документов – известный кодекс вавилонского царя Хаммурапи (примерно 1700 г. до н.э.), который предусматривал, в частности, смертную казнь за разбавление пива водой в «точках общепита».

Поскольку передвижение по стране было медленным, а само путешествие – долгим и трудным, проблема организации нормального ночлега для путешественников стала более острой.

В *Древней Греции* и *Древнем Риме* стали повсеместно появляться постоянные дворы и таверны. Постоялые дворы, особенно на главных дорогах, для своего времени были вполне удобными. Позже Марко Поло говорил о них, что здесь «и королю остановиться не зазорно». Они располагались примерно в 25 милях друг от друга, чтобы правительственные чиновники и гонцы не слишком утомлялись в дороге, отдыхая в каждом из

них. Останавливаться в них мог тот, кто имел специальный правительственный документ, который свидетельствовал об особом статусе их предьявителей (поэтому такие официальные бумаги часто воровали и подделывали).

Любопытно, что древнегреческие и древнеримские таверны обычно строились рядом с языческими храмами — им перепали животные, принесенные в жертву богам в этих храмах. Помимо мяса жертвенных животных в меню таверн входили вино, сыр, сушеные овощи. Древние «заведения общепита» были весьма многочисленны: на относительно небольшой площади раскопанной древнеримской Помпеи обнаружены 118 таверн.

Некоторые богатые землевладельцы строили собственные постоянные дворы — на границах своих владений. Обычно ими управляли рабы, специализировавшиеся на ведении домашнего хозяйства. Клиентами постоянных дворов и таверн вблизи городов зачастую становились богатые граждане, поэтому их содержали вольноотпущенники или ушедшие на покой гладиаторы, решившие вложить свои сбережения в «ресторанный бизнес».

Хозяева древнеримских постоянных дворов были лишены многих гражданских прав, включая право служить в армии, возбуждать против кого-либо дело в суде, приносить присягу и выступать в качестве опекунов чужих детей. Однако римские повара считали себя элитой и награждали друг друга громкими титулами.

В период расцвета Римской империи на дорогах можно было встретить купцов, учащуюся молодежь и бродячих артистов. Останавливаясь на постоянных дворах и в тавернах, они спали на соломе, прижимаясь к теплому боку своей лошади, чтобы не замерзнуть.

В *Древней Персии* путешествовали на верблюдах, большими караванами. Ночевали обычно в шатрах, которые разбивали рядом с караванным путем. Но иногда останавливались в *караван-сараях* — своего рода комплексных заведениях, включавших загон для верблюдов и помещения для ночлега людей, окруженных крепостной стеной, защищающей от природной стихии (например, песчаной бури) и от разбойников, грабивших караваны. В те времена удобства, предоставляемые путнику в Азии, значительно превосходили те, на которые он мог

рассчитывать в Европе. На Востоке торговля была более активной, поэтому люди путешествовали здесь гораздо чаще. Так, китайская система путешествия «на почтовых» была гораздо эффективнее римской, хотя ей могли пользоваться лишь люди со средствами.

После падения Римской империи предоставлением услуг гостеприимства для обыкновенных людей стали заниматься монастыри и акцентные в обслуживании стали другими. Например, в Англии постоялые дворы были теперь ориентированы не столько на путешествующих, сколько на пьющих, что отрицательно сказалось на всей системе путешествий. Если в те годы люди и путешествовали, то обычно они были связаны либо с королевским двором, либо с церковью — миссионеры, священники, пилигримы, направлявшиеся к святым местам. В связи с этим постоялые дворы, где люди останавливались на ночлег, стали строить ближе к храмам и монастырям. Условия проживания оставались довольно примитивными, при этом постоялыми дворами управляли монахи, находившиеся в услужении у священников и настоятелей храмов.

В Европе Карл Великий еще в VIII в. создал специальные дома для отдыха пилигримов. Главным занятием некоторых рыцарских орденов стала защита пилигримов и оказание им гостеприимства на их пути к святым местам. Один из таких домов — аббатство в Ронсевальском ущелье — обещал странникам радушный прием, бесплатные хлеб, услуги цирюльника и сапожника, фрукты и орехи из закромов аббатства, два хосписа с постелями для тяжелобольных и даже освященное место погребения для усопших.

Монастырская пища была простой, но, как правило, более высокого качества, чем где-либо на пути пилигримов. Обычно монахи на своих угодьях сами выращивали овощи и разводили скот. На кухне было больше чистоты и порядка, чем в частных домах. Кроме того, монахи вели жесткую систему учета продуктов, что сказывалось на стоимости пищи.

Для пилигримов были всегда открыты и двери домов городских гильдий, условия проживания в которых во многом походили на те, что существовали в монастырях.

В 1282 г. управляющие гостиницами города Флоренция в Италии основали собственную гильдию — ассоциацию, целью

которой было оказание помощи их бизнесу. Гостиницы принадлежали городу, который сдавал их в аренду на три года тому, кто предложит большую цену. Выбор осуществлялся в ходе аукциона. Видимо, принадлежать к гильдии было выгодно, поскольку в 1290 г. она насчитывала уже 86 членов.

В Англии излюбленным видом транспорта стала почтовая карета. Путешествие из Лондона в такой город, как Бат, занимало три дня. По дороге почтовая карета делала несколько остановок у придорожных таверн или постоялых дворов, которые получили название почтовых станций.

В Средние века люди стали путешествовать больше и соответственно увеличилось число придорожных постоялых дворов. Конечно, по современным стандартам они были примитивными. Постояльцы часто спали вповалку на матрацах, разложенных на полу одной большой комнаты. Каждый ел то, что у него было с собой, либо покупал что-нибудь съестное у хозяина постоялого двора. Обычно питались хлебом и мясом (иногда рыбой или цыпленком), запивая все это пивом.

С увеличением числа состоятельных путешественников, привыкших жить в комфорте и требовавших от постоялых дворов все больше услуг, качество обслуживания на постоялых дворах в целом повышалось.

В 1788 г. в г. Нанте была построена одна из первых гостиниц в Европе — «Отель Генриха IV». Ее строительство обошлось в 17 500 ливров — сумму по тем временам весьма значительную. В гостинице было 60 койко-мест, и она считалась лучшей в Европе.

В XVI в. в Англии появились таверны для простонародья, названные ординарными, где за общим столом подавали дежурные блюда по фиксированной цене. Обычно главным блюдом было основательно переваренное острое рагу из мяса и овощей. Кулинарные качества блюда были обусловлены наличием в котле тех или иных ингредиентов, попавших туда лишь по причине их дешевизны.

На застольные привычки жителей Западной Европы в XVI в. начали оказывать влияние два экзотических предмета экспорта — кофе и чай. На эти напитки, составляющие неотъемлемую часть стиля жизни в наше время, когда-то смотрели как на курьезные причуды вкуса.

Бывавшие в Константинополе (Стамбул) путешественники пристрастились к кофе и, возвращаясь в Европу, привозили его с собой. К концу XVI в. кофе привлек к себе достаточно внимания, что вызывало неодобрение католической церкви. Только при папе Клементе VIII кофе получил статус христианского напитка.

В XVII в. кофейни стали расти по всей Европе как грибы. В 1675 г. только в Венеции их было несколько дюжин, включая знаменитое *Cafe Florian* на площади Сан-Марко, функционирующее по сей день. Первая английская кофейня была открыта в 1652 г. выходцем из Армении на улице Сент-Майкл Аллей в Лондоне. Кофейни, предшественницы современных кафе, скоро стали центрами культурной и литературной жизни своего времени. Они славились своей компанейской атмосферой: там можно было с приятностью посидеть у камина с чашкой в руке, смакуя ароматный напиток и обсуждая с другими посетителями новости дня. Эта традиция почти не изменилась по прошествии лет.

Обычно кофе подавался в чашке типа пиалы, немного большего размера, чем современные кофейные чашечки.

Чай утвердился в качестве привычного напитка медленнее, чем кофе, и получил по-настоящему широкое распространение в Англии лишь к середине XIX в.

Рост популярности путешествия на дилижансе революционизировал индустрию гостеприимства на дорогах. Чем длиннее путь, чем больше толчков и тряски на промерзшей дороге, тем приветливее казался пассажирам придорожный постоялый двор.

В сельской местности один постоялый двор обслуживал всех приезжих, хотя состоятельные люди, путешествовавшие в собственном экипаже или верхом, туда заходили редко, а бедняков, которые путешествовали пешком, туда старались вообще не пускать. В обхождении с каждым постояльцем строго соблюдались четкие социальные различия. Состоятельные люди обслуживались в столовой или у себя в комнате. Бедняки обычно ели вместе с хозяином постоялого двора и его семьей на кухне. Им подавали простую пищу без права выбора, но за минимальную цену. Французы называют такое обслуживание *table d'hôte* (табльдот), т.е. «хозяйский стол». Состоятельные гости

могли заказывать для себя специальные блюда из имевшихся у хозяина продуктов — *a la carte* (а-ля карт) — и заходить на кухню проследить, чтобы все приготовили как надо. Стараясь угодить гостю, хозяин обычно предлагал какое-нибудь местное блюдо, которым славился регион. Цены на блюда также были разными, прежде всего в зависимости от региона, где находился постоялый двор.

Постоялые дворы в континентальной Европе сильно уступали английским по всем показателям. Даже в те времена, когда путешественники были весьма непритязательны по части комфорта, большинство британцев, бывая в Европе, приходили в ужас от условий проживания на постоялых дворах, казавшихся им убогими по сравнению с английскими. Даже во Франции, уже тогда прославившейся высокими кулинарными стандартами, постоялые дворы отличались безобразным качеством пищи и огромным количеством противных насекомых.

Американские постоялые дворы и таверны копировали английские, так как в те годы именно английский тип организации услуг гостеприимства в западном мире считался лучшим. Хотя имеются свидетельства, что таверна появилась уже в первые годы колонизации в Джеймстауне (штат Вирджиния), все-таки первая из известных американских таверн *Stadt Huys* была открыта голландцами в 1642 г. в Новом Амстердаме, как тогда называли Нью-Йорк.

Американские постоялые дворы и таверны колониального периода отражают не только развитие сферы гостеприимства, но и историю страны в целом. Через год после того, как голландская компания *Dutch East India* открыла *Stadt Huys*, в поселении Боулинг-Грин появилась еще одна таверна — *Kreiger's Tavern*. В годы Войны за независимость (1775–1783) в Северной Америке она, называвшаяся тогда *King's Arms*, была превращена в штаб английского генерала Гейджа. Еще более знаменитая таверна *Frounces Tavern* стала штабом генерала Джорджа Вашингтона.

По мере того как колонии разрастались и из разрозненных поселений образовывались города, у людей появлялось все больше и больше поводов для путешествий и соответственно росла необходимость в заведениях, обслуживающих их. В Нью-Йорке и Новой Англии эти заведения обычно называ-

лись придорожными тавернами, на Юге – ординарными тавернами, в Пенсильвании – постоянными дворами. Кроме названий между ними были и некоторые местные различия.

Но как бы их ни называли, эти заведения скоро стали местом, где колонисты любили собираться, чтобы узнать последние новости, заключить сделку. Хозяин заведения был уважаемым членом общины и зачастую одним из самых состоятельных граждан.

Постоялые дворы и таверны колониального периода не только удовлетворяли потребность сограждан в общении, но и служили также местами собраний, складами оружия и боеприпасов, а иногда и вербовочными конторами пиратов, многие из которых были завсегдатаями ординарных таверн, разбросанных по всему Юго-Западному побережью.

Война за независимость мало изменила характер этих заведений. Они всегда оставались не только пристанищами для усталых путников, но и центрами общественной жизни. Сейчас такие заведения называются «отели».

Французская революция (1789) изменила мир и во многом способствовала изменению направления развития кулинарных вкусов человечества.

Ресторан *la Tour d'Argent* был открыт на базе таверны, существовавшей с 1582 г., и на протяжении двух столетий оставался уникальным заведением. Конечно, на постоянных дворах тоже подавали еду, но это не было их единственной функцией, как в *Tour d'Argent*.

М. Буланже, «отец современного ресторана», имел на улице Басель таверну, которая работала и ночью. Главным блюдом, подаваемым здесь, был суп, который он называл *restorantes* (укрепляющий, восстанавливающий), откуда и пошло название «ресторан». Однако Буланже не хотел ограничивать свой кулинарный репертуар только супом. В 1767 г. он бросил вызов гильдии поставщиков провизии, которой принадлежала монополия на мясные блюда (по закону только члены гильдии поставщиков провизии (*traiteurs*) имели право продавать мясные блюда, да и то лишь во время банкетов), создав свой знаменитый «суп» из баранины в белом (винном) соусе. Буланже разрешал соседям приходить к нему в пекарню и печь картошку, используя жар печей после того, как оттуда вынули хлеб.

В 1782 г. на улице Ришелье в Париже открылся первый настоящий ресторан — Grande Tavern de Londres, а три года спустя недалеко от Пале-Рояль — еще один, Aux Trois Freres Provencaux.

В результате Французской революции большинство шеф-поваров из аристократических домов разъехалось по всему миру, многие пересекли океан и оказались в Америке, главным образом в Новом Орлеане — истинно французском городе Нового Света. На новом месте почти все они занялись ресторанным бизнесом. Французские повара принесли с собой французские кулинарные традиции. В других странах тоже ощутили влияние французского кулинарного искусства, которое со временем стало органической частью их стола. Исключение составляли, пожалуй, одни итальянцы, которые сами являются наследниками мощных кулинарных традиций и считают (в этом они по большому счету правы), что французская кухня сама произошла от итальянской.

К 1800 г. англичане начали всерьез осваивать французскую концепцию ресторана. До этого английский ресторан был величественным учреждением — миром утонченной кухни, высокого декора, изысканного сервиса, где могли отобедать только избранные. В 1898 г. в Лондоне открылся отель Savoy. Его управляющим был Цезарь Ритц (отели Ritz-Carlton носят его имя), а шеф-поваром — Огюст Эскофье. Эти двое совершили настоящую революцию в организации ресторанов при гостиницах.

Американцы всегда отличались умением удовлетворять запросы каждого посетителя. К 1848 г. в Нью-Йорке уже сформировалась иерархия точек общественного питания. В самом низу этой пирамиды находились «шестипенсовые обжираловки» Дэниэля Суши на Энн-стрит. Весьма неаппетитного вида месиво (за шесть пенсов маленькая порция, за шиллинг — большая) шлепалось в тарелки голодных посетителей, мало озабоченных условностями, характерными для принятия пищи в изысканном обществе.

Ступенькой выше были заведения Брауна, претендующие на большую элегантность хотя бы тем, что здесь посетителям вручалось меню, где на полях честно указывалась цена, а офи-

цианты только время от времени приближались к столикам настолько близко, что могли услышать заказы посетителей.

Список нью-йоркских ресторанов возглавляли знаменитые заведения Дельмонико. Долгое время они оставались единственными дорогими и вполне аристократическими ресторанами Северной Америки. С того дня как семья Дельмонико открыла свое первое кафе и кондитерскую на Уильям-стрит (дом 23) в 1827 г. до прощального ужина, поданного в ресторане Дельмонико на пересечении 5-й авеню и 44-й стрит (в связи с введением в стране «сухого закона»), это имя было синонимом изысканных блюд и безупречного обслуживания — критерия, по которому оценивались и оцениваются все учреждения подобного рода.

В ресторанах Дельмонико доминировала швейцарско-французская кухня, которая задавала тон всей американской гастрономии, т.е. искусству принятия пищи. Джон Дельмонико ввел еще одно полезное новшество. Заметив, что посетителям трудно читать меню, традиционно печатающееся на французском языке, он заплатил 100 долларов переводчику, чтобы тот перевел его меню на английский. Так появилось двуязычное меню, где названия блюд на французском и английском языках размещались друг против друга. Эта традиция привилась и с годами получила широкое распространение.

В США, как и в других странах, городские точки общественного питания стали больше ориентироваться на местных жителей, чем на проезжающих, которым приходилось теперь довольствоваться придорожными тавернами. В стране рождалась традиция обедать вне дома не по необходимости, а ради удовольствия.

Во многих городах Америки появились отели-дворцы: Palmer House в Чикаго, St. Charles и St. Louis в Новом Орлеане, Planter's Hotel в Сент-Луисе. Hotel del Coronado в Сан-Диего — одна из исторических достопримечательностей города, всемирной славе которой во многом способствовал уникальный архитектурный стиль. В Филадельфии, Балтиморе, Вашингтоне, Буффало были построены фешенебельные отели, каждый из которых считался в свое время последним шиком гостиничного дела. К 1852 г. в каждом первоклассном отеле, достойном так называться, работал свой французский шеф-повар.

Хотя современный отель считается американским изобретением, европейцы к нему тоже причастны. Например, европейцы первые организовали оплату за гостиничные услуги, когда гости платят не за номер плюс питание, а только за номер, что позволяет им заказывать блюда а la carte в ресторане отеля самим или питаться в каком-нибудь другом месте, которое им больше нравится.

Если в крупных городах в XIX в. появились мраморные дворцы-отели, то в небольших — их вполне сносные имитации. В курортных местах, таких, как Саратога-Спрингс (штат Нью-Йорк) или Уайт-Сульфур-Спрингс (Западная Вирджиния), гостям для удовлетворения потребностей в светском общении и прочих радостях жизни предлагался широкий ассортимент услуг. Однако в западной части страны было все еще невозможно получить сносное место для ночлега и приличную пищу. Там в общепите продолжал господствовать принцип кафетерия, зародившийся в Калифорнии в эпоху «золотой лихорадки», когда золотоискатели, которые торопились вернуться на свой участок, предпочитали стоять в длинной очереди на раздаче, чтобы получить порцию из общего котла, чем ждать за столиком, пока их обслужат, так как это было еще дольше.

Хотя к 1870 г. общие условия жизни на западе страны стали более цивилизованными, в индустрии гостеприимства не наблюдалось улучшений. Так, пассажиры железных дорог старались набрать с собой побольше непортящихся продуктов, чтобы во время поездки не голодать. О горячей пище не было и речи: вагоны-рестораны в те времена отсутствовали. Обедали на остановках в вокзальных столовых, владельцы которых частенько вступали в сговор с машинистом поезда, чтобы тот неожиданно давал сигнал об отпращивании, когда пассажиры только приступали к еде. Поэтому та же пища, подогретая в очередной раз, подавалась пассажирам трех или даже четырех поездов.

В 1876 г. Фред Харвей открыл свой первый ресторанчик на втором этаже вокзала в г. Топика (столица штата Канзас) на железнодорожной ветке Топика — Санта-Фе, отличавшийся от всех заведений такого рода хорошей, аппетитно приготовленной пищей, чистой скатертей и вежливым обслуживанием. В том же году в городе Флоренс (штат Канзас), расположенном

на той же железной дороге, ведущей в Санта-Фе, Харвей открыл свою первую гостиницу. В период с 1880 по 1890 г. через каждые 100 миль по этой дороге открывались все новые и новые «дома Харвея». Они славились сносными условиями проживания, обедами из семи блюд и вежливыми официантами.

Можно сказать, что в XIX в. в индустрии гостеприимства появилось больше новшеств, чем за всю ее предыдущую историю. В престижных ресторанах западного мира, собиравших прежде исключительно мужскую компанию, стали обедать женщины. Знаменитый Цезарь Ритц, чья фамилия превратилась в нарицательное имя, став синонимом роскоши, сделал обеды в лондонском Savoy непременным атрибутом светской жизни для представителей обоих полов. Не столь обеспеченная часть населения посещала grill room (маленький ресторан или комната в ресторане, где подавали блюда из жареного мяса или рыбы) — чисто английское изобретение. В XIX в. были изобретены способы сохранять пищу путем консервирования и вакуумной упаковки, что позволило готовить кулинарные деликатесы в любой сезон.

В 1921 г. Уолтер Эндерсон и Билли Ингрэм основали сеть гамбургерных закусовых, которую они назвали White Castle («Белая крепость»). Это название они выбрали потому, что белый цвет символизирует чистоту, а крепость — основательность и надежность. Белые оштукатуренные стены закусовых сразу привлекли к себе внимание, хотя за ними посетитель мог увидеть лишь небольшое помещение с несколькими стульями да плиту со сковородками для поджаривания гамбургеров. От клиентов не было отбоя, и за следующие 10 лет сеть White Castle расширилась до 115 заведений.

В 1927 г. компания Marriott открыла первую придорожную закусную Hot Shoppe and Root Beer. Примерно в это же время по всей стране начали создаваться рестораны быстрого обслуживания и заведения, в которых проезжающие обслуживались, не выходя из своего автомобиля. Они получили название drive in (заезжай во двор), а автомобилисты назвали этот способ обслуживания car hopping (вскакивание на подножку): официант, чтобы принять заказ, вскакивает для этого на подножку автомобиля. Драйв-ины стали неотъемлемой частью амери-

канского образа жизни и одним из излюбленных мест для общения.

После Второй мировой войны США, где наблюдался быстрый рост числа отелей и кофеен, стали лидером в этой отрасли. Эти заведения появлялись практически на пересечении всех более или менее крупных дорог.

В 1950-е гг. динамично развивались как воздушные, так и наземные транспортные средства. Межконтинентальные рейсы самолетов осуществлялись более часто и требовали гораздо меньше времени. В 1958 г. самолет Boeing-707 сделал такие рейсы еще более короткими. Авиакомпания Pan-America предлагала пассажирам ежедневные рейсы из Нью-Йорка в Париж продолжительностью всего 8 ч. В это десятилетие появился еще один феномен — рестораны быстрого питания.

В 1960-е гг. в результате экономического бума значительно возросло число путешествующих как по делам бизнеса, так и ради удовольствия. Тогда Boeing-727 мог перевозить 125 пассажиров со скоростью около 1000 км/ч. Все более популярными становятся изысканные блюда, и это не удивительно: деловые люди любят вкусно поесть. Туризм стал массовым: миллионы людей могли себе позволить хорошо отдохнуть, что дало ощутимый толчок организации путешествий. Авиакомпания TWA, купившая компанию Hilton International, начала предлагать пакетные туры.

В 1980-е гг. туризм и число поездок продолжали активно нарастать. Поколение беби-бумеров, т.е. детей, родившихся после Второй мировой войны, достигло зрелости и благодаря своей высокой покупательной способности стало во многом диктовать на этом рынке свои условия. В результате дальние экзотические страны и курорты становились популярными и доступными все большему числу отдыхающих.

1990-е гг. начались с экономического спада. Упадку в индустрии туризма в определенной степени способствовала война в Персидском заливе. Поскольку организации, действующие в этом бизнесе, стремились сохранить рентабельность, началась волна реорганизаций, снижения числа управленцев.

В 1993 г. начался экономический подъем, причем очень динамичный. В настоящее время многие корпорации, действующие в этой отрасли в США, работают в условиях насыщения

рынка, в связи с чем стараются выйти на рынки других регионов мира. Этому в значительной степени способствует то, что открылись страны Восточной Европы и Китай.

ВЫВОДЫ

Первые упоминания о гостеприимстве относятся ко временам античных Греции и Рима, когда активизация торговли и связанных с ней путешествий обусловила необходимость организации мест для ночлега путников.

Римляне создали весьма эффективную систему почтовых станций.

Древние персы строили караван-сарай – гостиничные комплексы, выполняющие функции загонов для верблюдов и помещения для ночлега людей.

В Средние века с созданием профессиональной гильдии кулинаров гостеприимство начинало принимать более организованные формы. Многие ценности, установленные для индустрии гостеприимства в Средние века, актуальны и сегодня, например, такие, как дружелюбное обслуживание, приятная атмосфера и обильная пища, хотя санитарные стандарты тех гостиниц по сравнению с современными выглядят чудовищными, а условия проживания убогими. Тогда в большинстве придорожных гостиниц обычных путников и благородных путешественников принимали по-разному. Это привело к созданию специальных таверн для простого народа – «ординарных», где подавались простые блюда по фиксированным ценам.

В XIX в. появились обеды «а-ля карт»; этот век отмечен усовершенствованием общественного питания, изобретением метода консервирования пищи, появлением кафе-мороженого и обычая ходить в ресторан по торжественным случаям.

Современный мир открыт почти для каждого благодаря техническому прогрессу и развитию транспортных средств. К услугам людей – широчайший выбор мест, где можно пообедать, отдохнуть и развлечься.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Расскажите о развитии индустрии гостеприимства со времен Древней Греции и Древнего Рима до наших дней.
2. Какие ценности, выработанные индустрией гостеприимства в Средние века, ценятся и сегодня?
3. В чем суть современного гостеприимства?

1.2. Основные характеристики услуг гостиничной индустрии

Гостиничная индустрия оказывает путешественникам услуги по размещению, питанию (по желанию), организации досуга.

Понятие «услуга» трактуется российским ГОСТом 36335–95 «Услуги населению. Термины и определения» следующим образом: «Услуга — результат непосредственного взаимодействия исполнителя и потребителя, а также собственной деятельности исполнителя по удовлетворению потребности потребителя. Обслуживание — деятельность исполнителя услуги при непосредственном контакте с потребителем услуги». Таким образом, обслуживание — это действия в процессе оказания услуги. Исполнитель — предприятие, организация или предприниматель, оказывающие услугу потребителю. Потребитель — гражданин, получающий, заказывающий либо имеющий намерение получить или заказать услуги для личных нужд.

В основе услуги средства размещения лежат две основные компоненты: материальная база — техническое оснащение номеров и инфраструктура средства размещения; обслуживание — деятельность персонала средства размещения в процессе обеспечения пользования потребителем материальной базой предприятия и оказания дополнительных услуг.

Услуги средства размещения имеют ряд принципиальных отличий от товара. Определение их сути и характерных особенностей крайне важно для выявления объективных показателей и рациональных путей обеспечения и управления качеством услуг средств размещения.

Неосвязаемость. В отличие от материальных товаров обслуживание нельзя оценить до момента его непосредственного предоставления. Более того, предлагая на рынке свои услуги, предприятие размещения в большинстве случаев не имеет возможности продемонстрировать и материальную составляющую услуги в реальном исполнении. Потребитель, решив воспользоваться номером в определенный период времени, как правило, впервые видит его лишь по прибытии. По завершении пользования услугами средства размещения потребитель

не получает ничего материального от предприятия, оказавшего услугу. Однако после обслуживания у потребителя формируются впечатления, мнения и воспоминания о предоставленных ему услугах. Под воспоминанием в данном случае понимается тот эмоциональный настрой, положительный или отрицательный, который остается в памяти как результат взаимоотношений, вытекающих из процесса обслуживания.

Участие потребителя. В большинстве ситуаций, типичных для индустрии средств размещения, оказание услуги требует присутствия и того, кто ее оказывает, и того, кому она оказывается, т.е. услуга формируется в ходе обслуживания при взаимодействии исполнителя и потребителя. Потребитель непосредственно участвует в обслуживании, ставя задачу перед обслуживающей стороной, контролируя ход ее выполнения, выдвигая новые требования по мере необходимости.

Неразрывная связь процесса оказания и потребления услуги средства размещения обусловлена их одновременным протеканием. Потребитель одновременно и участвует в оказании услуги, и воспринимает эту услугу как результат деятельности исполнителя.

Единство процессов доставки и потребления. Услуга средства размещения оказывается и потребляется в одном и том же месте, а потребитель сам является частью системы распределения услуги, которая в ряде случаев принимает форму самообслуживания. Из этого следует, что потребитель во время обслуживания может оказывать воздействие на других потребителей. Следуя принятым стандартам поведения, потребитель услуг средства размещения способствует формированию позитивных впечатлений от обслуживания получаемого другими клиентами предприятия.

Еще один аспект необходимости участия потребителя заключается в том, что не только исполнитель, но и сам потребитель должны знать обязательные условия, при которых услуга может быть оказана.

Несохраняемость. Услуга средства размещения не может накапливаться и храниться в ожидании продажи, как произведенный товар. В силу фиксированного числа мест размещения потери из-за невостребованной части этих мест в какой-то пе-

риод невозможно компенсировать увеличением сбыта в иные временные отрезки.

Качество услуг (обслуживания) определяется в соответствии с различными подходами.

Во-первых, понятие качества трактуется как совокупность свойств и характерных особенностей услуги, удовлетворяющей запросы потребителя. Согласно ГОСТу России «Услуги населению. Термины и определения», «качество услуги — совокупность характеристик услуги, определяющих ее способность удовлетворять установленные или предполагаемые потребности потребителя».

Во-вторых, под качеством понимается отсутствие недостатков, усиливающее чувство удовлетворения у клиента. Как указано в Законе РФ «О защите прав потребителей», «недостаток услуги — несоответствие услуги или обязательным требованиям, предусмотренным Законом либо в установленном им порядке, или условиям договора, или целям, для которых услуга такого рода обычно используется, или целям, о которых продавец (исполнитель) был поставлен в известность потребителем при заключении договора, или образцу и (или) описанию при продаже по описанию».

В-третьих, качество может рассматриваться как техническое, касающееся материальной составляющей услуги, и функциональное. Техническое качество средства размещения — это качество номера, инфраструктуры (мебель, постельное белье, архитектура и дизайн здания) и прочих материальных атрибутов услуг (например, качество питания).

Функциональное качество — это качество процесса предоставления услуги, или качество обслуживания, под которым Закон РФ «О защите прав потребителей» понимает «совокупность характеристик процесса и условий обслуживания, обеспечивающих удовлетворение установленных или предполагаемых потребностей потребителя». Высокое функциональное качество может улучшить впечатление от номера, который не вполне оправдывает ожидания потребителя. Функциональное качество придает услугам средств размещения такую характеристику, как *изменчивость качества*, т.е. качество зависит от того, кто и при каких условиях оказывает услуги. Следователь-

но, ключевая роль в обеспечении функционального качества отводится персоналу гостиничного предприятия.

В качестве услуги средства размещения участвует еще такая ее основополагающая характеристика, как *безопасность*. Безопасность для потребителя заключается в невозможности нанесения услугой вреда его жизни, здоровью или имуществу. Согласно Закону РФ «О защите прав потребителей», «безопасность услуги — безопасность услуги для жизни, здоровья, имущества потребителя и окружающей среды при обычных условиях ее использования, а также безопасность процесса оказания услуги». Для потребителя услуг средства размещения безопасность заключается в отсутствии недопустимого риска нанесения ущерба жизни, здоровью, имуществу в результате пользования услугами.

Факты внедрения мер безопасности обычно не рекламируются, так как это касается отрицательных сторон услуг, однако любой потребитель гостиничной услуги ожидает, что она безопасна, и воспринимает ее безопасной до тех пор, пока не произойдет случай нанесения вреда. Но даже единственный случай нанесения вреда (особенно серьезного) способен свести на нет все прочие характеристики как технического, так и функционального качества и повлиять на формирование дальнейших ожиданий.

В силу потенциальной опасности услуг средств размещения ранее на государственном уровне были установлены и закреплены нормативные требования по безусловному обеспечению экологической, технологической, пожарной, санитарно-гигиенической и эпидемиологической безопасности.

Ожидания потребителя гостиничных услуг формируются на основе личных стандартов качества жизни, его прошлого опыта, под влиянием мнений друзей, партнеров, конкурентов, общественного мнения, имиджа компании, усилий компании по продвижению услуг и цен и неразрывно связаны с принадлежностью потребителя к конкретной социальной среде.

Под стандартами качества жизни понимаются устоявшиеся в привычной для гостя социальной среде представления о достойных условиях проживания, качестве питания, стиле и характере взаимоотношений с персоналом. Исповедуемые потребителем личные стандарты качества жизни находят отраже-

ние в его представлениях об интерьере и ухоженности помещений, зданий, оборудования; надлежащих и соответствующих цене проживания в гостинице составе и уровне качества предоставляемых бытовых удобств и сопутствующих услуг; качестве ресторанных услуг; оперативности, внимательности, обязательности, вежливости, услужливости персонала и т.д.

Оплачивая существенно различающиеся в цене два вида однородных услуг, потребитель имеет разные ожидания: чем выше цена, тем более высокое качество (большее количество характеристик, свойств и особенностей услуг) ожидается. При этом в обоих случаях потребитель может быть удовлетворен характеристиками услуг, если они оправдывают его ожидания.

Выбирая услуги средств размещения из одного ценового диапазона, потребитель заинтересован в получении услуги более высокого качества по данной цене. Он не сравнивает данное средство размещения со средством размещения высшего ценового диапазона. Однако потребители средств размещения обоих ценовых диапазонов ожидают, что услуги предприятий, их оказывающих, не будут иметь недостатков.

Основная информационная компонента получаемого обслуживания – это личное восприятие его потребителем, состоящее в следующем:

- ◇ накопление разнообразных впечатлений от обслуживания и всего, что с ним связано;
- ◇ сопоставление впечатлений с ожидаемым эмоциональным эффектом от получаемых услуг;
- ◇ формирование общего эмоционального настроения по отношению к исполнителю услуги.

На восприятие услуги влияет множество факторов: внешний вид средства размещения, его интерьер, отношение персонала, время ожидания лифта, запахи, уровень и характер шумов в вечернее и ночное время и многое другое, что может привлечь внимание потребителя. Восприятие услуги может быть подготовлено или даже обострено за счет использования реально осязаемых объектов, в частности освещенности, температуры и влажности воздуха и параметров окружающей среды, а также с помощью широкого набора неосязаемых элементов, таких, как внимательное отношение персонала к потребителю.

К числу основных факторов, влияющих на восприятие качества услуги средства размещения, можно отнести:

- ◇ безопасность — чувство покоя и защищенности, испытываемое, например, от хорошо освещенной охраняемой автомобильной стоянки или присутствия представителей специальной службы охраны в холле предприятия размещения;
- ◇ надежность — ощущение высокого качества обслуживания, сохраняемого во времени на высоком уровне;
- ◇ доступность — длительность ожидания, которое может предшествовать обслуживанию; легкость, с которой можно получить обслуживание;
- ◇ репутация — доверие потребителей к средству размещения;
- ◇ поведение обслуживающего персонала — удовольствие, испытываемое потребителем от проявляемого к нему персоналом уважительного отношения;
- ◇ понимание потребностей — осязаемость действий средства размещения в стремлении узнать потребности клиентов;
- ◇ компетенция — наличие у персонала знаний и умений, необходимых для качественного обслуживания потребителей;
- ◇ полнота — соответствие набора предложенных в каталоге (прейскуранте, меню) услуг фактически полученным;
- ◇ условия — окружающая среда и инфраструктура.

Потребитель оценивает полученную услугу по степени соответствия восприятия своим ожиданиям, сопоставляет ее с понесенными затратами (деньги, время, усилия и психологические затраты). Следовательно, с точки зрения потребителя, качество услуги средства размещения — это соответствие восприятия оказанной услуги его ожиданиям.

Формирование ожиданий относительно услуги — индивидуальный процесс. При этом у владельцев, руководителей и персонала свои ожидания, собственные представления и практический опыт, касающиеся предлагаемых ими услуг. Когда средства размещения через рекламу и при прямых контактах уверяют, что предоставляемые услуги соответствуют запросам потребителя, это должно означать следующее:

- ◇ владельцы и руководство предприятия точно знают об ожиданиях каждого потребителя и довели данный массив информации до персонала в виде конкретных для каждого работника и обязательных для выполнения правил обслуживания;

- ◇ персонал средства размещения хочет и может работать по установленным для него правилам.

Совершенно ясно, что качество обслуживания достигнет своего наивысшего уровня, если:

- ◇ совпадают ожидания всех сторон, причастных к процессу обслуживания, — потребителя, персонала, руководителей и владельцев предприятия;
- ◇ персонал обеспечивает исполнение и безупречную повторяемость (однородность) оказываемых услуг в полном соответствии с ожиданиями.

В современных рыночных условиях, характеризующихся жесткой конкуренцией, бизнес средства размещения успешно развивается, если восприятие услуг потребителем соответствует ожиданиям, что создает основу для повторного бизнеса (формирования сегмента постоянных гостей); следовательно, предприятие должно создать определенный уровень качества, соответствующий предполагаемым запросам потребителя, заявить об этом потребителю, а в процессе обслуживания подтвердить заявленный уровень качества. Для победы в конкурентной борьбе предприятию следует ориентироваться на высокий уровень качества, так как просто удовлетворенные потребители легко поменяют поставщика с появлением лучшего предложения.

В обобщенном виде основные отличительные характеристики услуг средств размещения и связанные с ними проблемы управления, включая управление качеством, представлены в табл. 1.1¹.

Прежде чем остановить свой выбор на конкретном средстве размещения, потребитель стремится собрать информацию о данном предприятии. Объем информации, необходимый для принятия решения, должен соответствовать тому набору показателей, который использует потребитель для формирования ожиданий. Право потребителя на полную и достоверную информацию о качестве приобретаемой услуги закрепляется в законодательном порядке. Реализация этого права — важная составляющая управления качеством услуг.

¹ Сенин В.С., Денисенко А.В. Гостиничный бизнес: классификация гостиниц и других средств размещения. М.: Финансы и статистика, 2007. С. 27.

Таблица 1.1. Основные характеристики услуг и проблемы управления

Отличительная характеристика	Содержание характеристики	Специфика управления организациями индустрии туризма
Неосязаемость услуг	Неуловимость или нематериальный характер услуг означает, что их невозможно продемонстрировать, увидеть, попробовать, транспортировать, хранить, упаковывать или изучать до момента их получения	Для укрепления доверия клиентов организация, предоставляющая услуги, может по возможности повышать осязаемость своих услуг путем рекламной деятельности (брошюры, каталоги, сайты в Интернете и т.д.)
Неразрывность производства и потребления	Оказать услугу можно только тогда, когда появляется клиент, т.е. производство и потребление тесно взаимосвязаны и не могут быть разорваны	Многие услуги требуют тесного прямого контакта с тем, кто их предоставляет Клиент не просто потребляет услугу – он подключается к ее производству. Участие потребителя в сфере услуг обслуживания означает, что поставщик должен заботиться о том, что он производит и как
Изменчивость	Качество оказания услуг варьируется и зависит от уровня профессионализма производителя – компетентности, доброжелательности, вежливости и коммуникабельности персонала, а также от учета индивидуальных требований каждого потребителя	Соблюдение стандартов обслуживания и разработка собственной политики контроля за качеством обслуживания потребителей Разработка фирменного стиля организации – название организации, товарный знак, фирменный цвет, логотип Проведение систематического обучения персонала для повышения профессионального уровня и качества обслуживания

Окончание табл. 1.1

Отличительная характеристика	Содержание характеристики	Специфика управления организациями индустрии туризма
Неспособность к хранению	Услугу невозможно произвести впрок или складировать Возникает проблема достижения равновесия между спросом и предложением	Установление дифференцированных цен, скидок, использование иных стимулов, позволяющих равномерно распределить спрос во времени Введение системы предварительных заказов на услуги

В силу неосвязаемости услуг средств размещения в распоряжении предприятий не так много способов передать потребителю информацию о качестве. Средства размещения стремятся визуализировать свои услуги, повысить их освязаемость с помощью: печатных изданий, брошюр, каталогов; видеoinформации на различных носителях; Интернета. Эти носители информации дают возможность создать представление того или иного объема о техническом качестве и номенклатуре предоставляемых услуг. Однако не существует ни одного способа показать функциональное качество до начала обслуживания. В распоряжении потребителя могут находиться лишь косвенные свидетельства данного качества – мнения других потребителей, информация о достижениях средства размещения в области качества (сертификаты, дипломы и т.д.). Таким образом, принимая решение воспользоваться услугами средства размещения, потребитель в любом случае рискует не получить ожидаемой услуги.

Ранжирование средств размещения по категориям исходя из уровня качества услуг (обслуживания) – рейтинг, или категоризация, призвано снизить степень риска и повысить адекватность формирующихся ожиданий. Ранжирование осуществляется по принятой шкале. Качество услуг определяет преимущества, получаемые потребителем, а также лимитирует сферу его притязаний по ассортименту и качеству потребляемых услуг, т.е. ограничивает ожидания. Согласно ГОСТу Рос-

сии «Услуги населению. Термины и определения», «уровень качества услуги (обслуживания) – относительная характеристика качества услуги (обслуживания), основанная на сравнении фактических значений показателей ее (его) качества с нормативными значениями этих показателей»; «показатель качества услуги (обслуживания) – количественная характеристика одного или нескольких свойств услуги (обслуживания), составляющих ее (его) качество». Установление выполнения предприятием нормативных требований осуществляется в процессе сертификации.

Сертификация услуги – процедура подтверждения соответствия, посредством которой независимая от исполнителя и потребителя организация удостоверяет в письменной форме, что услуга соответствует установленным требованиям.

Сертификация услуг средств размещения является одним из важнейших элементов системы управления качеством услуг, дающих возможность объективно оценить качество услуг, подтвердить их безопасность для потребителя. Сертификация может носить обязательный и добровольный характер.

Одним из видов правового досудебного государственного регулирования гостиничной деятельности служит лицензирование.

Лицензия является официальным документом, который разрешает осуществление указанного в нем вида деятельности в течение установленного срока, а также определяет условия его реализации. Выдача лицензии предполагает ответственность государства перед потребителем, так как государственные органы не только проверяют правильность оформления документов, но и производят обязательный контроль за тем, как предприятие соблюдает требования о лицензировании.

ВЫВОДЫ

Гостиничная индустрия оказывает путешествующим услуги по размещению, питанию (по желанию), организации досуга.

В основе услуги средства размещения лежат две основные компоненты – материальная база и обслуживание.

Услуга средства размещения имеет такие принципиальные отличия от товара, как неосвязаемость, участие потребителя, неразрывная связь процесса оказания и потребления услуги, единство процессов доставки и потребления, несохраняемость.

Качество услуги средства размещения складывается из технического качества и функционального качества.

Ожидания потребителя гостиничных услуг формируются на основе личных стандартов качества жизни, его прошлого опыта, под влиянием мнений друзей, партнеров, конкурентов, общественного мнения, имиджа компании, усилий компании по продвижению услуг и цен.

К числу основных факторов, влияющих на восприятие качества услуги средства размещения, можно отнести: безопасность, надежность, доступность, репутацию, поведение обслуживающего персонала, понимание потребностей, компетенцию, полноту, условия.

Сертификация услуги – процедура подтверждения соответствия, посредством которой независимая от исполнителя и потребителя организация письменно удостоверяет, что услуга отвечает установленным требованиям.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Какие компоненты лежат в основе услуги средства размещения?
2. В чем отличие услуги размещения от товара?
3. Что представляет собой техническое и функциональное качество услуги?
4. На основании чего формируются ожидания потребителей гостиничных услуг?
5. Назовите факторы, влияющие на восприятие клиентом качества услуги средства размещения.

1.3. Классификация гостиничных и туристских предприятий

Гостиничная индустрия представлена множеством разнообразных средств размещения.

В 2011 г. в России утверждены порядок и система классификации объектов туристской индустрии, включающих гостиницы и иные средства размещения, горнолыжные трассы и пляжи. Система классификации гостиниц и иных средств размещения устанавливает организационную структуру и поря-

док проведения работ по оценке соответствия и присвоению категорий гостиницам и иным средствам размещения. Категории гостиниц и иных средств размещения обозначаются символом «звезда». Высшая категория средства размещения — «пять звезд», низшая — «одна звезда». Для гостиниц и иных средств размещения с числом номеров от 5 до 15 устанавливается категория «мини-отель».

Предусмотрена классификация номеров по категориям, основанная на комплексе требований. Выделяют следующие категории номеров: высшая — «сьюит», «апартамент», «люкс», «студия»; первая, вторая, третья, четвертая, пятая.

Порядок классификации объектов туристской индустрии разработан в соответствии с Федеральным законом «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» от 24.11.96 № 132-ФЗ и определяет условия и порядок проведения аккредитованными организациями классификации объектов туристской индустрии, включающих гостиницы и иные средства размещения, горнолыжные трассы, пляжи. Классификация средств размещения является формой государственного регулирования туристской деятельности и применяется для объектов туристской индустрии, включающих гостиницы и иные средства размещения, горнолыжные трассы, пляжи, расположенные на территории РФ.

Классификация объектов туристской индустрии проводится в соответствии с Системой классификации гостиниц и иных средств размещения (см.: приложение 1 к настоящему учебному пособию).

Основными целями классификации объектов туристской индустрии в соответствии с указанными системами классификации являются:

- ◇ обеспечение качества туристских услуг, отвечающего требованиям систем классификации, разработанным в соответствии с международными стандартами, рекомендациями Всемирной туристской организации при Организации Объединенных Наций (ЮНВТО) и существующей зарубежной практикой;
- ◇ предоставление потребителям необходимой и достоверной информации, обеспечивающей компетентный выбор, о соответствии объекта туристской индустрии категории, предусмотренной в системах классификации;

- ◇ повышение конкурентоспособности туристских услуг и привлекательности объектов туристской индустрии, направленных на увеличение туристского потока и рост доходов от въездного и внутреннего туризма;
- ◇ укрепление доверия российских и иностранных потребителей к объективности оценки категории объектов туристской индустрии и качества туристских услуг.

Для проведения классификации аккредитованные организации выполняют оценку соответствия объекта туристской индустрии категории, установленной в системе классификации.

Классификация включает в себя:

- ◇ рассмотрение организацией, прошедшей аккредитацию в установленном порядке, заявления и документов, предусмотренных соответствующей системой классификации и представленных юридическим лицом или индивидуальным предпринимателем, являющимися собственниками объекта туристской индустрии или осуществляющими его эксплуатацию, и принятие решения о проведении классификации;
- ◇ оценку соответствия объекта туристской индустрии требованиям, установленным для категории в соответствующей системе классификации;
- ◇ оформление результатов оценки объектов туристской индустрии;
- ◇ принятие аккредитованной организацией по результатам оценки решения о присвоении объекту туристской индустрии категории, предусмотренной соответствующей системой классификации.

Документы заявителя рассматриваются аккредитованной организацией в течение 10 календарных дней с момента их поступления в аккредитованную организацию. Аккредитованная организация заключает с заявителем договор о проведении классификации и последующем подтверждении присвоенной категории. Основанием для принятия решения об отказе в проведении классификации является наличие недостоверной или искаженной информации в документах, представленных заявителем.

Аккредитованная организация проводит оценку соответствия объекта туристской индустрии требованиям категории, установленным в соответствующей системе классификации, и

по результатам оценки оформляет акты, протоколы и предписания, принимает решение о присвоении объекту туристской индустрии категории, предусмотренной соответствующей системой классификации, и оформляет свидетельство. В случае принятия отрицательного решения о присвоении объекту туристской индустрии категории аккредитованная организация в течение 10 дней направляет заявителю соответствующую информацию с обоснованием принятого решения.

Аккредитованная организация направляет в Минспорттуризм России информацию и копию свидетельства о присвоении категории объекту туристской индустрии. Объекты туристской индустрии, которым присвоена категория, предусмотренная соответствующей системой классификации, имеют право применять знак категории.

Знак категории гостиницы и иного средства размещения графически представляет собой совокупность от одной до пяти пятиконечных звезд правильной формы произвольного размера. Для гостиниц и иных средств размещения категории «мини-отель» вместо изображения звезд располагается текст: «мини-отель».

Объект туристской индустрии, прошедший классификацию, 1 раз в 2 года подтверждает присвоенную категорию путем проведения оценки аккредитованной организацией на соответствие требованиям по категориям, установленным в соответствующей системе классификации. Перечень объектов туристской индустрии, прошедших классификацию, размещается на сайте Минспорттуризма России в Интернете.

Сегодня в мире насчитывается более 300 тыс. гостиниц, предоставляющих клиенту услуги размещения, однако качество этих услуг сильно различается. Отправляясь в путешествие, турист, безусловно, уверен, что уровень сервиса в забронированной для него гостинице соответствует его ожиданиям.

При классификации гостиниц в разных странах используются различные системы, и сегодня их существует более 30. Введению единой классификации гостиниц в мире препятствуют факторы, связанные с культурно-историческим развитием государств, осуществляющих туристскую деятельность, их национальными особенностями, различиями в критериях качества обслуживания и др.

Самыми распространенными классификациями являются: система звезд, применяемая во Франции, в Австрии, Венгрии, Египте, Китае, России и ряде других стран, участвующих в международном туристском обмене; система букв, используемая в Греции; система «корон», характерная для Великобритании; система трех категорий (Италия и Израиль); система разрядов (США) и др. Рассмотрим особенности данных классификаций.

Французская национальная классификация, в соответствии с которой все гостиницы в зависимости от комфортабельности делятся на категории, условно обозначаемые звездами, является наиболее часто встречающейся классификацией гостиниц:

- ★★★★★ гостиница категории люкс,
- ★★★★ гостиница первого класса,
- ★★★ гостиница улучшенной средней категории,
- ★★ гостиница средней категории,
- ★ гостиница туристской категории.

Эти определения имеют важное значение для имиджа гостиницы, поскольку позволяют избежать негативного впечатления, что гостиница, имеющая меньше звезд, плохая; скорее, они наводят на мысль, что эта гостиница предназначена для другой (не значит худшей) клиентуры.

Во *Франции* согласно категориальным нормам различаются две группы предприятий:

- ◇ туристские гостиницы, насчитывающие не менее 5 номеров и предусматривающие шесть категорий — от самой низкой «без звезд» до самой высокой «4 ★ L»;
- ◇ туристские базы, насчитывающие по меньшей мере 100 койко-мест и предусматривающие категории от одной до четырех звезд.

Как для гостиниц, так и для туристских баз минимальные требования складываются из следующих составляющих:

- ◇ число номеров — наличие минимального числа номеров;
- ◇ помещения общего пользования — минимальная площадь холла в зависимости от числа номеров и категории (с установлением максимальных требований к площади для больших гостиниц), вход в гостиницу, начиная с одной звезды, независимый от входа в ресторан, наличие лифта в зависимости от числа этажей и категории, отопление или кондиционирование;

- ◇ оснащение гостиницы – наличие теплой и горячей воды, а также телефонных аппаратов;
- ◇ жилая зона – требования, относящиеся к возможности закрытия окон (ставни, жалюзи, шторы и т.п.), обеспечению акустического комфорта, минимальной площади номеров, наличию кухонного уголка (в некоторых видах гостиниц низшей категории), индивидуальным и общим санитарным приспособлениям и оборудованию (определенный процент номеров в отдельных категориях), площади ванных комнат, освещению (не менее 15 Вт/м² в номере и не менее 75 Вт/м² в ванной);
- ◇ персонал – две звезды – знание одного иностранного языка, а начиная с трех звезд – знание двух языков (в том числе английского) работниками службы регистрации и работающими в холле, завтраки (от трех звезд – возможность подачи в номер), начиная с четырех звезд – ресторан;
- ◇ другие – доступность для лиц с ограниченными возможностями передвижения.

Категоризация гостиниц во Франции является добровольной и проводится по предложению владельца гостиницы, а информация о присвоенной категории отображается на фасаде здания. В результате контроля категория может быть снижена или предприятие может быть исключено из квалификационного списка гостиниц (туристских баз); исключение из списка не запрещает деятельность предприятия размещения. Во время действия решения о присвоении категории она может быть повышена или снижена по предложению владельца предприятия.

В Германии отсутствует государственная категоризация гостиничных предприятий. Эта проблема решается по-разному. Так, приняты «частные» классификации гостиничных предприятий, составляемые компаниями, издающими путеводители, туристские справочники (например, Michelin, Shell Atlas) и предприятия – владельцами значительного числа гостиниц. Существуют также местные варианты.

Рассмотрим классификацию гостиниц, используемую Союзом туристского и гостиничного бизнеса в земле Северный Рейн-Вестфалия.

Категории обозначаются звездами от одной до пяти, а предложение о присвоении категории складывается на основе следующих факторов:

- ◇ вид заведения, при этом классифицируются заведения, насчитывающие не менее 8 коек;
- ◇ число номеров различных видов — номер с кроватью шириной от 1,5 м считается двухместным, апартаменты имеют площадь не менее 40 м², не считая ванной комнаты;
- ◇ общее описание гостиницы — телефонная связь, отдельный подъезд для поставщиков, номера для лиц с ограниченными возможностями, номера и место для некурящих в ресторане, кондиционер, сейф, телефакс и видео в номерах, приспособление для приготовления льда, канцелярские услуги;
- ◇ общедоступные помещения — клубные, телевизионные, конференц-залы, рестораны, кафе, пивные и т.д.;
- ◇ возможность проведения свободного времени и рекреационное оборудование — сауна, крытый бассейн, солярий, гольф, каток, боулинг, бильярд, теннис, игровая площадка для детей, парк, пляж, врач, массаж, лечебные ванны и т.п., а также условия для проведения конференций (отдельное оборудование) и банкетов;
- ◇ администрация — круглосуточное обслуживание — от трех звезд и выше, знание иностранных языков;
- ◇ дополнительные услуги — стирка и глажение одежды, чистка обуви, доставка багажа, торговые точки, парикмахерский и косметический салоны, аренда автомобилей, бюро путешествий и др.;
- ◇ площадь номеров — минимальная площадь для различных категорий;
- ◇ оборудование номеров — меблировка, радио, телевизор, мини-бар, телефакс, CD-проигрыватель, камин, кондиционер, кабельное телевидение и т.п.;
- ◇ санитарное оборудование — процент номеров, оснащенных умывальником, душем, ванной, туалетом, а в высших категориях — дополнительное оборудование, например телефон в ванной, купальный халат, весы, фен для волос, полотенцесушитель;
- ◇ мебель, пол, стены, занавески и гардины — качество и состояние;

- ◇ замена белья – частота в зависимости от вида белья и категории предприятия.

При получении категории указываются минимальные критерии для отдельных групп факторов и условия (услуг или элементов оборудования) на выбор. Это дает возможность подогнать состав услуг к потребностям важнейших сегментов рынка. Для каждой группы категория (число звезд) устанавливается отдельно. Предприятие размещения получает ту категорию, условия которой выполняются для всех групп факторов. Допускается исключение лишь в одной из них.

Ниже приведен фрагмент из каталога критериев классификации отелей в Германии¹.

Турист (простое размещение)

- ◇ Одноместные номера 8 м², двухместные номера 12 м²
- ◇ Служба приема гостей
- ◇ Обстоятельный завтрак
- ◇ Ванна/туалет или душ/туалет на этаже
- ◇ Факсимильные услуги в службе приема
- ◇ Депозит

Стандарт (размещение при умеренных потребностях)

- ◇ Одноместные номера 12 м², двухместные номера 16 м²
- ◇ Завтрак шведский стол
- ◇ 70 % номеров имеют туалет и ванну или душ
- ◇ 70 % номеров имеют цветной телевизор
- ◇ Предоставляются напитки
- ◇ Места для сидения по числу кроватей и стол

Комфорт (размещение при повышенных потребностях)

- ◇ Одноместные номера 14 м², двухместные номера 18 м²
- ◇ Все номера имеют туалет и ванну или душ
- ◇ Служба приема открыта 12 часов; 24 часа отвечает на звонки
- ◇ Напитки предлагаются в номерах
- ◇ Все номера имеют цветной телевизор
- ◇ Принимаются кредитные и/или дебетные карты
- ◇ Ресторан

Первый класс (размещение при высоких потребностях)

- ◇ Одноместные номера 16 м², двухместные номера 22 м²
- ◇ Обслуживание в номерах во время завтрака и других приемов пищи
- ◇ Мини-бар или 24-часовое обслуживание в номерах

¹ Развитие туризма. Практическое руководство : материалы ТАСИС. М., 2002. С. 26–27.

- ◇ Банный халат по запросу, косметическое зеркало, фен
- ◇ Кресло/диван
- ◇ Услуги прачечной и глажения
- ◇ Лобби в гостинице, ресторан, бар в гостинице
- ◇ *Люкс* (размещение при самых высоких потребностях)
- ◇ Одноместные номера 18 м², двухместные номера 26 м²
- ◇ Двухкомнатные номера
- ◇ Служба приема открыта 24 часа, с консьержем
- ◇ Дополнительные раковины для умывания, косметические средства
- ◇ Сейф в комнате
- ◇ Лобби в гостинице, ресторан, бар в гостинице

Австрия — один из признанных мировых лидеров по приему туристов. К наиболее дешевым средствам размещения относятся *youth hotels*, которых в Австрии не меньше 100. В этих недорогих молодежных общежитиях желающие могут купить ночлег, хотя какие-либо особые удобства здесь вряд ли будут гарантированы.

Отели Австрии оцениваются по пятизвездочной системе, но в сельской местности нередко встречаются «внекатегорийные гостиницы» — небольшие одно-, двух-, трехэтажные дома, зачастую обслуживаемые фермерской семьей.

Австрийские отели категорий три—пять звезд на первый взгляд мало отличаются друг от друга. Большинство гостиниц этого класса располагают бассейном, сауной, рестораном, буфетом и солярием. Сходство усиливается благодаря распространенному в Австрии «романтическому стилю», в котором выдержаны интерьеры многих гостиниц. Он подразумевает присутствие старинных предметов быта, гармонично сочетающихся с современной техникой. Иногда оборудование в трехзвездочной гостинице может оказаться лучше (благодаря, например, бассейну), чем в четырехзвездочной. В целом отели двух высших категорий оправдывают свою звездность благодаря более просторным номерам и большому набору предоставляемых услуг.

Пятизвездочные гостиницы отличаются от четырехзвездочных дополнительными «мелочами» и более высоким уровнем обслуживания.

В *Испании* также принята градация средств размещения по категориям:

- ◇ гостиницы (hoteles) пяти категорий от ★ до ★★★★★ звезд;
- ◇ дома гостиничного типа, бунгало и т.д. (hoteles-apartamentos) четырех категорий от ★ до ★★★★★ звезд;
- ◇ постоялые дворы (hostales) трех категорий от ★ до ★★★ звезд;
- ◇ пансионаты (pensiones) трех категорий.

Кроме того, существуют государственные предприятия приема туристов (paradores), находящиеся в подчинении Государственного министерства по туризму. Они расположены преимущественно в наиболее живописных районах, там, где почти нет других возможностей для размещения приезжих. К ним относятся старинные крепости, замки и дворцы, которые оборудованы как отели люкс.

В каждой из 17 автономий Испании разработана собственная процедура, по которой определяется порядок присвоения категории тому или иному средству размещения.

Швейцария. Швейцарская ассоциация владельцев гостиниц (SSH) разработала собственную категоризацию гостиниц, где категории обозначаются звездами. Сертификация проходит один раз в 5 лет.

Требования к гостиницам и персоналу зависят от категории и основного предназначения предприятия. В зависимости от основного предназначения гостиницы в Швейцарии делятся на: гостиницы для отдыха (F), бизнес-гостиницы (G), конгрессные гостиницы (S), гостиницы бальнеологических курортов (K), размещение с завтраком или без питания (Hotel-garni), апарт-гостиницы с небольшими удобствами для приготовления пищи (Aparthotel), деревенские дома (Country Inn), которые включают комфортабельные номера (не менее 5), хорошую кухню, стоянку для автомобилей.

Основные классы гостиниц, входящих в SSH, подразделяются на категории от ★ до ★★★★★ согласно стандартам Ассоциации: гостиница – Simple (0 звезд), комфортабельная гостиница – Comfortable (1 звезда), гостиница средней категории – Middle Class (2 звезды), гостиница улучшенной средней категории – Good Middle Class (3 звезды), гостиница первой категории – First Class (4 звезды), гостиница категории люкс – Luxury (5 звезд).

Категоризация гостиниц носит заявительный характер. Управляющий или владелец гостиницы направляет заполнен-

ную анкету в одну из пяти региональных комиссий SSH. Анкета анализируется представителями Ассоциации, и по числу набранных баллов ей присваивается категория. При необходимости SSH может направить контрольную группу для проверки соответствия сведений, указанных в анкете, действительному положению дел. В случае смены владельца гостиницы или управляющего ее категория должна быть заново подтверждена.

В *Egunte* при классификации гостиниц также используются звезды, но надо учитывать, что по сравнению с европейской системой они завышены приблизительно на $1/2$ звезды.

В *Kumae* для оценки средств размещения применяется распространенная пятизвездочная система, но помимо нее в стране существует своя специфическая шкала, в соответствии с которой к наиболее примитивным базам приема относятся «гостевые дома» (*zhaodaisuo*). Эти постоянные дворы, или хостелы, могут быть сравнимы со студенческими общежитиями. Более комфортабельными считаются «дома для гостей» (*bin-guan*). По сути это – гостиницы уровня две-три звезды. К наиболее престижным средствам размещения, отвечающим требованиям, предъявляемым к отелям категорий три и четыре звезды, можно отнести туристские гостиницы, а к отелям категорий четыре-пять звезд – «винные дома» (*jindian*). При этом китайские стандарты не уступают европейским.

В *Венгрии* существуют пять категорий гостиниц (1–5 звезд), четыре категории кемпингов (1–4 звезды), четыре категории бунгало (1–4 звезды), две категории туристских приютов (А и В) и три категории сдаваемых апартаментов (1–3 звезды). Все средства размещения должны пройти аттестацию.

Болгария. В 1994 г. государственным стандартом закреплены нормативные требования к категориям гостиниц, moteлей, туристских деревень (комплексы вилл или бунгало), кемпингов, пансионатов и частных квартир. Категории обозначаются звездами. Указанные средства размещения подразделяются на следующие категории: гостиницы 1–5 звезд, moteли 1–3 звезды, туристские деревни (бунгало) 1–3 звезды, туристские деревни (виллы) 3–5 звезд, кемпинги 1–3 звезды, пансионаты 1–3 звезды, частные квартиры 1–3 звезды.

Для категорий гостиниц, мотелей, туристских деревень, кемпингов и пансионатов также установлены нормативы по проектированию и строительству.

Кроме того, стандарт устанавливает требования к персоналу, занимающему основные должности в предприятиях размещения различных категорий, по таким показателям, как образование (высшее, полувысшее и т.д.), стаж работы по специальности, языковая квалификация.

Словения. В 1997 г. введен классификатор средств размещения, согласно которому средства размещения делятся на две группы: 1) предприятия размещения – отель, мотель, пансионат, апартаменты, кемпинг; 2) фермерские хозяйства, предоставляющие в аренду комнаты или апартаменты. Конгресс-центры, санатории и профилактории также относятся к классу отелей.

Классификатор предусматривает балльную оценку средств размещения по многим критериям, категории обозначаются звездами. Предприятиям размещения (отелям, мотелям, пансионатам, гостевым домам) присваиваются категории 1–5 звезд.

Минимальное число номеров в отелях – 15, в мотелях – 10, в пансионатах – 5.

Апартаменты определяются как средства размещения, где проживающие имеют возможность самостоятельно готовить пищу. Именно наличием кухни такие средства размещения отличаются от описанных выше. Апартаментам присваиваются категории 1–4 звезды.

Кемпинги представляют собой оборудованные всем необходимым территории, где могут разместиться туристы со своим автотранспортом (трейлером). Кемпингам присваиваются категории 1–3 звезды.

Распространенный класс средств размещения – фермерские хозяйства с небольшими частными домами для проживания туристов и апартаментами, сдающимися в аренду. Таким средствам размещения присваиваются категории 1–4 «яблока».

В Греции пользуется популярностью буквенная система классификации, хотя на фасадах отелей можно увидеть привычные звезды. Греческие гостиницы делят на категории А, В, С, D.

Гостиницы категории А соответствуют четырехзвездочному уровню, В — трехзвездочному, С — двухзвездочному. Гостиницам высшего класса нередко присуждается категория de luxe. Несмотря на принятую классификацию, средства размещения Греции, имеющие одинаковую категорию, значительно отличаются друг от друга.

К наименее притязательным средствам размещения относятся апартаменты (скромные квартирки в небольших домиках). Гостиницы категории С (двухзвездочные) предлагают минимальный набор услуг и располагаются не на самом берегу моря. Отели категории В (трехзвездочные) в курортной зоне почти всегда располагаются на побережье. Гостиницы категории А (четырёхзвездочные) отличает более высокий уровень обслуживания. Гостиницы, претендующие на самый высокий уровень, обычно отвечают международным требованиям.

Великобритания. Вопросом категоризации гостиниц и ресторанов в этой стране занимается несколько независимых организаций: Автомобильная ассоциация Великобритании, Рас, туристские офисы, Egon Ronay и Michelin.

Автомобильная ассоциация Великобритании (АА) — многопрофильная организация, которая разработала и реализует лидирующую на рынке специальную систему классификации и категоризации для широкого спектра объектов размещения — от гостиниц категории 5 звезд до фермерских домиков, рассчитанных на 2 номера. Объекты, которым присвоена категория в системе АА, получают широко известную эмблему — черно-желтый знак АА (используется и в рекламных публикациях). Система признана в национальном масштабе и гарантирует качество услуг гостиничных предприятий, прошедших инспекцию специалистов АА и заслуживших право пользоваться ее эмблемой.

Все средства размещения в системе АА разделены на два класса:

- 1) собственно гостиницы (Hotels, Lodge и Country House);
- 2) частные гостиницы и гостевые дома (Private Hotels, Guest-houses), фермерские дома (Farmhouses) и небольшие придорожные гостиницы (Inn).

Гостиницам в системе АА присваиваются категории 1–5 звезд. При этом определяющим моментом является не размер пред-

приятия, а количество и качество предоставляемых услуг, хотя гостиницы категорий 4–5 звезд, как правило, крупные:

5 звезд — большая шикарная гостиница, соответствующая высшим международным стандартам размещения, услуг, удобств и кухни;

4 звезды — крупная гостиница с просторными номерами, высоким уровнем комфорта и питания. Услуги — обслуживание в номерах, служба приема, поднос багажа, более одного вида питания, многокомнатные номера, в ванной комнате обязательно ванна и душ;

3 звезды — гостиница среднего размера с просторными номерами и широким набором удобств и услуг. Обычно круглосуточная служба приема, а также ресторан и бар; во всех номерах — ванная комната, в большинстве случаев оборудованная ванной и душем;

2 звезды — гостиница небольшого размера, в которой не менее 50 % номеров оборудованы ванной комнатой. Как правило, предлагает больше удобств, чем гостиница 1 звезда, например телефон и телевизор в номере. В этой категории представлены в равных долях частные гостиницы и предприятия цепей;

1 звезда — маленькая гостиница с простой, но добротной обстановкой, необходимыми удобствами и хорошим (по-домашнему) питанием. Иногда в эту группу включаются и частные гостиницы, при этом требования к услугам питания снижаются. Не менее 25 % номеров оборудованы ванными комнатами. Эти гостиницы часто управляются их владельцами, поэтому для них характерна более теплая и уютная атмосфера, чем в крупных предприятиях.

Каждое предприятие ежегодно инспектируется специально подготовленными инспекторами. Гостиницы проверяются анонимно. Поселившись на одни сутки как клиент и получив счет, инспектор представляется руководству и после этого проводит детальную проверку всего предприятия. При смене собственника гостиницы автоматически теряют свою категорию и должны быть переаттестованы. Оплата за работу по аттестации гостиницы зависит от ее размеров, оснащенности оборудованием; кроме того, оплачивается регистрация присвоенной категории.

В систему категоризации заложена установка, что число звезд не имеет прямой связи с качеством, а скорее указывает на различный тип гостиниц и обеспеченность услугами и удобствами. Поэтому АА присваивает гостиницам не только звезды, но и дополнительные оценки в процентах, которые устанавливаются относительно эталона и отражают качественную разницу обслуживания в гостиницах с одинаковым числом звезд. Процентную оценку выставляет инспектор, основываясь на своих личных впечатлениях от обслуживания. Во внимание принимаются уровень сервиса, гостеприимства и профессионализм, вежливость и предупредительность персонала (в стандартах АА для всех средств размещения установлен такой показатель, как «вежливое, дружелюбное и быстрое обслуживание»), опрятность, качество номерного фонда и общественных зон, питания, общее впечатление от гостиницы. Процентный показатель может колебаться от 50 % (минимум, ниже которого гостиница переходит в более низкую категорию) до 80 %. В целом процентная оценка выглядит следующим образом:

- ◇ 50–59 % – гостиница удовлетворяет всем минимальным требованиям стандартов, которые обеспечивают скромный, но допустимый уровень размещения, удобств и услуг;
- ◇ 60–69 % – гостиница выполняет минимальные требования и при этом обеспечивает более высокие стандарты по некоторым видам обслуживания;
- ◇ 70–80 % – в целом очень хорошая гостиница, которая обеспечивает высокое качество размещения, питания и обслуживания, хорошее исполнение стандартов всеми службами.

В системе АА гостиницы, обеспечивающие высокий уровень качества услуг, отмечаются звездами красного цвета – red star (в отличие от обычных звезд желтого цвета на черном фоне). Такая оценка присваивается ежегодно группе гостиниц, признанных лучшими в своей категории и получивших оценку выше 80 %.

Некоторые каталоги предлагают вполне традиционную звездную категоричность, но, как правило, на фасаде отелей изображены не звезды, а короны. Чтобы перевести категорию гостиницы с «языка корон» на звездный, необходимо от общего числа корон отнять одну. Так, лондонский Royal Norfolk

Hotel может быть представлен либо как трехзвездочный, либо как четырехкоронный.

Ассоциацией британских турагентств British Travel Authority (BTA) предложена следующая классификация:

1 звезда — бюджетные гостиницы, расположенные в центральной части города и имеющие минимум удобств;

2 звезды — гостиницы туристского класса, располагающие рестораном и баром;

3 звезды — гостиницы среднего класса с достаточно высоким уровнем обслуживания;

4 звезды — гостиницы первого класса с очень высоким качеством проживания и отличным обслуживанием;

5 звезд — гостиницы высшей категории с уровнем обслуживания и проживания экстра-класса.

Гостиницы, находящиеся в уединенном, тихом месте, могут удостоиться категории Country House (загородный дом) — уютные гостиницы с гостеприимным и сердечным обслуживанием.

Для ресторанов предложены свои критерии категоризации. Здесь, как и для гостиниц, существуют пять категорий. Вместо звезд используется знак \parallel — «нож и вилка». По установленным требованиям оцениваются комфорт, удобства, кухня, качество обслуживания и атмосфера. Как и гостиницы, рестораны проверяются анонимно. Заметим, что гостиница, претендующая на получение red star, должна не только соответствовать требованиям своей категории, но и иметь не менее двух \parallel за ресторан. Рестораны, которые отличаются особой кухней и винной картой, AA отмечает специальным знаком — «розеткой» (от 1 до 5 «розеток»).

Наиболее престижной наградой AA является признание гостиницы «отелем года». Такую награду получают только 4 избранные гостиницы — по одной в Англии, Шотландии, Уэльсе и Северной Ирландии. Гостиницы, получившие 4–5 red star и не менее одной «розетки» за питание, награждаются специальным призом.

Гостевые, фермерские дома и маленькие придорожные гостиницы (Inn) предоставляют услуги, объем которых соответствует уровню 1 звезда. Обычно такого рода заведения предлагают гостям ночлег и завтрак — bed and breakfast (B&B). Для них

основным показателем является не объем, а качество услуг, поэтому им присваиваются категории от 1 до 5.

Так как в Великобритании появились гостиницы с упрощенной схемой обслуживания, АА в 1987 г. ввела новый класс средств размещения – Lodge. Несмотря на скромное значение подобного наименования (домик, сторожка, приют), Lodge обычно обеспечивает довольно высокое качество размещения и широкие возможности для бизнеса и отдыха постояльцев. Уровень услуг Lodge в основном соответствует гостинице 2 звезды, хотя они не представляют ряд услуг, характерных для гостиниц, а питание обычно осуществляется в ближайшем ресторане вне гостиницы. Lodge, а также мотелям присваиваются категории 1–3 «луны»:

1 «лун а» – кровать, умывальник в номере, все прочие удобства общие – телефон, телевизор, стиральная машина, питание в кафе;

2 «лун ы» – кровать, телевизор, душ/ванна, туалет в номере;

3 «лун ы» – улучшенный номер, телевизор, радио, кровать, кресло, ванна/душ и туалет в номере, круглосуточное обслуживание.

Категоризация домов с самообслуживанием – 1–5 «ключей».

Скандинавия (Дания, Швеция, Норвегия). Ассоциация гостиниц Скандинавии имеет свою межнациональную категоризацию, построенную по французскому или европейскому типу, но категории обозначаются не «звездами», а «солнцами». Знак имеет вид половинки солнца, которое всходит на фоне неба. Категорию гостиницы определяют эксперты Ассоциации. Принятые единые обозначения услуг в виде пиктограмм широко используются во всех каталогах Ассоциации, и потребитель сразу получает полную информацию о том, какие услуги предоставляются в гостинице.

Италия имеет гостиничную базу, включающую 40 тыс. гостиниц по всей стране.

Классификация итальянских гостиниц достаточно запутана, хотя путешественники могут увидеть знакомые звезды над дверьми многих отелей. Но в стране нет официальной «звездной» шкалы.

Согласно принятым в Италии нормам, отели дифференцируют по трем категориям. При этом можно предположить, что первая категория условно соответствует уровню ★★★★★, вторая — ★★★, третья — ★★. Кроме того, в рамках каждой категории существует своя произвольная градация.

К наиболее заметным отличительным особенностям итальянских гостиниц следует отнести их небольшие размеры (50–80 номеров). Как правило, маленькие гостиницы редко претендуют на высокую категорию и соответствуют уровню ★★, хотя на альпийских курортах встречаются небольшие отели, оснащенность и уровень обслуживания которых отвечают самым высоким требованиям. Гостиницы ★★★★★ отличаются от трехзвездочных большей комфортностью.

В США не существует единой официальной, утвержденной государственными органами категоризации. Оценка гостиниц и определение их рейтинга производит несколько компаний, среди которых наиболее известны Автомобильная ассоциация Америки (AAA) и Mobil Travel Guide. Оценка выставляется в виде определенного числа баллов. По оценке специалистов AAA гостиницы с самым высоким рейтингом имеют уровень 4 или 5 «алмазов», а согласно Mobil Travel Guide — 4 или 5 звезд. Категорию 5 «алмазов» или 5 звезд получить весьма сложно, так как нормативы очень строгие и содержат требование постоянства качества услуг в течение многих лет.

Израиль располагает высококлассным курортно-гостиничным комплексом на берегах Средиземного и Красного морей. В настоящее время число средств размещения в стране непрерывно увеличивается. Определение рейтинга отелей осуществляется по европейской звездной системе (от одной до пяти звезд). Система классификации включает в себя 267 различных критериев.

В трехзвездочных гостиницах Израиля, несмотря на их известную скромность, клиенты имеют возможность получить минимально необходимый для полноценного отдыха набор услуг. Четырехзвездочные отели отличаются от трехзвездочных не только большим комфортом, но и лучшим местоположением и более высоким уровнем обслуживания.

В *Мексике* рейтинг гостиницы (1–5 звезд) определяют государственные структуры. Существует дополнительная категория Grand Turismo для самых лучших гостиниц.

В *Индии* система категоризации включает пять категорий (1–5 звезд), которые присваивает специальная комиссия на основе балльной оценки. Предъявляемые этой системой требования к гостиницам оцениваются в баллах, при этом по каждому пункту устанавливается максимальная оценка. Комиссия по своему усмотрению может дать до 15 баллов за любые, не предусмотренные требованиями дополнительные услуги. Для получения той или иной категории необходимо набрать установленную для данной категории минимальную сумму баллов, причем по каждому пункту число баллов должно составлять не менее 50 % максимальной оценки. Для присвоения определенной категории необходимо следующее число баллов: 1 звезда – 100 баллов; 2 звезды – 150, 3 звезды – 210, 4 звезды – 260, 5 звезд – 290 баллов.

В *Марокко* существует специальная аттестационная комиссия – консультативный орган, мнение которого является решающим при определении категории средства размещения. Категоризации средств размещения придается большое значение на государственном уровне. В Марокко туристские заведения ранжируются от одной до пяти звезд с двумя подкатегориями – А и В.

В *Австралии* категории обозначаются звездами. Можно встретить гостиницы категории 3 звезды + 1/2 и 4 звезды + 1/2 (возможно, понижение категории – метод ухода от налогов).

В обобщенном виде подходы к решению проблемы категоризации средств размещения в различных странах представлены в табл. 1.2.

В *Российской Федерации*, согласно действующим нормативным документам по туризму и гостеприимству, классификация гостиниц (мотелей) вместимостью не менее 10 номеров осуществляется по категориям. Категории соответствуют звездам, число которых увеличивается с повышением качества обслуживания. Гостиницы классифицируют по пяти категориям, мотели – по четырем. Причем 5 звезд соответствуют высшей категории гостиницы, 1 звезда – низшей, в мотелях – 4 звезды – высшая категория, 1 звезда – низшая.

Таблица 1.2. Подходы к применению систем категоризации средств размещения в ряде стран¹

Страны, где стандарты, нормы и процедуры категоризации устанавливаются государственными органами	Страны, где стандарты, нормы и процедуры категоризации устанавливаются негосударственными организациями	Страны, где категоризация проводится обязательно	Страны, где категоризация проводится на добровольной основе
Болгария Венгрия Греция Индия Испания Италия Марокко Мексика Португалия Россия Словения Франция	Великобритания Дания Норвегия США Швейцария Швеция	Бельгия Венгрия Греция Индия Испания Италия Швейцария	Австрия Великобритания Германия Дания Норвегия Россия Словения США Финляндия Франция Швеция

При аттестации гостиницы для присвоения ей определенной категории учитывают требования, предъявляемые: к зданию и прилегающей к нему территории, номерному фонду, техническому оборудованию, оснащению мебелью, предметам санитарно-гигиенического оснащения номера, общественным помещениям, помещениям для предоставления услуг питания, услугам, предлагаемым предприятиями размещения, персоналу и его подготовке и др.

Для нового гостиничного хозяйства России вводятся высшая и низшая категории гостиниц. Высшая – «пять звезд», низшая – «без звезд». Классификацией гостиниц предусмотрены 6 категорий: «пять звезд», «четыре звезды», «три звезды», «две звезды», «одна звезда», «без звезд». Гостиницы с категориями «две», «одна» и «без звезд» в зарубежной практике работают как

¹ Сенин В.С., Денисенко А.В. Гостиничный бизнес: классификация гостиниц и других средств размещения. М.: Финансы и статистика, 2007. С. 71.

малые гостиничные предприятия. Как видно из современной системы классификации, Россия отходит от преобладания дорогостоящих гостиниц высокого класса и сравнивается с Европейской системой классификации.

Таким образом, в каждой стране — своя классификация гостиниц, а гостиницы одной категории, но расположенные в разных странах, имеют существенные различия.

Большую работу по разработке стандартов гостиничных услуг, которые могли бы быть использованы в национальных классификаторах, провела Всемирная туристская организация (ЮНВТО).

Разработанные и одобренные региональными комиссиями этой организации системы гостиничной классификации для каждого туристского региона мира положены в основу документа «Межрегиональная гармонизация критериев гостиничной классификации на основе классификационных стандартов, одобренных региональными комиссиями», который был опубликован в ноябре 1989 г. Сегодня этот документ ЮНВТО можно рассматривать как международный стандарт гостиничных услуг. Однако он носит исключительно рекомендательный характер и не может быть использован для доказательства несоблюдения турфирмой своих обязательств перед туристом по обеспечению определенного уровня сервиса в гостинице.

В соответствии с классификатором, разработанным ЮНВТО, все гостиницы делятся на пять категорий, обозначаемых звездами (самый низкий уровень гостиничных услуг обозначается одной звездой, а самый высокий — пятью звездами). В классификаторе представлены требования, предъявляемые к зданию гостиницы и прилегающей к ней территории, водопроводу и энергоснабжению, отоплению, вопросам безопасности, техническому оборудованию, номерам и их оборудованию, сантехническому оборудованию, дополнительным помещениям гостиницы, кухне и ее оборудованию, предоставляемым гостям услугам, обслуживающему персоналу и т.д.

Каждый вид требований имеет две категории:

- ◊ первая категория — требования, предъявляемые ко всем классам гостиниц, выполнение которых является необходимым условием для обеспечения безопасности проживания гостя; можно сказать, что гостиница, получая сертификат соответ-

ствия какой-либо категории, тем самым признается органом по сертификации безопасной для проживания;

- ◊ вторая категория — требования, предъявляемые к конкретному классу гостиниц и отражающие повышение требований к качеству сервиса и разнообразию предоставляемых услуг в соответствии с ростом класса гостиницы.

Изучение классификатора ЮНВТО показывает, что гостиницы разных категорий отличаются друг от друга именно качеством и разнообразием предоставляемых гостям услуг. Так, сопоставление требований к оборудованию номеров различных категорий гостиниц показывает, что они близки. В любой гостинице должны быть кровать (начиная с 4 звезд ее минимальная длина составляет 200 см, а не 190 см), шкаф, стулья по одному на каждого проживающего, прикроватная тумбочка, плотные шторы, прикроватная лампа, переключатели освещения у входа и у кровати, корзина для мусора, письменная информация о гостинице, табличка «Не беспокоить» и т.д. Есть и некоторые отличительные требования, характерные для оборудования гостиничных номеров в гостиницах категории выше трех звезд. К ним относятся: наличие в номере письменного стола и письменных принадлежностей, лампы для чтения, коврового покрытия на полу. Начиная с 4 звезд к обязательному оборудованию номера добавляются телевизор, видео, холодильник или мини-бар.

Однако не эти изменения определяют установление принадлежности гостиницы к более высокой категории. Определяющими являются качество оборудования, разнообразие сервиса и предоставляемых услуг. Так, если в гостинице категории ★ или ★★ могут быть использованы дешевые строительные и отделочные материалы, в гостинице категории ★★★ — материалы средней стоимости, в ★★★★ — дорогие, то в гостинице категории пять звезд интерьеры должны быть оформлены авторскими предметами.

Если в гостинице категории ★ из дополнительных помещений должна быть только отдельная комната (или даже часть комнаты или холл) для подачи завтраков и встреч проживающих с посетителями, то в трехзвездной гостинице стандарт требует наличия комнаты отдыха с музыкальным вещанием и ТВ, гардероба рядом с общественными помещениями,

отдельного зала для завтраков, отдельного бара, ресторана или кафетерия.

В гостинице категории 5 звезд должны быть перечисленные выше дополнительные помещения, а также отдельные гостиные с музыкальным вещанием, газетами, журналами и подачей напитков, кафетерий, отдельный бар, рестораны, в одном из которых предусмотрена «живая» музыка, отдельные кабинеты в ресторане, банкетные залы, конференц-залы с полным оборудованием, ночной клуб, танцевальный зал или дискотека, парикмахерская или салон красоты, сауна, спортзал или оздоровительный центр, плавательный бассейн, комната первой медицинской помощи.

В наибольшей степени от категории гостиницы зависят требования к дополнительным услугам, предлагаемым проживающим гостям. В гостинице категории ★ должны быть обеспечены следующие услуги: круглосуточная работа службы приема, смена белья перед заездом нового проживающего и далее не менее 2 раз в неделю, неотложная медицинская помощь, хранение ценностей, стирка, почтовое обслуживание и доставка багажа по требованию гостя. В гостинице категории ★★★ стандарт предусматривает ежедневную смену постельного белья, доставку багажа, подачу питания и напитков в номер с 7.00 до 24.00, химчистку, службу поиска проживающего в гостинице, наличие туристской информации в службе приема, обмен валюты, вызов такси, продажу сувениров. В пятизвездочной гостинице гостю предоставляются перечисленные выше, а также следующие услуги: дополнительная уборка номера по просьбе гостя круглосуточно, подача завтрака в номер с утренней газетой, подача питания и напитков в номер круглосуточно, круглосуточная работа кафе, бара, срочные услуги прачечной, химчистка, круглосуточный обмен валюты, продажа и бронирование билетов на различные виды транспорта, развлекательные программы в гостинице, туристское обслуживание, вызов такси и аренда автомашины, продажа книг, газет, табачных изделий, сувениров, косметики и фотопринадлежностей, продажа цветов и проч.

Помимо систем классификации и категоризации, принятых государственными органами управления туризмом или

профессиональными ассоциациями и объединениями, действуют системы, принятые авторитетными в профессиональной среде маркетинговыми компаниями. Эти категоризации носят более субъективный характер, поскольку основываются на таких абстрактных понятиях, как репутация, статус, моральный климат, стандартный набор удобств и т.д., и не предлагают полного перечня требований и точных стандартов для каждой категории. Их задача – сравнение эффективности функционирования средств размещения в пределах одной или нескольких стран.

Таким образом, категоризация средств размещения представляет собой многофакторное явление, в основе которого лежит сравнительная оценка гостиничных предприятий, проводимая на различных уровнях и различным составом экспертов. Свою оценку средствам размещения дают туроператоры, различные профессиональные ассоциации и клубы, цепи средств размещения, независимые эксперты, различные компании и государственные органы.

ВЫВОДЫ

Гостиничная индустрия представлена множеством разнообразных предприятий, собирательно определяемых как средства размещения. В связи с многообразием видов средств размещения возникает проблема их классификации.

В международной практике принята стандартная классификация средств размещения туристов, разработанная экспертами ЮНВТО, согласно которой все средства размещения делятся на две категории — коллективные и индивидуальные.

При классификации гостиниц в разных странах используются различные системы, которых сегодня насчитывается более 30.

Сопоставление классификации средств размещения, закрепленной российским стандартом, с международной классификацией средств размещения туристов показывает, что данные классификации во многом совпадают.

Помимо систем классификации и категоризации, принятых государственными органами управления туризмом или профессиональными ассоциациями и объединениями, действуют системы категоризации, принятые авторитетными в профессиональной среде маркетинговыми компаниями.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Как классифицируются средства размещения?
2. Что собой представляет категорийность гостиницы?
3. Какие системы классификации гостиниц вы знаете?
4. Расскажите об отечественной классификации гостиниц.

1.4. Организационная структура гостиничных предприятий

Организационная структура гостиничного предприятия определяется назначением гостиницы, ее местоположением, спецификой гостей и другими факторами и отражает полномочия и обязанности, возложенные на каждого ее работника.

Чтобы в современных условиях система управления была конкурентоспособной, она должна быть простой и гибкой и иметь такие характеристики, как:

- ◇ небольшое число уровней управления;
- ◇ небольшие подразделения, укомплектованные квалифицированными специалистами;
- ◇ производство услуг и организация работы, ориентированные на потребителей (гостей предприятия).

Примерная схема управления крупной гостиницей представлена на рис. 1.1¹.

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

В зависимости от категории отеля в структуре его управления появляются соответствующие подразделения, например бизнес-центр, фитнес-центр, врач (иногда мини-поликлиника). В курортном отеле имеется должность «директор по отды-

¹ Филипповский Е.Е., Шмарова Л.В. Экономика и организация гостиничного хозяйства. М.: Финансы и статистика, 2007. С. 53.

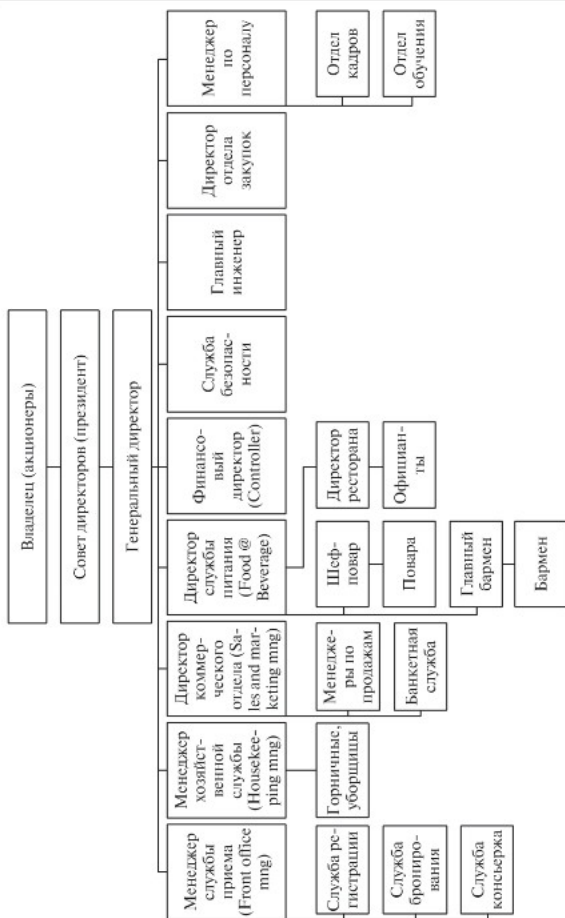


Рис. 1.1. Схема управления крупной гостиницей

ху». Особенность схемы управления, принятой в британских отелях, состоит в том, что служба приема (Front office) подчинена директору хозяйственной службы, а в службе приема отдельные подразделения возглавляют старшие сотрудники, например старший телефонист, старший носильщик, старший кассир, старший службы информации, старший службы бронирования и т.д.

Небольшие гостиницы имеют значительно более простую структуру управления, однако перечень основных подразделений сохраняется с присущими им функциями.

Менеджмент во всех гостиницах имеет четкую иерархию, и все его члены занимают определенное место согласно своему статусу.

В нижней части иерархической пирамиды находятся так называемые индивидуальные участники, которые заняты непосредственно работой; это производственный персонал гостиницы.

Над ними возвышается трехуровневая пирамида менеджеров, в которой выделяют три уровня:

- ◇ менеджеры, которые руководят деятельностью только отдельных работников и не контролируют деятельность других менеджеров;
- ◇ менеджеры, которые управляют работой других менеджеров, находят методы решения наиболее важных задач, участвуют в составлении планов;
- ◇ менеджеры высшего звена, которые отвечают за постановку глобальных задач, формирование стратегии развития и внутренних ценностей гостиничного предприятия и ответственны перед руководством гостиницы.

Существуют пять базовых операций в работе менеджера, какой бы деятельностью в индустрии гостеприимства он ни занимался.

Во-первых, менеджер устанавливает цели, определяет конкретные задачи в каждой группе целей, делает их эффективными через сообщение их другим сотрудникам предприятия (гостиницы, ресторана, турфирмы), работа которых необходима для достижения данных целей.

Во-вторых, менеджер выполняет организационную функцию, анализируя деятельность и принимая решения, необхо-

димые для достижения целей. Он группирует проблемы в организационную структуру и выбирает исполнителей.

В-третьих, менеджер поддерживает постоянную коммуникацию в коллективе, не забывая о приемах мотивации.

В-четвертых, менеджер выполняет анализ, оценку и интерпретацию результатов работы каждого работника.

В-пятых, он способствует росту работников, включая себя самого.

Благодаря взаимодействию перечисленных компонентов менеджер способен сделать деятельность любого предприятия гостиничной сферы и индустрии гостеприимства в целом эффективной, приносящей прибыль.

Итак, ответственность за принятие общих управленческих решений лежит на высшем звене управления. Подразделения являются функциональными звеньями, каждое из которых использует специфическую технологию, но все вместе они реализуют общую цель – удовлетворение потребностей клиентов. Подразделения могут быть ориентированы: на производство продукции (прачечная или кухня), на предоставление услуг (служба горничных или ресторан), на информационное обслуживание (служба бронирования, служба портье) и т.д.

Чем крупнее гостиничное предприятие, тем более разветвленную структуру управления оно имеет, так как в крупном предприятии существуют промежуточные звенья, основной функцией которых является контроль.

Общие решения стратегического характера принимаются владельцами предприятия или генеральным директором. Стратегической целью гостиничного комплекса может быть, например, ориентация на курортное обслуживание или на прием и обслуживание бизнес-туристов.

Генеральный директор является первым лицом отеля; он задает стиль отеля и решает две главные задачи:

- ◇ он должен так управлять отелем, чтобы полностью удовлетворять все пожелания гостя и тем самым привлечь его повторно посетить гостиницу;
- ◇ он должен выполнить свои обязанности перед владельцем отеля, обеспечив его прибыльность. Эта функция может быть охарактеризована как функция перевода общих задач в конкретные управленческие решения.

В крупных отелях генеральный директор опирается в своей работе на правление, в которое обычно входят руководители основных подразделений гостиницы. Разные директора используют различные стили руководства — авторитарный или демократический. При этом не выявлено преимущество того или иного стиля. В небольших отелях чаще преобладает авторитарный стиль. Возможно, это объясняется тем, что изначально отельный бизнес развивался как семейный, руководимый главой семьи. Заметим, что в европейских и американских отелях высокий пост генерального директора занимает, как правило, сотрудник, который проработал практически во всех основных подразделениях отеля.

Генеральный директор осуществляет ежедневное оперативное руководство персоналом гостиницы, контролирует работу подчиненных и решает все возникающие проблемы. Вместе с тем он решает задачи, связанные с общими направлениями деятельности предприятия, в том числе с проведением финансовой политики, к которой можно отнести определение лимитов расходов на содержание персонала, предельных ассигнований на административные и хозяйственные нужды, вопросы закупочной политики, выбор системы расчетов с клиентами и т.д., а также обеспечивает стратегические задачи управления. Именно генеральный директор:

- ◇ представляет на совет директоров финансовый план (budget) отеля и отвечает за его выполнение;
- ◇ отвечает за разработку долгосрочного (обычно пятилетнего) плана, в котором определяются долгосрочные цели предприятия и стратегии их достижения, которые должны быть обеспечены финансовыми, организационными и материальными ресурсами.

Важными задачами генерального директора являются разработка системы поощрений и взысканий для персонала и контроль за ее соблюдением, обеспечением нормальных условий труда и отдыха персонала (своевременное снабжение униформой, организация питания персонала, оборудование раздевалок, комнат отдыха и т.п.).

Часть перечисленных вопросов может быть передана на рассмотрение нижестоящим звеньям управления, если на ге-

нерального директора возложено слишком много полномочий и обязанностей.

Так как гостиницы работают круглосуточно, их деятельность требует постоянного контроля администрации, в связи с чем в крупных гостиницах предусмотрена должность исполнительного директора, который практически постоянно находится на предприятии.

В крупных гостиничных предприятиях, особенно в совместных с иностранными партнерами гостиничных комплексах, в дополнение к руководству высшего звена используют такую организационную форму, как исполнительный комитет.

Как правило, он состоит из руководителей главных функциональных подразделений (служб) гостиницы – служб размещения, питания, маркетинга (коммерческая служба), административно-хозяйственной работы. Каждый из руководителей, отвечающих за эти направления, несет ответственность за решение стоящих перед ним задач.

Руководители среднего звена (руководители структурных подразделений) наделены полномочиями принимать оперативные решения в рамках своих подразделений. Например, от службы приема и размещения зависит первое впечатление, которое получает гость от гостиничного комплекса. В процессе общения с гостем администраторы должны обсудить такие вопросы, как цена за номер, сроки размещения, порядок оплаты. Задача руководителя данной службы – контролировать весь процесс приема и размещения гостей, профессионально разрешая конфликты, от которых может пострадать престиж гостиницы.

Контроллер (controller), который соединяет в одном лице более привычные в нашей стране функции главного бухгалтера и финансового директора, является вторым лицом в иерархии управления отеля. В больших отелях функции контроллера отделены от текущего управления. В функции контроллера входят разработка финансового плана, бухгалтерский учет, аудит, все финансовые расчеты отеля и т.п. Если гостиница входит в гостиничную цепь, то контроллер гостиницы докладывает не генеральному директору этой гостиницы, а непосредственно в штаб-квартиру цепи.

Любая гостиница должна иметь формальную организационную структуру. Обычным способом представления структуры гостиничного предприятия является организационная схема. Несмотря на внешнее сходство, не существует двух совершенно одинаковых гостиниц и соответственно организационных схем управления.

ВЫВОДЫ

Организационная структура гостиничного предприятия определяется назначением гостиницы, ее местоположением, спецификой гостей и другими факторами.

Чтобы в современных условиях система управления была конкурентоспособной, она должна быть простой и гибкой.

Менеджмент во всех гостиницах имеет четкую иерархию, и все его члены занимают определенное место согласно своему статусу.

В нижней части иерархической пирамиды находятся те, кто занят непосредственно работой. Над ними возвышается трехуровневая пирамида менеджеров.

Чем крупнее гостиничное предприятие, тем более разветвленную структуру управления оно имеет.

Общие решения стратегического характера принимают владельцы предприятия или генеральный директор.

Генеральный директор является первым лицом отеля; он решает задачи, связанные с общими направлениями деятельности отеля, в том числе с проведением финансовой политики.

Руководители среднего звена (руководители структурных подразделений) наделены полномочиями принятия оперативных решений в рамках своих подразделений.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Какие характеристики должна иметь система управления современной гостиницей?
2. Охарактеризуйте иерархическую структуру менеджмента современного гостиничного предприятия.
3. Какие функции выполняют менеджеры высшего, среднего и нижнего звеньев управления в гостинице?
4. Какие функции в структуре управления гостиницей выполняет генеральный директор?

1.5. Основные службы гостиниц

Не существует стандартной схемы, по которой должны быть организованы все гостиницы. Но некоторые основные службы есть в любой гостинице: служба управления номерным фондом, административная служба, служба питания и напитков, коммерческая служба, инженерные (технические) службы, вспомогательные и дополнительные службы.

Служба управления номерным фондом занимается вопросами, связанными с бронированием номеров, приемом туристов, прибывающих в гостиницу, их регистрацией и размещением по номерам, а также отправкой домой после окончания тура или к следующему пункту маршрута, обеспечивает обслуживание туристов в номерах, поддерживает требуемое санитарно-гигиеническое состояние номеров и уровень комфорта в жилых помещениях, занимается оказанием бытовых услуг гостям.

Руководит службой директор или менеджер по эксплуатации номеров. В ее состав входят служба приема и размещения, служба горничных, объединенная сервисная служба (швейцары, коридорные, гардеробщики, служащие гаражного хозяйства), служба консьержа, служба портье, служба посыльных, инспектор по уборке номеров, служба безопасности.

Служба управления номерным фондом состоит из подразделений, непосредственно вовлеченных в процесс предоставления услуг гостям. Обычно в это подразделение включены: служба приема и размещения, подразделение хозяйственного обеспечения и обслуживания гостиницы и обслуживающий персонал в униформе отеля. Гостиницы, располагающие гаражами и услугами паркингов, включают предоставление этих услуг в круг обязанностей службы управления номерным фондом. Эти подразделения обычно приносят гостинице наибольший доход.

Служба приема и размещения — наиболее крупное подразделение гостиницы, осуществляющее основное взаимодействие с клиентами. Регистрационная стойка (reception) — центр функционирования не только службы приема и размещения, но и всей гостиницы, потому что именно здесь гость регистрируется, получает ключ от гостиничного номера и расплачива-

ется при выезде. Эта служба осуществляет также сбор заявок и бронирование мест в гостинице, т.е. обслуживает потенциальных клиентов.

Основными функциями отдела приема и размещения являются регистрация приезжающих гостей, распределение номеров, поселение и выписка клиентов и оказание им дополнительных услуг.

Служба размещения ведет регистрацию эксплуатационного состояния номерного фонда. К ежедневным характеристикам подготовки и заселения каждого номера относятся: момент подготовки номера к заселению; моменты приезда и выезда проживающих; фамилия, имя, отчество проживающих, количество место-суток; часы простоя номера; цена проживания и сумма за проживание; цена и оплата дополнительных услуг; момент постановки на бронь; время нахождения номера в ремонте, санитарной обработке.

Гостиница оказывает широкий спектр дополнительных платных услуг. В их числе: получение информации, оформление паспортов и туристских документов, запись на экскурсии, приобретение билетов в театры, музеи, концертные залы, стадионы; заказ проездных документов на средства передвижения, аренда автомобиля и проч. Поэтому работники службы приема должны владеть всей информацией об отеле (достоинства и недостатки каждого номера, цены, расположение и часы работы всех служб отеля), о достопримечательностях города и способах передвижения по городу, маршрутах общественного транспорта, графиках работы театров, музеев и т.п.

Таким образом, служба приема и размещения выполняет роль активного коммуникационного помощника всех подразделений гостиницы, выявляя и анализируя потребности гостей и взаимодействуя с другим подразделениями для их удовлетворения.

Обязанностями руководителя службы приема и размещения являются:

- ◇ просмотр отчета ночного аудитора;
- ◇ обзор результатов резервирования номерного фонда в течение дня;
- ◇ информирование подчиненных обо всех изменениях в резервировании, распределении и статусе занятых номеров;

- ◇ сообщение информации подразделениям, обслуживающим номерной фонд (маркетинга и продаж, питания и напитков, инженерно-технической службе и службе безопасности);
- ◇ рассмотрение несоответствия счетов и реагирование на другие жалобы;
- ◇ обсуждение бюджета с генеральным директором и главным бухгалтером;
- ◇ подготовка прогнозных данных;
- ◇ помощь в осуществлении процедуры регистрации и выписки гостей, подтверждении заявок и обосновании данных для службы бронирования и др.

Служба консьержей, входящая в состав службы приема и размещения, появилась в некоторых отелях с недавнего времени. Эта служба выполняет специальные функции обслуживания, такие, как заказ и доставка театральные билетов, организация VIP-коктейлей, услуги секретарей, машинисток, переводчиков и т.п.

Служба портье осуществляет контроль за номерным фондом гостиницы, ведя компьютерную картотеку по занятости номеров и наличию свободных мест, и выполняет функции информационного центра. Информация через службу портье движется в двух направлениях – к гостям (если речь идет об информировании о видах обслуживания, предоставляемых гостиницей, местных достопримечательностях, работе городского транспорта и др.) и в подразделения гостиничного предприятия (о потребностях клиентов).

Отдел бронирования службы номерного фонда отвечает за получение, прием заявок на резервирование и собственно бронирование. Кроме того, этот отдел фиксирует статус номеров и контролирует процесс продаж во избежание двойного бронирования. Персонал отдела бронирования взаимодействует с отделом маркетинга и продаж. Отдел бронирования должен постоянно следить за конъюнктурой, собирая заявки на бронирование и фиксируя любое повышение спроса, которое гостиница могла бы использовать для получения большего дохода за счет увеличения стоимости размещения. Номера, не забронированные заранее, передаются для непосредственной продажи в службу размещения, которая должна предоставлять гостям данные номера по более высокой цене.

Почтовый и информационный отделы службы приема и размещения ранее всегда были очень значимы. В настоящее время функции предоставления информации клиентам и доставка сообщений гостям разделены между работниками службы приема и размещения, телефонными операторами и кассирами.

Телефонные звонки, входящие и исходящие, — это компетенция телефонных операторов, которые должны контролировать своевременную оплату разговоров. Как в любой крупной компании, телекоммуникации в службе номерного фонда осуществляются при помощи собственного телефонного узла или внутренней АТС. Персонал отдела отвечает за прием и передачу звонков гостей, отслеживание и проводку начислений, контроль за работой автоматических систем, координацию коммуникативных систем. В гостиницах с современным оборудованием отслеживание звонков в номерах гостей и осуществление звонков-будильников проводятся автоматически. Операторы телефонной службы должны обладать приятным голосом.

Персонал в униформе — это наиболее специфическая служба отеля, который составляет обслуживающий персонал паркингов, швейцары, персонал бюро обслуживания, посыльные, носильщики, водители лимузинов и т.д. Именно она определяет имидж, то, какое впечатление отель произведет на клиентов.

Консьерж координирует работу персонала всего гостиничного лобби (uniformed service), куда входят швейцары (doorman), подносчики багажа (porter), пажи (bellman) и лифтеры. Работа этой службы несложная, но важная. Швейцар встречает гостя, открывает дверь, вызывает такси, руководит парковкой, помогает гостю разгрузиться, охраняет багаж и передает его подносчикам багажа, которые вносят его в гостиницу и дальше разносят по номерам. Швейцар должен помочь гостю сориентироваться в городе, знать его основные достопримечательности и т.п.

Паж (bellman) сопровождает гостя в номер, несет его ручной багаж, открывает номер, проверяет его готовность, объясняет гостю правила пользования оборудованием номера, а также разносит по номерам корреспонденцию и выполняет другие функции посыльного.

Подразделение хозяйственного обеспечения и обслуживания гостиницы является одним из наиболее важных поддерживающих подразделений службы приема и размещения. Персонал,

обслуживающий номерной фонд, общественные и прилегающие территории гостиницы, является частью подразделения по управлению номерным фондом, но в некоторых гостиницах он образует самостоятельное подразделение.

Руководитель этого подразделения несет ответственность за чистоту во всем отеле и в его номерах. Обычно у него несколько помощников, старших горничных (старшая горничная отвечает за уборку номеров на одном-двух этажах). Хозяйственная служба имеет прямую связь с инженерной службой и со службой приема и способствует улучшению ее работы за счет лучшего контроля состояния номерного фонда.

Служба горничных отвечает за уборку номеров, холлов, коридоров и прочих внутренних помещений, где осуществляют прием и обслуживание клиентов.

В большинстве гостиниц служащие подразделения горничных ответственны за уборку занятых и освобожденных номеров и установление их статуса перед поступлением в продажу. Как правило, персонал этого подразделения более многочисленный, чем в других службах гостиницы. Лицо, возглавляющее службу горничных, несет ответственность за работу персонала по поддержанию чистоты и порядка в жилых и служебных помещениях гостиницы. Старшая горничная (заместитель начальника хозяйственного отдела, дежурная по этажу и т.д.) обычно выступает в роли заместителя руководителя этой службы, получает задание и распределяет его среди подчиненных, одновременно выполняя административные функции, возложенные на нее исполнительным директором. Помимо горничных в это подразделение также входят инспекторы, работники, ответственные за уборку служебных помещений и мест общего пользования, персонал прачечной и химчистки, а также работники оздоровительных центров. Персонал, выполняющий уборку номерного фонда, обычно отвечает за порядок в определенных секциях гостиницы. В зависимости от категории отеля, площади гостиничных номеров и стандартов уборки норма для одной горничной может колебаться от 8 до 18 номеров за смену.

Горничные (обычно старшая горничная) несут ответственность за сохранение и использование товарно-материальных запасов, которые делятся на два основных типа:

- ◇ используемые многократно, имеющие относительно ограниченный срок применения и многократно потребляемые в производственной деятельности — постельное белье, униформа и дополнительное оборудование, такое, как утюг или фен для сушки волос;
- ◇ используемые однократно, т.е. те средства, которые используются или изнашиваются в ходе обычных производственных действий горничных, — чистящие средства, инвентарь для уборки и предметы личной гигиены гостей.

Чтобы иметь оперативную информацию свободных и убранных гостевых номерах, подразделения горничных и службы приема и размещения должны быстро сообщать друг другу о любых изменениях в состоянии номерного фонда. Слаженная работа обеспечивает эффективный производственный процесс в гостинице.

В хозяйственную службу также входит бюро забытых вещей, где вещи, забытые в номерах клиентами, хранятся в течение трех месяцев, а также собственные прачечные и химчистки, на персонал которых возлагаются обязанности по чистке, стирке и глажению белья, униформы персонала и одежды гостей. Перед сдачей белья в прачечную и по получении его оттуда оно пересчитывается.

Игровая комната с гувернантками, где гости могут оставить на время своих детей, также входит в состав хозяйственного подразделения.

Служба безопасности создается для защиты гостей, их имущества и имущества отеля, в том числе его репутации, от возможного вреда со стороны разного рода криминальных элементов.

Численность персонала службы безопасности относительно невелика: на гостиницу вместимостью 500 номеров приходится не более 10 человек. Желательно в штат службы включить женщину на тот случай, если пострадавший клиент — женщина.

Служба безопасности выполняет функции поддержания порядка и безопасности в гостиничном комплексе, поскольку гостиница несет ответственность за обеспечение разумной безопасности своих клиентов. При этом гостиничное предприятие может поручить выполнение этих обязанностей собствен-

ной службе или привлечь стороннюю организацию (частное охранное агентство) или сотрудников полиции. В обязанности персонала службы безопасности входят: патрулирование гостиницы, контроль мест общего пользования через системы видеонаблюдения. К техническим средствам безопасности прежде всего относятся телевизионные камеры, с помощью которых просматриваются все общественные и многие служебные помещения. Записи должны храниться не менее 24 ч.

В функции службы безопасности также входят:

- ◇ охрана руководителей высшего звена (и их семей);
- ◇ охрана инкассации;
- ◇ контроль за всеми ключами — работники отеля должны иметь доступ только к тем ключам, которые им необходимы для работы; если ключ от номера потерян, замок должен быть сменин или перепрограммирован;
- ◇ контроль за использованием работниками имущества гостиницы, переданного им в личное пользование (служебные автомобили, кредитные карточки и т. д.);
- ◇ проверка кредитоспособности гостей;
- ◇ участие в контроле за компьютерной безопасностью (предотвращение взлома гостиничной сети).

Программа безопасности будет эффективной, если все служащие отеля участвуют в ее реализации. Например, служащий стойки администратора (портье), выполняющий основную роль в контроле за ключами от номеров гостей, обязан их выдавать только зарегистрированным клиентам. Все служащие отеля должны настороженно относиться к подозрительным действиям и сообщать об этом в службу безопасности. Ключевая роль персонала службы безопасности — поддерживать осведомленность персонала в вопросах безопасности через обучение и соблюдение установленных стандартов.

Административная служба отвечает за организацию управления всеми службами гостиничного комплекса, решает финансовые вопросы, вопросы кадрового обеспечения, занимается созданием и поддержанием условий труда для персонала гостиницы, контролирует соблюдение установленных норм и правил по охране труда, технике безопасности, противопожарной и экологической безопасности.

В состав службы входят секретариат, финансовая служба, кадровая служба, эколог, инспекторы по противопожарной безопасности и технике безопасности.

Секретариат занимается документационным и информационным обеспечением деятельности гостиничного комплекса.

Финансовая служба решает вопросы финансового обеспечения гостиничного предприятия, получает отчеты от кассиров каждой торговой точки предприятия, включая службу питания, службу портье, сувенирные киоски и спортивные комплексы при их наличии. Финансовая служба ведет единый финансовый учет на предприятии.

Бухгалтерия учитывает и контролирует внешнюю и внутреннюю финансовую деятельность гостиницы. Некоторые гостиницы для усиления возможностей этого подразделения привлекают внешние специализированные организации. В этом случае персонал гостиничной бухгалтерии лишь собирает и передает этой организации первичные документы. Гостиница, которая выполняет эти функции самостоятельно, имеет большой штат бухгалтеров.

В функции бухгалтерии входят: оплата счетов, направление счетов-фактур, сбор платежей, обработка платежных ведомостей, аккумулирование оперативных данных и подготовка финансовых отчетов. Кроме того, персонал бухгалтерии может быть ответственен за создание банковских депозитов, обеспечение наличных займов и выполнение других управленческих функций. Во многих отелях ночной аудит и учет деятельности службы питания и напитков также относятся к компетенции этого подразделения. Успешная деятельность бухгалтерии во многом зависит от координации с подразделениями, создающими доход гостиницы.

К наиболее общим финансовым операциям, выполняемым сотрудниками службы приема и размещения (кассирами), относятся: получение оплаты за предоставленные услуги наличными, проверка чековых книжек, авторизация кредитных карт, проверка изменений и внесение поправок в счета гостей. В небольших гостиницах бухгалтерия также несет ответственность за определение кредитного статуса клиента.

Кадровая служба решает вопросы найма, подбора, расстановки и повышения квалификации кадров. В обязанности это-

го подразделения входит ведение личных дел всех работников гостиницы.

Сегодня заметно повышенное внимание гостиниц к управлению человеческими ресурсами. Численность и бюджет отдела кадров в последнее время устойчиво растут, так же как его ответственность и влияние. Эта возрастающая роль видна в смене терминологии: сейчас используют термин «управление человеческими ресурсами» вместо ранее употреблявшегося «управление персоналом». В небольших гостиницах, не имеющих возможности содержать отдельное подразделение, функцию кадровой службы выполняет отдельный работник. В связи с изменившимися условиями на рынке труда, ростом конкуренции, государственным регулированием возможности отдела кадров меняются, но функции остались прежними: поиск и найм персонала (включая внешний поиск и внутренние перестановки), подготовка и повышение квалификации работников, трудовые взаимоотношения (включая проблемы качества), компенсационные выплаты, оформление пенсий, администрирование (включая разработку и проведение политики в отношении персонала), юридическое обеспечение трудовых отношений.

Служба питания и напитков с точки зрения влияния на доходность гостиницы занимает второе место после подразделения номерного фонда. Большинство гостиниц имеет несколько точек, предоставляющих услуги такого рода.

Служба питания обеспечивает обслуживание гостей предприятия в ресторанах, кафе или барах гостиницы, решает вопросы по организации и обслуживанию банкетов, презентаций и т.д.

В состав службы входят: кухня, ресторан(ы), бары, кафе, служба банкетинга.

Банкеты, проводимые в стенах отеля, являются весьма прибыльным мероприятием. В частности, в конгресс-отелях, проводящих различного рода массовые мероприятия, доходы от этого вида услуг составляют значительные суммы.

Руководитель службы общественного питания составляет меню, обеспечивает поставку необходимых исходных продуктов, распределяет по участкам обслуживающий персонал, контролирует качество готовой продукции и обслуживания, соблюдая при этом разумный режим экономии.

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

Ресторан как подразделение общественного питания обслуживает гостей согласно меню, которое является основой любой ресторанной концепции, независимо от того, к какому типу относится данное предприятие питания.

Коммерческая служба занимается вопросами оперативного и стратегического планирования, анализирует результаты хозяйственной и финансовой деятельности.

В состав службы входят коммерческий директор, отдел маркетинга и продаж.

Отдел маркетинга и продаж сравнительно недавно появился в структуре гостиниц, но его роль стремительно возрастает. Как правило, в отделе работает до 10 человек, из которых 1–2 занимаются маркетинговыми исследованиями, а остальные – менеджеры по продажам, занятые поиском «оптовых» покупателей гостиничных услуг (связь с турфирмами, крупными компаниями, к которым прибывают многочисленные командированные, организаторами конференций, конгрессов и т.п.). Менеджеры по продажам ведут поиск новых клиентов, заключают договоры и поддерживают отношения с уже известными клиентами. Распределение обязанностей между ними обычно производится по функциональным признакам (менеджер по работе с турфирмами, менеджер по работе с компаниями и т.п.). Но возможно и распределение нагрузки, например по языкам общения.

Функциями подразделения маркетинга и продаж являются собственно продажи гостиничного продукта, предоставление услуг по проведению массовых мероприятий, организация рекламы и связь с общественностью (PR). Основная цель этой службы – продвижение гостиничного продукта и услуг.

В задачи маркетинговой службы входят выявление сегмента, на котором гостиница сможет иметь наибольший успех, составление профиля клиента (перечня признаков, характеризующих «усредненного» клиента, таких, как возраст, доход, национальность, род занятий, причина приезда, даты приезда и отъезда, привычки и т.д.), определение методов привлечения клиента, организация рекламных кампаний, составление ре-

комендаций руководству о наиболее эффективных направлениях капиталовложений. Эта служба также готовит для отдела приема ежедневные прогнозы загрузки.

Кроме того, маркетинговая служба проводит анализ степени удовлетворенности клиента услугами отеля. Для этого в номерах отеля раскладывают анкеты, в которых клиенту предлагают оценить (например, по пятибалльной шкале) уровень сервиса, предоставляемого подразделениями отеля (качество уборки номера, работа Front office, качество пищи и уровень обслуживания в ресторанах отеля и т.д.). По результатам обработки анкет формируются предложения руководству отеля по улучшению качества обслуживания, что должно способствовать увеличению загрузки и, следовательно, доходов отеля. Правда, процент возврата анкет очень низок – около 5 %.

Одной из самых важных задач службы является определение ценовой политики гостиницы (основного тарифа и различных скидок для привлечения клиентов).

Творчески переработанная информация используется в рекламных мероприятиях и PR.

Реклама отеля осуществляется в средствах массовой информации, выбор которых производится в соответствии с тем сегментом рынка гостиничных услуг, на котором работает отель: для рекламы пятизвездочного отеля используются дорогие издания, телевидение, двух-трехзвездочного – местных издания и т.д. Отельный бизнес предполагает проведение рекламных акций, таких, как освещение в СМИ проведения значительных мероприятий (конгрессы, встречи на высшем уровне и т.п.).

Широко используется также «прямой маркетинг», или рассылка по почте писем клиентам, уже останавливавшимся в отеле, с целью информирования их о планируемых в отеле мероприятиях, новых услугах и т.д. Крупные отели участвуют в международных туристских ярмарках, создавая там собственный стенд.

В отделе маркетинга проводятся и такие «классические» маркетинговые работы, как изучение рынка гостиничных услуг в том регионе, где расположен отель, деятельности конкурентов (финансовое состояние, доля на рынке, ценовая политика, загрузка, рекламная стратегия и др.). С этой целью отдел собирает информацию из различных источников – печатных

изданий, Интернета, проводит опросы, посещает отели конкурентов и т.п.).

В отдел маркетинга поступает статистическая и бухгалтерская информация из соответствующих служб гостиницы; на основе этих данных осуществляются анализ состояния отеля, выявление неиспользованных возможностей с целью повышения загрузки и увеличения доходов от всех источников. Поэтому отдел маркетинга является самым «засекреченным» отделом отеля: почти вся информация, имеющаяся в отделе, является конфиденциальной.

Инженерные (технические) службы создают условия для нормального функционирования систем кондиционирования, теплоснабжения, санитарно-технического оборудования, электротехнических устройств, служб ремонта и строительства, систем телевидения и связи в современной гостинице, до предела насыщенной сложным инженерным оборудованием (скоростные лифты, системы кондиционирования, электрическое (большой мощности) и газовое оборудование кухни, кабельное телевидение, компьютеры и т.д.).

В состав службы входят служба текущего ремонта, служба благоустройства территории, служба связи, служба контроля за расходом воды, электроэнергии, газа; возглавляет службу главный инженер.

Служба главного инженера имеет относительно малочисленный персонал, способный устранить несложные неисправности сантехнического и электрооборудования и осуществлять грамотную эксплуатацию всего оборудования.

Подразделения инженерно-технических служб ответственны за поддержание гостиничной инфраструктуры, электрического и механического оборудования и систем электро-, водо- и газоснабжения в работоспособном состоянии. За этими подразделениями могут быть также закреплены обязанности по очистке плавательного бассейна и функционированию фонтанной системы, поддержанию чистоты на гостиничной автостоянке. Во многих гостиницах эти подразделения занимаются поддержанием в рабочем состоянии систем безопасности гостиницы. Крупные гостиницы имеют отдельную службу, отвечающую за внешний вид здания, окружающую территорию и

места отдыха гостей. Однако не вся техническая и эксплуатационная работа может быть выполнена инженерно-техническим персоналом отеля. Так, проблемы со сложным технологическим или электронным оборудованием требуют привлечения специализированных сторонних организаций, например для проверки технического состояния здания, зарядки огнетушителей или настройки огне- и дымоанализаторов, для очистки канализации кухни от жировых накоплений, очистки крыши здания от снега и льда. Обычно гостиница заключает договоры со специализированными организациями, которые осуществляют обслуживание и ремонт здания.

Важная задача инженерной службы – обеспечение пожарной безопасности. Пожар – довольно распространенное явление в гостиницах. Основные причины пожара в отеле: неисправное электрооборудование, химикалии на складе, возгорание мусора, неосторожное обращение с огнем, курение в неустановленных местах и т.п.

Инженерная служба может иметь в своем составе мастерскую по ремонту мебели, ковров, бригаду, проводящую косметический ремонт номеров (например, малярные работы).

Служба приема и размещения (номерного фонда) должна активно обмениваться информацией с подразделениями технического обслуживания для оперативного реагирования на проблемы гостей.

Вспомогательные службы предлагают услуги прачечной, портовой, бельевой служб, службы уборки помещений, услуги склада и др.

Дополнительные службы оказывают платные услуги. В их состав входят парикмахерская, бассейн, сауна, солярий, аэрарий, спортивные сооружения и т.д.

ВЫВОДЫ

Служба управления номерным фондом занимается решением вопросов, связанных с бронированием номеров, приемом гостей, прибывающих в гостиницу, их регистрацией и размещением в номера, отправкой домой после окончания тура или к следующему пункту маршрута, обеспечивает обслуживание туристов в номерах, поддерживает

необходимое санитарно-гигиеническое состояние номеров и уровень комфорта в жилых помещениях, занимается оказанием бытовых услуг гостям.

Служба размещения осуществляет сбор заявок и бронирование мест в гостинице, т.е. обслуживает потенциальных клиентов.

Служба горничных отвечает за уборку номеров, холлов, коридоров и других внутренних помещений, в которых осуществляются прием и обслуживание клиентов.

Служба безопасности создается для защиты гостей, их имущества и имущества отеля от вреда, который могут нанести криминальные элементы.

Административная служба отвечает за организацию управления всеми службами гостиничного комплекса, решает финансовые вопросы, вопросы кадрового обеспечения, занимается созданием и поддержанием необходимых условий труда для персонала гостиницы, контролирует соблюдение установленных норм и правил по охране труда, технике безопасности, противопожарной и экологической безопасности.

Служба общественного питания обеспечивает обслуживание гостей в ресторанах, кафе или барах гостиницы, решает вопросы по организации и обслуживанию банкетов, презентаций и т.д.

Коммерческая служба занимается вопросами оперативного и стратегического планирования, анализирует результаты хозяйственной и финансовой деятельности.

Инженерные (технические) службы обеспечивают функционирование систем кондиционирования, теплоснабжения, санитарно-технического оборудования, электротехнических устройств, служб ремонта, систем телевидения и связи.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Какие службы функционируют в гостиницах?
2. Для чего предназначена служба управления номерным фондом?
3. Какие функции выполняют подразделения хозяйственного обеспечения и обслуживания гостиницы?
4. С какой целью создается служба безопасности гостиницы?
5. Охарактеризуйте основные функции административной службы.

ГЛАВА 2 ОРГАНИЗАЦИЯ ОБСЛУЖИВАНИЯ В ГОСТИНИЦАХ И ТУРИСТСКИХ КОМПЛЕКСАХ

2.1. Процесс организации обслуживания в гостиницах и туристских комплексах

Цикл обслуживания гостей включает подготовительный этап, въезд гостей, их пребывание и выезд¹. Предоставление услуг на каждом этапе этого цикла отражается в счете гостя. В гостиничной индустрии разделение цикла обслуживания гостя на четыре этапа не является общепринятым стандартом, некоторые гостиничные предприятия делят цикл на три этапа – предпродажные услуги, продажа и постпродажные мероприятия. Подобная структуризация особенно удобна для компьютеризованных гостиниц, так как упрощает координирование работы их подразделений.

Подготовительный этап – этап, на котором будущий клиент выбирает гостиницу. На его выбор влияет множество факторов, в том числе собственный опыт, реклама, политика его организации, рекомендации турагентов и туроператоров, друзей, коллег, месторасположение и категория, программа скидок, имидж отеля или гостиничной цепи. На окончательное решение могут повлиять простота процедуры бронирования и умение специалиста по бронированию «продать» номер в отеле: представить преимущества номера, адекватные цены и другие удобства, выгодно отличающие это предложение от множества подобных.

Если с клиентом достигнуто устное соглашение о бронировании номера, специалист по бронированию делает запись в заявке на бронирование или соответствующем разделе компь-

¹ Организация и управление гостиничным бизнесом ; под ред. А.Л. Лесника, А.В. Чернышева. М. : Альпина, 2001.

ютерной программы. Эта запись – начало предварительного этапа цикла обслуживания. Подтверждая бронирование, работник службы проверяет реальность заявки и заверяет клиента в своей готовности предоставить требуемые услуги. Используя полученную информацию, персонал этого подразделения производит ряд подготовительных операций – определяет доступный гостиничный номер и тариф за его использование, составляет регистрационную карту нового гостя. Регистрационный файл – это запись обо всех начислениях за период пребывания постояльца в гостинице.

Эффективная система бронирования позволяет максимизировать уровень продаж (при помощи ведения детальной отчетности о занятости номеров) и прогнозировать прибыль. Анализируя информацию по бронированию, управленческое звено службы приема и размещения может разработать свою модель резервирования услуг гостиницы, позволяющую свести к минимуму ситуации с двойным бронированием. Данные, собранные в процессе бронирования, используются в последующих операциях службы. Наиболее важным результатом процесса бронирования является готовый к приезду гостя гостиничный номер.

Въезд – этап цикла обслуживания, включающий регистрационные формальности и размещение. После приезда при посредничестве службы приема и размещения клиент устанавливает деловые отношения с гостиницей. В обязанности персонала службы входят определение характера этих взаимоотношений и отслеживание всех финансовых операций между клиентом и отелем.

Служащий, осуществляющий регистрацию (регистратор, портье), определяет статус клиента с точки зрения процедур бронирования. Гость, зарезервававший номер заранее, уже внесен в документацию. Гостю без бронирования номер продает персонал на стойке службы приема и размещения. Для успешной продажи служащий службы приема и размещения должен хорошо знать типы номеров, тарифы и услуги гостиницы, а также уметь представить эту информацию в привлекательной форме.

Регистрационная запись, производимая при бронировании или при въезде, содержит информацию о предполагаемом спо-

собе оплаты услуг, планируемом сроке проживания, адрес гостя, номер его телефона, образец подписи, а также специальные пожелания клиента, такие, как тип кровати, предпочитаемое расположение номера или вид из окна. Часто подпись постояльца обязательна при регистрации, поскольку свидетельствует о намерении клиента стать гостем отеля. В последнее время подпись иногда заменяют другие формы подтверждения намерений, например предъявление активной кредитной карты; в этом случае подпись клиента не требуется, что ускоряет регистрационный процесс.

Детальные регистрационные данные помогают персоналу службы удовлетворить все запросы гостей, прогнозировать загрузку и правильно произвести расчет. При выезде регистрационная карта становится источником для создания базы данных клиента. В базе данных содержится личная и финансовая информация о клиенте, которая помогает в маркетинговой работе и используется при повторном обслуживании гостя.

Служащий за стойкой администратора использует информацию, получаемую в ходе регистрации каждого клиента, для выбора гостиничного номера и определения тарифа за его использование. Этот выбор также зависит от данных по бронированию номеров (продолжительная доступность) и их статуса (доступен в ближайшее время). Данные о состоянии номеров должны поступать в службу приема и размещения из подразделения, обслуживающего номерной фонд, максимально быстро для возможного увеличения числа продаж.

Работник службы приема и размещения должен хорошо знать все типы номеров и их характеристики. Типы номеров варьируются от одноместного до люкса, при этом номера одного типа могут различаться обстановкой, оборудованием и месторасположением.

При въезде гостя особое внимание уделяется способу оплаты. Финансовый цикл зависит от регистрационной информации о гарантиях оплаты предоставленных услуг. Независимо от способа оплаты персонал службы должен быть уверен в окончательном расчете. Правильно оформленный чек в пункте предоставления услуги значительно снижает риск неуплаты при расчете.

Регистрация считается завершенной, когда определены способ оплаты и дата отъезда гостя. Гостю обычно выдается ключ (или магнитная карта), и он направляется в номер самостоятельно или в сопровождении специального работника.

Пребывание (проживание) — этап, начинающийся с момента, когда гость разместился в номере. Как центр деловой активности гостиницы персонал службы приема и размещения отвечает за координирование услуг, предоставляемых клиентам. Главной целью службы на этапе пребывания гостя является первоклассный уровень обслуживания, способствующий формированию у него желания снова остановиться в этом отеле и проявляющийся в том, что персонал внимательно прислушивается к запросам гостей, фиксирует возникающие проблемы и решает их максимально быстро.

Важным аспектом как пребывания, так и всего цикла обслуживания является безопасность гостей и служащих гостиницы, обеспечиваемая за счет мероприятий по охране гостиничного имущества и контролю за ключами от номеров, наблюдению за всеми помещениями, сейфами, безопасности личного имущества гостей и действий в непредвиденных ситуациях.

Все финансовые операции на этапе проживания отражаются на счете отеля и клиента. Обычно самую большую сумму вы плат на счете гостя составляет оплата проживания. Дополнительные расходы начисляются на счет в случае открытого кредита. В счет может быть включена стоимость услуг ресторанов, обслуживания в номерах, телефонных, транспортных услуг и т.д. Большинство гостиниц, работающих по международным стандартам, устанавливают кредитный лимит — максимальный уровень начислений на счет клиента, до достижения которого не требуется производить промежуточный расчет.

Финансовые записи, осуществляемые в службе приема и размещения, периодически проверяют на точность, как правило, во время ночного аудита. Несмотря на название, эта процедура не всегда проводится ночью. В гостиницах с компьютерной системой учета аудит реализуется в любое время и называется аудитом службы или коррекцией системы. Даже если компьютеризованное предприятие имеет возможность прово-

дить аудит в любое время, предпочтительно это делать вечером, когда финансовые операции обычно менее интенсивны.

Выезд – завершающий этап цикла обслуживания, на котором осуществляются оформление выезда и составление анкеты гостя. Завершающим этапом в финансовых операциях клиента является оплата им счета (или приведение счета к нулевому балансу). До своего отъезда из гостиницы клиент должен полностью рассчитаться по счетам, т.е. полностью оплатить потребленные им услуги. В зависимости от договоренности оплата может производиться наличными, кредитной картой, чеками и проч. До отъезда клиента необходимо проверить баланс его счетов и исправить возможные ошибки. В ходе проверки может выясниться, что начисления не успели поступить на счет клиента до времени расчета. Это так называемые поздние начисления. Расчет по неоплаченным счетам производится через бухгалтерию, а не через службу приема и размещения, но ответственность за предоставление счетов лежит на службе приема и размещения, которая помогает бухгалтерии в сборе задолженностей.

При выезде гость освобождает номер, получает подтверждение оплаты счета, возвращает ключ и покидает гостиницу. Как только клиент выехал, служба приема и размещения меняет статус номера и информирует об этом подразделение, обслуживающее номерной фонд.

Во время процедуры выезда персонал службы приема и размещения должен убедиться, что гость доволен своим пребыванием в гостинице, и пригласить его приезжать снова. После выезда гостя служба приема и размещения проводит анализ его пребывания. Поэтому чем больше информации от клиентов соберет отель в течение цикла обслуживания, тем легче будет проводить маркетинговые исследования, способствующие улучшению работы. Как говорилось выше, регистрационная информация заносится в клиентскую базу данных, которая хранится в любом виде (например, электронные файлы) и помогает в определении потребностей клиентов, формирует базу для разработки маркетинговой стратегии. Для сбора информации используются, в частности, специальные анкеты, которые помогают узнать привычки и пристрастия гостей. Кроме того, используются отчеты службы для проверки произведенных

операций, выявляются проблемы, принимаются необходимые корректирующие меры и определяются направления совершенствования работы.

Технология ведения записей службой приема и размещения и используемое для этого офисное оборудование прошли в своем развитии три стадии — неавтоматизированная (ручная), полуавтоматизированная (электронно-механическая), автоматизированная (компьютерная). До 1920-х гг. в службе приема и размещения использовались только ручные операции. Появившиеся в начале 1970-х гг. полуавтоматизированные технологии послужили основой для развития автоматизированных систем конца XX в.

Неавтоматизированная технология базируется на ведении всех записей, осуществляемых службой приема и размещения, вручную. Элементы ручной технологии и сегодня входят во многие процессы функционирования службы приема и размещения, присутствуя почти в любой полуавтоматизированной системе.

На подготовительном этапе специалист по бронированию фиксирует поступающие запросы на отрывных листах блокнота или пронумерованных регистрационных карточках. Обычно неавтоматизированные гостиницы принимают заявки не более чем на полгода вперед. В таких гостиницах не принята процедура подтверждения бронирования. Данные по резервированию заносятся на график или в таблицу плотности загрузки, показывающую также статус номеров, что помогает менеджеру определить периоды высокого и низкого спроса. Плотность загрузки представляется в виде таблицы, где отражается число свободных номеров на каждый день месяца. Когда номер резервируется, это отражается в таблице путем закрашивания соответствующей этому номеру клетки таблицы. Таким образом, наглядно представляется уровень загрузки в каждый период и даже день.

При въезде каждый гость делает запись в регистрационной книге или заполняет регистрационную карточку. Закрепление номера за гостем происходит вручную, методом перемещения карточек. Иногда при этом используются также цветные значки-индикаторы, указывающие на статус номера. Статус номеров можно увидеть на стенде, состоящем из ячеек, располо-

женных в порядке нумерации комнат гостиницы. При регистрации карточка со сведениями о госте помещается в ячейку соответствующего номера. Это означает, что номер занят. Данные о госте копируются в нескольких экземплярах и рассылаются в другие подразделения гостиницы. Регистрационная карточка может дублировать счет клиента. Пункты продаж посылают чеки (ваучеры) о предоставленных услугах в службу приема и размещения для присоединения к счету гостя. Так как каждое подразделение гостиницы ведет свою отчетность, все счета в любой момент могут быть сверены.

При выезде гость рассчитывается по счету, возвращает ключ от номера. Кассир уведомляет подразделение, обслуживающее номерной фонд, об отъезде клиента. Производятся изменения на стенде, а регистрационные данные становятся частью общей базы данных.

Полуавтоматизированная технология предполагает выполнение операций в службе приема и размещения как вручную, так и с использованием специального оборудования. Чаще всего эта технология применяется в средних по размеру отелях. Преимущества этой системы перед ручной заключаются в повышении эффективности обработки рабочей документации, составляющей так называемый контрольный журнал. К недостаткам этой системы можно отнести сложность оборудования, которое не является частью одной системы и требует специального технического обслуживания.

На подготовительной стадии клиент может произвести резервирование услуг как через центральную систему бронирования, так и при непосредственном контакте с отелем. Когда на стойке администратора перестают справляться с потоком запросов, создается отдел бронирования, который выполняет все предрегистрационные операции. Распределение номеров обычно происходит вручную, для чего гостиницы с полуавтоматизированной системой могут использовать стенды (ячейки).

При въезде гость просто проверяет предварительно распечатанные данные и подписывает регистрационную карту. В случае въезда без предварительного бронирования на клиента заполняется специальная форма.

Использование полуавтоматизированной системы позволяет несколько ускорить процесс выезда, поскольку при сверке счета клиента, оформлении необходимых документов применяются автоматизированные операции.

Автоматизированная технология. В компьютеризованных отелях процессы в работе службы приема и размещения полностью автоматизированы. Специально разработанное программное обеспечение для гостиниц позволило учитывать все функции и процессы деятельности отеля, не требуя при этом специальной технической подготовки персонала. На маленьких гостиничных предприятиях возможно использование персонального компьютера.

На подготовительном этапе используется программа бронирования внутренней системы отеля, которая соединена с центральной сетью резервирования и автоматически рассчитывает тарифы по заданным параметрам. Программа также предусматривает автоматическую рассылку подтверждения, запросов на депозит, выполнение предрегистрационных записей и заполнение гостевого файла. Варианты программы способны составлять общий лист приезда, давать прогнозы на загрузку и продажи и массу другой отчетности.

Собранная в процессе резервирования информация автоматически перемещается на стойку администратора. Для клиентов, не бронирующих номер заранее, компьютерная запись производится вручную на стойке при въезде. Информация предоставляется в распечатанном виде гостю для проверки и подписи. Установка специальных терминалов для авторизации кредитных карт позволяет персоналу службы приема и размещения быстро проверить их действительность. Регистрационные данные хранятся в памяти компьютера (так же как и другая информация о клиенте), поэтому отпадает необходимость в постоянном наглядном отчете о занятости номеров.

Автоматизированная система регистрации въезда/выезда является последним технологическим достижением в гостиничной индустрии. Терминал начинает работать, когда в него помещают кредитную карту; с нее он считывает электронные данные и отправляет их в систему резервирования отеля. Система размещает запрос и возвращает информацию на терминал. Гость проверяет имя, дату въезда/выезда, тариф и тип гос-

тиничного номера. Некоторые системы запрограммированы так, что гость может самостоятельно внести изменения, другие системы требуют обращения на стойку администратора. Если информация правильная, терминал выдает номер комнаты и распечатывает регистрационный талон, который гость предъявляет в специальном отделении стойки регистрации и получает ключ.

В большинстве отелей международного класса такие системы не используются, чтобы не исключить личный контакт персонала с клиентами. Наиболее широко подобные автоматизированные системы применяются в больших конгресс-отелях, что позволяет избежать ситуаций долгого ожидания клиентов в очереди при въезде. Такие системы используют и гостиницы среднего и экономического классов, что помогает им сэкономить на ночной смене, так как система может обслужить все ночные въезды и выезды.

Единая компьютерная система заменяет все оборудование по обслуживанию счетов клиентов: проводки совершаются автоматически, немедленные зачисления на счета (одновременно на гостевой и отделов) и автоматический контроль баланса освобождают ночного аудитора от лишней работы.

Отпечатанные гостевые анкеты (файлы) помогают клиенту быстро сориентироваться в произведенном расчете при выезде. В зависимости от способа платежа система может автоматически перевести сумму на соответствующий счет гостиницы. При необходимости система выписывает чеки и рассылает счета. Как только расчет произведен и счет клиента закрыт, информация о клиенте перемещается в гостевую базу данных.

Иногда функцию компьютерной системы выполняют специальные службы обработки данных. При этом гостиницы просто присылают данные, а служба обрабатывает эту информацию.

Выводы

Цикл обслуживания гостей включает подготовительный этап, въезд, пребывание и выезд.

На подготовительном этапе будущий клиент выбирает гостиницу.

Этап выезда включает регистрационные формальности и размещение. Все финансовые операции на стадии проживания отражаются на счете отеля и клиента. Важным аспектом как пребывания, так и всего цикла обслуживания является безопасность гостей и служащих отеля. На последнем этапе осуществляется оформление выезда и составление анкеты гостя. Завершающим этапом в финансовых операциях клиента является оплата им счета (или приведение счета к нулевому балансу). При выезде гость освобождает номер, получает подтверждение оплаты счета, возвращает ключ и покидает гостиницу.

После выезда гостя служба приема и размещения проводит анализ его пребывания.

Технология ведения записей службой приема и размещения и используемое для этого офисное оборудование прошли в своем развитии три стадии — неавтоматизированная (ручная), полуавтоматизированная (электронно-механическая), автоматизированная (компьютерная).

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Какие этапы включает цикл обслуживания гостей в гостинице?
2. Охарактеризуйте подготовительный этап цикла обслуживания.
3. Как происходит взаимодействие гостя и служащих гостиницы на этапе выезда?
4. В чем заключается обслуживание гостя на стадии выезда из гостиницы?
5. Какие стадии развития прошла технология ведения записей службой приема и размещения? Охарактеризуйте их.

2.2. Бронирование

Запрос на бронирование (reservation) номера может поступать по различным каналам — электронной почте, факсу, телефону, телексу. При поступлении запроса в компьютере или журнале фиксируются следующие данные:

- ◇ фамилия клиента, сколько персон, адрес;
- ◇ какой номер нужен и в какие сроки;
- ◇ гарантия оплаты и кто оплачивает;
- ◇ особые пожелания (цветы в номере, подушка без перьев для аллергика и т.п.).

Каждой заявке присваивается номер. Гарантия бронирования осуществляется депозитом или кредитной картой. Служа-

ший, принявший заявку, должен проверить историю клиента (если он уже останавливался в отеле) и по результатам сделать соответствующие отметки или даже отказать в бронировании.

Если заявка подается на большое число номеров (например, проведение конгресса), то она передается специальному сотруднику. При получении запроса на бронирование от организации или турфирмы сотрудник службы бронирования должен проверить, имеет ли отель с этой организацией контракт на обслуживание, на каких условиях заключен контракт (прежде всего, по какой корпоративной цене отель должен предоставить номер).

При наличии свободных номеров клиенту высылают подтверждение (confirmation), которое содержит дату размещения, тип номера, число дней пребывания, номер заявки. Если запрос не содержит данных о числе дней пребывания, то номер бронируется на один день. Клиент должен прибыть в гостиницу до 18.00, если нет отметки о позднем прибытии (late arrival). Конкретный номер не гарантируется. Тариф сообщается обычно в виде некоторого диапазона. Если клиент внес депозит, то номер держится независимо от его прибытия.

По законодательству, заявка с подтверждением эквивалентна письменному контракту со всеми вытекающими юридическими последствиями. Отказ от забронированного номера без последствий для клиента может быть осуществлен за 48 ч до даты въезда (в курортных отелях этот срок имеет больший диапазон).

При бронировании может возникнуть такая проблема, как сверхбронирование (overbooking), когда на один номер претендуют два клиента. Так как по статистике до 10 % клиентов, забронировавших номер, отказываются от брони, а еще 5 % не являются в гостиницу в оговоренный день, гостиницы иногда рискуют и принимают заказов на 10 % больше того, что они в реальности смогут разместить, рассчитывая, что часть клиентов откажется от брони или просто не приедет. Если этот расчет не оправдывается, возникает overbooking.

Другой распространенной причиной сверхбронирования могут быть форс-мажорные обстоятельства, например нелетная погода: старые клиенты не могут покинуть отель, а новые клиенты уже приехали. В этом случае дорожающая своей репутацией

цией гостиница за свой счет отправляет клиента в другую отель такой же или более высокой категории, доплачивая разницу в тарифах (эта операция называется «farm out»).

Возможна и противоположная ситуация, когда один и тот же клиент бронирует номер через разные агентства, в результате чего для него оказывается забронировано несколько номеров. Служба бронирования должна отслеживать подобные «двойные бронирования».

Групповое бронирование (бронирование блока более 10 номеров) отличается от индивидуального бронирования прежде всего тем, что менеджер службы бронирования специально встречается с контактным лицом группы для проведения переговоров и заключения контракта, в котором фиксируются условия обслуживания группы.

При заступлении на дежурство утром работник службы присма суммирует число свободных номеров с теми, из которых гости выписались, вычитает из полученной суммы число забронированных номеров и получает в результате число номеров, которые он может предложить гостям, пришедшим со стороны. При этом данные службы приема обязательно сопоставляются с информацией от хозяйственной службы (хаускипинг — housekeeping), поскольку часто возникают расхождения. Например, хозяйственная служба показывает, что номер свободный, а по данным службы бронирования, номер заказан с гарантированной оплатой, поэтому номер не занимает клиентом. Другой пример: в службе приема номер числится занятым, а хаускипинг докладывает, что багажа в номере нет и клиент не ночевал.

В небольших отелях до сих пор применяется технология ручного бронирования, осуществляемая с помощью таблицы, которая позволяет наглядно видеть число свободных номеров каждой категории. В больших современных отелях процесс бронирования компьютеризован.

Выводы

|| Запрос на бронирование номера может поступать по различным каналам — электронной почте, факсу, телефону, телексу.

Служащий, принявший заявку, должен проверить историю клиента (если он уже останавливался в отеле) и по результатам проверки сделать соответствующие отметки или отказать в бронировании.

При наличии свободных номеров клиенту высылают подтверждение (confirmation), которое содержит дату размещения, тип номера, число дней пребывания, номер заявки.

При бронировании по разным причинам может возникнуть такая проблема, как сверхбронирование (overbooking), когда на один номер претендуют два клиента.

В небольших отелях до сих пор применяется технология ручного бронирования, осуществляемая с помощью таблиц. В больших современных отелях процесс бронирования компьютеризован.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Как осуществляется оформление бронирования гостиничного номера?
2. Что собой представляет сверхбронирование? По каким причинам возникает ситуация сверхбронирования номеров?

2.3. Технология работы службы приема и размещения гостей

Регистрация гостей, управление их прибытием и отъездом, предоставление разнообразных услуг проживающим происходит в общественной части гостиницы.

Сложность организации обслуживания клиентов связана с широкой номенклатурой разнообразных процессов, что затрудняет согласование времени их выполнения. Оказываемые услуги персонифицированы, но в то же время отличаются массовостью, повторяемостью. Различны потоки гостей – прибывающие, выезжающие, проживающие; кроме того, персонал гостиницы несет обязательства относительно бывших гостей и посетителей. Персонал гостиницы, занятый встречей, приемом гостей, распределением потоков посетителей, испытывает значительные нервные и психологические нагрузки. В обслуживании гостей участвует персонал как гостиничного предприятия, так и других предприятий, что осложняет использование эффективных технологий в этой группе помещений.

Вестибюль гостиницы имеет разную площадь – от 0,3 до 1,7 м² в расчете на одно спальное место. К вестибюлю примыкают: лестнично-лифтовый блок, гардеробы и помещения для багажа; помещения швейцаров, лифтеров, рассыльных, носильщиков; санитарные узлы общего пользования; помещения для оказания услуг почты, телеграфа, телефона, банка, справочных, транспортных, охраны и др.

Пространство вестибюля (представленное одним или несколькими помещениями) зонировается. Выделяются зоны: лестнично-лифтовая, главного входа в гостиницу, приема гостей, отдыха гостей, предоставления дополнительных услуг проживающим. Интерьер вестибюля – своеобразная визитная карточка гостиницы.

В функции службы приема и размещения входят: продажа номерного фонда, регистрация гостей и распределение гостевых номеров, обработка заказов на бронирование, когда в гостинице нет специального подразделения или оно закрыто, координация всех видов обслуживания клиентов, обеспечение гостей информацией о гостинице, местных достопримечательностях и любой другой интересующей гостя информацией, предоставление руководству гостиницы точных данных об использовании номерного фонда, подготовка и выдача платежных документов (счетов) за предоставленные услуги и осуществление окончательных расчетов с клиентами.

Во многих гостиницах процесс прибытия гостя кажется простым делом. Идеальная регистрация происходит незаметно для гостя. От дежурного, паркующего автомобиль, до швейцара, который приветствует гостя, от посыльного, который подносит багаж, до персонала за стойкой – вся система работает синхронно. Через 3–4 мин после прибытия гость отправляется в номер.

Схематично процесс прибытия гостя представлен на рис. 2.1¹.

Разные типы гостиниц различаются уровнем обслуживания. Гостиницы низкой категории, как правило, не имеют служащих, работающих с прибывающими гостями между парад-

¹ Туризм и гостиничное хозяйство ; под ред. проф. А.Д. Чудновского. М. : Тандем, 2001.

ной дверью и регистрационной стойкой. В таких гостиницах гость может контактировать только с портье за стойкой.

В гостиницах высшей категории несколько работников обслуживает гостей с момента прибытия до момента регистрации. Гости могут встретить дежурный гаражной службы, швейцар и посыльный до того, как подойдет к службе приема и размещения.

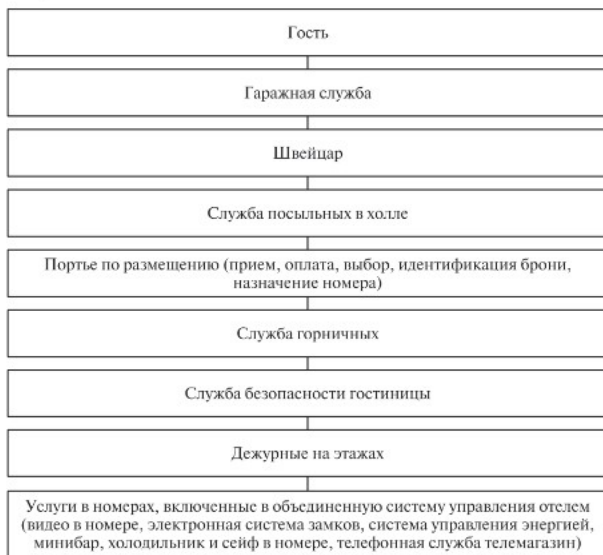


Рис. 2.1. Процесс прибытия гостя

Дежурный гаражной службы – первый служащий, с которым гости часто сталкиваются в гостинице высшей категории, приветствует подъезжающих гостей, открывает дверь их автомобиля, помогает разместить багаж на тележке и отвечает за безопасность транспортного средства. Однако не все гостиницы с полным обслуживанием предлагают гаражную службу.

Она наиболее часто встречается в гостиницах, расположенных в центре города, где места для парковки дефицитны и самостоятельная парковка для гостя неудобна.

Персонализированное отношение и безопасность обслуживания, предоставляемые служащими парковки, рассматривается, с одной стороны, как роскошь, а с другой — как дополнительное удобство. Наличие подобной услуги позволяет гостям не беспокоиться о таких вещах, как поиск места парковки, способы передвижения к отелю в случае неблагоприятной погоды, сохранность автомобиля. Конечно, услуги служащих парковки стоят дороже, чем самообслуживание, и персонал этого подразделения ожидает за свои услуги чаевых, но для клиентов дорогих отелей услуги подобного рода привычны и естественны.

Для исключения недоразумений служащий парковки, принимая на себя ответственность за автомобиль клиента, должен выдать соответствующую квитанцию, в которой отмечаются любые существующие повреждения транспортного средства. Гости или посетители не должны передавать свой автомобиль служащему парковки без этой квитанции и соответственно не могут получить его обратно без ее предъявления. Ключи от автомобиля должны храниться в безопасном месте и выдаваться персоналом, ответственным за их хранение. При потере ключей от автомобиля или передаче их не тому лицу автомобиль может быть использован не по назначению или украден. В этом случае гостиница несет за это материальную ответственность. Персонал, выполняющий функции парковки, отвечает за все транспортные средства, принятые на хранение. Расчеты за предоставляемые услуги осуществляются на основе информации, переданной на стойку администратора для включения в счета пользователей этих услуг. Многие гостиницы передают полномочия по оказанию данного вида услуг частной охранной компании.

Швейцары сегодня работают не только в отелях, предоставляющих мировой уровень обслуживания. Задача швейцаров заключается в оказании персонализированной услуги прибывающим гостям. Обычно их функциями являются:

- ♦ открытие дверей гостиницы и помощь прибывающим гостям;
- ♦ помощь гостям в погрузке и разгрузке багажа с транспортных средств;

- ◇ сопровождение гостей до стойки регистрации;
- ◇ управление движением транспортных средств у входа в гостиницу для обеспечения безопасности гостей и посетителей гостиницы;
- ◇ вызов такси по запросу;
- ◇ помощь служащим парковки автомобилей;
- ◇ выполнение несложных дополнительных услуг в вестибюле гостиницы.

Обычно к швейцару гости обращаются с вопросами о расположении торговых центров, государственных учреждений, музеев, ресторанов, работе транспорта и т.п. Квалифицированный и опытный швейцар знает имена постоянных клиентов и, провожая их к стойке регистрации, представляет персоналу службы приема и размещения. Подобное персонифицированное обслуживание повышает репутацию гостиницы и укрепляет приверженность клиентов.

Таким образом, швейцары обеспечивают дежурство у входных дверей гостиницы и наблюдение за входом и выходом посетителей и проживающих в гостинице постояльцев. В их обязанности могут входить такие услуги, как информирование посетителей о наличии свободных мест в гостинице, вызов такси по просьбе гостей, приведение в порядок вестибюля, протирка стекол, стен в тамбуре и подъезде отеля. Они также чистят металлические элементы на дверях и убирают территорию около входных дверей гостиницы. В вечернее время швейцар включает и выключает световую рекламу и проверяет систему сигнализации.

Регистрационная стойка администратора гостиницы является основным местом работы с клиентами службы приема и размещения. Обычно она располагается в холле отеля. У стойки осуществляются регистрация прибывающих гостей, распределение номерного фонда, выписка и расчеты с клиентами. По сути стойка является центром контроля предоставляемых услуг и разрешения технических и организационных проблем.

При различии во внешнем виде и размерах стойки службы приема и размещения общим является условное разделение стойки на три секции, что соответствует трем функциям службы – регистрация, кассовые операции, информация и почта. Длина стойки зависит от числа номеров в отеле, операций,

производимых за стойкой, общего дизайна вестибюля. Над стойкой, за ней или на ней размещаются вывески, которые показывают, в какой части стойки выполняются рабочие процедуры — регистрация, кассовое обслуживание, въезд, выдается информация и почта и проч. Обычно конфигурация стойки такова, что гости, стоящие возле нее, не видят оборудование и информацию, которые использует персонал, и в то же время учитываются потребности всех гостей, в том числе инвалидов.

В небольшой гостинице стойка маленькая, за ней работают один или два портье. Каждый из них может выполнять полный диапазон функций, которых требует гость. В больших гостиницах за стойкой могут быть 20 портье или более, каждый из которых имеет строго определенную функцию. У каждого портье есть табличка, определяющая его функции, но прибывающие гости обычно сами выбирают, к какому портье подойти и в какую очередь встать.

Эффективность работы за стойкой зависит от организации рабочего места. Дизайн и внешний вид (конфигурация) стойки должны обеспечивать свободный доступ к оборудованию и документам каждого работающего за ней. Часто функции между портье не разделяются, а многие операции требуют использования одного и того же оборудования, поэтому оно распределяется так, чтобы обеспечить наибольшую гибкость применения.

В гостиницах с полуавтоматизированными и неавтоматизированными системами регистрационная стойка проектируется так, чтобы можно было разместить специальное оборудование для производства и хранения различных форм документации.

Процесс регистрации. У стойки появляются два типа гостей — имеющих бронь и без брони. При обслуживании гостей с бронированием портье повторно подтверждает заказ на размещение, гость подписывает карту регистрации, согласуется метод оплаты, выбирается номер и происходит обмен любезностями. В компьютеризованном отеле процесс регистрации занимает пару минут.

Гости, забронировавшие номер, могут столкнуться с двумя проблемами — отсутствием записи о бронировании номера или отсутствием мест в гостинице. Прибытие и регистрация долж-

ны оформляться максимально быстро (даже если запись потеряна).

Для оформления гостей, не имеющих брони, требуется иное время ожидания. Если есть свободные номера, портье должен непосредственно от самого клиента получить ту информацию, которая была бы известна при бронировании, т.е. те же вопросы, изложенные портье по бронированию, должны быть заданы и портье по размещению: сколько ночей? Сколько номеров? Сколько мест в номере? Как портье по бронированию, портье по размещению предлагает прибывающим гостям альтернативные варианты размещения, категорию номера в зависимости от продолжительности пребывания, если запрос гостя не может быть выполнен в точности.

В высокий сезон, когда гостиница переполнена, занятыми бывают все номера и прибывающие гости (независимо от наличия брони) обслуживаются по принципу «первый приехал – первый разместился». В реальности служба приема и размещения никогда не уверена, выедет гость вовремя или нет. Поэтому вновь прибывший гость может ждать несколько часов, только чтобы узнать, что свободных мест нет.

В случае раннего прибытия гостя (до расчетного часа) его могут попросить подождать, пока выезжающие освободят номер и в номере будет произведена уборка. Ожидающим предлагается обслуживание их багажа, а при задержке по вине гостиницы им предлагается приветственный напиток.

Гостям приходится ожидать особенно долго, если одновременно прибывают и выезжают большие группы туристов, а также в период отпусков и в выходные, когда туристы предпочитают ранний заезд и поздний выезд. Ожидание заселения крайне неприятно для гостя, и гостям целесообразно предоставлять временные номера, которые впоследствии будут заменены на постоянные.

Регистрация не везде обязательна. В некоторых странах это требование не установлено законом. В то же время отдельные страны не просто требуют заполнения регистрационных карт, но используют их как полицейские документы. При этом гости предоставляют владельцам гостиниц свои паспорта, а также много личной информации, которая имеет ценность только для властей. Например, для регистрации в гостиницах Брази-

лии требуется сообщить свое имя и имена родителей. В гостиницах США при регистрации никогда не требуется информация о возрасте, поле, дате рождения, национальности, пунктах следования и др. Тем не менее регистрационная карта является лучшим средством подтверждения прибытия гостя и обработки его заказа.

Регистрационные записи помогают персоналу службы размещения удовлетворить потребности гостя, прогнозировать загрузку и производить операции по счету. Эти записи могут храниться в гостевой книге регистрации, на регистрационной карточке или в виде файла в компьютере.

В неавтоматизированных гостиницах руководство все еще использует регистрационные книги и регистрационные карты как часть процесса размещения. При этом регистрационные карты обеспечивают бóльшую, чем регистрационная книга, степень секретности личной информации, их удобнее хранить и в дальнейшем использовать в клиентской базе данных и в маркетинговых исследованиях.

Автоматизированная система управления отелем уменьшила потребность в ручном сборе информации. В гостиницах, имеющих такую систему, регистрационные карты заполняются с использованием информации, собранной при бронировании. Теперь гость вместо заполнения регистрационной карты просто проверяет информацию на точность и ставит на карте свою подпись.

Обычно каждый гость получает отдельную регистрационную карту. Исключение делается для семейных пар: муж и жена получают при регистрации одну карту на двоих, два взрослых брата (сестры) получают индивидуальные регистрационные карты, как и замужние женщины, сохранившие девичью фамилию в браке.

Стандартная требуемая при регистрации информация обычно одинакова в гостиницах всех типов.

В регистрационной карте указываются:

- ◇ число гостей в номере, от которого зависит размер оплаты. Многие гостиницы при указании числа гостей в номере отделяют взрослых от детей. Это очень важно в гостиницах ряда стран, где стоимость питания детей значительно меньше стоимости питания взрослых;

ную картотеку, только когда известны номер комнаты и имя гостя. В неавтоматизированном отеле порядковый шифр назначается при бронировании.

Пронумерованные карты регистрации и шифрованные счета гостей более важны в небольших гостиницах, чем в крупных отелях. Такие шифры служат для дополнительного контроля в случае, когда один служащий выполняет одновременно функции портье, кассира и ночного аудитора.

Использованные шифры хранятся в последовательности, которая почти повторяет хронологический порядок заказов, а использованные регистрационные карты – в алфавитном порядке по месяцам или другим периодам.

Почти во всех регистрационных картах указано, что отель несет ответственность за утрату имущества гостя. Форма ответственности предписана в законодательстве и неодинакова в разных странах.

В большинстве стран ответственность гостиниц ограничивается определенной суммой, даже если гость использовал сейф, принадлежащий отелю. В некоторых странах законы становятся на сторону гостиницы, если гость не использовал сейф, а гостиница выполнила все требования закона. Согласно законам многих стран, во всех номерах гостиницы должны находиться прайс-листы, указывающие максимальные цены за эти номера. Гостиница может, если желает, изменить цены, но если в номерах не будут вывешены новые прайс-листы, гость сможет претендовать на компенсацию в судебном порядке.

Содержание в номере животных, принадлежащих гостям, вызывает серьезные возражения, например дискомфорт других гостей. Некоторые гостиницы отказываются от всех животных, кроме собак-поводырей для гостей со слабым зрением. Другие, наоборот, считают владельцев домашних животных важной частью своей клиентуры, так как владельцы домашних животных доплачивают гостиницам часть стоимости проживания в качестве оплаты за риск повреждения собственности. Дополнительная защита гостиницы обеспечивается, если гость – владелец животного подписал контракт, в котором указывается, что он согласен оплатить любые повреждения, которые происходят по вине его любимца.

В регистрационных картах приводится много дополнительной информации, необходимой постояльцам гостиницы. Однако гости не успевают ознакомиться с ними во время регистрации, поэтому сообщения повторяются на объявлениях, размещенных в номерах. Краткий перечень инструкций и обращений службы маркетинга, который в гостиницах США размещается в номерах (для гостей, нашедших время, чтобы их прочитать), приведен ниже¹:

- ◇ общая информация — план отеля, наружный вид отеля, телефонный справочник служб, магазины, расположенные в холле, знание персоналом иностранных языков, телефоны аэропорта и вызова такси, местные достопримечательности, автобус аэропорта: расписание и тариф, возможности пункта обмена валюты, карта города с обозначениями шоссе;
- ◇ маркетинг — список ресторанов: цены, расписание и меню, приветствие, данные о других гостиницах цепи, отдых (теннис, гольф, бассейн, сауна);
- ◇ специальная информация — расчетный час, возможные надбавки на цену номера, ограничения для посетителей, ограничения, связанные с домашними животными, требования к одежде, наличие сейфа для хранения ценностей, предоставление счетов, льготы для лиц, забронировавших номер заранее, правило сдачи ключа от номера при отъезде из отеля, плата за местные телефонные звонки;
- ◇ идентификация — инициалы идентификации портье, имена проживающих, число гостей, класс, даты прибытия и отъезда, номер комнаты, код ключа (при электронной системе ключей);
- ◇ инструкции — процедура выезда, характеристики электроприборов, поведение при пожаре, требования к безопасности номера, действия при обнаружении ошибок на квитанции размещения, использование внутренних видеоканалов и их стоимость, стоимость напитков в мини-баре, ставка налога на добавленную стоимость.

Определение загрузки гостиницы осуществляется несколько раз в день перед принятием решения, какие номера будут предоставлены прибывающим гостям. Первый учет проводится

¹ Туризм и гостиничное хозяйство. С. 250–251.

рано утром. Сравнивая отчет управляющего отеля с данными системы управления отелем, портье выявляет все свободные номера и номера, освобождающиеся к расчетному часу, и, кроме того, определяет число ожидаемых клиентов, номера для которых зарезервированы.

Немного незабронированных номеров предоставляется приезжающим. Когда гостиница переполнена, устанавливаются приоритеты. Бронь руководства, VIP-клиенты, забронированные заранее места возглавляют список приоритетов. Остальные свободные номера заполняются на основе временных приоритетов.

Квалифицированный менеджер независимо от планирования всегда рано утром резервирует несколько номеров на непредвиденный случай. В эту категорию входят апартаменты, номера на случай раннего прибытия, номера для некурящих, забронированные руководством номера и VIP. Если гостиница переполнена, даже специальные запросы могут ждать освобождения номеров. Служба приема и обслуживания знает плановые сроки ожидаемых выездов (но они редко бывают точны), однако не знает, сколько времени пройдет между отъездом выезжающих гостей и прибытием новых. Поэтому специальные запросы оформляются сначала на свободные номера (если номера отвечают требованиям) и только потом на другие номера.

Изменения в первоначальные назначения вносятся в течение дня по мере поступления новой информации. Если прибывающий гость сообщает о том, что изменяются или состав группы (семья), или дата отъезда, или дата приезда (например, раньше чем будет освобожден забронированный номер), изменения вносятся немедленно.

Продажа номеров. Всякий раз, когда это возможно, портье должен попытаться продать гостю более дорогой номер, что, естественно, увеличивает доходы номерного фонда.

Лучший способ продать более дорогой номер — показать его. В гостиницах длительного проживания гости могут выразить желание увидеть номер перед подписанием договора. Сегодня многие гостиницы используют услуги глобальных компьютерных сетей для того, чтобы потенциальные покупатели могли ознакомиться с предоставляемыми им услугами через

персональный компьютер. Использование альбома фотографий – другой обычный способ продемонстрировать гостю различные типы номеров.

В стандартном процессе клиент запрашивает определенный тип номера во время бронирования, служба приема и обслуживания резервирует такой номер, в день прибытия гость получает точно то, что он хотел.

Лучший номер по первоначальной цене предоставляется в нескольких случаях. Во-первых, лучшие номера предоставляются постоянным гостям, VIP-гостям, представителям организаций-партнеров. Во-вторых, это один из способов для решения конфликтов, например при ожидании по вине отеля. В-третьих, такие номера предоставляют при отсутствии номеров заказанного типа. В таких случаях квалифицированный портфель службы приема и обслуживания сначала должен попытаться продать гостю имеющийся в наличии номер. В случае неудачи гостю предоставляют лучший номер по более низкой цене, объясняя ему это. При существенной разнице цен гостя на следующий день переселяют, если освобождается номер заказанного типа. Затраты на переселение гостя значительны, поэтому, если разница цен невелика, гость может остаться в лучшем номере в течение всего срока проживания.

Гости, которые зарегистрировались и не остались, получают специальный индекс DNS (Did Not Stay – не остались). Поспешный отъезд может быть вызван либо неудовлетворенностью гостиницей или инцидентами с сотрудниками, либо срочным делом, информация о котором получена им в телеграмме или телефонном звонке. В виде любезности и в знак хорошего отношения с уехавшего вскоре после прибытия гостя не берется плата, даже если номер был занят в течение короткого периода.

С целью контроля ситуации DNS проверяются менеджером. С их помощью можно выявить слабые места в системе резервирования или в обслуживании гостиницы.

Расчеты. На практике немногие гости расплачиваются по счетам авансом или наличными (или их эквивалентом – чеками путешественника). Обычно гости используют кредитные карты или просят перечислить свои расходы на счет какой-либо организации.

Расчеты с гостями, оплатившими расходы заранее, требуют особого внимания, чтобы предотвратить путаницу при выставлении им счетов различными службами отеля. Если номер оплачен заранее, другие подразделения должны подсчитать сумму расходов гостя за предоставленные услуги.

Гости, внесшие оплату заранее за несколько дней, могут быть выписаны автоматически на следующий день после окончания оплаченного срока во время расчетного часа, если гость не заявил о продлении срока. Благоразумный менеджер заранее проверяет отъезд гостя, оплатившего номер, перед предоставлением номера другому гостю.

Обычно бизнесмены, расходы которых оплачивает пригласившая организация, потребляют относительно много дополнительных услуг. Поэтому наиболее распространенной является проблема распределения оплаты счета между самим гостем и пригласившей его местной организацией: бизнесмен обычно полагает, что эта организация оплатит все расходы, включая содержимое мини-бара, а пригласившая организация предполагает оплатить только его проживание.

Резервирование мест для особо важных гостей (представителей корпорации, которая рассматривает гостиницу как будущего партнера, представителей руководства цепи гостиниц крупного туроператора) может быть обозначено знаками VIP (Very Important Person), SPATT (Special Attention), DG (особый гость), Звезда и т.д. Это означает, что портье должен обеспечить обслуживание в соответствии с высоким статусом гостя.

Такое обозначение иногда предусматривает, что помощник менеджера должен сопровождать прибывшего гостя к номеру, или гость не обязан регистрироваться, или никакая информация о госте не будет предоставляться по запросам без его согласия. Естественно, VIP-клиенты обслуживаются без очереди, для них разработаны упрощенные процедуры регистрации и выписки, все их проблемы решает менеджер по работе с гостями.

Имеется различие между VIP и DG: VIP-гость представляет возможность рекламировать гостиницу, DG — возможность бизнеса, т.е. DG воспринимается скорее как экономическая ценность. Гостям VIP-класса предоставляются лучшие номера, в номерах ставят вазы с живыми цветами, корзины с фрук-

тами, вина. Забота о таких гостях более важна, чем сумма потраченных денег. VIP-клиенты обычно требуют максимально ограничить их контакты с другими постояльцами и внешним миром. Поэтому особое внимание уделяется мерам безопасности.

Терминалы самообслуживания – автоматизированные устройства, позволяющие гостю выполнять самому некоторые функции службы приема и обслуживания, установлены в холлах крупных гостиниц мира. Сейчас использование гостем терминала не рассматривается как снижение качества обслуживания. Напротив, терминалы самообслуживания обеспечивают гостю выбор: либо ожидать в службе приема в течение неопределенного времени, либо зарегистрироваться самостоятельно и выбрать номер в интерактивном режиме.

Интегрируясь в систему управления гостиницей, терминалы самообслуживания функционируют во многом подобно портье. Кроме того, они портативны, что позволяет гостинице располагать терминалы в наиболее занятых областях. Некоторые гостиницы устанавливают подобные системы в своих автобусах, чтобы гости могли зарегистрироваться по пути из аэропорта.

Большинство терминалов самообслуживания могут работать, если прибывающий гость предварительно забронировал номер и имеет кредитную карточку. Вся основная информация, полученная в процессе бронирования (имя, адрес, срок пребывания и т.д.), должна быть внесена гостем в терминал. Некоторые из самых новых устройств теперь обеспечивают выбор для клиентов, например принимают наличные деньги. Такие терминалы особенно популярны в мотелях, которые продают номера по ночам.

Современные системы самообслуживания показывают электронный план отеля, и гости могут выбрать наиболее приемлемый для них номер. Кроме того, терминал может показывать сообщения, объяснять некоторые особенности гостиницы и даже продавать гостю более дорогой номер. Большинство терминалов имеют встроенный принтер для печати квитанции о совершенной сделке, которая может использоваться как удостоверение личности гостя в течение срока пребывания.

Некоторые из более новых систем используют технологию touchscreen («сенсорный монитор»), когда для ввода данных гость нуждается только в контакте с монитором. Например, если компьютер выводит список типов номеров, гость просто касается списка выбранного типа. В службах также используются сенсорные мониторы в качестве альтернативы клавиатуре.

Терминалы самообслуживания обеспечивают гостя ключом от номера. Если некоторые старые системы требовали, чтобы гость взял ключ за стойкой, большинство современных терминалов имеют автоматизированную функцию выдачи электронных ключей. Многие системы позволяют гостю использовать их персональные кредитные карты как ключ от номера.

Однако пока терминалы самообслуживания не могут фиксировать подписи гостя. Отсутствие подписи гостя является нарушением процесса регистрации. Возможно, решением этой проблемы будет специальное электронное устройство, позволяющее пользователю писать непосредственно на мониторе.

Точная идентификация гостя в процессе регистрации контролируется многими местными властями. Точное знание гостиницей данных гостя служит для защиты гостиницы. Когда клиенту, оплачивающему проживание наличными, позволяют въехать, не идентифицируя его, гостиница может оказаться перед рядом проблем, например гость может иметь намерение кражи. Точное знание имени и адреса гостя позволяет гостинице возвращать потерянные и найденные вещи, выставлять счет и поддерживать базу данных.

Гостиницы используют внутренние удостоверения личности, которые включают имя гостя и период его пребывания в гостинице, выдаются наряду с квитанцией размещения в конце процесса регистрации и могут дополнять квитанцию размещения или заменять ее. Эти карты используются, чтобы подтвердить личность гостя при предоставлении дополнительных услуг – бассейна, теннисных кортов или при учете его расходов (еда, напитки, сувениры).

Служба приема и обслуживания подсчитывает расходы гостя, превышающие кредит, предоставленный ему при регистра-

ции. Эти счета проводятся через банк; при этом должно быть получено подтверждение оплаты.

Служба приема заканчивает регистрацию, когда гость уже размещен посыльным. Вообще гаражная служба, швейцары, дежурные на этажах, служба безопасности гостиницы и служба посыльных играют важную роль в создании образа отеля.

Посыльные — неотъемлемая часть персонала большой гостиницы. Проявляя доброжелательность и гостеприимство по отношению к гостю, профессиональный посыльный может успешно продвигать ряд услуг гостиницы. Посыльные, как и все служащие отеля, должны уметь вовлекать гостя в беседу, улыбаться и приветствовать его при встрече. Благодаря таким нехитрым приемам гость начинает чувствовать расположение к одному или нескольким служащим гостиницы.

Введенные в последнее время новшества во многом изменили функции посыльных. Например, автоматы по продаже напитков и закусок на этажах, холодильники и мини-бары в номерах уменьшили число запросов в службу посыльных. Самостоятельное размещение групп туристов еще более сокращает нагрузку этой службы.

Портье, завершая регистрацию, вызывает посыльного к стойке условным сигналом. При автоматизированной системе управления отелем принтеры, расположенные в службе посыльных, сразу печатают копии квитанций размещения, и посыльные, приближаясь к гостям, уже знают их имена. Кодирова распечатку, служба приема сообщает дополнительную информацию (VIP, легкий багаж и т.д.).

Во многих небольших гостиницах служба посыльных выполняет множество функций. Здесь посыльные могут водить микроавтобус, совершающий рейсы аэропорт—гостиница, действовать как швейцары, выполнять функции службы обслуживания в номерах, приносить напитки гостям, отдыхающим в холле, помогать персоналу службы приема и обслуживания. Но посыльные не указывают цен и не могут назначить номер. Они вызывают портье для переназначения всякий раз, когда гость не удовлетворен номером.

Посыльные (или только начальники смен) участвуют в разных доходах. Так, оплату аренды автомашин, билетов на экскурсию и автобусные туры можно произвести у посыльных.

Каждая из этих компаний платит комиссию (10–15 %), и деньги чаще отходят посыльным, чем гостинице. Это также бывает, когда гостиница заключает контракт с прачечной или химчисткой для обслуживания гостей.

Швейцар (а зачастую гость) несет багаж от такси и остается в холле, ожидая, когда гость закончит регистрацию. Портье по размещению передает квитанцию размещения посыльному, который обслуживает гостя. Совместно гость и посыльный идентифицируют багаж, и посыльный несет его к лифту. Гость, посыльный и багаж могут ехать в одном лифте, или посыльный может поднять багаж на служебном лифте, а гость поднимется на гостевом лифте.

В больших гостиницах багаж прибывающих гостей принимает швейцар, который дает гостю ярлык багажа и отправляет его в комнату, находящуюся рядом с помещением службы посыльных, где он ждет, пока гость зарегистрируется. Ключ от номера и дополнительную копию квитанции на размещение (вторая копия посыльному) гость получает у портье по окончании регистрации. Отдав начальнику службы посыльных или посыльному одну копию квитанции на размещение вместе с ярлыком багажа, полученным от швейцара, гость направляется в свой номер. Багаж доставляется после проверки чека, принесенного гостем.

Размещение прибывающих — главная задача службы посыльных. Многие гости размещаются самостоятельно, но предпочтительнее, чтобы гостя сопровождал посыльный; тогда гость не подвергается риску войти в занятый номер. В номере посыльный вешает одежду гостя, помещает багаж на стойку багажа, регулирует температуру в номере, проверяет чистоту номера, наличие чистых полотенец, мыла, туалетной бумаги, салфеток и т.д., работу кондиционера, освещения, телевизора и т.д.

Работа с группой. Если посыльный встречает группу, он получает список, содержащий имена, назначенные номера, даты прибытия и отъезда и др. Этот список служит справкой для доставки багажа, составления счетов и связи с группой. При отсутствии каких-либо просьб посыльный оставляет ключи и квитанцию размещения и принимает чаевые, если они последуют.

Туристские группы легко обслуживать и вообще они весьма выгодны. Используя список гостей, заполненный группой, за регистрационной стойкой заранее регистрируют группу. Ключи раскладывают в конверты для быстрой раздачи. Такие конверты печатает автоматизированная система управления отелем наряду со списками размещения группы, где указано, кто в каком номере живет (это важно для гида или встречающего), удостоверениями личности для внутреннего использования, ярлыками для багажа и другими документами, необходимыми для быстрой встречи группы. Все эти документы оформляются на основании базовой информации, которая заносится в память компьютера только один раз.

Конверты с ключами раздает в холле портье, сопровождающий группу или иногда служба посыльных. Гости находят свои номера без помощи посыльного.

Заключительные инструкции членам группы даются в автобусе, в частности напоминают, что расходы, не включенные в цену тура, нужно урегулировать индивидуально с гостиницей. Уведомление об этом также вложено в конверт.

Багаж группы может стать проблемной для обслуживающего персонала, если чемоданы отмечены неправильно или трудно различимы. Избежать этого можно с помощью некоторых процедур. Во-первых, турагентство может обеспечить каждого путешественника яркими цветными ярлыками (цвет ярлыка указывает группу) и приложить их к багажу перед отъездом, что ускоряет обработку багажа в аэропорту и вне его. Номер владельца написан на каждом ярлыке и соотносится с местом владельца на листе размещения у сопровождающего. (Копии списка должны быть в каждой гостинице.) Во-вторых, каждый чемодан может быть отмечен номером комнаты с помощью компьютера, напечатавшего список ярлыков. Посыльный отрывает номер от напечатанного списка и прикрепляет его на чемодан.

В некоторых случаях багаж доставляется только на этаж, где гости разбирают свои чемоданы. Поселение туристской группы на одном этаже или в одном крыле здания упрощает доставку багажа. Независимо от используемого метода доставка багажа группы требует времени. Гости нетерпеливы, и посыльные знают, что в этом случае чаевых не предвидится.

Квитанция размещения служит средством связи между портье, посыльным и гостем. Посыльный использует квитанцию размещения, чтобы лучше понять гостя и ситуацию с размещением, так как дает посыльному такую информацию, как имя гостя, название организации гостя, назначенный номер, домашний адрес гостя и его родной город (эта информация позволяет завязать разговор) и число ночей пребывания. Кроме того, квитанция размещения служит документом — подтверждением того, где был посыльный в течение рассматриваемого периода. Квитанции размещения используются внутренней службой доходов, так как позволяют оценить средний размер чаевых, что обеспечивает справедливую оценку дохода от чаевых.

Гость использует квитанцию размещения для двух целей — как средство удостоверения своей личности (в отсутствие иных документов) и как собственно квитанцию, которая дает гостю дополнительную возможность проверить точность информации, например имя, класс номера, дату выезда или другую информацию, которая может быть неточна. Многие квитанции размещения содержат правовые оговорки. За рубежом эти квитанции используют для размещения рекламы их собственного отеля и местного, не конкурирующего с ним бизнеса.

Таким образом, прибывающие гости имеют много возможностей для общения с обслуживающим персоналом. Парковка автомобиля, швейцар на входе, портье за стойкой и посыльные — все играют важную роль в процессе прибытия гостя. Первые впечатления, созданные ими, оказывают длительное положительное (или отрицательное) влияние на восприятие гостем гостиницы.

Выводы

Регистрация гостей, управление их прибытием и отъездом, предоставление разнообразных услуг проживающим происходит в общественной части гостиницы.

Стойка администратора гостиницы является основным местом работы с клиентами службы приема и размещения. Обычно она располагает

ется в холле отеля. У стойки осуществляются регистрация прибывающих гостей, распределение номерного фонда, выписка и расчеты с клиентами.

Регистрационные записи помогают персоналу службы размещения удовлетворить потребности гостя, прогнозировать загрузку и производить операции по счету.

Во время регистрации проверяется наличие брони, гость приветствуется, определяются или переоцениваются потребности гостя, проводится небольшая беседа, портье предлагает гостю дополнительные услуги, проверяется личность гостя, уточняется, правильно ли записаны имя и адрес, согласуется ожидаемая дата отъезда, проверяется кредитная карта, вызывается посыльный, который сопровождает гостя в номер.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Представьте схематично процесс прибытия гостя в отель.
2. Какие функции выполняет дежурный гаражной службы (службы парковки)?
3. Какие услуги гостям оказывают швейцары?
4. Какое место в обслуживании гостей занимают портье? Охарактеризуйте деятельность службы портье.
5. Чем различаются процессы регистрации индивидуальных гостей и организованных групп?
6. Какие функции выполняет служба посыльных?
7. Как принимается, регистрируется и доставляется багаж гостей?

2.4. Жилая часть гостиницы и ее обслуживание

В состав жилой части гостиницы входят: номера, коридоры, гостиные, лестнично-лифтовые холлы, помещения дежурного персонала. Жилой этаж многоэтажной гостиницы может иметь один коридор или несколько, разную форму в плане. На долю номеров приходится 54–70 % площади жилой части, на коридоры 13–22 %.

Для приезжающего гостиничный номер имеет многофункциональное назначение: он обеспечивает его ночевку, является местом отдыха, приема пищи, личной гигиены, работы, общения, хранения личных вещей.

Номера классифицируются по числу мест, числу комнат, площади, мебелировке. В мировой практике наиболее распространены однокомнатные номера на одного и двух проживающих. В отдельных гостиницах доля однокомнатных номеров на одного проживающего достигает 60–100 % номерного фонда.

Современные стандарты некоторых развитых стран требуют соблюдения минимальной площади пола в одноместном номере не менее 14 м², в двухместном — не менее 18 м². В Германии нормами предусмотрена площадь комфортного однокомнатного номера на одного проживающего от 16 до 18 м², а на двух проживающих — от 20 до 21 м².

Соотношение номеров различной вместимости жестко зафиксировано и может изменяться лишь при реконструкции гостиниц (если позволяют конструкции).

Структура номерного фонда должна соответствовать потребностям приезжающих и требует некоторой коррекции по сезонам года, с течением времени и проч. В ряде гостиниц предусматриваются оперативные изменения состава номерного фонда за счет соединения (разъединения) номеров с использованием дверей и (или) подвижных перегородок, установки добавочного места для сна и использования площади других помещений.

При расположении рабочих помещений для персонала следует исходить из необходимости сокращения маршрутов передвижения персонала в рабочее время. Удаление обслуживающего персонала от места приложения труда ведет к дополнительным затратам энергии, большей утомляемости; кроме того, пути передвижения персонала и гостей будут излишне часто пересекаться. Поэтому в непосредственной близости к номерам на этаже находятся такие помещения обслуживания, как комнаты горничных, кладовые (чистого белья и расходных материалов, грязного белья и средств уборки), помещения официантов, мусороприемник.

Гостиница — учреждение особое, и к ней предъявляются высокие санитарно-гигиенические требования. Санитарное состояние гостиницы и последовательность уборки определяются требованиями санитарно-эпидемиологической станции и инструкциями по санитарному содержанию помещений.

Поддержание чистоты и порядка требует от горничных и старших горничных быстрой и высококачественной уборки мест общего пользования, жилых помещений. Ведь на ограниченной площади, постоянно сменяя друг друга, кратковременно проживают разные люди. К какой бы категории ни относилась гостиница, она должна быть постоянно чистой, равно как и прилегающая к ней территория. Гость, попадая в свой номер после переезда и утомительной дороги, должен ощутить заботу персонала; уют, порядок и чистота будут способствовать его отдыху и спокойствию.

Способы и методы уборки в гостиницах постоянно совершенствуются и развиваются, но главными критериями эффективности работы поэтажного персонала являются безукоризненная чистота номеров и гостиницы в целом, правильное и умелое обращение с уборочным материалом и инвентарем, умение «маневрировать» временем при выполнении уборочных работ, чтобы как можно меньше эти работы выполнялись в присутствии гостя. Культура обслуживания будет оцениваться тем выше, чем меньше гость будет свидетелем рабочей обстановки на этажах, чем меньше обслуживающий персонал будет «попадаться на глаза» с уборочным материалом и инвентарем, чем меньше горничные во время работы по уборке помещений будут оставлять «следы» своей работы в коридорах (щетки, ведра).

В гостинице уборкой помещений занимаются работники трех категорий:

- ◇ горничные (убирают жилые номера);
- ◇ уборщицы, занятые уборкой вестибюлей, холлов, коридоров, лестничных клеток;
- ◇ уборщицы производственных помещений, мастерских и технических служб.

Уборка всех помещений делится по виду и назначению: уборка внутренних помещений и мест общего пользования, уборка санитарных узлов общего пользования, уборка жилых помещений номеров (и ее последовательность), ежедневная текущая уборка, промежуточная уборка, уборка номеров после выезда проживающих, генеральная уборка.

Уборка внутренних помещений и мест общего пользования по объему работ – самая трудная сфера деятельности персонала и включает уборку вестибюльной группы, коридоров, холлов,

общественных, административных, производственных и подсобных помещений. Такой фронт и объем работы требуют механизации их проведения.

Санитарное состояние вестибюля является лицом гостиницы. Поэтому чистота вестибюля должна постоянно контролироваться администрацией.

Уборка вестибюля представляет собой комплекс работ, выполнение которых затруднено тем, что в течение суток, за исключением ночных часов, через вестибюль движутся потоки людей, входящих и выходящих из гостиницы. При составлении графиков его уборки администрации требуется гибкость.

Вестибюль убирают уборщики, которые работают по сменному графику (дневная и ночная смена).

В дневное время необходимо следить за тем, чтобы в напольных и настольных пепельницах и урнах вестибюля не собирался мусор, периодически протирать от пыли мебель и оборудование, следить за чистотой перил и поручней, убирать видимый мусор, чистить пылесосом ковровые покрытия, когда на соответствующей площади нет гостей.

Поздно вечером или рано утром производится основная уборка вестибюля. Полы в вестибюле моют специальными растворами, рекомендуемыми для тех материалов, из которых выполнены покрытия. Например, мраморные полы моют водой с моющими средствами, но не с щелочными растворами, так как щелочь разрушает покрытие пола. Чтобы придать этим полам блеск, их обрабатывают эмульсиями и мастиками. После мытья полы следует протереть от влаги, чтобы они были совершенно сухими.

Швейцары должны убирать свое рабочее место в моменты, когда нет заезда гостей, в утренние и ночные часы они должны почистить ручки дверей, протереть вывески у входа в гостиницу, дверные стекла. Их обязанность — следить за чистотой подножных щеток, решеток и урн при входе.

За чистотой светильников следят электромонтеры или специальные протирщики электроаппаратуры.

Стекла и витражи, корпусное остекление два раза в год моют и протирают специальные работники, имеющие право работать на высоте.

Оконные стекла, рамы высотой до 3 м, открывающиеся вовнутрь помещения, а также подоконники моют и протирают горничные и уборщицы. Зеркала в вестибюле протирают сухой мягкой тканью 2–3 раза в день.

На этажах в холлах, гостиных и комнатах отдыха постоянно удаляют пыль и мусор, моют полы, чистят ковровые покрытия, мебель, радиаторные решетки, на дверях комнат обязательно протирают номерные знаки.

Картины под стеклом на стенах протирают сырой тканью, а затем сухой до блеска. С картины, написанной маслом, горничная должна смахивать пыль кистью с длинными мягкими ворсинками.

Санитарные узлы общего пользования убирают как горничные, так и уборщицы. Требования к санитарному состоянию санитарных узлов общего пользования, душевых и ваннных комнат определены санитарными нормами.

Уборку санузлов начинают с комнаты, где установлены умывальники. Сначала моют зеркало, туалетную полочку, стены и пол. По окончании уборки проверяют работу санитарного оборудования, электросветильников и в случае их неисправности делают заявку на ремонт через дежурную.

Уборку санитарных кабин начинают с мытья стен, затем промывают горячей водой с раствором хлорной извести писсуары и унитазы. Ручки дверей санитарных кабинок, поверхность и крышки унитазов, ручки для спуска воды также протирают раствором хлорной извести.

В душевых общего пользования несколько раз в день промывают подножные решетки во избежание распространения грибковых заболеваний.

Уборку общественных санузлов проводят несколько раз в сутки.

Уборка номеров, холлов, коридоров и прочих внутренних помещений, где производится прием и обслуживание клиентов, осуществляется службой горничных.

Лицо, возглавляющее службу горничных, несет ответственность за работу персонала по поддержанию чистоты и порядка в жилых и служебных помещениях гостиницы. Старшая горничная получает задание и распределяет его выполнение среди

подчиненных, одновременно выполняя административные функции, возложенные на нее исполнительным директором.

Горничные (maids) обычно работают в две смены: с 7.00 до 15.00 и с 15.30 до 22.00. Норма на одну горничную составляет 11–18 номеров за смену в зависимости от категории отеля, площади номеров и типа уборки.

Уборка номеров бывает трех видов – ежедневная, после выезда проживающего, генеральная.

Уборка номерного фонда осуществляется в таком порядке: вначале работы ведут в забронированных номерах, затем убирают номера, только что освободившиеся от проживающих, в последнюю очередь уборка выполняется в номерах, занятых проживающими.

Уборку следует проводить в отсутствие проживающего в номере или с разрешения гостя на уборку номера. Текущая уборка номера происходит в следующей последовательности: проветривание помещения, уборка и мытье посуды, уборка кровати, тумбочки, стола, удаление пыли, уборка санитарного узла. Если номер состоит из нескольких комнат, процесс уборки всегда начинается в спальне, затем продолжается в гостиной и в других помещениях. Завершаются работы уборкой санитарного узла.

Для уборки помещений гостиницы разработаны подробнейшие инструкции. Например, для уборки номера предлагается такая инструкция (в сокращенном виде):

1. Постучать в дверь номера 3 раза; убедившись в отсутствии гостя, открыть дверь номера.
2. Открыть окно, убрать мусор.
3. Убрать постель, собрать грязное белье, застелить свежее, вымыть руки.
4. Вымыть посуду, перевернуть вверх дном, накрыть полотенцем.
5. Убрать санузел, двигаясь от чистых поверхностей к грязным.
6. Закрыть окно и произвести уборку пыли, двигаясь сверху вниз.
7. Убрать пол (предварительно подмести, а затем использовать пылесос).

Для уборки используют специальное оборудование и инструменты – пылесосы, ведра на колесиках, швабры с отжимом, щетки для потолка, щетки для радиаторов отопления, щетки для краев ковра, где скапливается пыль, трудно удаляемая пы-

лесосом, губки для мойки посуды, губки и салфетки, не оставляющие волокон, для стекол и т.п. Уборка производится с помощью специальных химических составов для чистки и дезинфекции, полироли для мебели, шампуня для ковров, диоксида углерода для замораживания и удаления жевательной резинки, пестицидов для борьбы с насекомыми и т.д. Следует учитывать, что некоторые вещества при неумелом обращении и их смешивании выделяют газы (хлор) и опасны для здоровья. Поэтому их хранят в запгертом помещении.

Белье и постельные принадлежности должны быть безупречно выстираны и выглажены. В номерах недопустимо мятое белье, дырявое и с пятнами. При обнаружении дефектов белье необходимо заменить. Если белье испорчено по вине гостя, горничная должна сообщить об этом дежурному по этажу.

Замена белья производится при необходимости или в соответствии со сроками пользования: в гостиницах ★ — один раз в 5 дней; ★★ и ★★★ — один раз в три дня; ★★★★ и ★★★★★ — ежедневно. Смена полотенец: один раз в три дня в гостиницах ★ и ★★, ежедневно во всех остальных.

На уборку номера отводится 20–30 мин в зависимости от его площади и оснащенности. Качество уборки контролируется старшей горничной, а иногда специальным контролером. Для проверяющих также разработаны специальные инструкции о порядке инспекции.

Горничные должны соблюдать следующие правила безопасности:

- ♦ не открывать двери номера гостям, забывшим ключ в номере, или работникам;
- ♦ всегда держать ключи от номеров при себе, не оставлять их на рабочей тележке;
- ♦ докладывать о подозрительных клиентах (мало багажа, не ночевал в номере);
- ♦ при уборке дверь в номер должна быть открыта, но вход перекрыт рабочей тележкой.

Ежедневная промежуточная уборка в номерах производится по мере надобности и наличия условий для уборки.

При уборке номера после выезда гостя в дополнительные работы горничной входят: приемка номера, смена постельного белья и полотенец, замена информации, рекламы.

Генеральная уборка жилой части производится периодически не реже одного раза в 10 дней. Во время генеральной уборки протирают стены от пыли, прочищают вентиляционные решетки, чистят матрасы, протирают стекла окон и дверей. Генеральная уборка проводится после натирки полов.

На хозяйственную службу возложена также уборка холлов, коридоров, помещений ресторанов. Эту работу выполняет специальный персонал, используя более «тяжелую» и мощную технику, чем та, которая предназначена для уборки номеров.

Существуют два стандарта чистоты для общественных помещений гостиницы – нормальный (ежедневная уборка) и престижный (пыль удаляется два раза в день).

Периодическая уборка помещений (например, весенняя уборка) дополнительно включает мойку стен, чистку и починку мебели. Периодически один-два номера ставят на редекорацию с малярными работами, сменой обивки мебели, штор и т.п.

В гостиницах также выполняют работы по дезинсекции и дератизации.

Целью всех уборочных работ является не только поддержание привлекательного имиджа гостиницы. Чистота помещений сохраняет здоровье клиента, а забота о мебели, коврах и других предметах оснащения гостиницы продлевает срок их службы.

Выводы

В состав жилой части гостиницы входят: номера, коридоры, гостиные, лестнично-лифтовые холлы, помещения дежурного персонала.

Номера классифицируются по числу мест, числу комнат, площади, меблировке.

Для поддержания чистоты и порядка на жилом этаже производится уборка – ежедневная, после выезда проживающего, генеральная.

На ежедневную уборку номера отводится 20–30 мин в зависимости от его площади и оснащенности. Качество уборки inspectируется старшей горничной, а иногда специальным контролером.

При уборке номера после выезда гостя в дополнительные работы горничной входят: приемка номера, смена постельного белья и полотенец, замена информации, рекламы.

Генеральная уборка жилой части производится не реже одного раза в 10 дней.
Помимо уборки номеров на хозяйственную службу возложена уборка холлов, коридоров, помещений ресторанов.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Какие помещения входят в состав жилой части гостиницы?
2. Какие работы выполняет служба горничных?
3. Назовите специальные правила безопасности, которые должны соблюдать горничные при уборке номеров.

2.5. Организация обслуживания гостей питанием

Гостиничный продукт – это комплексная услуга, основными компонентами которой являются предоставление размещения и обслуживания в номере и услуги питания. Служба питания и напитков обеспечивает каждому гостю возможность удовлетворить потребности в пище.

Работа гостиничного ресторана несколько отличается от работы обычного ресторана. Время работы гостиничного ресторана должно быть таким, чтобы удовлетворять подавляющее большинство постояльцев, даже если в отдельные часы его работа не будет приносить прибыли. При этом до 70 % гостей отеля не обедают в гостиничном ресторане и до 50 % не ужинают в нем, а $\frac{2}{3}$ дохода ресторана поступают от сторонних посетителей. Отсюда следует важный вывод: гостиничный ресторан должен иметь отдельный вход с улицы и свою автомобильную стоянку.

До 1950-х гг. ресторан в гостинице был второстепенным источником дохода, а иногда даже обузой для владельца гостиницы. Считалась допустимой небольшая убыточность ресторана, которая покрывалась доходами от номерного фонда. Зачастую постоялец часто считал еду в гостиничном ресторане невысокого качества и предпочитал обедать и ужинать вне гостиницы.

Однако по мере снижения загрузки гостиниц роль службы питания как источника дохода стала возрастать и в настоящее

время практически сравнялась с ролью номерного фонда. Поэтому рестораны отелей становятся роскошными, число их в одном отеле увеличивается, причем каждый зал имеет свою кухню (часто это разные национальные кухни) и интерьер, соответствующий меню и клиенту, появляются кофейни, бары и т.д.

Многие гостиницы сдают помещение ресторана со всем оборудованием в аренду профессиональному ресторатору, оговаривая в договоре аренды условия, необходимые для удовлетворения потребностей постояльцев гостиницы. Если ресторан (один или несколько) находится в структуре отеля, то он относится к службе питания, которую возглавляет директор, обязательно входящий в состав правления отеля.

В непосредственном подчинении директора службы питания находятся шеф-повар, контролер службы питания, метрдотель, банкетный менеджер, главный бармен, стюард. Если ресторан сам осуществляет закупку исходных продуктов, то в его штат входят закупщик продовольствия и закупщик вин и других напитков. Если ресторанов в гостинице несколько, то у каждого свой директор; отдельный директор возглавляет службу *room service*, которая доставляет еду и напитки в номера отеля.

Помимо ресторанов большая гостиница обязательно имеет несколько менее крупных предприятий питания: бары, кофейни, буфеты и т.п.

Дислокация гостиницы в значительной степени определяет портрет клиента ресторана. Так, клиенты ресторана, расположенного в деловой части города, куда днем они могут прийти из своих контор пешком, отличаются от клиентов ресторана загородной гостиницы, куда можно добраться только на автомобиле. Естественно, что управляющий гостиничного ресторана не может повлиять на его местоположение, но он должен учитывать его, чтобы интерьер, тип сервиса, кухня, меню соответствовали клиентам, которых следует ожидать в гостинице.

При проектировании гостиницы следует учитывать, что размещение предприятий питания на верхних этажах менее экономично, так как требует устройства автономных лифтов, дополнительных подсобных помещений. Европейская система организации пищеблока предусматривает концентрацию всех цехов вокруг горячего цеха. Принцип американской сис-

темы – быстрота обслуживания, и она строится на организации протяженного фронта раздаточной с выходящими на нее помещениями цехов.

Высота помещений составляет обычно не менее 3 м. Мебель должна вписываться в интерьер ресторана.

Для освещения используются, как правило, лампы накаливания; люминесцентные лампы можно устанавливать там, где предлагаются кофе и блюда быстрого приготовления при условии цветового баланса.

Дизайн ресторана, размер и форма помещения, освещение, вентиляция, цвет стен и потолка, мебель – все должно соответствовать предполагаемому клиенту и меню ресторана. При этом следует учитывать результаты психологических исследований, например, установлено, что стены, окрашенные в красно-коричневые тона, способствуют развитию аппетита. Обычно в ресторане самообслуживания – это большое помещение с ярким светом и жесткими стульями, а для ресторана высшего разряда характерны наличие отдельных кабинетов, мягкие стулья, живые цветы в вазах, картины на стенах и т.п.

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

Меню является основным документом предприятия питания и выполняет функции:

- ♦ оценочную, которая отражает основную деятельность предприятия и кулинарное искусство поваров;
- ♦ аналитическую, которая заключается в том, что в качестве связующего звена между предприятием в лице официанта и посетителем позволяет изучить спрос, а затем разработать наиболее рациональные направления преобразования меню, зала, кухни, технологии;
- ♦ стимулирующую, отражающую влияние меню на результаты деятельности предприятия.

Меню разрабатывается исходя из минимального числа блюд, которые должны быть в реализации, – ассортиментного минимума, который зависит прежде всего от ценового сегмента

работы ресторана. Чрезмерно обширное меню усложняет обслуживание посетителей, требует большего количества сырья, полуфабрикатов, больших площадей и оборудования для приготовления блюд. При невысокой средней цене обеда меню предельно простое, но в то же время довольно разнообразное; посетители таких ресторанов не тратят на обед больше часа и не изучают меню. При высокой средней стоимости обеда необходимо большое меню, которое посетители тщательно изучают; на одно блюдо посетители таких ресторанов тратят до полутора часов.

При составлении меню следует учитывать наблюдающиеся в мире тенденции изменения вкусов и предпочтения населения. Так, общемировая тенденция состоит в том, что все больше людей выбирает здоровый образ жизни, который в области питания предполагает ограничение пищи животного происхождения и увеличение потребления растительной пищи. При этом потребление говядины, свинины и баранины сокращается, но увеличивается потребление мяса птицы, сыров и морепродуктов. Кроме того, ограничивается потребление соли, сахара, кофе (с кофеином), снижается общая калорийность пищи. Особое внимание уделяется сокращению содержания в пище жиров и углеводов (этим объясняется распространение во всем мире обезжиренных продуктов).

Поэтому при составлении меню необходимо снижать калорийность блюд, заменять животные жиры на растительные, заменять жарку во фритюре на обработку паром, увеличивать число овощных блюд и т.д.

Со временем также меняется понятие престижной еды: современная тенденция состоит в переходе к экзотической и максимально свежеприготовленной пище; неизменно престижными остаются трюфели и черная икра.

Не рекомендуется включать в меню много сложных блюд (большие затраты труда при приготовлении, затруднительно хранение многих компонентов) и экзотических блюд (дорогая доставка компонентов), а также много гарниров, чтобы не утомлять клиента выбором. Меню даже самых дорогих ресторанов должно включать недорогое, но вкусное и качественное блюдо.

Меню должно иметь привлекательный вид, даже с учетом того, что его ежедневно листает множество человек и оно довольно часто меняется (за рубежом меню принято частично менять через 3 недели; в некоторых ресторанах меню обновляется ежедневно). Пластиковая упаковка меню обеспечивает его долговечность, но затрудняет чтение. Меню должно быть напечатано крупным шрифтом, чтобы клиенты могли без затруднения его читать при неярком освещении. Между разделами меню должны быть пробелы. Целесообразно сопровождать название каждого блюда кратким описанием метода приготовления и состава. Желательно предусмотреть разные порции одного и того же блюда (обычно маленькая, стандартная – средняя и большая, иногда еще и очень большая).

В ресторане постоянно проводят анализ прибыльности блюд. С этой целью все блюда меню разбиваются на группы по проценту издержек в цене с 25 до 55 % с интервалом 5 %. В каждой группе считают, сколько блюд продано и на какую сумму. Блюда, дающие небольшую прибыль, из меню исключают, кроме тех, которые необходимы для сохранения престижа ресторана.

Установление цены на блюда меню в принципе базируется на общих подходах к ценообразованию в рыночной экономике: определяются издержки и добавляется желаемая прибыль, если полученная цена не выше, чем у конкурентов, цена принимается. Естественно, что цена зависит от размера порции, уровня сервиса (шведский стол обходится дешевле), престижности ресторана и т.д. При этом важно, чтобы цена отвечала ожиданиям клиента.

В зарубежной литературе приводятся рекомендации по установлению цен на ресторанную продукцию. Например, стоимость продуктов в цене готового блюда должна составлять 40–50 %, сумма стоимости продуктов и затрат труда – 70 % стоимости блюда (чем выше класс ресторана, тем больше доля затрат труда).

С тем чтобы выявить гастрономические предпочтения клиентов, проводятся опросы посетителей (в качестве поощрения за ответы на вопросы может предлагаться, например, бесплатный десерт). По результатам опроса в меню вносят изменения.

В настоящее время существуют компьютерные программы, которые в зависимости от цен на компоненты блюд помогают

определить состав меню, удовлетворяющий большинство клиентов при минимизации затрат на исходные продукты.

Специфика гостиничных ресторанов связана с необходимостью обслуживать иностранцев, остановившихся в отеле. Для этого ресторан должен иметь стандартный набор блюд европейской (французской) кухни. Невозможно накормить иностранцев блюдами национальной кухни, так, скандинавы не едят творог, а японцы – щи и борщ, индус может отказаться есть мясо, французы вообще не приемлют никакой другой кухни, кроме своей.

При организации питания туристов используются различные методы обслуживания:

- ◇ а-ля карт (a la carte), когда гости из карты-меню блюд и напитков выбирают то, что им больше 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 – активно участвовать в выборе блюд и напитков;
- ◇ а парт (a part), когда гости, предварительно сделав заказ, обслуживаются в установленном промежуток времени. Этот метод обслуживания очень часто используется в домах отдыха и курортных гостиницах;
- ◇ табльот (table d'hote), когда все гости обслуживаются в одно и то же время и по одному и тому же меню. Этот метод обычно используется в пансионатах, домах отдыха и других средствах размещения, где производственные мощности и возможности кухни ограничены;
- ◇ шведский стол предполагает широкий выбор блюд со свободным доступом и частичное 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.

Различаются основные и дополнительные приемы пищи. К основным относятся: завтрак, обед и ужин, к дополнительным – утренний чай, полдник (five o'clock – чай в 5 часов вечера) и др.

Завтрак подается либо в специальной комнате для завтраков, либо в основном ресторанном зале, либо в гостиничном номере клиента. Основными видами завтрака являются:

- ◇ континентальный завтрак (или европейский), включающий в обычном ассортименте напитков (кофе, чай, шоколад с молоком/сливками/лимоном, фруктовый сок), тост, хлеб, кекс, печенье, мармелад или мед, сливочное масло;
- ◇ английский завтрак (или американский), включающий континентальный завтрак плюс дополнительно: суп, ветчину, бекон, салями, яйца, салаты, сыр, кукурузные хлопья, компот, йогурт, фрукты, различные соки.

В разных ресторанах на завтрак, обед и ужин могут подаваться различные блюда, но, как правило, имеется следующий стандарт: закуска, холодные и/или горячие, первое блюдо, основное блюдо, салаты, сыры, десерты.

Обслуживание официантами посетителей, сидящих за столами, может дополняться элементами самообслуживания по типу «шведский стол». Распространены такие формы обслуживания, как подача блюд в номера гостиницы, праздничное, выездное и банкетное обслуживание, обслуживание в барах.

Некоторые категории клиентов требуют специфического обслуживания:

- ◇ дети — меньшие порции, высокий стул, особый стиль общения, комплименты официанта детям, что улучшает настроение родителей;
- ◇ бизнесмены — наличие отдельного помещения для ведения деловых переговоров;
- ◇ иностранцы (знание языка официантами или хотя бы наличие разговорника);
- ◇ посетители в инвалидной коляске;
- ◇ вегетарианцы (обслуживание этой категории, разумеется, специфика гостиничного ресторана, который должен обслужить всех постояльцев).

При любой форме обслуживания посетителей привлекают красивый интерьер и чистота в зале, гигиена кухни, качество блюд, внешний вид персонала, культура, эффектность и эффективность обслуживания.

Чистота зала обеспечивается его подготовкой к процессу обслуживания. Выполняются следующие виды работ: уборка зала, расстановка мебели, подготовка предметов сервировки и столового белья, сервировка столов. Уборка зала выполняется ежедневно специальным персоналом до открытия ресторана и

после закрытия. При необходимости в течение дня осуществляется текущая уборка.

Расстановка мебели в зале сводится к расстановке столов, стульев (для посетителей), сервантов и подсобных столов (для официантов) и зависит от ряда факторов – площади зала, его конфигурации, расположения окон, дверей. Для удобства сообщения с производственными помещениями учитываются основные направления движения персонала и посетителей. Необходимо строго соблюдать правила техники безопасности и рационально организовывать маршруты движения официанта.

Проходы в залах бывают основные и дополнительные. Основной проход более широкий, чем дополнительные, принимает первоначальный поток посетителей, который затем разделяется на меньшие.

Сервировка столов завершает подготовку зала к приему посетителей. Сервировке предшествуют доставка посуды, приборов, столового белья в зал, протирка посуды и приборов полотенцами, накрытие столов скатертями. В ресторане обязательна предварительная сервировка стола. Сервировка для вечернего и дневного обслуживания различна. Сервировка выполняется в такой последовательности: 1) расстановка посуды из фарфора (фаянса); 2) раскладка столовых приборов; 3) расстановка посуды из стекла (хрусталя); 4) раскладка салфеток; 5) расстановка специй и цветов. При сервировке соблюдаются правила расположения посуды, приборов, салфеток, цветов на столе. Если столик забронирован, его следует сервировать на соответствующее число посетителей.

Обслуживание посетителей в зале включает следующие операции: встречу, приветствие и размещение гостей (включая выбор местоположения стола, выбор свободного или частично занятого стола), прием заказа (в том числе предложение меню, формирование содержания заказа), передачу заказа в производство – в холодный, горячий цех и др., получение продукции из буфета и кухни и подачу ее посетителям (включая контроль полноты ассортимента и качества заказа), замену и уборку посуды при подготовке стола к очередному блюду, при уходе посетителей, расчет с посетителями в любой момент после получения официантом заказа, предоставление прочих услуг.

Блюда подают на стол в определенной последовательности. В первую очередь подают холодные блюда и закуски в следующей очередности: холодные закуски – рыбные, мясные, из домашней птицы и дичи, овощные и грибные, сыр; горячие закуски – рыбные, мясные, из птицы и дичи, овощные и грибные, яичные, мучные блюда. Затем подаются первые блюда в такой последовательности: прозрачные супы, супы-пюре, заправочные, молочные, холодные и сладкие. Вторые блюда подают в последовательности: рыбные, мясные, из домашней птицы. Далее следуют: овощные блюда, блюда из круп, бобовых, макаронных изделий, блюда из яиц и творога. Завершают последовательность сладкие блюда и горячие напитки.

Общий принцип, который должен выдерживаться при выборе вида сервиса, следующий: «чем дороже, тем больше сервиса». В мире различают следующие основные виды ресторанного сервиса:

- ♦ шведский стол (Buffet), когда клиент сам себе кладет пищу на тарелку. При этом возможны варианты: еда раскладывается на больших подносах или в подогреваемых поддонах; повар отрезает клиенту порцию мяса; клиенты стоят в очереди к прилавку, за которым стоит повар, и т.д.;
- ♦ Plate service (этот вид также называют американским) – официанты подают блюда клиентам на тарелках, т.е. слева от клиента, пустые тарелки убирают справа от клиента;
- ♦ Family service (семейный) – заказанное блюдо стоит в центре стола, и каждый клиент сам кладет еду себе на тарелку; иногда на столе стоят только гарниры, а горячее подается на тарелках официантами. Этот тип сервиса также называют английским;
- ♦ Silver service, когда заказ подается к столу официантами на сервировочных блюдах и официант кладет порцию на тарелку гостя с этого блюда, т.е. слева от гостя, тарелки расставляют справа от гостя. Этот тип ресторанного сервиса в США и Германии называют русским, хотя во Франции его считают французским;
- ♦ Gueridon service – высший вид ресторанного сервиса, когда блюдо готовится официантом на тележке около стола гостей. Правда, обычно это только заключительная обжарка в пламени спирта. Если клиент заинтересуется, официант должен объяснить, что он делает. Во Франции этот вид сервиса называют русским.

Разные виды сервиса предполагают и разную численность официантов (10 гостей на одного официанта при Silver service и до 18 при Plate service) и даже разное пространство за столом, отводимое одному посетителю: 75 см при Silver service и 60 см при Plate service.

Банкетная служба имеет свои особенности. К положительным (для гостиницы) особенностям относятся более высокая, чем в ресторане, цена, гарантированная загрузка (число гостей), относительно небольшие затраты труда. Однако получить заказы на банкеты непросто, следствием чего являются частые простои банкетного помещения. Тем не менее даже небольшие европейские отели (с числом номеров 100–150) имеют в среднем 5–10 банкетных залов, а в больших отелях (свыше 200 номеров) их число может достигать 20, так как при успешной работе банкетная служба может выйти на второе место по доходам (после номерного фонда).

Стандартный набор банкетных услуг включает в себя:

- ◇ аренду зала;
- ◇ выбор меню и напитков;
- ◇ украшение столов и зала;
- ◇ музыкальное сопровождение (по желанию заказчика);
- ◇ типографские работы (приглашения, карточки с фамилиями гостей);
- ◇ обслуживание.

На банкете невозможно обеспечить раздельное меню каждому гостю, поэтому приходится рассчитывать на некоторый усредненный вкус. Обычно разнообразие ограничивается выбором второго блюда из двух возможных – мясо или рыба, говядина или птица. Желательно уточнить, все ли гости могут употреблять стандартные блюда, и при необходимости предусмотреть индивидуальное меню для отдельных гостей.

Банкет-фуршет организуется при проведении различных юбилеев, семейных торжеств, банкетов по случаю подписания договоров, заключения деловых соглашений. Особенностью банкета-фуршета является то, что гости едят и пьют, стоя у столов, к которым не ставятся стулья. Меню такого банкета включает холодные и горячие закуски, горячие вторые блюда, десерт и горячие напитки. Закуски и горячие блюда подают маленькими порциями «под вилку», т.е. чтобы можно было их

есть без помощи ножа. При организации банкета-фуршета необходимо учитывать следующее: нельзя устанавливать столы в непосредственной близости от источника тепла (отопления, камина и др.), а также под прямыми лучами солнца, так как это способствует таянию заливных блюд, а также потере внешней привлекательности всех продуктов. При установке столов, сервированных для банкета-фуршета, следует учитывать расположение осветительной аппаратуры в зале с тем, чтобы обеспечить равномерное освещение всех столов.

Банкеты-фуршеты предусматривают нерегламентированное пребывание гостей. Они экономичны: при равных площадях зала на банкете-фуршете можно обслужить в 4–5 раз больше гостей, чем на банкете за столом.

Обслуживание по типу «коктейль» позволяет принять много гостей в небольшом помещении и не требует много мебели, посуды, столового белья. Время коктейля непродолжительное, расходы на его организацию значительно меньше, чем на банкеты других видов. Гости могут свободно приходят в разное время. Банкетные столы не расставляют. Официанты разносят закуски на фарфоровых блюдах, рюмки и бокалы с напитками – на подносах. Тарелок и приборов при обслуживании коктейлей не полагается. Вместо вилок гости используют деревянные или пластмассовые шпажки.

Выездные мероприятия (банкеты) организуются в помещениях заказчика, на природе и др. При этом у банкетного менеджера возникают дополнительные проблемы:

- ◇ транспорт для перевозки оборудования, персонала, иногда клиентов;
- ◇ получение необходимых разрешений от местных властей и собственников;
- ◇ определение того, что можно найти на месте проведения банкета (прежде всего вода, электричество, холодильники) и что нужно везти с собой. Оценка возможностей помещения и организация работы в нем: аренда оборудования на месте, контейнеры для мусора и их вывоз, гардероб и туалеты и т.д.;
- ◇ страховка от несчастных случаев, пресечение нежелательных инцидентов.

Обслуживание номеров (Room Service) в первоклассном отеле организуется обязательно, даже если оно убыточно. Однако

при правильной организации эта служба может давать до 15 % доходов отеля. Меню в Room Service обычно ограничено (иногда готовится отдельно от ресторанного), но в высококлассных отелях через эту службу можно заказать любое блюдо из ресторана. Главное в работе службы – скорость доставки, что требует специального сервисного лифта. Блюда доставляются на тележках в специальных контейнерах, обеспечивающих сохранение необходимой температуры пищи. Основная часть загрузки этой службы приходится на завтрак (до 70 %), причем, как правило, до $\frac{3}{4}$ всех утренних заказов – это простейший континентальный завтрак. Заказы в эту службу поступают либо по телефону, либо по карточке, в которой гость отмечает меню и время подачи и вешает ее вечером на ручку своего номера снаружи. В небольших отелях работа Room Service ограничена во времени (ночью не работает), а в больших – работает круглосуточно. Цены в Room Service обычно выше ресторанных.

В любом отеле, где функционирует более чем один бар, в структуре отдела питания и напитков обычно имеется подразделение, осуществляющее обслуживание напитками. Различают четыре основных типа баров:

- ◇ общий (контактный), где гость, если он хочет, непосредственно взаимодействует с барменом и другим обслуживающим персоналом. Такой бар организуется при ресторане или в отдельном помещении, оборудуется отдельными столами и стойками, доступными для посетителя. Передняя часть бара может иметь площадку для представлений и развлечений (обычно танцев);
- ◇ служебный, являющийся баром «скрытым», который используется только персоналом отеля. Он располагает ограниченным числом посадочных мест и предназначен для быстрого и экономного обслуживания. Служебные бары обычно занимают внутренние помещения, находящиеся вне пределов видимости гостей;
- ◇ портативный, максимально гибкий и подвижный, используемый для продажи напитков гостям в отеле или на прилегающей территории. Эти бары особенно распространены в курортных гостиницах;
- ◇ бар в номере, или мини-бар – относительно новый вид баров, получивший популярность в высококлассных отелях.

Таким образом, организация питания в гостинице исходит из того, что процесс потребления пищи может быть отчасти объединен с процессом общения людей и развлечениями.

ВЫВОДЫ

В гостинице услуги питания обеспечивает служба питания. В непосредственном подчинении директора службы питания находятся шеф-повар, контролер службы питания, метрдотель, банкетный менеджер, главный бармен, стюард. Если ресторан сам осуществляет закупку продуктов, то в его штат входят закупщик продовольствия и закупщик вин и других напитков.

Помимо ресторанов большая гостиница обязательно имеет несколько менее крупных предприятий питания – бары, кофейни, буфеты и т.п.

Меню – перечень блюд, ежедневно имеющихся на предприятии питания. При составлении меню следует учитывать наблюдающиеся в мире тенденции изменения вкусов и предпочтения населения.

При организации питания туристов используются различные методы обслуживания: а-ля карт, а парт, табльдот и шведский стол.

Различаются основные и дополнительные приемы пищи. К основным относятся завтрак, обед и ужин, к дополнительным – утренний чай, полдник (five o'clock – чай в 5 часов вечера).

Существуют различные способы подачи блюд. Основными из них являются: венский, французский, английский, русский стиль и стиль gueridon.

Распространены такие формы обслуживания, как подача блюд в номера гостиницы, праздничное, выездное и банкетное обслуживание, обслуживание в барах.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Какие подразделения входят в состав службы питания и напитков?
2. Какие требования необходимо учитывать при проектировании ресторана в гостинице?
3. Какие функции выполняет меню?
4. Охарактеризуйте методы обслуживания питанием: а-ля карт, а парт, табльдот и шведский стол.
5. Какие способы подачи блюд используются в гостиничном ресторане?
6. Охарактеризуйте виды и порядок банкетного обслуживания.
7. Как организуется обслуживание питанием в номерах?

2.6. Дополнительные гостиничные услуги: гостиничная анимация

Гостиничная анимация – комплексная рекреационная услуга, основанная на личных человеческих контактах аниматора с гостем и совместном их участии в развлечениях, предлагаемых анимационной программой гостиницы, туркомплекса. Эта услуга реализует новую философию гостиничного обслуживания – повышение качества предоставления услуг и уровня удовлетворенности туриста отдыхом.

В последние годы все больше гостиниц и туристских комплексов повышают уровень обслуживания именно за счет включения в свою структуру анимационной службы. Если гость провел свой отдых весело и интересно, он может забыть о таких возможных недостатках, как неудобства во время перелета и размещения, плохая погода, отсутствие в баре любимого натурального сока.

Как одно из эффективных средств привлечения гостей в отель гостиничная анимация формирует позитивную оценку работы отеля в целом. Эти дополнительные услуги клиенту могут пробудить в нем положительные эмоции, вызвать удовлетворение от отдыха и желание еще раз приехать в этот отель.

Гостиничная анимация проектируется, организуется и реализуется самой гостиницей, туркомплексом в соответствии с потребительским интересом, который изучается на основе анкетных опросов и личного контакта персонала отеля с гостями, а также с учетом имеющегося опыта обслуживания гостей в своем и других отелях, национальности, возраста, пола и других особенностей категорий и групп туристов, а в идеале – с учетом индивидуальных особенностей каждого гостя. Она создает гостеприимную, комфортную, дружескую атмосферу в отеле; имеет комплексный характер благодаря специальным программам, которые охватывают все виды и формы анимации; дает возможность для хорошего общения, приятных личных и совместных переживаний и развлечений. Кроме того, в гостинице возможно вовлечение персонала отеля в анимационные программы, что придает им особый колорит.

При неблагоприятных погодных условиях (холодное, ветреное море, бесснежная зима на лыжном курорте), задержках транспорта и при других возможных негативных ситуациях гостиничная анимация — одно из спасательных средств в индустрии гостеприимства.

Анимационная служба присутствует в основном в структуре 4- и 5-звездочных отелей, так как для нормальной и плодотворной работы анимационной команды необходимо иметь на территории отеля вместительный и комфортабельный амфитеатр, детскую площадку со всеми ее атрибутами, бассейны и другие спортивные сооружения. Кроме того, требуется постоянное обновление материальной базы — костюмов, декораций, спортивного и игрового инвентаря.

Задача анимационной службы — постоянный контакт с гостями, результат которого в значительной степени влияет на общую оценку отеля. Благодаря этому контакту отель может приобрести постоянных клиентов.

Помимо этого, анимационная команда может участвовать в рекламной деятельности: сниматься в роликах, оформлять буклеты, проводить экскурсии по отелю для информационных групп — представителей туристских фирм.

Гостиничная анимация организуется и проводится соответственно с запросами и интересами гостей отеля. Типовые программы анимации, созданные для групп определенных категорий, адаптируются для конкретных условий и конкретного состава группы.

Анимационная услуга — часть покупаемой гостиничной услуги, поэтому мотивы участия гостей в тех или иных анимационных программах должны быть предметом постоянного изучения всеми гостиничными работниками.

При составлении досуговых программ аниматорам необходимо знать и учитывать особенности каждого типа личности. Так, создаются программы чисто женские и мужские, для представителей различных наций и народностей, учитывающие этническую принадлежность, национальные традиции в проведении и т.д.

Представителям различных национальностей кажется, что их способ жизни, манеры поведения, вкусы и социальные взаимоотношения являются единственно целесообразными и

правильными, а любые отклонения от устоявшегося поведения они воспринимают как странности или особенности национального характера. Специалистам, занятым в индустрии гостеприимства, необходимо знать национальные особенности гостей, их привычки, вкусы, наиболее приемлемые формы досуга.

Россияне отличаются широтой души и оптимизмом, открыты, часто излишне доверчивы, надеются на «авось» даже в самых неподходящих ситуациях, азартны, очень любят все дешевое, а еще больше — достаемое даром. Любят отдыхать с размахом, хорошей песней. К оздоровительным мероприятиям относятся с прохладцей, потому что в России здоровье пока не считается главной человеческой ценностью. Старшее поколение склоняется к интеллектуальным формам досуга, среднее — к пляжному отдыху, а молодежь — к активно деятельному.

Немцы педантичны, пунктуальны, хладнокровны, деловиты, относятся к жизни с серьезностью, отличаются экономностью, поэтому, заплатив за отдых, они стараются получить все удовольствия, представляемые отелем, участвовать во всех мероприятиях. Любят театр, изучение обычаев, посещение базаров. В пределах Германии немцы учтивы, аккуратны, экономны, разумны и вежливы. За границей они любят отдыхать приятно, весело, простодушно, коллективно. Многие любят спиртное, поесть, петь народные песни. От отпуска стараются взять по максимуму: все солнечные ванны, все экскурсии, развлекательные вечера и программы.

Поляки — народ собранный, расчетливый. Основными чертами польского национального характера являются коллективизм, приспособляемость, дар импровизации и способность взять максимум из имеющегося на данный момент под рукой. Поляки отдыхают и работают одинаково продуктивно.

Американцы не любят ездить за границу, так как считают, что в США есть и тропики, и арктические районы, и два океана, и единая валюта, и высокий уровень комфорта и т.д., а за границей возможны всякие неудобства. Высокий уровень жизни в США многим американцам обеспечивает возможность путешествовать. К ним относятся в основном пенсионеры, путешествующие группами и энергично стремящиеся многое увидеть и познать, а также бизнесмены.

Испанцы энергичны, но неорганизованны и часто непредсказуемы. Они очень любят всевозможные новшества, развлечения и удовольствия, в том числе азартные игры, но особенно национальные песни и танцы. Испанцы ставят превыше всего семью, детей, домашний очаг, поэтому любят отдыхать всей семьей где-нибудь на берегу моря. Они очень любят всевозможные праздники, зрелищные мероприятия (корриды, фейерверки и проч.).

Французы общительны, аккуратны, щеголеваты, обладают особым чувством юмора, влюблены во Францию и все французское. Они будто специально созданы для банкетов, фестивалей, праздников, наслаждаются действием и собственным участием в них. Являясь экспериментаторами по природе, французы с большим уважением относятся ко всякого рода новшествам и выдумкам, поэтому участвуют в них всегда с удовольствием. Французы умеют организовать свой досуг (будь то отпуск или выходной день), очень любят заниматься спортом (во Франции даже автостоянки имеют свои спортивные площадки), поэтому для них как нельзя лучше подходят спортивные программы и развлечения.

Англичане в обыденной жизни педантичны, недоверчивы, осторожны, крайне редко проявляют свои истинные эмоции. Однако на отдыхе они преображаются, руководствуясь девизом «веселиться в любом возрасте и при любых обстоятельствах». Они предпочитают активный отдых со всевозможными соревнованиями и состязаниями (спортивными, интеллектуальными, шуточными и т.д.), в которых они всегда стремятся выиграть. Даже пожилые поздним вечером, когда уже, казалось бы, давно пора спать, с удовольствием отплясывают на дискотеке наравне с молодежью. Они соглашаются участвовать во всех предлагаемых им мероприятиях, порой даже еще не зная правил. Главное для них – не дать себе скучать.

Шведы постоянно работают или учатся и свой пятидневный ежегодный отпуск они стремятся провести с максимальной для себя пользой. Шведы хотят впитать в себя солнечное тепло, поскольку солнце для Швеции с ее суровым климатом – роскошь. Рабочую обстановку они зачастую чередуют с отдыхом, устраивая конференции, семинары, совещания, например на пароме. Эти деловые встречи непременно сопровож-

даются экскурсионным обслуживанием. Шведы охотно занимаются спортом, особенно спортивным ориентированием, любят театр, с удовольствием знакомятся с культурой, историей, нравами и обычаями местного населения.

Греки — умные и тщеславные, энергичные, но неорганизованные и нетерпеливые, страстные и темпераментные, в то же время совершенно не уверенные в себе люди. Их национальный характер представляет собой клубок противоречий, который всегда интриговал и очаровывал путешественников и историков. Греки очень общительны, любят развлечения, праздники, банкеты, путешествия, уик-энды.

Японцы очень дисциплинированы и ответственно относятся к своим туристским обязанностям. Они любят групповые экскурсии, фотографируют и записывают на видеокамеру экскурсионные объекты. Они музыкальны, любят песни других народов, с удовольствием знакомятся с культурой других народов. Их мало интересуют природные объекты и пляжный отдых за границей.

Семейный досуг, который выполняет восстановительную функцию семьи, т.е. имеет своей целью восстановление и поддержание здоровья, удовлетворение различных духовных потребностей, — особая забота аниматоров.

В летний период и во время школьных каникул многие родители выезжают на отдых вместе с детьми дошкольного и младшего школьного возраста. Здесь для аниматора главной задачей является максимально занять детей, чтобы родители могли спокойно отдохнуть. Для этого в отелях имеются детские клубы, где работают аниматоры, говорящие на всех необходимых языках, имеющие педагогическое образование и опыт работы с детьми. В детских клубах разрабатываются свои программы, занимающие детей целый день; после ужина для них может проводиться специальная детская дискотека.

Для определения полноценности досуга используются два основных критерия — объем свободного времени для семейного досуга и содержание досуга.

Качество и объем выполняемых анимационных программ в отелях, туркомплексах в значительной степени определяются наличием квалифицированного персонала и эффективностью анимационного менеджмента.

В небольшом отеле анимационными программами может заниматься один человек — менеджер анимации, в отеле среднего размера — отдел (служба) анимации, а в крупных курортных и клубных отелях и туркомплексах — специализированные анимационные центры (центры досуга).

Материальная база для анимационных программ должна включать:

- ◇ оборудование для отдыха на пляже — водные аттракционы, башни свободного падения, зонты, горки, лодки и проч.;
- ◇ оборудование для детских площадок — качели, карусели, беседки, горки, игровые и пневматические аттракционы, оформительские фигуры в виде сказочных персонажей, надувные карнавальные костюмы и др.;
- ◇ помещение, мебель, необходимый реквизит и инвентарь для мини-клуба — настольные игры, краски, книжки-раскраски, пластилин, пазлы, наборы формочек, куклы, машинки, цветную бумагу, карандаши и т.п.;
- ◇ оборудование для подвижных игр и спортивных залов — тренажеры, экстремальные аттракционы, мишени, аксессуары для пейнтбола, бадминтона, футбола и т.д.;
- ◇ помещение, книги и мебель для библиотеки;
- ◇ помещение и инвентарь для станций и пунктов проката лодок, водных велосипедов, лыж и проч.;
- ◇ помещение, амфитеатр или оборудованную площадку на открытом воздухе для проведения массовых мероприятий и развлекательных шоу;
- ◇ оборудование, декорации и набор костюмов и реквизита для сцены;
- ◇ проекционное, звуковое, сценическое, светотехническое и другое оборудование для проведения шоу, дискотек, конкурсов и соревнований;
- ◇ игровые автоматы;
- ◇ оборудование и помещения для бильярда, боулинга, казино (если последние предусмотрены).

Выводы

|| В последние годы все больше гостиниц и туристских комплексов повышает уровень обслуживания за счет анимационной службы.

Гостиничная анимация является одним из эффективных средств привлечения гостей в отель. Это дополнительные услуги клиенту, цель которых пробудить в нем положительные эмоции и соответственно желание приехать в этот отель еще раз.

Наличие анимационной службы говорит о статусе отеля. Анимационная служба присутствует в основном только в структуре отелей 4- и 5-звездочных, так как хорошо организовать работу анимационной службы можно только при наличии необходимой материальной базы. Чем более развита материальная база, тем больше развлечений можно предложить. Аниматорам при составлении досуговых программ необходимо знать и учитывать особенности каждого типа личности и такие факторы, как возраст, пол, образовательный уровень, уровень доходов, профессиональные интересы, хобби и т.д., а также этническую принадлежность и быть особенно внимательными, знать национальные традиции по проведению досуга, чтобы ненароком не обидеть гостей.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. В чем сущность гостиничной анимации?
2. Каким образом учитываются национальные особенности гостей при составлении анимационных программ?
3. Какие особенности необходимо учитывать при организации семейного досуга?
4. Какие элементы включает материально-техническая база для реализации анимационных программ?

2.7. Обеспечение безопасности проживающих в гостиницах и туристских комплексах

Гостиница представляет собой коллективное средство размещения и несет ответственность за безопасность пребывания клиентов.

Под *безопасностью пребывания* в узком смысле понимается личная безопасность гостей отеля, его персонала и посетителей, сохранность гостиничного имущества и имущества клиентов, а также ненаанесение ущерба окружающей среде при организации и осуществлении гостиничного обслуживания.

В обеспечении безопасности пребывания клиентов в гостинице большую роль играют инженерно-технические средства

обеспечения безопасности, например системы контроля доступа, средства охранной сигнализации, средства пожарной сигнализации и пожаротушения, средства видеонаблюдения, средства ведения внутренних расчетов, оборудование парковок и др.

Надежный замок и надежная дверь позволяют клиенту чувствовать себя в безопасности в номере. В настоящее время используются замки с ключами трех типов — механические, магнитные и электронные. Механические замки относительно дешевы, но их приходится заменять при потере (пропаже) ключа. Магнитные ключи позволяют легко перепрограммировать замок в случае потери ключа. Кроме того, при использовании системы с магнитными и электронными ключами можно фиксировать всех, кто заходит в номер (ключи горничных, сотрудников службы безопасности и другого персонала имеют свой код). Недостатком магнитных ключей является возможность их случайного размагничивания, при этом клиент не может попасть в свой номер.

Магнитный и электронный замки состоят из стандартной механической части, выполненной с учетом интенсивной эксплуатации в гостинице, и электронной части, управляющей механизмом замка. Сам замок изготовлен из качественного материала и защищен от доступа к электронной части винтами с нестандартной головкой, поэтому вскрыть замок невозможно без специального инструмента.

Ключом обычно являются:

- ♦ пластиковая карта с магнитной полосой (наиболее распространенный вариант).
- ♦ карта с перфорацией или штрихкодом;
- ♦ смарт-карта.

Упрощенно работу гостиницы, в которой установлены электронные или магнитные замки, можно описать так. При поселении гостю выдается карта с кодом, который позволяет открывать дверь в отведенный номер только в определенный промежуток времени (время проживания гостя). Программирование кода происходит в момент регистрации гостя на стойке администратора. Многоцветная карта допускает многократную перезапись кода.

Электронные (магнитные) замки обладают более высоким уровнем секретности, чем механические. Электронный замок

невозможно вскрыть отмычкой, а переписать и затем скопировать код очень непросто. К тому же, на карте обычно отсутствует название гостиницы и номер комнаты, поэтому даже при потере электронного ключа гость в большинстве случаев защищен от несанкционированного проникновения в его номер.

При установке самой распространенной на данный момент несетевой версии замков, когда каждый замок является индивидуальным устройством и не связан с другими замками или центральным компьютером, а связь между ними осуществляется посредством переносного программатора, электронные (магнитные) замки обеспечивают:

- ◇ возможность открывания одной картой нескольких номеров, объединенных по определенному признаку (зона, этаж). Используются горничными, техниками, менеджерами;
- ◇ программирование нескольких карт для доступа в номер, например при поселении семьи;
- ◇ использование этой же карты для открывания сейфа в номере;
- ◇ контроль доступа в номер. Замок запоминает до 300 последних открываний, что очень важно, например, для определения нарушителя при краже из номера;
- ◇ контроль несанкционированного поселения, так как ключ невозможно запрограммировать без регистрации гостя в программе приема и размещения гостей;
- ◇ контроль за расходом электроэнергии в номере. Для этого рядом с основным выключателем в номере устанавливается специальное устройство, в которое необходимо вставить ключ, чтобы включить освещение в номере. Уходя из номера, гость забирает ключ и свет через некоторое время отключается автоматически;
- ◇ блокирование доступа в номер для гостя, кредит которого исчерпан.

При установке сетевой версии системы, когда все замки объединены в сеть, появляются дополнительные функции:

- ◇ обнаружение несанкционированного проникновения в помещение;
- ◇ централизованный контроль номеров (клиент в номере, клиента нет, уборка номера, причем фиксируются начало и конец уборки, и т.п.).

Крупные отели имеют следующие разновидности ключей:

- ◇ самый главный ключ (Grand Master Key) – два экземпляра, принадлежащие генеральному директору и начальнику службы безопасности. Этот ключ может открыть и закрыть любую дверь в отеле, а некоторые двери может закрыть так, что ее не откроет ни один другой ключ в отеле;
- ◇ главный ключ (Master Key) – имеют начальник службы номерного фонда, главный инженер, начальник службы приема. Этот ключ открывает все замки, за исключением тех, которые специально заперты самым главным ключом;
- ◇ секционный ключ (Submaster Key) – имеют горничные. Этот ключ открывает двери номеров, расположенных, например, на одном этаже.

Защита от возгорания – одна из важнейших задач обеспечения безопасности в гостинице. Устройства пожарной сигнализации разделяют на детекторные и исполнительные.

Детекторные устройства – датчики, задача которых состоит в своевременном обнаружении возгорания. По активирующему воздействию можно выделить датчики:

- ◇ дымовые, реагирующие на изменение прозрачности воздуха в помещении. При задымлении прозрачность воздуха падает ниже установленного предела и датчик срабатывает. Однако такие датчики реагируют не только на очаги реального возгорания, но и при определенных обстоятельствах на обыкновенную сигарету; кроме того, они не выявляют скрытые возгорания;
- ◇ температурные (одноразовые и многоразовые), реагирующие на превышение предельно допустимой температуры.

Целесообразно сочетать различные виды датчиков, подбирая их в зависимости от конкретных задач и условий эксплуатации.

Вырабатываемый датчиком сигнал обрабатывается центральным блоком, который генерирует сигнал для исполнительного устройства, задача которого – препятствовать распространению огня и информировать о факте возгорания. В качестве исполнительного устройства может быть использован блок передачи тревожного сигнала на пульт районной пожарной службы, или блок автоматического дозвона по определенным телефонным номерам, или сирена. Основным видом исполнительных устройств являются системы автоматического пожаротушения, которые могут работать в комплексе с по-

жарной сигнализацией или автономно, реагируя на срабатывание собственных температурных датчиков.

Охранная сигнализация близка к пожарной по структуре, принципам взаимодействия с центральным блоком, способам передачи информации и составу исполнительных устройств. Наиболее серьезное различие между системами охранной и пожарной сигнализации состоит в наборе детекторных устройств – датчиков.

В системах охранной сигнализации применяются следующие основные виды датчиков: датчики движения, датчики открывания дверей (окон), датчики разбития стекла, датчики объемов, барьерные, сейсмические датчики. В большинстве случаев датчики вырабатывают сигнал тревоги не только при возникновении регламентированных воздействий, но и при попытке вскрытия или демонтажа.

Датчики движения реагируют на перемещения предметов, находящихся в прямой видимости чувствительных элементов данного датчика в пределах его радиуса действия. Принцип действия – отслеживание изменений высокочастотного или инфракрасного излучений. Срабатывание происходит при определенных скорости и размерах перемещающегося предмета.

Датчики открывания дверей (окон) представлены группой контактных, магнитно-контактных и других датчиков, реагирующих на взаимное перемещение двух частей – флажка и детектора. Перемещение флажка вызывает замыкание (размыкание) электрических контактов детектора или срабатывание его электронного реле. Установив на одной части закрытой двери детектор, а в соответствующем месте другой части двери (окна) флажок, получают надежный индикатор состояния этой двери (окна). При попытке открыть данную дверь (окно) взаимное положение флажка и детектора меняется и вырабатывается сигнал тревоги.

Датчики разбития стекла реагируют на эффекты, сопутствующие разбитию стекла. Существует несколько модификаций этих датчиков:

- ◇ одноразовые датчики вырабатывают сигнал тревоги при разрыве (разломе) чувствительного элемента, наклеенного на стекло;
- ◇ вибродатчики реагируют на вибрацию стекла при разбитии или вырезании;

- ◇ акустические датчики срабатывают от характерных звуков, издаваемых стеклом в момент разрушения. Однако такие датчики настроены на звуковой спектр стеклопакетов в алюминиевых рамах и недостаточно надежно срабатывают при разбивании обыкновенного оконного стекла в деревянной раме; кроме того, они не срабатывают при наличии звукопоглощающих предметов и звуковых экранов рядом со стеклом.

Действие датчика объемов основано на отслеживании изменений ультразвукового или радиоволнового поля. Такие приборы реагируют на перемещение крупных предметов, даже если те не находятся в зоне прямой видимости. Современные датчики объемов реагируют не только на перемещения предметов или живых существ, но и на изменение формы или состояния замкнутого объема и способны отследить открывание окна в комнате, отделенной от места установки прибора изогнутым коридором; единственное ограничение: охраняемый объем не должен иметь изолированных помещений, отгороженных от него непроницаемыми перегородками.

Барьерные датчики регистрируют пересечение нарушителем некоторой условной границы, например невидимого инфракрасного или обыкновенного видимого луча. В электромагнитных и емкостных барьерных датчиках приближение человека или животного нарушает электрический баланс системы и вызывает ее срабатывание. Простейшим барьерным датчиком является натянутая проволока, подсоединенная к выключателю.

Сейсмические датчики регистрируют вибрации или изменения давления и могут срабатывать от звука шагов, движения автомобилей, колебаний забора при попытке залезть на него или от непосредственного надавливания на такой датчик.

Комбинированные или интеллектуальные датчики совмещают в одном корпусе несколько различных детекторов, сигналы которых обрабатываются встроенным микропроцессором. У этих датчиков надежность распознавания реальных нарушений и защита от ложных срабатываний существенно выше, чем у обычных.

Охранные датчики выпускают как в комнатном, так и в защищенном уличном исполнении.

Охранные системы должны не только предупреждать о нарушениях, но и предусматривать выполнение чисто оборонительных функций — препятствовать попыткам взлома.

Средства защиты от взлома — особый класс устройств. Объекты, которые могут представлять интерес для нарушителя, как правило, находятся в закрытых помещениях или особьих камерах (сейфах). Защитить их от взлома помогают замки, а также специальные материалы и конструкции стен (стенок сейфов) и дверей.

Любой грубый взлом создает шум, поэтому легко обнаруживается персоналом отеля. Но открывание двери без нарушения ее целостности может остаться незамеченным. При таком взломе подозрение вызывает увеличенная продолжительность процесса открывания двери. Следовательно, основные усилия следует сосредоточить на выборе замка и конструкции двери, затрудняющих их вскрытие с помощью отмычек, подбора ключей или иных способов, не связанных с грубым нарушением целостности. Для повышения надежности сейфов применяются электронные замки, соединенные с системой охранной сигнализации, невысверливаемые личинки замков, сейфы заделывают в стены и полы.

Средства контроля доступа — это технические средства, позволяющие по тем или иным признакам идентифицировать человека и предоставить ему права доступа в помещения или допуска к оборудованию (информации). Кроме того, с помощью этих средств в некоторых случаях можно отслеживать перемещения человека и при необходимости блокировать его действия. Идентификация может производиться как по биологическим признакам (сетчатке глаза, отпечатку пальца), так и по техническим признакам (ключам, кодовым картам и т.д.). Второй способ не требует использования очень дорогого идентификационного оборудования, однако менее защищен от злоупотреблений и передачи права доступа посторонним лицам.

Телевизионные камеры — технические средства безопасности, с помощью которых просматриваются все общественные и многие служебные помещения. Записи должны храниться не менее 24 ч.

Охранный оборудование парковок позволяет отслеживать прибытие и убытие автотранспорта, наличие свободных мест,

вести учет продолжительности стоянки, а также осуществлять контроль несанкционированного использования автотранспорта. В состав этого оборудования входят устройства:

- ◇ контрольные, выполняющие проверку и идентификацию автомобилей (владельцев), учет времени прибытия/убытия и другие аналитические функции;
- ◇ блокирующие, ограничивающие несанкционированное перемещение автотранспорта. Они делятся на заградительные (легкие шлагбаумы) и барьерные (механические заградительные барьеры, стальные ворота и т.д.).

Автоматизированная система безналичных расчетов по пластиковым картам или альтернативная ей собственная система внутренних безналичных автоматизированных расчетов может повысить уровень безопасности клиентов и персонала гостиницы. Дело в том, что широкий ассортимент услуг и разнообразие мест, где эти услуги можно получить, заставляет гостей отеля постоянно иметь при себе наличные средства для расчетов. Это увеличивает вероятность ограбления и предоставляет персоналу отеля возможности для злоупотреблений. В собственной системе расчетов при прибытии в отель гость вносит на свой счет произвольную сумму (депозитная система) и получает пластиковую карту с индивидуальным идентификатором. Перемещаясь по территории, он пользуется различными услугами. При этом с его счета списываются соответствующие суммы. Работники отеля не определяют размер оплаты, а лишь оформляют предоставление услуги. Таким образом, исключаются злоупотребления. Карта является одновременно и платежным средством, и ключом, дающим права доступа. Возможно также применение кредитной системы, когда все или некоторые услуги предоставляются гостю в кредит, а оплата производится при окончательном расчете в момент отъезда из отеля.

Большая часть преступлений в отеле – разного рода хищения, причем основная часть краж происходит не у гостей, а в подразделениях гостиницы, которые непосредственно не контактируют с гостями. Как известно, некоторые клиенты при отъезде упаковывают в свои чемоданы гостиничные полотенца и простыни, но их не так много и обычно гости ограничиваются сувенирами в виде пепельниц. В таких случаях стандартной

практикой отелей является занесение этих гостей в «черный список» нежелательных клиентов. Отметим, что в эти списки заносят также профессиональных жалобщиков, которые провоцируют конфликт с персоналом с целью предъявления гостинице крупного иска о возмещении ущерба.

Служба безопасности гостиницы считает своей главной задачей не расследование совершенных преступлений, а их предотвращение.

Успешная работа службы безопасности достигается при налаженных взаимоотношениях:

- ◇ с финансовой службой гостиницы, чтобы контроль службы безопасности сочетался с финансовым контролем;
- ◇ со службой персонала, совместно с которой осуществляется контроль поступающих на работу, чтобы исключить прием криминальных элементов;
- ◇ с местным отделением полиции, от которой она может получать полезную информацию о возможном появлении нежелательных гостей, ожидающихся демонстрациях, беспорядках и других явлениях, которые могут нарушить режим работы отеля.

Служба безопасности разрабатывает проект системы безопасности отеля, который после обсуждения с руководителями других подразделений утверждается генеральным директором и охватывает все аспекты обеспечения безопасности – функции службы безопасности, ее взаимоотношения с другими подразделениями, систему технических средств обеспечения безопасности, действия персонала гостиницы в критических ситуациях – при пожаре, угрозе взрыва и т.п.

Штат службы безопасности относительно невелик: в гостинице вместимостью 500 номеров работает не более 10 человек. В штат обычно включают женщину, на тот случай если пострадавший клиент – женщина. Иногда службе безопасности подчиняют швейцаров и пажей.

Сотрудники службы безопасности при поступлении на работу обязательно проходят обучение, в ходе которого их подробно знакомят с отелем, его подразделениями, типичными ситуациями, правами и обязанностями, методами оказания первой помощи, а также тому, как составлять отчет о расследовании. Сотрудников службы безопасности не рекомендуется одевать в форму и тем более вешать им на пояс пистолет или ду-

бинку. Это не успокаивает гостей, а, наоборот, вызывает у них беспокойство. Вполне достаточно значка службы безопасности (идентификационная карточка) на лацкане пиджака.

Служба безопасности обязательно должна иметь свое помещение, гардеробную (отдельную от гардеробной другого персонала отеля), комнату для хранения документации и составления отчетов о расследовании, кабинет руководителя службы безопасности.

Что касается расследования случаев пропаж, то надо иметь в виду, что методы расследования службы безопасности во многом отличаются от методов правоохранительных органов, так как права сотрудников службы безопасности ограничены. Сотрудник службы безопасности должен предельно вежливо расспрашивать клиента, а не допрашивать его, создать располагающую к сотрудничеству обстановку, объяснить, почему проводится расследование и чем опрашиваемый может ему помочь.

Такие преступления, как убийство, вооруженный грабёж, изнасилование, расследуют правоохранительные органы, которые должны быть немедленно оповещены. При этом желательно, чтобы их визит был как можно менее заметен для постояльцев отеля. В других случаях к вопросу о вызове полиции следует подходить осторожно.

Как правило, украденные в гостинице деньги удается найти крайне редко. Но об этом не следует говорить потерпевшему. Правда, о негативном результате расследования ему все равно придется сообщить. Успокаивая потерпевшего, следует проявлять осторожность в выражениях, нельзя признавать, что безопасность клиентов гостиницы плохо обеспечена, поскольку потерпевший может предъявить иск к администрации гостиницы, персонал которой проявил преступную халатность.

В связи с участившимися в последнее время угрозами террористических актов служба безопасности обязана ознакомить весь персонал гостиницы с правилами поведения в случае звонка с сообщением о заложенном в здании взрывном устройстве.

Высшему руководству отеля служба безопасности периодически предоставляет отчет о происшествиях (наиболее частые инциденты, где чаще всего они происходили, в какое время, какие фамилии ассоциируются с этими инцидентами), в отчете

предлагаются меры по устранению повторения таких инцидентов. В службе ведется учет всех происшествий, жалоб и результатов расследований.

ВЫВОДЫ

В настоящее время вопросам безопасности пребывания клиентов в гостиницах придается все большее значение. Большую роль в этом играют инженерно-технические средства обеспечения безопасности. Защита от возгорания — одна из важнейших задач обеспечения безопасности в гостинице, решаемая с помощью детекторных и исполнительных устройств пожарной сигнализации.

Охранные системы выполняют функции предупреждения о нарушениях, а также оборонительные функции — воспрепятствование попыткам взлома.

Средства контроля доступа — это технические средства, позволяющие по тем или иным признакам идентифицировать человека и предоставить ему права доступа в помещения или допуска к оборудованию (информации).

Видеокамеры — технические средства безопасности, с помощью которых просматриваются все общественные и многие служебные помещения.

Охранное оборудование парковок позволяет отслеживать прибытие и убытие автотранспорта, наличие свободных мест, вести учет продолжительности стоянки автомобилей, осуществлять контроль несанкционированного использования автотранспорта.

Для защиты гостей, их имущества и имущества отеля от возможного вреда со стороны разного рода криминальных элементов создается служба безопасности, главная задача которой — не расследование совершенных преступлений, а их предотвращение.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Что относится к инженерно-техническим средствам обеспечения безопасности клиентов в гостинице?
2. Какие типы замков используются в гостиницах?
3. Опишите средства пожаротушения и охранной сигнализации, применяемые в гостиницах.
4. Какие функции выполняет служба безопасности гостиницы?

ГЛАВА 3 ИНДУСТРИАЛЬНАЯ БАЗА ГОСТИНИЦ И ТУРИСТСКИХ КОМПЛЕКСОВ

3.1. Архитектурно-планировочные решения зданий гостиниц и туристских комплексов

Архитектура современных отелей многообразна — от одноэтажного мотеля до многоэтажного небоскреба и от хижин, построенных в стиле полинезийских жилищ, до стеклянно-бетонных монстров современной архитектуры.

Архитектурное решение современных гостиниц зависит от многих факторов, таких, как назначение гостиницы, ее месторасположение, мода, уровень развития строительных технологий, имеющийся набор строительных и отделочных материалов. До начала разработки проекта определяют участок под гостиницу. Именно от месторасположения гостиницы в последующем будут во многом зависеть ее экономические показатели и эффективность эксплуатации.

При выборе участка для строительства отеля необходимо обращать внимание на следующие моменты. Здание гостиницы должно быть максимально приближено к объекту, генерирующему туристский спрос на данном направлении. Так, на морских курортах наиболее популярны у отдыхающих, а значит, у клиентов гостиниц отели «первой линии», т.е. ближайшие к морю. В городе более высокая заполняемость в гостиницах, расположенных в центре города. На периферии в более выигрышном положении оказываются те отели, которые находятся недалеко от основных транспортных коммуникаций. В любом случае транспортная доступность здания повышает конкурентоспособность гостиничного продукта.

При проектировании гостиницы важно «привязать» будущее здание к местности. Например, если речь идет о загородной гостинице, надо использовать особенности рельефа и пейзажа; в городе следует добиваться архитектурного единства но-

вого объекта с окружающей исторической застройкой. Часто городские власти, дающие разрешение на реконструкцию зданий и их дальнейшее использование в качестве гостиницы, выдвигают требование сохранить исторические фасады, хотя это значительно удорожает строительные работы. Но в конечном счете затраты, произведенные на реконструкцию, окупаются, так как здание гостиницы становится ее рекламой. Архитектор, проектирующий гостиницу, должен учитывать фактор многофункциональности, присущий гостиничной индустрии. Комплексность услуг (размещения, питания, проведения досуга), предлагаемых гостиницей потребителю, предполагает сложную структуру гостиничного здания, в котором обычно выделяют четыре большие функциональные группы помещений – жилые, административные, хозяйственные и общественные¹.

Выделим несколько основных технических решений, в основе которых лежат экономические соображения.

Простейшим решением является прямоугольное здание, в середине которого располагаются лифты. От лифтовых площадок на каждом этаже в оба конца здания расположен коридор, по обеим сторонам которого находятся номера. При высокой стоимости земли в центре города здание отеля вытягивается вверх в виде башни, а длина коридора уменьшается. Иногда он принимает форму кольца, внутри которого располагается лифтовая шахта.

Многие гостиницы старой постройки имели форму «колодца» с внутренним двором, который служил местом стоянки экипажей гостей. При такой форме здания окна части номеров выходили во внутренний двор. При последующих реконструкциях таких гостиниц внутренний двор часто перекрывался прозрачной крышей, образуя атриум.

У курортных отелей своя специфика, обусловленная стремлением получить максимальное число номеров, окна которых выходят на море. С этой целью, если позволяет рельеф местности, здание отеля строится в виде больших ступеней, спускающихся по склону горы к морю. На равнинных бе-

¹ Организация и управление гостиничным бизнесом : учебник ; под ред. А.Л. Лестника, А.В. Чернышева. М. : Альпина, 2001.

регах популярны здания в виде трехлучевой звезды (в плане). По каждому лучу проходит коридор, по обе стороны которого располагаются номера. При таком решении две трети номеров выходят на море.

Гостиницы дворцовой архитектуры в основном расположены в Европе и первоначально действительно были дворцами аристократии, впоследствии перестроенными в отели.

Мотели имеют свои особенности – большинство из них двухэтажные, что исключает строительство дорогостоящих лифтов. Однако здание при этом занимает довольно большую площадь, но мотели обычно расположены за городом, где земля относительно дешевая.

Композиционное и функциональное единство здания и всех его помещений обеспечивается в рамках трех основных видов объемно-пространственного решения гостиницы:

- ◇ централизованного, предполагающего строительство отдельного корпуса, ориентированного по вертикали. Этот вариант особенно подходит для городских гостиниц в зоне плотной городской застройки;
- ◇ блочного, предполагающего строительство гостиничного комплекса, включающего несколько корпусов. Обычно этот вариант используют для постройки курортных гостиниц, санаториев и т.п., но и городские гостиницы строят на основании этого принципа. Такое решение позволяет более гармонично вписать здание гостиницы в окружающий пейзаж и добиться оптимального разделения функций между различными корпусами, выделив административные, технические и прочие службы в отдельное здание. В условиях города выбор блочного проекта позволяет дифференцировать гостиничное предложение путем специализации корпусов на том или ином классе обслуживания;
- ◇ стилобатного, предполагающего горизонтальную ориентацию постройки и относительно малую этажность, пропорциональную длине здания. Такое архитектурное решение создает впечатление свободного и динамично расширяющегося пространства. В городе чисто стилобатный тип зданий встречается редко, это преимущественно придорожная архитектура, однако композиции, сочетающие элементы построек различных типов, распространены очень широко.

При проектировании гостиницы следует учитывать не только нынешние потребности, но и то, что здание будет выполнять свои функции на протяжении нескольких десятков лет. На практике случается, что гостиничные здания эксплуатируются 100 лет и даже 150, причем потребности клиента будут развиваться.

Одно из основных требований к архитектурному проекту гостиницы – добиться рациональности сооружения, т.е. правильно выбрать место для строительства нового объекта, обеспечить внутреннюю планировку, соблюдающую пропорции между жилыми и служебными помещениями. Если речь идет о реконструкции старого здания, то нужно стремиться к тому, чтобы после реконструкции комфорт и удобства в гостинице были такими же, как в современных сооружениях подобного класса. Гостиница должна отвечать не только экономическому требованию рациональности и функциональности, но и эстетическим представлениям, обеспечивать проживающим клиентам комфорт, безопасность и благоустроенное пребывание. Гость рассчитывает найти в гостинице такие же условия, к каким привык дома или на работе.

На стадии проектирования здания гостиницы в проекте необходимо предусмотреть современный уровень комфортабельности помещений и благоустройства территории, окружающей отель. Как известно, спрос на гостиничные услуги подвержен изменениям в зависимости от изменения потребностей людей. То, что вчера было роскошью, сегодня становится необходимым минимумом. Например, отсутствие лифта в отелях XIX в. было нормой, а в современной гостинице это допускается только в двух случаях: если она одноэтажная или самой низкой категории. Вместе с тем для лифта нужны шахта, моторное отделение и т.д. Бассейны, фитнес-центры, сауны, конгресс-залы и проч., без чего трудно представить современную гостиницу, требуют принять соответствующие инженерно-технические решения на стадии проектирования. Многие гостиницы, построенные во время господства иных моделей гостиничного предложения, в современных условиях неконкурентоспособны из-за просчетов, допущенных на стадии разработки проектной документации. Так, в центре европейских городов много отелей бизнес-класса, не имеющих полного на-

бора услуг, предлагаемых подобными гостиницами на периферии: в одних отсутствует бассейн, в других ограничена площадь парковки, в третьих нет собственной территории для отдыха и т.д. Плотность застройки в центральных кварталах, наиболее престижных для размещения гостиниц, такова, что затрудняет модернизацию здания отеля за счет расширения его объемов. Переоборудование внутренних помещений осложняется из-за дефицита свободных площадей в самом здании.

Ранее архитекторы стремились произвести впечатление монументальностью и пышностью здания гостиницы в ущерб рациональной планировке.

Основные черты классической типологической схемы современного отеля сложились еще в конце XIX в. в Швейцарии. Эта страна туризма предложила гостиницу-дворец, соответствующую господствовавшему в то время представлению о туризме как об элитарном продукте. Типовая гостиница начиналась с парадной лестницы, располагавшейся по центральной оси здания. Горизонтальный объем первого этажа занимали вестибюль, служба приема и размещения и ресторан. Подвальные помещения отводились для служебных целей — кухни, технических служб, прачечной и т.д. Вертикальный объем заполнялся жилыми помещениями, группировавшимися вдоль горизонтальных коридорных осей. Парадная лестница или лифтовая шахта представляли вертикальную ось. Подобное членение пространства гостиницы представляется классическим и сохраняется с известными отступлениями до настоящего времени.

На архитектуру современных гостиничных зданий повлияли изменения, произошедшие в представлениях людей о назначении жилых и общественных построек.

Функционализм — новое направление в архитектуре, отражающее рационализм человеческого мышления. Его лозунг: «форма следует за функцией».

Теоретиком функционализма, а также одним из основных его практиков был французский архитектор Ш.Э. Ле Корбюзье. Основными принципами нового течения в архитектуре являются следующие:

1. Строительство зданий на сваях (столбах) позволяет использовать освобождающееся внизу пространство для стоянки автомашин, по-

садки зеленых насаждений, размещения бытовых или торговых служб. Позднее этот принцип был дополнен активным использованием подземного пространства под гаражи и различные служебные и общественные помещения (например, устройство бассейнов и фитнес-центров в подвальных и цокольных этажах гостиниц).

2. Наличие плоской крыши-террасы позволяет получить дополнительное пространство для обустройства зимнего сада, солярия и др. Этот принцип реализован в строительстве курортных гостиниц, где этажи расположены уступом друг над другом так, что крыша первого этажа используется как балкон или терраса для второго и т.д.

3. Применение каркасной конструкции здания предполагает свободное расположение перегородок и их перемещение при необходимости, что позволяет не только учитывать различные вкусы и потребности клиентов гостиниц, но и изменять интерьер в соответствии с модой.

4. Ленточное оформление оконных проемов как основной принцип решения фасадов зданий широко распространен, особенно в городской среде. В последние годы допускаются отступления: проемы решаются в виде пчелиных сот, когда основной зрительный эффект достигается чередованием заполненных и пустых объемов.

5. Принцип свободного оформления фасада. Использование каркаса при строительстве здания гостиницы позволяет располагать оконные проемы независимо от внутренней планировки здания.

Функциональная архитектура оказала огромное влияние на современную архитектуру. Благодаря техническому прогрессу стали применяться новые материалы, в первую очередь стекло различной обработки, которым заполняли структуры, выполненные из металлических каркасов. Применение металлов в несущих конструкциях зданий позволило получать новые формы, ранее почти не встречавшиеся в жилой застройке, — круглые, овальные, спиральные с отражающими поверхностями из стекла и пластика, с чередованием на фасаде цвета и т.д.

Сегодня в мире существуют два основных типа архитектурных проектов гостиничных зданий — многоэтажные и малоэтажные. В городах с высокой стоимостью земельных участков предпочтение отдается высотным зданиям, но если раньше господствовали вертикально-горизонтальные конструкции, то теперь строятся здания самой разнообразной конфигурации — круглые, треугольные, комбинированные и т.д. Особые требования предъявляются заказчиками к зданиям, предназначенным для конгрессно-выставочной деятельности. Как правило,

подобные центры одновременно обслуживают несколько тысяч человек, поэтому здание должно быть соответствующей вместимостью. Данное требование распространяется не только на номерной фонд, но и на конференц-залы и выставочные площади. Загородное строительство традиционно малоэтажное. Развитием этих форм являются ансамбли небольших по этажности и размерам зданий, сгруппированных вокруг центрального здания на определенной территории. Такие сооружения особенно часто встречаются на курортах и называются клубными отелями или гольф-отелями. В центральном корпусе этих гостиниц сосредоточены административные службы, а в небольших коттеджах — номера для отдыхающих.

Если спрос на гостиничные места высокий и стабильный, предпочтение при постройке отеля отдается большим, многоэтажным корпусам независимо от того, где строится гостиница — в городе или на курорте (многие курортные гостиницы Испании, Израиля, Турции имеют более 10 этажей и рассчитаны на 500 номеров и более). Если спрос на гостиничные услуги в той или иной местности невелик, то целесообразно строить там крупный отель.

В ряде стран существуют градостроительные рекомендации, которые предусматривают наличие определенного числа гостиничных номеров на душу населения.

В сегодняшних условиях решение о строительстве гостиницы принимается инвестором на основании выводов маркетингового исследования конъюнктуры гостиничного рынка в данном регионе. При выборе типа гостиницы решаются вопросы об используемых конструктивных материалах (блочное, монолитное строительство, применение традиционных или нетрадиционных материалов в строительстве и отделке и т.д.), привязке здания гостиницы к существующим сетям водо- и теплоснабжения, канализации, телефонной связи и прочим коммуникациям.

Конечно, выбор архитектурного проекта гостиничного здания во многом зависит от средств, которыми располагает заказчик, и от предполагаемой категории отеля. Применение дорогих материалов при строительстве гостиницы невысокого разряда увеличит срок окупаемости проекта и сделает будущий объект неконкурентоспособным. Высококласные гостини-

цы, наоборот, предполагают применение при их возведении дорогих и даже эксклюзивных материалов и технологий. Но девиз современных строителей «дорого не значит красиво». В любом случае применение относительно дешевых материалов и оборудования не исключает творческого подхода к проекту, позволяющего добиться оптимального соотношения цена/качество.

ВЫВОДЫ

Здание (или комплекс зданий) гостиницы должно органически вписываться в окружающую среду, сохраняя особенности городского или сельского ландшафта.

Следует учитывать природно-климатические факторы, температуру и влажность воздуха, количество осадков, инсоляцию, скорость и направление ветра и проч.

Архитектурное, конструктивное и планировочное решения здания не должны быть чрезмерно дорогими. Планировка здания должна обеспечивать экономичность его эксплуатации и возможность реконструкции. Основные усилия проектировщиков направляются на рациональное сочетание текущих и единовременных затрат.

При проектировании здания определенную роль играют рекламные соображения: оформление фасада, подчеркивающее престижность гостиницы, установление рекордов определенного направления (постройка самого высокого здания в городе, самого экзотичного здания и т.д.), расположение витрин гостиничных торговых центров и проч. Планировка здания должна обеспечивать рациональную организацию обслуживания и комфорт проживающим, отвечать функциональным требованиям.

Здание должно соответствовать эстетическим, техническим, санитарно-гигиеническим, экологическим нормам и рекомендациям.

Необходимо соблюдать условия экономичности процесса строительства здания.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Назовите и охарактеризуйте основные виды объемно-пространственного решения гостиницы.
2. Какие факторы необходимо учитывать при выборе участка для строительства отеля?

3. Что подразумевается под современным уровнем комфортабельности помещений и благоустройства территории, окружающей отель?
4. Как проявилось в гостиничной индустрии новое направление в архитектуре – функционализм?
5. Охарактеризуйте два основных типа архитектурных проектов гостиничных зданий.

3.2. Основные блоки помещений гостиниц

Все помещения гостиницы можно подразделить на жилые, административные, общественные и хозяйственно-технические.

По функциональному назначению в гостинице выделяют группу помещений вестибюля; жилую часть; помещения для питания гостей, помещения торгово-бытового обслуживания; помещения для занятий спортом, развлечений, бизнеса гостей; служебные и бытовые помещения; технические помещения.

Жилая часть гостиницы содержит места для ночевки приезжающих (номера) и помещения, необходимые для нормального функционирования и поддержания чистоты в номерах. К жилым помещениям относятся номера всех категорий.

Комфортность гостиницы во многом определяется площадью номера, которая зависит в первую очередь от таких факторов, как тип номера и тип гостиницы. Площадь одноместного номера обычно меньше, чем двухместного, а в отеле высокого класса номера большей площади, чем в низкокатегорийной гостинице. В любом случае проектировщик исходит из того, что площадь номера должна позволять гостю пользоваться всем его оборудованием в условиях комфорта и свободного доступа. Всемирная туристская организация разработала специальные рекомендации по классификации средств размещения, предусматривающие, что площадь одноместного номера не может быть менее 8 м², а двухместного – менее 10 м².

Комплектование номера оборудованием зависит от класса гостиницы. Для всех без исключения типов номеров необходимо наличие следующих предметов: кровать односпальная или двухспальная, комплект постельных принадлежностей и белья,

прикроватный коврик, прикроватная тумбочка, шкаф, вешалка для верхней одежды и головных уборов, стул (не менее одного на гостя), стол, полка или подставка для багажа, занавеси на окнах, зеркало в ванной комнате. К этому добавляются щетки для одежды, пепельница, графин и стаканы для воды, ключ для открывания бутылок, рекламно-информационные материалы.

Таким образом, оборудование номера позволяет даже в скромной гостинице создать минимум уюта и комфорта, а также обеспечивает гостю возможности для работы и отдыха. По перечню обязательных предметов разница между высококлассной и низкокаторийной гостиницами должна быть минимальной. Однако оборудование номера в пятизвездочном отеле призвано обеспечивать гостю комфорт и поэтому включает дополнительные предметы, которые к тому же отличаются более высоким качеством изготовления. Комфортность номера зависит также от качества материалов, применяемых при отделке, и от площади жилой и ванной комнат. В последнее время в мировой практике гостиничного строительства ванной комнате уделяется особое внимание, так как именно она, по мнению зарубежных дизайнеров, определяет уровень комфорта и классности отеля. Как правило, увеличение объемов ванных комнат достигается за счет сокращения площади жилых помещений.

В мировой гостиничной практике сложилась следующая классификация номеров фонда гостиниц:

- ◇ по вместимости различают номера одноместные, двухместные и многоместные (для трех человек и более);
- ◇ по вместимости, числу комнат и классности — стандартные и повышенной комфортности (полулюксы, люксы, сюиты);
- ◇ по набору предлагаемых услуг и оборудования — гостиничные номера, номера с кухней (апартаменты, сюиты).

В рамках каждой указанной категории существуют подклассы, например, в зарубежной практике принято подразделять стандартные одно-двухместные номера в зависимости от типа кроватей — twin, queen, king-size.

В последнее время большое распространение получают номера-трансформеры, оборудованные кроватями twin — сдвоенными кроватями, позволяющими превращать номер в одноместный или двухместный в зависимости от спроса. Кроме

того, такое оборудование предусматривает возможность приспособления номера для размещения как супружеских пар, так и деловых туристов, покупающих место в двухместном номере из соображений экономии. Использование кроватей типов queen и king-size в оборудовании номеров говорит о повышенном уровне комфорта средства размещения (гостиница класса 4–5 звезд) или высокой категории номера (номер люкс в гостинице среднего класса). Поскольку размеры таких кроватей больше стандартных, номер тоже должен быть более просторным, чем обычный стандартный, что характерно для гостиниц высокого разряда.

Сегодня многокомнатные номера, предоставляющие повышенный комфорт, принято называть «люкс» (три комнаты и более) или «полулюкс» (полторы-две комнаты). В некоторых гостиницах имеются «президентские апартаменты», состоящие из четырех комнат и более и предназначенные не только для отдыха и работы, но и для проведения официальных мероприятий (коктейлей, приемов, совещаний). В президентских номерах помимо спальни и гостиной есть кабинет, комната для коктейлей и комната для переговоров. Повышенная комфортность номеров подкрепляется соответствующим оборудованием ванных комнат и санузлов. Для номеров люкс характерно наличие нескольких санузлов, сауны, а также оснащение этих помещений сантехникой расширенного ассортимента.

Отдельно выделяются апарт-отели, предлагающие размещение домашнего типа, где в номерах дополнительно предусматриваются кухни.

В последние годы мобильность населения в целом значительно повысилась и поездки с деловой целью становятся неотъемлемой частью рабочего процесса. Гостиницы воспринимаются как часть привычного антуража, и это ощущение еще более усиливается за счет обустройства номеров по принципу «дома вдали от дома». Так оборудуются интерьеры номеров в апарт-отелях и сюнт-отелях, воссоздающих домашний уют в гостиничных стенах. Для этих типов средств размещения характерно многокомнатное решение номеров, которые, как правило, состоят из спальни, гостиной и кухни; иногда кухня не выделяется в отдельное помещение, а располагается в специально оборудованной зоне комнаты-студии.

Для курортных гостиниц характерна комплексная малоэтажная застройка с расположением жилых корпусов вокруг центрального административного блока. Такая планировка позволяет достичь оптимального рекреационного эффекта, приближая отдыхающих к природе и обеспечивая необходимую изоляцию от факторов негативного воздействия (шум, скопление людей, слишком яркий свет и т.д.). Обычно курортные гостиницы предлагают более комфортное размещение, что подразумевается назначением этих объектов гостиничной индустрии. Обычный стандартный номер курортной гостиницы больше, чем в городском отеле.

За рубежом особой популярностью пользуется отдых в таких коллективных средствах размещения, как виллы, бунгало, шале, коттеджи и т.д. Размещение на виллах пользуется особой популярностью у семейных туристов, а молодежь предпочитает более «шумные» многономерные отели.

Для средств размещения типа бунгало, вилл и коттеджей практикуется система продаж, отличающаяся от традиционно принятой в гостиничном бизнесе системы, основанной на установлении цены за номер в сутки. В данном случае продается не отдельный номер, а вилла целиком, и временной единицей является не день, а неделя.

Административные помещения предназначены для управленческого персонала и включают в себя: кабинет (контору) дирекции, бухгалтерию, помещения отдела кадров, отдела снабжения, охраны и т.д. В гостиницах до 400 мест нормативы устанавливают следующий порядок исчисления площади кабинетов руководящих служб: на 1 место приходится от 0,12 до 0,18 м² административных помещений.

К *общественным помещениям* относят холлы, коридоры, конференц-залы, залы переговоров, банкетные залы, а также рестораны, парикмахерские, фитнес-центр, бассейн, т.е. те места в гостинице, которые могут использоваться проживающими клиентами и местными жителями. Одна из основных функций общественных помещений – обеспечение беспрепятственного перемещения людей внутри гостиничного здания. Для этих целей предназначена вестибюльная группа, включающая коридоры, холлы, лестничные пролеты и площадки, лифтовые холлы, вестибюль гостиницы. Все эти поме-

щения обеспечивают горизонтальные и вертикальные связи в гостиничном здании и должны соответствовать (по размерам, оснащению, отделочным материалам и т.д.) нормам, установленным для объектов такого класса.

Группа помещений вестибюля — одна из ответственных частей гостиницы, предназначенная для встречи и проводов гостей. Помещения вестибюльной группы имеют особое значение для обеспечения безопасности и комфорта гостей, проживающих в гостинице, и местных жителей, пользующихся отдельными услугами отеля. Кроме того, они создают первоначальное представление клиента о гостинице в целом, поэтому их необходимо поддерживать в абсолютном порядке.

Главный вход в гостиницу должен обеспечивать свободный проход гостей с вещами. Гостиничный вход в зданиях, расположенных в холодных климатических поясах, должен иметь специальную защиту от холода (тепловые завесы, тамбур). Для обеспечения безопасности проживающих в гостинице клиентов входные двери оборудуются замками, а проход в гостиницу — системами видеонаблюдения.

Лобби — центральная часть вестибюльной группы, где расположены стойка службы приема и размещения, зона отдыха для клиентов, ожидающих оформления и расчета, проход к лифтам, на лестницу, вход в ресторан, в камеры хранения и помещения администрации. Предполагается, что лобби предназначены не только для клиентов гостиницы, но и для прочих лиц, например посетителей ресторанов. По существующим нормам лобби должны быть оборудованы туалетами, открытыми для общего пользования.

Коридоры также являются помещениями общественного назначения. Они обеспечивают горизонтальные связи между помещениями гостиницы, поэтому должны быть достаточно просторными, чтобы по ним осуществлялось беспрепятственное движение. Ширина коридора зависит от того, в какую сторону открываются двери номеров: если двери открываются внутрь номера, то минимальная ширина коридора может быть 1,3–1,4 м; если двери открываются в коридор, то его ширина 1,6–2 м (разница определяется осевой ориентацией дверей: двери, расположенные друг против друга в шахматном порядке, оставляют больше места для маневра, чем двери, открываю-

шиеся навстречу). Освещение коридора должно быть таким, чтобы исключить травматизм. Обычно расстояния между источниками естественного или искусственного света составляют не более 20 м.

Позтажные холлы, фойе, кулуары (гостиные) устраиваются на пересечениях горизонтальных и вертикальных (лифты, лестницы и прочие подъемные приспособления) коммуникативных осей гостиницы. Площадь таких помещений рассчитывается по норме 0,6 м² на число мест на этаже. Меблировка коридоров, холлов, гостиных должна соответствовать их назначению и быть достаточно компактной, чтобы не загромождать проход гостей и обслуживающего персонала.

Лестницы составляют важный атрибут любого здания, но в зданиях общественного типа их значение особенно велико. В гостиничных зданиях лестницы должны отвечать следующим обязательным требованиям: прочность и долговечность материалов, применяющихся при строительстве лестниц, должны соответствовать нормам; покрытия не должны быть скользящими; ширина лестничного марша должна допускать свободный проход двух человек (трех на парадных лестницах); ширина лестничной площадки должна быть не менее ширины марша (1,25–1,85 м и шире). Число лестниц устанавливается из расчета обеспечения срочной эвакуации всех людей из здания в случае необходимости.

Общественные помещения оборудуются в соответствии с их назначением. Так, характеристика бизнес-отеля, приводимая в различных справочниках, обязательно включает в себя сведения о наличии, вместимости и оборудовании общественных помещений, предназначенных для деловых целей.

В *ресторанах, барах, кафе* и других предприятиях питания приезжающие наряду с приемом пищи могут развлекаться, общаться.

Гостиничный продукт чаще всего представляет собой комплексную услугу, состоящую по меньшей мере из двух частей — предоставления ночлега и питания. Питание клиентов гостиницы организуется в специально оборудованных местах — точках общественного питания — ресторанах, кафе, барах, буфетах и т.д. Кроме того, гостиницы высоких разрядов предоставляют клиентам питание в номер по специальному заказу, а гостини-

цы низших разрядов обеспечивают услугами буфета (горячий чай, кофе).

Предприятия питания становятся, как правило, самостоятельными центрами прибыли, принося гостинице дополнительный доход. Площадь помещений, предназначенных для организации коллективного питания, их число и номенклатура определяются в зависимости от вместимости гостиницы и ее категории.

Рестораны, где устраиваются танцы, должны иметь эстраду для оркестра и место для танцев. Число посадочных мест в ресторанах определяет размеры гардеробов, которые должны обслуживать до 70 % всех гостей одновременно из расчета 0,08 м² на гостя.

Бары отличаются от других предприятий питания размерами, единовременной вместимостью и оборудованием. Визитная карточка бара — барная стойка с высокими табуретами. Основное назначение бара — торговля напитками и блюдами быстрого приготовления. Эта специфика определяет режим работы бара, сдвинутый во времени к вечерней и даже ночной части суток. В барах редко звучит «живая» музыка.

В группу помещений развлекательного назначения включаются киноконцертные, банкетные, танцевальные залы, а в группу помещений для деловых встреч — конференц-залы, залы для деловых и банковских операций, выставочные залы.

Спортивные сооружения представлены бассейном, спортивными залами, кегельбаном и проч. В последние годы группа помещений для занятий спортом стала привычным атрибутом как городских, так и курортных гостиниц средних и высших разрядов. Наличие бассейна и тренажерных залов, косметических кабинетов, соляриев, массажных кабинетов, саун и прочих разновидностей фитнеса стало обязательным для гостиниц класса 4—5 звезд. Гостиницы более низких разрядов тоже расширяют спектр своих услуг за счет предложения отдельных видов оздоровительных процедур, самой распространенной из которых является сауна.

Группу технических помещений составляют складские, рабочие комнаты, помещения с различным инженерным оборудованием, кухня ресторана и т.д. В технических помещениях располагаются службы, контролирующие работу системы кон-

диционирования, централизованного мусороудаления, телефона, сигнализации и других систем жизнеобеспечения гостиницы.

К хозяйственно-техническим помещениям относятся склады, мастерские по ремонту мебели и оборудования, кладовые для белья, продуктов, раздаточного материала, моющих и чистящих средств. Площади хозяйственных помещений определяются по нормативам, зависящим от вместимости гостиницы и ее категории. В среднем на одно место приходится 0,4 м² хозяйственных помещений в гостиницах малой и средней вместимости. Соответствующие нормы существуют также на число и размеры шкафов, гардеробных для персонала и т.д.

Бельевая кладовая является одним из важнейших хозяйственных помещений гостиницы. Она должна включать несколько изолированных помещений, предназначенных для грязного, чистого белья и белья, требующего починки, и исключающих возможность соприкосновения грязного и чистого белья. Размеры бельевых комнат, их оснащение определяются строительными и санитарными нормами. Обычно комнаты для хранения белья оборудуются стеллажами шириной не менее 60 см. Между ними устраивается проход для погрузочных тележек. В комнате оборудуется специальное окно для выдачи бельевых комплектов.

Помещения для хранения белья должны хорошо проветриваться, а ремонтные помещения – хорошо освещаться. Стены таких помещений обычно облицовывают водостойким материалом.

В современных крупных гостиницах устраиваются собственные прачечные, как правило, в подвальных помещениях с соответствующей гидро- и шумоизоляцией и строгим соблюдением норм санитарной и противопожарной безопасности.

Функционирование гостиницы требует организации хозяйственно-технического комплекса, куда входят инженерные и хозяйственные службы. В них заняты работники, обеспечивающие чистоту помещений, белья и посуды, рабочие, занимающиеся благоустройством территории, и т.д. Чем крупнее гостиница, тем больше технических функций должен выполнять персонал. Иногда для решения инженерно-технических проблем в гостиницах устраивается технический этаж или кор-

пус, где размещаются бойлерные, аварийные электростанции (обеспечивающие подачу электроэнергии в случае ее внезапного отключения), водосборные устройства и баки, помещения для счетчиков, вентиляционные камеры, ремонтные мастерские и т.п. Деятельность технических служб должна быть организована так, чтобы не мешать пребыванию клиентов в отеле.

К хозяйственно-техническим помещениям также относят кухню ресторана, составляющую с торговым залом самостоятельный блок питания. В помещениях кухни устанавливаются нагревательные приборы, мойки, холодильные камеры и другое оборудование.

В группе помещений торгово-бытового обслуживания предоставляют услуги клиентам торговые предприятия, парикмахерская, химчистка, фотография, ателье и др.

Служебные и бытовые помещения гостиницы обеспечивают условия работы, быта, питания персонала, включая хозяйственные и подсобные нужды.

Соотношение жилых и нежилых (технических, административных, общественных) помещений не одинаково для разных типов и классов гостиниц. Гостиницы высших разрядов и бизнес-отели имеют максимальные площади нежилых помещений.

В оборот гостиничного предприятия нежилые помещения вносят наименьший вклад, поэтому существует тенденция к их сокращению. Это в первую очередь касается холлов, лобби, коридоров. Наиболее выражено данная тенденция проявляется там, где спрос на гостиничные услуги стабильно высокий, — в особо привлекательных курортных местах, в городах, принимающих большой поток туристов (например, Париж, Лондон). Обычно такие средства размещения устанавливают низкие или средние цены на свои услуги, поэтому клиенты, не имеющие достаточных средств, готовы терпеть неудобства ради экономии. Но тенденция к сокращению «недоходных» помещений не носит всеобъемлющего характера; в частности, владельцы высококлассных средств размещения понимают, что нельзя экономить на комфорте клиентов, готовых платить за этот комфорт.

Функциональной зоной гостиницы является примыкающая к гостиничному зданию территория, обеспечивающая изоляцию клиентов и персонала гостиницы от внешней среды (шум, загазованность, грязь и проч.), доступность для приезжающих. С этой точки зрения важны расположение гостиницы относительно транспортных узлов, рекламное оформление здания. Около гостиницы предусматриваются места отдыха гостей, парковка и стоянка транспортных средств. Перспективно использование подземного пространства территории гостиницы.

Инфраструктура современных курортных центров включает гостиницы и аналогичные средства размещения и соответствующим образом организованную территорию. Обычно в комплекс входят пляжи, зоны отдыха (сады, парки), спортивные сооружения (бассейны, корты, площадки для гольфа), детские площадки, места для организованного проведения досуга – эстрадные и танцевальные площадки, открытые кафе, снейк-бары и т.п.

ВЫВОДЫ

Все помещения гостиницы можно подразделить на жилые, административные, общественные и хозяйственно-технические.

К жилым помещениям относятся номера всех категорий.

Административные помещения, предназначенные для управленческого персонала, включают в себя: кабинет (контору) дирекции, бухгалтерию, помещения отдела кадров, отдела снабжения, охраны и т.д.

К общественным помещениям относят холлы, коридоры, конференц-залы, залы переговоров, банкетные залы, а также рестораны, парикмахерские, фитнес-центр, бассейн, т.е. те места в гостинице, которые могут быть использованы всеми проживающими в ней клиентами и местными жителями.

В состав помещений развлекательного назначения включаются киноконцертные, банкетные, танцевальные залы. Помещения для деловых встреч включают конференц-залы, залы для деловых и банковских операций, выставочные залы. Спортивные сооружения представлены бассейном, спортивными залами, кегельбаном и проч.

Группу технических помещений составляют складские, рабочие комнаты, помещения с различным инженерным оборудованием, кухня ресторана и т.д. В технических помещениях располагаются службы, контролирующие работу системы кондиционирования, централизо-

ванного мусороудаления, телефона, сигнализации и других систем жизнеобеспечения гостиницы.

Служебные и бытовые помещения гостиницы обеспечивают условия работы, быта, питания для персонала, включая хозяйственные и подсобные нужды.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. На какие группы подразделяются помещения гостиницы?
2. Охарактеризуйте назначение жилой части гостиниц.
3. Как в мировой гостиничной практике разделяется номерной фонд?
4. Для чего предназначены административные помещения?
5. Какие помещения гостиницы относятся к общественным и каково их назначение?
6. Какие помещения гостиницы входят в группу технических и каково их назначение?

3.3. Принципы оформления интерьеров гостиничных зданий

Интерьер представляет собой способ организации внутреннего пространства гостиничного здания, который требует решения вопросов отделки, цвето-световой среды, подбора и расстановки мебели и оборудования, элементов декоративно-прикладного искусства, внутреннего озеленения и др. Интерьер должен обладать эстетической и художественной выразительностью, отвечать функциональному назначению помещения. Иногда его определяют как внутреннюю архитектуру.

Роль интерьера определяется его влиянием на эмоциональное и физическое самочувствие человека, непосредственно воспринимающего окружающее его пространство жилых и общественных помещений здания.

О большой роли интерьера свидетельствует тот факт, что в зарубежной практике компании, занимающиеся оформлением гостиничных интерьеров, известны столь же широко, как и ведущие консультационные компании или гостиничные группы.

Основная особенность интерьера — близость внутреннему миру человека. Это ощущение формируется под воздействием пространственной формы, характеризующейся такими понятиями, как изолированность, открытость, членимость. С пространственной формой тесно связаны ограждающие элементы, воздействующие формой, цветом, пластикой на органы чувств воспринимающего их человека. Наконец, предметное наполнение пространства определяет функциональное и эмоциональное содержание интерьера.

Функциональное содержание интерьера зависит от назначения здания, которое в свою очередь определяет виды, количество и размеры внутренних помещений и тесно переплетается с экономической целесообразностью того или иного варианта решения внутреннего пространства здания. Тенденции последних лет обусловили упрощение форм внутреннего пространства гостиницы, ставшего более примитивным, прямоугольным. В настоящее время только дорогие гостиницы позволяют себе разнообразие линий — закругленные ниши, выступающие объемы и т.д. Гостиничные проекты в стремлении уйти от унылых прямых линий и углов и в то же время не отказываясь от принципов рационального решения внутреннего пространства, создают трансформирующиеся, многофункциональные помещения: лобби—помещение для приемов, ресторан—банкетный зал, комнаты для переговоров—помещения для организации коктейлей и т.д. Этот принцип экономичности нашел отражение в использовании в гостиничных интерьерах многофункциональной и трансформирующейся мебели — встроенных шкафов-перегородок, раскладных диванов и т.п. В конструировании гостиничной мебели появилось еще одно направление — жесткое соединение нескольких предметов в единый блок.

Главные компоненты организации внутреннего пространства — формы (пространственные и объемные), освещенность, стилистическое единство компонентов, которое скрепляется общей темой.

Внутреннее пространство оказывает заметное психологическое воздействие на воспринимающего его человека. Цвет, форма, конструктивные детали интерьера и оборудования гостиничного номера должны не подавлять психику, оказывать

положительное воздействие на организм человека, создавать благоприятные условия для отдыха и работы.

Многофункциональность гостиничного здания, предназначенного как для работы, так и для отдыха, обуславливает выделение в одном интерьере участков с различным содержанием, т.е. зонирование гостиничных помещений. Включение в гостиничные интерьеры фрагментов природной среды – зимних садов, внутренних двориков, зеленых зон, террас и т.п. – широко распространенный прием, позволяющий создать проживающим в гостинице оптимальные условия для отдыха и работы.

Внутреннее пространство вместо умиротворения и расслабления способно стимулировать умственную и эмоциональную деятельность, повышать работоспособность, например яркое освещение помещений, применение тонизирующего эффекта мраморной или гранитной отделки, возбуждающие цвета стимулируют умственную активность и повышают настроение.

Разработчики гостиничных интерьеров учитывают цветовые характеристики и различное восприятие человеком цветовой гаммы.

По характеру воздействия на человека цвета подразделяют на четыре основные группы:

- ◇ успокаивающие – зелено-синий, зеленый и зелено-желтый;
- ◇ возбуждающие – пурпурный, красный, красно-оранжевый;
- ◇ холодные – голубой, синий, фиолетовый;
- ◇ теплые – светло-желтый, желтый и оранжевый.

Чтобы придать самобытность характеру интерьера, возможно применение индивидуальных образцов мебели и декоративно-прикладного искусства в помещениях общественного назначения, световых и цветовых эффектов, декоративных элементов природы (водоемов, камней, пней) и т.д. Интерьеру жилой части следует уделять особое внимание, так как здесь проходит большая часть времени пребывания в гостинице. Выделяют четыре стиля убранства помещения:

- ◇ классический, сочетающий богатство ткани (шелка, гобеленовые ткани) и отделку дорогими сортами дерева. Этот стиль охватывает многие периоды времени. Особую теплоту классическому дизайну придают свечи и элегантные бра;

- ◇ кантри, создающий уют, удобство и хорошее настроение. В интерьере часто включаются предметы старины сентиментального характера;
- ◇ современный, создающий утонченное жилое пространство за счет сочетания оригинальных по стилю предметов убранства с приглушенным колоритом комнаты. Основная идея – простота, создание впечатления свободной комнаты;
- ◇ комбинированный, предполагающий применение старого и нового в оформлении, образующий свежий оригинальный образ. Предпочтительна крупная мебель прямых линий.

Декоративное убранство может быть монументальным и временным, которые необходимо менять не реже одного раза в 3 года.

Важное декоративное значение в интерьере гостиничного хозяйства имеют занавеси, ковры, обивка мебели, гобелены.

Занавеси формируют композицию и влияют на комфорт интерьера и вместе с тем выполняют практические функции, такие, как регулирование естественного освещения, тепла, поглощение шума. В гостиницах применяют прозрачные занавеси, смягчающие дневной свет и плотные, изолирующие помещение от внешних влияний. Цвет таких занавесей, их текстура, рисунок подбирают с учетом интерьера и размера помещений. Занавеси могут быть короткими и длинными. Нижняя кромка коротких должна касаться подоконника, а длинные не должны доходить до пола 5 см. Занавеси могут быть раздвижные и подъемные. В зависимости от декоративных качеств ткани занавеси могут быть активные (набивные) и пассивные, рисунок и цвет которых носит фоновый характер. Характер рисунка должен соответствовать общему характеру интерьера. Фактура занавесей должна быть проще и легче фактуры мебельной ткани, которая должна быть контрастной фактуре ковра.

Использование декоративных растений в гостиницах позволяет решать композиционные задачи. В помещениях вестибюльной группы, холлах, предприятиях общественного питания можно устраивать дворiki-сады, создать композиции из камней и растений в сочетании с освещением. В вестибюле, холлах и у лестниц располагают островные пристеночные цветочницы, которые позволяют разделить площадь помещения на отдельные зоны.

Оформленный цветочными композициями, оригинальными произведениями искусств и обставленный роскошной мебелью вестибюль укрепляет репутацию гостиницы.

В последнее время распространен такой прием, как зонирование жилых помещений, холлов, вестибюлей, когда внутреннее пространство помещения выполняется единым объемом, в котором вычлняются отдельные функциональные центры или зоны – стойка администратора, зона отдыха с зимним садом, ресторан, кафе или бар и т.д. Использование для этих целей раздвижных перегородок, декоративных решеток, разницы уровней (искусственных возвышений или понижений пола), группирование мебели, цветов, освещения и прочих элементов позволяет обустроить внутреннее пространство гостиничного холла с наименьшими затратами и менять детали интерьера, создавая тем самым новое композиционное решение. Большие возможности при оформлении номеров создает применение встроеной мебели и современных материалов. Так, шкафы-купе позволяют максимально полно использовать пространство номера, что особенно значимо для небольших по площади комнат. Современные пластиковые покрытия по прочности и долговечности превосходят деревянные, практически не отличаясь от них по внешнему виду.

По оценкам большинства экспертов, на гостиничном рынке наблюдаются две противоположные тенденции. С одной стороны, рыночный сегмент деловых поездок, формирующий львиную долю спроса в гостиничной индустрии, проявляется в стремлении к экономии расходов на поездки. Бизнес-туристы отдают предпочтение отелям ★★★, предлагающим средний уровень обслуживания и средний уровень цен. С другой стороны, тяга к роскоши во время отпуска не только не ослабевает, но даже несколько увеличивается. В этом случае психология потребителя определяется стремлением получить достойную награду за тяжелый труд в течение года. Поэтому перед дизайнерами гостиничных интерьеров ставится задача не только максимально удовлетворить потребности клиентов в комфорте и удобствах, но и внести в интерьеры номеров, лобби и холлов что-то новое, оригинальное, способное удивлять. Пресыщенные впечатлениями, характерное для эмоциональной жизни современного человека, заставляет дизайнеров ломать при-

вычные стандарты, к которым привязано восприятие среднего потребителя.

Существуют три основных направления дизайнерских решений интерьера, в которых продвигаются все разработки. Во-первых, общественные помещения гостиницы решаются в виде максимально открытых форм. Открытые пространства, применение в отделке светлых тонов и прозрачных материалов увеличивают ощущение легкости и простора. Во-вторых, в жилых номерах акцент делается на трансформирующуюся мебель (обеденный стол – рабочий стол), легкие прозрачные занавеси на окнах и на постель, которую уже не закрывают покрывалами, демонстрируя тончайшее постельное белье. Сами номера становятся просторнее – их площадь в среднем составляет 36–45 м². В-третьих, площадь ванных комнат постоянно увеличивается, поскольку теперь именно по ванной комнате гость оценивает комфорт номера в целом. Примерное соотношение жилой площади номера и ванной комнаты составляет 50:50 в курортных гостиницах высокого разряда. Оборудование ванных комнат тоже усложняется в стиле кукла здорового образа жизни. Так, широкое распространение получили различные гидромассажные приспособления. Ванные комнаты приобретают более жилой вид, окна становятся не исключением, а правилом. В интерьер ванных включаются элементы природы, композиции из камней, небольших водопадов или фонтанчиков.

ВЫВОДЫ

Интерьер представляет собой способ организации внутреннего пространства гостиничного здания. Основная особенность интерьера – близость внутреннему миру человека.

Функциональное содержание интерьера зависит от назначения здания, которое в свою очередь определяет виды, число и размеры внутренних помещений, и тесно переплетается с экономической целесообразностью того или иного варианта решения внутреннего пространства здания.

Главные компоненты интерьера – формы (пространственные и объемные), цвет, конструктивные детали интерьера и оборудования гостиничного номера.

Интерьер гостиницы должен обладать эстетической и художественной выразительностью, отвечать функциональному назначению помещения. Средствами усиления выразительности внутреннего пространства оборудованных помещений служат цветовое и световое решения, особенности применяемых материалов.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Какую роль играет интерьер в гостиничном бизнесе?
2. От каких факторов зависит функциональное содержание интерьера?
3. Как эстетически и эмоционально воздействует интерьер на человека?
4. Охарактеризуйте дизайнерские нововведения в области интерьера.

3.4. Инженерно-техническое оборудование и системы жизнеобеспечения гостиниц

Гостиничное здание представляет собой сложный комплекс помещений различного профиля, оснащенных предметами мебели и инженерно-техническим оборудованием, от которых во многом зависит уровень комфорта, предоставляемого данным средством размещения.

Техническое оборудование, предназначенное для непосредственной эксплуатации клиентом гостиницы или персоналом, должно соответствовать современному уровню, быть надежным и простым в обращении, чтобы гость, проживающий в номере, оснащенном, например, индивидуальной системой кондиционирования воздуха и отопления, мог легко ею пользоваться, не имея инженерного образования.

Инженерное оборудование гостиницы поддерживается в рабочем состоянии с привлечением соответствующих технологий и соблюдением требований техники безопасности и охраны труда, исключением шумов, вибраций, недостаточного или избыточного освещения, влагоотделения, присутствия в здании вредных веществ, которые наносят ущерб здоровью персонала и проживающих.

Техническое оборудование гостиницы неоднородно, его можно классифицировать следующим образом:

- ◇ санитарно-техническое оборудование – системы и установки с соответствующими приборами и механизмами – водопровод, канализация, холодное и горячее водоснабжение, отопление (собственные котельная и бойлерная), вентиляция, кондиционирование воздуха, центрированное пылеудаление, мусоропровод и т.д.;
- ◇ энергоснабжение – осветительное оборудование и силовые сети, аварийные системы автономного электроснабжения;
- ◇ оборудование лифтового хозяйства, включая кабины лифтов, шахты, моторные отделения;
- ◇ слаботочные устройства и автоматика – телефонное (включая собственные автоматические телефонные станции) и телевизионное оборудование, системы кабельного телевидения, видеопросмотра, сеть радиовещания, компьютерные сети и серверы, пожарная и охранная сигнализации и т.п.;
- ◇ бытовые электроприборы в номерах – фены, микроволновые печи, электроплиты, посудомоечные машины в апарта-ментах и т.д.

Водопроводная сеть обеспечивает здание гостиницы водой для питьевых и хозяйственно-бытовых нужд. Вода используется для приготовления пищи, питья, для бытовых и хозяйственных нужд гостей и персонала, для работы пожарных систем, бассейнов и т.д. Загрязненная вода попадает в систему канализации и удаляется из гостиницы. В гостиницах действуют также системы горячего и пожарного водоснабжения.

Сегодня наличие индивидуальных санузлов с горячей и холодной водой в каждом номере является нормой, а общее состояние системы водо- и теплоснабжения, канализации и кондиционирования воздуха определяет комфортность пребывания в конкретном отеле. Гостиницы высших разрядов имеют, как правило, собственное снабжение горячей водой, не зависящее от общегородских профилактических мероприятий.

Санитарно-техническое оборудование номера по ассортименту и качеству применяемых материалов зависит от класса гостиницы.

Как правило, гостиничные номера оборудуются совмещенными санузлами (но бывают исключения). Полный санузел состоит из ванны с душевой установкой, умывальника и унитаза. Неполный санузел оборудован умывальником, душевой ка-

бинкой и унитазом. Малый включает умывальник и унитаз, ре-же — умывальник и душ. Отсутствие какого-либо элемента из полного комплекта оборудования санузла непосредственно в номере компенсируется соответствующим оборудованием на этаже, предназначенным для совместного использования проживающими там гостями. Исключения составляют ванны, которые «дублируются» душевыми кабинками. Кроме того, в холле гостиницы обязательно должна быть туалетная комната общего пользования, а также аналогичные места для обслуживающего персонала.

И в случае подключения гостиницы к общей водопроводной системе, и в случае установки собственной системы водоснабжения руководство должно обеспечить соблюдение установленных стандартов качества воды.

От чистоты и состава воды зависит не только мнение гостей о гостинице, но и возможность персонала поддерживать чистоту. Оценку качества воды проводят по следующим параметрам:

- ♦ *жесткость*: повышенная жесткость препятствует образованию пены при использовании моющих средств, что может вызвать жалобы гостей и доставить персоналу хозяйственного подразделения и кухни дополнительные трудности при уборке. Вода может быть смягчена специальными средствами, безопасными для здоровья;
- ♦ *вкус/запах*: вода с плохим запахом или вкусом может быть пригодна для питья, но вряд ли гости будут этим довольны. Вкус и запах воды влияют на вкус блюд, приготовленных с ее использованием, в первую очередь на вкус кофе и чая. Кроме того, такая вода не вызывает желания использовать ее для бытовых и гигиенических нужд, что также вызывает нарекания гостей. Для удаления нежелательного запаха или вкуса воду подвергают специальной обработке;
- ♦ *цвет*: минеральные вещества, растворенные в воде, могут вызвать образование пятен на белье и фарфоре. Эти недостатки можно устранить с помощью специальной обработки;
- ♦ *мутность*: мутной вода бывает из-за наличия в ней нерастворенных твердых частиц. Такая вода не только выглядит неаппетитно, но и может засорить трубы и механизмы. Эта проблема решается путем установки фильтров;

- ◇ *кислотность*: повышенная кислотность воды может повысить коррозионность труб и оборудования, что ведет к дополнительному ремонту. Специальная обработка может снизить кислотность воды.

Давление воды должно регулироваться персоналом гостиницы. Обычно городской водопровод обеспечивает давление, достаточное для подачи воды на верхние этажи 4–6-этажного здания; более высокоэтажные гостиничные предприятия устанавливают дополнительный насос для обеспечения водой всех номеров и служб.

Расход воды учитывается отдельно для систем холодного и горячего водоснабжения. На одного проживающего может приходиться до 300 л воды в сутки. Фактическое потребление воды характеризуется также расходом воды по местам водозабора – в номерном фонде, по отдельным помещениям (прачечная, сауна, бассейн и др.), на кондиционирование и т.д. Удельный расход воды рассчитывается на единицу пропускной способности гостиницы.

Для *отопления* гостиниц применяются системы водяного, парового или воздушного отопления. Для жилой части гостиницы обычно предусматривают отдельные системы отопления. Отопительные системы в гостиницах обычно вмонтированы в стены или замаскированы каким-либо другим способом. Это, с одной стороны, оправданно, поскольку на трубах и радиаторах может скапливаться пыль, которую трудно удалить при уборке; к тому же открытые трубы не вписываются в интерьер. С другой стороны, скрытые системы коммуникаций могут создать проблемы в будущем, поскольку при их повреждении трудно установить место аварии и провести необходимый ремонт.

Расход теплоты на отопление зависит от объема и конфигурации здания, потерь теплоты в отапливаемых помещениях (через внешние ограждения, двери и т.п.), температуры наружного воздуха. Общее потребление теплоты включает потребление на отопление, вентиляцию и горячее водоснабжение. Удельный расход теплоты рассчитывается на единицу пропускной способности гостиницы.

Вентиляция (естественная и механическая) обеспечивает удаление загрязненного воздуха из помещений гостиницы и

приток свежего воздуха. Системы вентиляции различаются по способам организации воздухообмена и перемещения воздуха, а также по назначению (приточные, вытяжные). В гостиницах также предусматриваются технологии очистки воздуха от аллергенов и загрязнений, система кондиционирования (регулирование внутреннего климата).

Для обслуживания силовых нужд, на освещение, на нагревательные цели потребляется электрическая энергия.

В состав *силового оборудования* гостиницы входят: электродвигатели, машины для уборки помещений, лифты, холодильники, насосы, компрессоры, станки и проч. Использование оборудования характеризуется временем работы, мощностью, общей и удельной выработкой электроэнергии.

В системе электроснабжения предусмотрены две изолированные схемы – от основного источника (схема имеет основную и дежурную разводку) и резервную (аварийную).

Слаботочное хозяйство гостиницы включает средства связи, пожарной и охранной сигнализации, радиофикации, телевидения, автоматизации инженерного оборудования и проч.

Лифты, используемые в гостинице, по своему функциональному назначению подразделяются на пассажирские, грузовые, служебные и грузопассажирские. Они имеют различные габариты, грузоподъемность, различаются по внутренней отделке и скорости подъема. Самые комфортные и быстрые лифты предназначены для клиентов гостиницы. Грузовые лифты служат для технических целей. Правила техники безопасности не позволяют использовать лифты не по прямому назначению, например организовывать подъем пассажиров на грузовом лифте. Соблюдение этого требования предполагает разделение грузовых и пассажирских потоков в гостинице, а также – по возможности – разделение обслуживающего персонала, занятого выполнением своих производственных обязанностей, и гостей. Каждому типу лифта соответствует индивидуальная схема эксплуатации. Основные требования к лифтам в гостиницах – безопасность, быстрота и надежность в эксплуатации. К этой группе относятся также прочие подъемные устройства – эскалаторы и транспортеры.

Оптимальным пассажирским лифтом для гостиниц признается подъемное устройство, кабина которого имеет двери

центрального открывания шириной 1100 мм. Такие лифты удобны для вноса и выноса багажа и приспособлены для въезда инвалидных колясок.

Лифты с дверями телескопического открывания большего размера менее удобны для пассажиров, так как подобная конструкция увеличивает время ожидания лифта, но идеально подходит для служебных целей.

При выборе конструкции лифта нужно учитывать технические характеристики гостиничного здания. Например, для малых гостиниц больше подойдут гидравлические лифты, машинное отделение которых обычно меньше, чем у лифтов других видов, и его можно расположить на первом этаже или вынести за пределы шахты. Гидравлические лифты способны перевозить до 13 человек со скоростью движения кабины до 1 м/с.

Высотные здания гостиниц обычно оборудуются лифтами с электроприводом. Грузоподъемность таких лифтов – до 21 человека. Другое техническое решение – скоростные лифты с микропроцессорной системой управления; здесь скорость движения кабины может достигать 15 м/с.

Интерьер лифтовой кабины выполняется в соответствии с индивидуальными запросами заказчика.

В сейсмоопасных районах устанавливаются лифты, которые оборудованы устройствами, предотвращающими застревание кабины при подземных толчках.

В лифтах новейших конструкций даже отсутствие электроэнергии не создаст аварийной ситуации: по желанию заказчика лифты можно оснастить аварийной системой, которая при внезапном отключении электроэнергии позволит довести кабину до ближайшего этажа и выпустить пассажиров.

Система пожарной сигнализации представляет собой модульную адресно-аналоговую пожарную станцию, интегрированную с компьютером и существующими цифровыми сетями передачи данных. Разнообразные пожарные извещатели позволяют выбрать для каждого помещения гостиницы наиболее подходящий физический принцип обнаружения возгорания – оптический, ионизационный, тепловой. На путях эвакуации устанавливаются адресные ручные извещатели. Система призвана с высокой степенью вероятности обнаруживать пожар на ранней стадии возгорания, обеспечивать локализацию очага

возгорания, реагировать на появления «черного» дыма. Затраты на систему пожарной сигнализации составляют около 1 % стоимости ночевки. Причины возникновения пожаров в гостинице разнообразны: курильщики (22,5 %), неисправность электрооборудования (19,7 %) и техники (18 %), пожары на кухне (16,3 % случаев пожара).

Систему охранной сигнализации гостиницы рекомендуется создавать как полуавтономную. На пульт централизованной охраны поступает информация от подсистемы сигнализации, установленной в помещениях временного хранения наличных денег, кассах, обменных пунктах. Во всех остальных помещениях действует автономная система сигнализации.

Система оповещения гостиницы представляет собой аудиосистему многоцелевого назначения. Функциями системы являются оповещение персонала о возникновении чрезвычайной ситуации, передача информации с микрофонов или заранее записанной, трансляция сообщений и радиопрограмм, фоновое музыкальное сопровождение.

Система контроля доступа призвана предотвратить проникновение нежелательных лиц в здание или отдельные помещения гостиницы. Применяются автономные системы, состоящие из дверных замков со считывателем, терминалов для изучения информации с замков, программаторов карт, управляющего компьютера. Используются системы с однонаправленной передачей информации, а также системы с управляющими воздействиями.

Телевизионные системы гостиниц в зависимости от назначения подразделяются на систему наблюдения, охранную, информационную, гостевую, предприятий питания, конференц-залов. Телевизионная система наблюдения обеспечивает контроль за производственными процессами, службами гостиницы. Телевизионные камеры, установленные у стоек регистрации клиентов, на эскалаторах, помогают наблюдать за техническим обеспечением гостиницы, оперативно реагировать на изменения потока клиентов, проводить анализ и экспертизу чрезвычайных ситуаций, облегчают работу персонала.

Локальная вычислительная сеть гостиницы состоит из вычислительной сети поддержки бизнес-центра и отдельных служб (особенно службы размещения) и должна иметь воз-

возможности выхода на сети гостиниц для резервирования номеров и бронирования билетов. Она представляет собой современную форму телекоммуникаций для внутренней работы гостиницы и взаимодействия с внешней средой.

В последние годы возросла значимость оснащения гостиниц телекоммуникациями на уровне мировых стандартов. Несколько телефонных линий в отдельных номерах, прямая связь с другими городами и странами (в том числе спутниковая), выход в Интернет (Wi-Fi), спутниковое телевидение, кабельные каналы и видеопросмотры – необходимые атрибуты современного отеля. В проекте гостиничного здания должны быть предусмотрены необходимые подключения, места для размещения оборудования, продуманы способы прокладки проводки и т.д., чтобы гостиница могла обеспечить своим клиентам весь спектр необходимых услуг.

Полный перечень требований к оборудованию гостиничных номеров, оснащению гостиниц и благоустройству окружающей территории обычно приводится в ГОСТах, документах международных организаций, например ЮНВТО, или профессиональных ассоциаций, последние в отличие от ГОСТов носят рекомендательный характер.

В зарубежной практике принята специальная шкала штрафов, уплачиваемых отелем (или его агентом – турфирмой) клиенту, воспользовавшемуся услугами данного отеля, за отсутствие тех или иных услуг, наличие которых обязательно для отелей подобного класса (или было обещано клиенту). Штраф определяется в процентах стоимости дня проживания, его размеры зависят от тяжести нарушения.

ВЫВОДЫ

Гостиничное здание представляет собой сложный комплекс помещений различного профиля, оснащенных инженерно-техническим оборудованием, от которых во многом зависит уровень комфорта, предоставляемого данным средством размещения.

Водопроводная сеть обеспечивает здание гостиницы холодной и горячей водой для питьевых и хозяйственно-бытовых нужд, а также пожарного водоснабжения.

Для отопления гостиниц применяются системы водяного, парового или воздушного отопления.

Слаботочное хозяйство гостиницы включает средства связи, пожарной и охранной сигнализации, радиофикации, телевидения, автоматизации инженерного оборудования и проч.

В функции системы оповещения входит: оповещение персонала о возникновении чрезвычайной ситуации, передача информации с микрофонов или заранее записанной, трансляцию сообщений и радиопрограмм, фоновое музыкальное сопровождение.

В последние годы возросла значимость оснащения гостиничных зданий телекоммуникациями на уровне мировых стандартов.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Для чего предназначено техническое оборудование гостиницы?
2. Как классифицируется техническое оборудование гостиницы?
3. Охарактеризуйте систему водоснабжения гостиниц.
4. Каким требованиям должно отвечать лифтовое хозяйство гостиниц?
5. Как осуществляется отопление помещений гостиниц?

ГЛАВА 4 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

4.1. Особенности работы в сфере гостиничного сервиса

Работа в сфере гостиничного сервиса имеет ряд особенностей, среди которых в первую очередь отметим следующие:

- ♦ в одном гостиничном предприятии работают представители разных специальностей (от 5 до 9). При этом практически любая услуга, оказываемая клиенту, требует кооперации нескольких служб и, следовательно, координации действий разных специалистов, которые должны взаимодействовать так, чтобы все возникающие у клиента проблемы решались оперативно и без вмешательства высшего руководства;
- ♦ большинство массовых профессий в отеле (горничные, уборщицы и т.п.) не требуют высокой квалификации от работников. Именно поэтому в зарубежных отелях много иммигрантов из слабо развитых стран;
- ♦ работа персонала гостиницы, особенно тех, кто непосредственно контактирует с клиентами, требует умения и желания находить общий язык с самыми разными людьми, поскольку среди постояльцев гостиницы бывают богатые и бедные, молодые и пожилые, спокойные и вспыльчивые, трезвые и пьяные, представители разных специальностей, в том числе криминальные элементы;
- ♦ работа отеля – это своего рода непрерывное производство: отель работает 24 ч в сутки, 365 дней в году.

У менеджеров рабочий день не нормирован и практически всегда больше 8 ч в день (часто до 70 ч в неделю). При этом работа менеджеров высшего звена отличается высокой долей разговорных контактов (непосредственно и по телефону) и относительно небольшим временем, расходуемым на работу с

письмами и документами. Работа менеджеров отличается высокими нервными нагрузками, требует умения быстро принимать решения и постоянной готовности к любым неожиданностям; например, одновременный приезд двух важных персон, претендующих на один президентский номер. Отсюда профессиональные болезни гостиничных менеджеров — язва, гипертония, сердечная недостаточность, а также алкоголизм. Для работников службы питания существует опасность нежелательного увеличения веса.

В индустрии гостеприимства сильнее, чем в других отраслях, распространена текучесть кадров, особенно в первые месяцы после поступления на работу. Так, 45 % работников покидают новую работу через три месяца после поступления, а 15 % после первого месяца. Этот процесс, который часто называют кризисом введения, дорого обходится отелю и негативно воздействует на моральную атмосферу в организации, на мотивацию персонала и соответственно на удовлетворение потребностей клиентов.

Проводившиеся в разных странах исследования не выявили какого-либо предпочтительного стиля управления отелем: есть успешные отели, где принят чисто авторитарный стиль, и не менее успешные отели, где принят демократический стиль. Но количественно «авторитарных отелей» больше, так как долгое время отельный бизнес был семейным: отель возглавлял глава семьи, которому беспрекословно подчинялись его родственники — служащие отеля. Первые менеджеры со специальным образованием появились в 1920-х гг. До этого времени все гостиничные управляющие были чистыми практиками. Отели сильно отличаются друг от друга и поэтому совсем необязательно, что, например, менеджер, успешно работающий в небольшом бизнес-отеле, будет столь же успешно работать в большом курортном комплексе, и наоборот.

Клиент, собирающийся воспользоваться услугами индустрии гостеприимства, испытывает некоторую тревогу, поскольку не может знать заранее качество услуг и обслуживания. Без ощущения, что о нем заботятся, человек переступивший порог гостиницы, является скорее потребителем, чем гостем, скорее просителем, чем постоянным покупателем.

В последние годы гостеприимство как добрые личные отношения персонала к клиентам забывается и становится утраченным искусством. Служащих заменяют машины, чтобы сократить число контактов с клиентом до минимума и таким образом решить проблему вежливости и гостеприимства (исключить жалобы на персонал). Однако клиенты не принимают эту тенденцию, поэтому гостеприимный отель, стремящийся создать у себя атмосферу радужного отношения к гостям, при подборе обслуживающего персонала должен исходить из морально-нравственных качеств работника. Приемам и технологии производства услуг можно научиться, а гостеприимство — это скорее врожденное качество.

Грамотная система кадровой политики и своевременное обучение персонала — необходимые условия существования современного предприятия размещения.

Требования к обслуживающему персоналу гостиниц можно условно разделить на 4 группы.

1. *Квалификация* (для всех категорий гостиниц). Обслуживающий персонал и руководители должны пройти профессиональную подготовку в соответствии с предоставляемыми ими услугами. Один работник должен пройти подготовку, связанную с обеспечением безопасности проживающих в гостинице, другой должен быть подготовлен по вопросам безопасности в сфере общественного питания и т.д.

Гостеприимство и уважение невозможно проявить, не зная языка, культурных и бытовых особенностей и традиций гостя. Для гостиниц категорий ★ и ★★ достаточно работникам службы приема и размещения знать один иностранный язык (язык международного общения или язык, наиболее употребляемый клиентами гостиничного комплекса в этом регионе). Для гостиниц категорий ★★★ и ★★★★ всему персоналу, имеющему контакты с проживающими, необходимо знание в достаточном объеме не менее двух языков (международного общения или других языков, наиболее употребляемых клиентами гостиницы в этом регионе). Для гостиниц категории 5 звезд весь персонал, работающий с проживающими, должен свободно владеть по меньшей мере тремя иностранными языками.

2. *Поведение*. Персонал всех категорий гостиниц должен уметь создавать на предприятии атмосферу гостеприимства, добро-

желательно выполнить просьбу проживающего и проявлять терпение и сдержанность в отношении проживающих, понимая с первого слова или даже намек гостя, когда ему необходимо предоставить те или иные услуги. Служащий должен быть достаточно профессиональным, чтобы самостоятельно изменять ход обслуживания и быть способным отреагировать на вновь возникшую ситуацию так, чтобы это было расценено гостем как гостеприимство. Например, работники службы приема и размещения проявят большую заботу, если они вначале разместят в номере гостей, которые устали, находясь много часов в пути, и только после их отдыха выполняют необходимые формальности. Штат гостиницы должен обслужить гостя, прибывшего впервые, так, чтобы он стал постоянным клиентом. Профессиональное мастерство гостиничного работника определяют культура поведения при исполнении служебных обязанностей, умение соблюдать нормы международного этикета.

3. *Медицинские требования.* Персонал всех категорий гостиниц должен периодически проходить медицинское освидетельствование для получения сертификата.
4. *Униформа.* Форменная одежда гостиничного персонала должна быть удобной, красивой, модной и скромной.

Работника могут не допустить до выполнения обязанностей, если он не соблюдает правил внешнего вида. Культура обслуживания в гостинице неотделима от внешнего вида.

Персонал всех категорий гостиниц, вступающий в контакт с проживающим, должен носить фирменную одежду. Форменная одежда должна быть изготовлена из ткани с хорошей теплопроводностью и воздухопроницаемостью. Бейджик (личный значок) с эмблемой гостиницы, указанием должности, имени и фамилии выдается всем работникам отделом кадров. Работник должен носить его с левой стороны; других значков, брошей, булавок любого вида носить не полагается. При увольнении бейджик должен быть сдан в кадровую службу.

Работники должны следить за своей форменной одеждой, как за своей собственной, содержать ее чистой, в хорошем состоянии в любое время. Все расходы, связанные с форменной одеждой, относят на счет сверхпланового накопления гостиницы. Работники гостиницы, которые получили форменную

одежду со скидкой 50 %, оплачивают ее стоимость в рассрочку. Если одежда пришла в негодность до сроков списания, необходимо составить акт о ее преждевременном списании. Невыплаченная часть стоимости форменной одежды, пришедшей в негодность по вине работника до срока носки, взимается с работника в сроки, оговоренные при ее выдаче.

Административный персонал носит одежду делового стиля. Джинсы, шорты, майки, прозрачные блузки, мини-юбки и облегающие платья на работе запрещены. Косметика и украшения женщин должны быть скромными и подобраны со вкусом. Мужчины обязаны носить строгий костюм или спортивный пиджак и галстук. Не разрешается носить на службе обувь с открытыми пальцами и пятками.

Должна строго соблюдаться личная гигиена в отношении волос, ногтей, зубов и общая чистота. У мужчин должны быть аккуратно подстриженные волосы (максимум до уровня воротника). Не допускается также очень короткая стрижка.

Коллективное сотрудничество в индустрии гостеприимства. Служащие, которые не ориентированы на удовлетворение запросов клиента, часто пытаются переложить ответственность на других. Любой работник гостиницы должен осознавать, что качество обслуживания – такое, какое ждет от него гость, является его главной задачей в работе.

Для того чтобы лучше организовать обслуживание, необходимо обеспечить связи между работниками различных служб. Поэтому целесообразно предоставить возможность всем сотрудникам поработать в различных службах гостиницы. Тактика вовлечения сотрудников в разные сферы работы гостиницы сделает их соучастниками и поможет повысить качество обслуживания.

Весь персонал гостиницы должен приложить усилия, чтобы гость уехал удовлетворенным. Их отношение, внешний вид и готовность выполнять любую просьбу гостя формируют общее впечатление о гостинице.

Большинство клиентов не жалуются на возникшее неудовольствие, т.е. не дают шанса урегулировать отношения, они сразу уезжают и уже не возвращаются. Жалующийся клиент дает возможность администрации решить проблему.

Проявляя заботу о повышении квалификации персонала, необходимо определить, кто из работников имеет желание и возможность подняться по карьерной лестнице. Для них должна быть разработана программа, включающая обучение в смежных подразделениях; тогда при появлении вакансии предпочтение будет отдано работнику гостиницы, а не человеку со стороны.

Наличие служащих, обученных смежным профессиям, придает гибкость работе гостиницы, потому что спрос не на все услуги одинаков: услуги одного подразделения в какое-то время могут пользоваться повышенным спросом, а другие могут спокойно работать и помочь более загруженному подразделению. Результаты гостеприимства проявляются в увеличении постоянных клиентов гостиницы, расширении ее признания на рынке.

Работники гостиницы должны ненавязчиво предлагать свои услуги, предупреждать желания гостя. На все вопросы клиента работники гостиницы должны давать четкие справки, исчерпывающие ответы. Работникам гостиницы запрещен ответ: «Это не моя обязанность». Если гость обращается с вопросом, в котором работник не компетентен, он должен связаться с соответствующим человеком. Если это невозможно, надо записать фамилию гостя и номер его комнаты и как можно быстрее принять необходимые меры.

Работники гостиницы не должны без разрешения входить в номер, не должны заводить бесед с клиентами, любопытствовать, допускать фамильярность в общении, использовать нецензурные и бранные выражения.

Любая вещь, найденная работником гостиницы, должна быть передана руководителю отдела находок. Если по истечении трех месяцев вещь не будет востребована, ее отдают лицу, которое ее обнаружило.

Особые условия обслуживания в гостинице, ее специфика допускают некоторые исключения от общепринятых форм вежливости. Например, швейцар, приветствуя гостя наклоном головы либо словами, не должен снимать форменную фуражку. При оформлении документов администратор (портье) делает записи сидя, хотя правила вежливости требуют принять гостя стоя, подчеркивая к нему особое внимание.

Многие менеджеры в целях проверки пользуются услугами «секретных гостей», чтобы проверить работу служащих, когда

они считают, что за ними не наблюдают, и верно оценить профессионализм служащего. «Секретный гость» посещает отель и проживает в нем одну или несколько ночей, внимательно наблюдая за поведением персонала.

Основные требования к действиям персонала по отношению к гостям должны быть известны, признаны и соблюдаться всеми работниками:

- ◇ постоянно совершенствуйте профессионализм в гостиничном хозяйстве;
- ◇ улыбайтесь, всегда храня положительный зрительный контакт с клиентом;
- ◇ используйте в разговоре с гостями вежливые слова;
- ◇ соблюдайте бескомпромиссный уровень чистоты и ответственности;
- ◇ создавайте хороший рабочий микроклимат;
- ◇ используйте бригадный метод и совмещение профессий;
- ◇ будьте послами гостиницы на рабочих местах и за их пределами, всегда говорите о ней хорошо, не делайте никаких отрицательных замечаний;
- ◇ получив жалобу от гостя, принимайте ее на себя;
- ◇ реагируйте незамедлительно на просьбу гостя. В течение 20 мин позвоните гостю и узнайте, остался ли он удовлетворен;
- ◇ сопровождайте гостя до того места, где можно указать ему прямой путь следования;
- ◇ знайте всю информацию о гостинице, чтобы ответить на вопросы гостя;
- ◇ пользуйтесь вежливым телефонным этикетом. Отвечайте не позднее трех сигналов и просите не класть трубку. Не прерывайте телефонные звонки;
- ◇ всегда рекомендуйте рестораны, бары гостиницы;
- ◇ соблюдайте форменную одежду в чистоте и опрятности;
- ◇ немедленно известите вашего начальника обо всех беспорядках, порче оборудования, несчастных случаях и т.д.

Общие требования к персоналу предприятий питания, обслуживающих гостиничные комплексы, состоят в следующем:

- ◇ повара, официанты, метрдотели принимаются на конкурсной основе по результатам квалификационных испытаний и тестирований;

- ◇ метрдотели, официанты, бармены должны знать не менее одного европейского языка. В бригаду включают официантов, владеющих разными языками;
- ◇ регулярно, но не реже одного раза в 5 лет, проводится переаттестация производственного, обслуживающего, административно-управленческого и технического персонала для подтверждения или повышения квалификационного разряда;
- ◇ не реже чем через три года проводится профессиональная переподготовка работников предприятия на курсах повышения квалификации по специальной программе;
- ◇ все работники должны иметь форменную, специальную или санитарную одежду и обувь установленного для данного предприятия образца, находящуюся в хорошем состоянии без видимых повреждений;
- ◇ все работники предприятий питания на форменной одежде должны носить бейджик с эмблемой предприятия, должностью, фамилией и именем;
- ◇ форменная одежда метрдотеля должна отличаться официальной отделкой или включением в комплект фрака или смокинга;
- ◇ работники, обслуживающие гостей, должны быть вежливыми, внимательными и предупредительными. При возникновении конфликтной ситуации работник должен пригласить дежурного администратора, метрдотеля или директора предприятия;
- ◇ работники не должны заниматься посторонними делами на рабочем месте;
- ◇ работники кухни, технических служб и вспомогательный персонал (уборщики) не должны появляться в помещениях для посетителей в санитарной и специальной одежде, если это не связано с выполнением ими прямых обязанностей (проведение срочных ремонтных работ).

Правила и предписания, приведенные ниже, определяют стандарт поведения работника гостиничных комплексов (если одно из правил, отмеченных звездочкой, нарушено, работник должен быть немедленно уволен):

1*. Потребление алкогольных напитков или наркотиков на территории отеля. Появления на работе под действием алкоголя, наркотиков и др.

- 2*. Азартные игры, драки, безделье, нахождение в состоянии сна на территории отеля.
- 3*. Хранение оружия на территории отеля.
4. Сквернословие.
5. Потребление жевательной резинки при выполнении обязанностей. Прием пищи или курение в неразрешенных местах или не в перерыв.
6. Неяoshiливый вид, нечистоплотность, невнимание к гигиене. Отказ от ношения униформы, бейджика.
7. Использование входа или выхода, не предназначенных для персонала.
8. Посещение ресторанов, баров, салонов и других общественных мест.
- 9*. Умышленная подделка документации отеля, включая дачу неверных сведений в анкете при поступлении на работу.
- 10*. Регистрация, изъятие табельной карточки других работников без разрешения руководства.
11. Переработка или досрочный уход с работы или опоздание без разрешения.
12. Продолжительный невыход на работу или опоздания без уважительной причины и заблаговременного предупреждения.
13. Продление перерыва или проведение перерыва в неразрешенных местах.
14. Отказ от порученной работы.
- 15*. Неподчинение указаниям администрации.
- 16*. Причинение ущерба отелю.
- 17*. Нечестность или воровство.
18. Несоблюдение правил санитарии и безопасности.
19. Скрытие заболеваний или получения травм на работе.
- 20*. Невыход на работу по истечении листка временной нетрудоспособности.
- 21*. Несоблюдение ПП, ТБ и ГО.
22. Деятельность, дискредитирующая отель, его гостей и работников.
23. Неэтичное поведение (обсуждение конфиденциальных вопросов с гостями или работниками).
24. Попрошайничество, торговля на территории предприятия.
25. Использование телефона отеля для личных целей.

В гостиничных комплексах любой категории должны быть созданы условия для отдыха и питания персонала в соответствии с его численностью, зависящей от размеров гостиничного комплекса и объемов обслуживания.

ВЫВОДЫ

Работа в сфере гостиничного сервиса имеет ряд особенностей, например: у менеджеров рабочий день не нормирован и практически всегда больше 8 ч в день.

Первые менеджеры со специальным образованием появились только в 1920-х гг., до этого все гостиничные управляющие были практиками. Требования к обслуживающему персоналу гостиниц можно условно разделить на четыре группы: 1) квалификация (для всех категорий гостиниц); 2) поведение; 3) медицинские требования; 4) униформа.

Весь персонал гостиницы должен приложить усилия, чтобы гость уехал удовлетворенным.

Численность персонала в службах зависит от размеров гостиничного комплекса и объемов обслуживания.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Какие особенности работы присущи сфере гостиничного сервиса?
2. Какие требования предъявляются к обслуживающему персоналу гостиниц?

4.2. Управление персоналом

Служба персонала является функциональным подразделением, так как непосредственно не участвует в основной деятельности организации, но обеспечивает ее должную работу. Специалисты по персоналу и линейные руководители несут ответственность за реализацию основной задачи управления персоналом – повышение эффективности его труда. Служба управления персоналом решает эту задачу путем создания общих условий (систем, процедур, программ), способствующих более полному использованию деловых качеств работников и осуществлению контроля за эффективностью

использования делового потенциала каждого работника. Линейные руководители ежедневно управляют людьми, т.е. заставляют эти системы работать.

Основными функциями службы управления персоналом являются:

- ◇ формирование кадровой политики гостиничного предприятия и создание системы документов, отражающих эту кадровую политику и ее отдельные составляющие (процедуры);
- ◇ проектирование должностей, определение структуры персонала и требований к работникам;
- ◇ подбор персонала;
- ◇ оценка и аттестация персонала, вывод и перемещение работников;
- ◇ обучение и профессиональное развитие работников;
- ◇ работа с кадровым резервом, планирование карьеры работников;
- ◇ совершенствование оплаты и стимулирование труда;
- ◇ нематериальная мотивация работников;
- ◇ кадровое делопроизводство;
- ◇ формирование корпоративной культуры и управление психологическим климатом в трудовом коллективе.

Управление персоналом связано с разработкой и реализацией кадровой политики, которая включает в себя: планирование, найм и размещение рабочей силы; обучение, подготовку и переподготовку работников; принципы продвижения по службе и организацию карьеры; условия найма труда и его оплаты; обеспечение формальных и неформальных связей; создание комфортного психологического климата в трудовом коллективе.

Одно из основных условий создания эффективного трудового коллектива — это разработка организационной структуры гостиничного хозяйства (кадрового планирования, с помощью которого проводится подбор кадров и кадровая политика).

Основной принцип отбора персонала: «нужный человек в нужное время на нужном месте». Реализация этого принципа требует системного подхода, и первым шагом на этом пути является планирование персонала.

Актуальность планирования кадров предопределяют необходимость в хорошо обученных работниках с опытом работы в индустрии гостеприимства и проблема большой текучести кад-

ров. Кадровое планирование, связанное с общим развитием гостиничного предприятия, должно учитывать изменения внешних факторов, например демографические изменения, изменения уровня образования, острота конкуренции, государственное вмешательство в экономику, технологическое развитие.

Кадровая функция — поиск и подбор работников, планирование карьеры значимых для организации фигур, оценка работников управленческого аппарата, повышение их квалификации.

Спецификация кадров — это детализация признаков и качеств, требуемых от работников для выполнения соответствующей деятельности, например внешние данные, темперамент и мобильность, квалификация и навыки, опыт выполнения аналогичных работ и т.п.

Процесс кадрового планирования состоит из четырех основных этапов, где главным является совпадение спроса и предложения: 1) анализ действующего персонала; 2) оценка ожидаемых изменений в предложении кадров в планируемый период времени; 3) прогноз спроса на кадры в планируемый период; 4) принятие мер для обеспечения доступности требуемых кадров в нужный момент (совпадение спроса и предложения).

Определив будущие потребности, руководство должно разработать программу их удовлетворения. Потребности — это цель, программа — средство ее достижения, которая должна включать конкретный график и мероприятия по привлечению, найму, подготовке и продвижению работников, требующихся для реализации целей гостиничного предприятия.

Информация, полученная при анализе работы персонала, является основой для большинства последующих мероприятий по планированию и набору персонала.

Должностная инструкция, которая создается на ее основе, представляет собой перечень основных обязанностей, требующихся знаний, навыков и умений, а также прав работника. Эти инструкции разрабатываются кадровыми службами совместно со специалистами структурных подразделений гостиницы, которые знают особенности работы на тех или иных производственных участках. Содержание должностной инструкции зави-

сит от особенностей конкретного гостиничного предприятия, поэтому каждая гостиница разрабатывает собственные должностные инструкции. Заметим, что должностная инструкция имеет силу юридического документа. На нее можно ссылаться при определении качества выполнения работником своих обязанностей. Известны случаи, когда уволенные работники обжаловали действия администрации в суде, ссылаясь на то, что они не были официально предупреждены о круге их должностных обязанностей.

В России профессиональные стандарты (квалификационные требования) утверждены постановлением Минтруда РФ от 17.05.99 № 8 (в ред. от 10.10.2002) «О квалификационных требованиях (профессиональных стандартах) к основным должностям работников туристской индустрии» (см. приложение 4).

Должности работников, включенные в квалификационные требования, сгруппированы по трем квалификационным уровням в зависимости от направления деятельности работников, сложности и объемов выполняемых должностных обязанностей, степени самостоятельности и ответственности в принятии и реализации решений.

Так, в службе приема и размещения: к первому квалификационному уровню соответствуют должности: телефонистки, швейцара, носильщика; во втором — менеджер службы приема и размещения, менеджер по обслуживанию гостей, администратор, портье; третьему — начальник службы приема и размещения, старший администратор и др.

В подсекторе обслуживания гостиничного фонда: к первому квалификационному уровню относятся должности: горничная, уборщик служебных и общих помещений, кастелянша, работники прачечной и химчистки; ко второму — старшая горничная, портной и т.д.; к третьему — начальник (менеджер) службы гостиничного фонда, дежурный по этажу, руководители бельевой и химчистки.

Для гостиничной индустрии характерен большой разрыв в уровне образования для различных служб. Например, персонал третьего уровня службы приема и размещения имеет самый высокий процент высшего образования, персонал хозяйственного отдела и службы организации питания — самый низкий.

Подбор кандидатур на выполнение конкретных производственных и управленческих функций является следующим шагом.

Поиск работника, отвечающего требованиям, предъявляемым к персоналу гостиничных предприятий, осложняется тем, что кадровый состав гостиницы все время меняется из-за высокой текучести кадров в индустрии гостеприимства. Это связано с проявлением различных факторов – сезонности, суточным графиком работы, высокой долей ручного труда, низкой квалификацией персонала, невысокой заработной платой, отсутствием перспектив роста и др.

Подбор работников на должности, относящиеся к низшему управленческому звену, может осуществляться двумя способами:

- ◇ продвижение лиц, уже работающих в гостиничном предприятии;
- ◇ привлечение кандидатов со стороны.

«Внутренние» кандидаты более преданы целям предприятия, а вероятность их ухода меньше. Работники убеждают, что при соблюдении норм поведения и хорошем выполнении работы они могут рассчитывать на повышение. Продвигать работников изнутри более безопасно, так как есть объективная оценка его навыков. «Внутренний» кандидат требует меньшей подготовки, чем «внешний».

Возможными недостатками подхода к решению проблемы исключительно за счет внутренних резервов является то, что:

- ◇ в организацию не приходят новые люди со свежими взглядами, что может привести к застою;
- ◇ служащие, претендовавшие на посты и не получившие их, могут быть недовольны.

Популярным методом набора за счет внутренних резервов является рассылка информации об открывающейся вакансии и приглашение квалифицированных работников. Некоторые организации практикуют уведомление всех своих служащих о любой открывающейся вакансии, что дает им возможность подать заявления до того, как будут рассматриваться заявления кандидатов со стороны.

В зарубежной гостиничной практике поиск персонала расширяется далеко за пределы регионального и даже национального рынка труда, приобретая интернациональный характер.

Кадровые службы не могут ограничивать свои функции работой с имеющимся персоналом, особенно в тех странах, где спрос на рабочие руки значительно превышает имеющееся предложение. В ряде западных стран кадровые службы заняты не только и не столько оформлением сотрудников на работу, сколько планомерным и целенаправленным поиском и привлечением нового персонала. Для этих целей применяются объявления в СМИ, рассылка приглашений, поиск и размещение информации в Интернете, работа с кадровыми агентствами.

Существует три основных типа агентств занятости:

- ◇ используемые федеральными, региональными или местными органами управления – общественные государственные агентства (службы занятости) – главный источник чернорабочих и служащих для чистой работы;
- ◇ связанные с некоммерческими организациями;
- ◇ частные агентства – основной источник клерков для чистой работы и управляющего персонала. Такие агентства получают плату за каждого работника, которого они устраивают на работу, в размере, определяемом конъюнктурой рынка, причем в последнее время наиболее часто организация платит эту сумму, а не кандидат.

На должности поваров, кондитеров, барменов и др., относящиеся к категории старшего обслуживающего персонала, работники приходят по окончании специальных учебных программ в высших и средних учебных заведениях профессионального образования.

Для найма на должности руководителей помощь агентств по трудоустройству и объявления вряд ли принесут пользу, так как речь может идти о специалистах, которые не нуждаются в такой помощи. Администрация, привлекая на предприятие необходимого специалиста, базируется на личном знакомстве либо беседуя с уже известными кандидатами.

Процесс отбора кадров требует наличия наряду с вакантными должностями определенного списка претендентов.

Первым этапом этого процесса является сбор данных о претендентах на основании анализа заполненных анкет и биографий. На этом этапе бывает достаточно обсуждения кандидатур. Претенденты, по объективным данным не соответствующие

заявленным знаниям или опыту, исключаются из дальнейшего процесса.

Дальнейший процесс подбора кадров проходит несколько этапов: 1) личные беседы с претендентами; 2) тестирование, если оно необходимо из-за специфических условий труда; 3) выяснение причин увольнения с предыдущих мест работы; 4) практические испытания. На всех этих этапах происходит отбор кандидатов и определяются наиболее подходящие кандидатуры.

Работники кадровой службы должны убедиться в соответствии найденного кандидата требованиям должности, на которую он приглашается. Менеджер по персоналу должен проверить, насколько знания, умения и навыки кандидата отвечают поставленным перед ним задачам, какова степень его обучаемости, контактен ли он, хочет ли и может работать с людьми, т.е. обращает внимание не только на профессиональную подготовку, но и на психологические качества кандидата.

Таким образом, процесс подбора кадров можно разделить на два этапа:

- ◇ подбор от противного, когда из общего списка претендентов исключаются те, кто не соответствует предъявляемым требованиям;
- ◇ осуществление выбора наилучших претендентов.

В индустрии гостеприимства большое значение имеют личные беседы с претендентами. Работники, проводящие беседы, должны быть специально подготовлены; беседы с претендентами проводятся не однажды и не с глазу на глаз, в определенной последовательности по заранее подготовленному списку вопросов, которые должны обсуждаться с претендентом.

Процедуры, связанные с отбором и проверкой новых сотрудников, не должны занимать много времени, чтобы не потерять оперативность работы службы персонала.

Производственная ориентация и адаптация нового работника — следующий этап кадровой политики.

Процесс введения включает в себя процесс адаптации нового работника к культуре и политике организации, к правилам труда, к другим членам коллектива. Обычно работник начинает свою трудовую деятельность, не имея развернутого представления о предприятии, особенностях его функциони-

рования и т.д. Если не уделять внимания работнику, попавшему в новый для него коллектив, то пройдет немало времени, прежде чем он разберется в особенностях трудового процесса. Для вовлечения новых работников в производственный процесс требуется четкая программа, которая повысит мотивацию новых работников к труду. Эта программа рассчитана на несколько месяцев после принятия на работу и помогает новичкам привыкнуть к обстановке, своим обязанностям и построить здоровые отношения с другими работниками организации.

Программа ориентации включает в себя ознакомление с помещениями и организацией деятельности гостиничного предприятия в целом. Элементом такого ознакомления должно быть представление нового работника всем членам трудового коллектива. Обычно ответственность за нового работника ложится на руководителя подразделения, куда нанимается этот работник. Например, работник службы портье должен изучать определенные пункты этой программы и проходить ежедневную проверку. Кроме непосредственной работы для него на каждый день предусматриваются занятия в смежных службах. Так, администратор должен один день «работать горничной», чтобы знать, как номер выглядит, когда уезжает гость, и как он должен выглядеть при заселении нового гостя.

Для каждого подразделения необходимо подобрать наставников, отвечающих за обучение новых работников. Непосредственный руководитель, наставник и новый работник должны ежедневно обсуждать вопросы обучения, в частности новичок может рассказать о своих затруднениях; такая обратная связь поможет усовершенствовать программу адаптации.

Содержание адаптационных программ довольно разнообразно. Наибольшее внимание в них уделяется функциональным обязанностям, иерархии и структуре предприятия, непосредственному окружению — коллегам, дисциплине, технике безопасности и правилам противопожарной безопасности, т.е. тому, что позволяет включить сотрудника в производственный процесс. Социальным отношениям уделяется меньше внимания, поэтому новички вынуждены самостоятельно осваивать существующие нормы и правила.

Профессиональная адаптация — главная тема, обсуждаемая с новым работником. Существует несколько моментов адапта-

ции: молодого работника (специалиста) к первому месту работы, опытного работника к новому месту, к новой должности, к понижению в должности.

Время, которое человек проводит на работе, составляет большую часть его жизни, и быстрая адаптация новичка к коллективу и коллектива к новичку выгодна обеим сторонам.

Один из самых тонких моментов трудоустройства – вопрос об оплате труда. Нельзя допускать ситуации, при которой в процессе собеседования, когда организация заинтересована в найме кандидата, речь идет об одной сумме, а когда кандидат уже согласился и вышел на работу, выясняется, что администрация не в состоянии платить такие деньги. Это может резко понизить мотивацию нового работника, а может послужить причиной для увольнения.

Менеджер по персоналу обязан подробно оговорить технические условия и режим работы организации, рассказать о ненормированных рабочих днях и работе в выходные, праздничные дни (что характерно для гостиничных предприятий), методах и способах поощрения персонала за подобную работу. Кроме того, необходимо обсудить особенности испытательного срока.

Не следует смешивать понятия «испытательный срок» и «адаптационный период». Они могут совпадать во времени, но задачи, которые решаются в адаптационном периоде, гораздо шире. Если главной задачей испытательного срока является выяснение того, насколько новый работник профессионально пригоден и состоятелен как специалист, то главная задача адаптационного периода – наладить систему взаимосвязей и взаимозависимостей индивида (новичка) с новой для него материально-социальной средой, в которой ему предстоит реализовать себя как специалисту и личности в течение длительного времени.

Новички проходят ориентационные программы, помогающие разобраться в структуре, традициях гостиничного предприятия, специализированные управленческие тренинги и в дальнейшем находятся под контролем кадровой службы.

В последнее время вопросы производственного обучения и повышения квалификации работающих специалистов получают все большее значение. Профессиональное развитие ра-

ботников непосредственно влияет на финансовые результаты компании, способствует созданию благоприятного климата в трудовом коллективе, повышает мотивацию работников и их преданность организации. Повышая квалификацию и приобретая навыки и знания, работники становятся более конкурентоспособными на рынке труда, получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри организации, так и вне ее.

Определение потребностей гостиничного предприятия является ключевым моментом в управлении профессиональным развитием. По сути речь идет о выявлении несоответствия профессиональных знаний и навыков, которыми должен обладать персонал для реализации целей предприятия, и теми знаниями и навыками, которые у него есть в действительности.

Организация профессионального обучения должна представлять собой комплексный непрерывный процесс, включающий несколько этапов.

Управление процессом профессионального обучения начинается с определения потребностей, которые формируются на основе потребностей развития работников, а также необходимости выполнения ими своих текущих производственных обязанностей, что требует от них знания рабочих процедур и методов оказания услуг.

Потребности, связанные с выполнением производственных обязанностей, определяются на основе: заявок руководителей подразделений и самих работников, путем проведения опросов руководителей и специалистов, анализа результатов работы служб гостиничного предприятия, индивидуальных планов развития, подготовляемых работниками в момент аттестации.

На основании анализа выявленных потребностей формулируются специфические цели каждой программы обучения. Оценка эффективности этих программ является центральным моментом управления профессиональным обучением в компании. Затраты на профессиональное обучение рассматриваются как капиталовложения в развитие персонала и должны принести отдачу в виде повышения эффективности деятельности гостиничного предприятия (более полной реализации его целей). Некоторые программы обучения создаются не для вы-

работки конкретных профессиональных навыков, а для формирования определенного типа мышления и поведения. Эффективность их довольно сложно оценить напрямую, поскольку ее результаты оказываются в долговременном периоде.

При оценке эффективности программы обучения используются следующие методы:

- ◇ наблюдение за поведением на рабочем месте работников, участвующих в программе;
- ◇ оценка эффективности программы самими обучающимися с помощью анкетирования или в ходе открытого анкетирования;
- ◇ тесты, проводимые до обучения и после него.

При выборе методов обучения служба персонала руководствуется соображениями их эффективности по воздействию на обучающихся, учитывая четыре основных принципа: актуальность, участие, повторение, обратная связь.

Существует пять основных типов профессиональной подготовки¹:

- ◇ ученичество — обычная процедура приобщения новичка к профессии, состоящая из этапов: 1) обучение основным приемам выполнения определенных рабочих заданий; 2) подкрепление теории практическим показом, что и как делается в разных ситуациях;
- ◇ деловая игра — моделирование различных ситуаций, типичных для производственного процесса. Например, в агентствах резервирования для авиакомпаний будущие агенты по специальной методике проигрывают все возможные диалоги с клиентом;
- ◇ квалификационная профессиональная программа — дает обучающимся право на официальный сертификат при условии успешного тестирования по теории и практике выполняемой им работы (соответствующее число баллов). Тесты обычно составляются специально для каждого вида работ;
- ◇ обучение без отрыва от производства — форма обучения, обеспечивающая работникам профессиональный рост под руководством своих менеджеров и старших товарищей по работе, демонстрирующих наиболее эффективные приемы работы, к которым они сами пришли путем проб и ошибок;

¹ Уокер Дж. Введение в гостеприимство. М.: ЮНИТИ, 2002. С. 510–511.

- ◇ обучение с отрывом от производства – форма обучения, требующаяся в случаях, когда в собственном коллективе нет соответствующих специалистов, например для освоения вопросов эффективной коммуникации, формирования рабочего коллектива, лидерства, мотивации и т.д. В таких случаях приглашаются эксперты, помогающие управленческому персоналу гостиничного предприятия повысить эффективность своей работы за счет освоения новейших методик и подходов.

Для формирования принципиально новых поведенческих и профессиональных навыков используются программы обучения вне рабочего места – лекции, деловые игры, самостоятельное обучение. Служба персонала в соответствии с планом повышения квалификации персонала осуществляет поиск учебного заведения, удовлетворяющего необходимому уровню образования. В дальнейшем принимается решение о направлении работников для повышения квалификации.

Тренинги являются одним из наиболее эффективных методов обучения персонала. Корпоративный тренинг (бизнес-тренинг, внутрифирменное обучение) – понятие, появившееся из практики работы крупных организаций. Его основное назначение – подготовка и развитие навыков персонала для эффективной работы в данной организации.

Корпоративный тренинг принципиально отличается от обучения в рамках бизнес-образования, которое направлено на создание общих представлений об основных областях и способах ведения бизнеса. В повседневной практике гостиничных предприятий нет необходимости (тем более времени) знакомить работников с основами, историей, обзорами развития различных подходов, моделей и методов работы. Реально можно своих работников направить на обучение на короткое время. Типичная продолжительность тренинга – от одного до пяти дней.

Для организации и проведения эффективного тренинга необходимо выбрать тему и точно знать, для кого проводится обучение.

Распространенные темы тренингов для гостиничных предприятий: «Управление временем», «Элементы удачной встречи», «Эффективное слушание», «Ношение багажа», «Техника написания письма», «Навыки телефонного разговора», «Внеш-

ний вид и одежда», «Навыки продаж», «Техника вопросов», «Принципы обратной связи» и др.

Наиболее распространенное разделение участников — по их положению в организации: рядовые работники, линейные менеджеры, менеджеры среднего звена, высшее руководство; так же разделяются и тренинги.

Менее распространен следующий подход к проведению тренингов¹. Он состоит в выделении уровня проблем к делению потребностей организации, откликом на которые выступает данный тренинг:

- ◇ ситуативный (индивидуальный) уровень — те потребности, которые связаны с навыками конкретных работников или менеджеров гостиничного предприятия, например с навыками работы горничной, навыками ношения багажа, основами эффективного слушания и т.д.;
- ◇ системный уровень — потребности, которые не ограничиваются обученностью отдельных работников и связаны с взаимодействием внутри предприятия, например управление конфликтами, управление временем и т.п.;
- ◇ стратегический уровень — потребности, которые не ограничиваются обученностью отдельных работников и взаимодействием внутри предприятия, но относятся к стратегии развития организации, ее положению в социально-экономической среде, например развитие корпоративной культуры, стратегическое планирование.

Польза тренингов выражается в следующем:

- ◇ по воздействию на персонал — увеличивают удовлетворенность работой, помогают росту безопасности и гигиены, способствуют росту нравственности персонала, позволяют служащим в кратчайшие сроки достичь уровня опытного работника, увеличивают психологическую гибкость персонала;
- ◇ по воздействию на управление — увеличивают прибыль, максимизируют использование ресурсов, сокращают убытки, уменьшают число жалоб, увеличивают оборот наличности, помогают набору персонала, снижают текучесть кадров, помогают последовательному планированию;

¹ *Нагимова З.А.* Управление персоналом на предприятиях гостиничного бизнеса. СПб.: Питер, 2004. С. 38–39.

- ◇ по воздействию на все группы – повышают производительность, повышают удовлетворенность гостей, увеличивают доход, увеличивают влияние гостиничного предприятия на рынке, расширяют перспективы персонала.

Служба персонала несет ответственность за практическую реализацию профессиональной подготовки новых работников и повышение квалификации уже работающего персонала.

Качество выполняемой работы определяется не только способностями, знаниями, навыками персонала, но и мотивацией работника применять свои способности и раскрывать свой потенциал.

Мотивация – это внутреннее свойство человека, составная часть характера, связанная с его интересами, определяющая его поведение в организации и направленная на удовлетворение требований и ожиданий работника.

Требования и ожидания работников, как правило, удовлетворяются за счет:

- ◇ экономического вознаграждения, которое представляет собой всю систему материального стимулирования работника, включая регулярные выплаты (фиксированная (повременная) заработная плата) и разовые (премиальные), на которые может приходиться от 25 до 39 % общих получаемых работником средств, что делает их сильным стимулирующим фактором в индустрии гостеприимства. Уровень вознаграждения устанавливается в зависимости от знаний, умений, компетенции, ответственности и условий работы. Часто устанавливается диапазон: вознаграждения + надбавки, размер которых зависит от времени работы в организации. Работы по трудности делятся на категории, и при определении оплаты труда принимают во внимание другие факторы, например чаевые;
- ◇ внутреннего удовлетворения трудом (интерес к работе, разнообразие, чувство вовлеченности, возможность роста и т.д.);
- ◇ социальных взаимоотношений (окружающая обстановка, взаимная поддержка, принадлежность к той или иной группе, статус, социальная поддержка и др.).

Известно много исследований о поведении работников на производстве, начиная с замечательной книги американского психолога русского происхождения Абрахама Маслоу «Теория мотивации поступков человека» (1943).

Исторически все мотивационные подходы сводились к простому удовлетворению экономических потребностей рабочей силы и повышению производительности труда. Сегодня внимание акцентируется на удовлетворении социальных потребностей работника. Дальновидные руководители, стремящиеся повысить производительность, рассматривают потребности своих работников целостно, включая наряду с материальными и другие мотивы.

Качество услуг — интонации в общении с гостем, готовность пойти навстречу гостю, решить его проблемы, постоянная работа над улучшением процесса оказания услуг — зависит от мотивации работников и соответственно определяет конкурентоспособность гостиничного хозяйства. Результаты многочисленных исследований свидетельствуют, что существует прямая взаимосвязь лояльности («долгосрочности») работников и лояльности клиентов.

Многие гостиничные предприятия разрабатывают серьезные комплексные программы мотивации персонала в русле общей стратегии предприятия, соблюдая баланс между интересами организации в целом и интересами отдельных работников.

Определив, какой тип работников преобладает в гостиничном предприятии, можно выработать рекомендации по созданию оптимальных условий, при которых будет обеспечена максимальная отдача, и построить систему стимулирования, которая вызывала бы предельно конструктивное поведение членов трудового коллектива.

Система мотивации должна доводиться до сведения каждого работника.

Слаженная командная работа — один из важнейших аспектов работы в индустрии гостеприимства. Полное удовлетворение клиента — результат коллективной работы всех служб слаженной работы внутри них. Особенности эффективной команды являющиеся¹:

- ◇ терпимость к другим людям и культурным традициям;
- ◇ взаимное доверие и поддержка;
- ◇ сотрудничество, ставящее целью достижение общей цели;

¹ Нагимова З.А. Указ. соч. С. 46–38.

- ◇ согласие между членами команды и понимание ролей, которые команда и ее отдельные участники будут играть для достижения цели;
- ◇ честное признание ошибок и обращение за помощью, когда это необходимо;
- ◇ положительное восприятие затруднительных ситуаций;
- ◇ верность и преданность организации и духу ее традиций;
- ◇ гордость за успехи своей команды.

Люди, работающие в эффективной команде, получают удовлетворение от своей трудовой жизни, и работа является местом, где они могут удовлетворить свои потребности и стремления.

Рассмотрим элементы эффективной команды более подробно:

- ◇ ясные объекты и согласованные цели — обратная связь с персоналом считается важнейшим компонентом любой программы, направленной на улучшение качества работы в команде. Для этого каждый работник должен выдвигать свежие идеи и уметь доступно их объяснить;
- ◇ поддержка и доверие — в любой команде одни члены более опытные, чем другие, одни обладают большими знаниями, другие — более разнообразными и глубокими умениями. Работать в одной команде — значит помогать друг другу развивать и применять на практике свои лучшие качества;
- ◇ открытость и конфронтация — работа в команде должна осуществляться с помощью двустороннего общения членов команды. Позитивная обратная связь наиболее полезна, когда она узконаправлена. Лучше похвалить человека за какое-нибудь конкретное действие и сразу объяснить, почему это действие было полезным. Негативные послышки тоже должны быть вполне конкретными. Если они звучат неопределенно («Ты совершенно бесполезен»), они не окажут желаемого действия;
- ◇ проверка качества своего понимания ситуации — перефразировать услышанное — очень эффективное средство для проверки того, насколько правильно была воспринята информация (подразумевается повторение сути сказанного). Таким способом можно показать, что слушали внимательно, и в то же время перепроверить свое понимание услышанного;
- ◇ регулярное уточнение — вопросы могут помочь прояснить цели и задачи. Вопросы бывают закрытые, на которые требуется

ответить «да» или «нет», или открытые, на которые требуется развернутый ответ;

- ◇ индивидуальное различие и развитие — различия необходимо уважать и работать над тем, чтобы достичь взаимно приемлемых условий;
- ◇ участие в руководстве — в командной работе с отдельным руководством каждый человек должен иметь возможность «направить» обсуждение, и каждый должен быть уверен, что имеет шанс выразить свое мнение.

Итоговая характеристика эффективной командной работы — это способность вырабатывать соглашения в достижении основных целей команды. Поэтому цели должны быть реалистичными и доступными.

Одним из важнейших умений для предупредительного обслуживания и слаженной командной работы является способность обеспечить обратную связь. Обратная связь указывает на заинтересованность членов команды. Менеджер, внимательный к своим подчиненным, повышает их самооценку. Чувство принадлежности — основной мотивационный фактор, и недостаток обратной связи негативно сказывается на побуждении к работе. Наиболее важным в обратной связи является не вопрос «кто прав», а осознание того, что диалог ведет к пониманию действительности.

Неформальное общение (неформальная коммуникация) менеджера с подчиненными помогает развитию атмосферы доверия и может быть источником ценной информации и позволяет менеджеру получить: прогноз потенциальных проблем, повышение лояльности работников по отношению к гостиничному предприятию, полезную информацию, которую можно использовать при планировании работы и принятии решений.

Оценка персонала — процесс определения эффективности деятельности работников в ходе реализации задач организации, позволяющий получить информацию для принятия управленческих решений.

Цель оценки трудовой деятельности работника — сравнить фактические результаты с нормативами, зафиксированными в должностной инструкции. Среди специалистов нет однозначного мнения по поводу этой процедуры: одни считают ее по-

лезной, другие видят в ней больше вреда, чем пользы. Позитивное отношение основано на том, что работники сами могут увидеть недостатки в своей работе и учесть их при разработке индивидуального плана на текущий период, а руководству позволяет использовать ее в качестве критерия для поощрения хороших работников (продвижение по службе, повышение жалования и т.д.) и как основу для составления программ профессионального обучения.

Оценка может быть формальной и неформальной (например, ежедневная оценка руководителем подчиненного). Оценка может осуществляться как регулярно, так и нерегулярно в зависимости от конкретных потребностей гостиничного предприятия.

Оценка работы должна быть честной и непредвзятой. Именно работа, а не человек, должна быть предметом анализа. Одна из широко распространенных методик такого анализа — шкалирование: даются критерии и предлагается оценить работу по пятибалльной шкале. Эту методику работники могут применять для собственной самооценки, а менеджер вместе со служащим может сравнить собственную оценку его работы с самооценкой служащего. Перспективны методики, направленные на создание условий для улучшения деятельности, когда составляется единая форма, где приводятся данные по разным аспектам работы каждого работника и предлагаются конкретные меры, способные улучшить каждый показатель (курсы, самообразование и т.д.).

Оценка должна быть справедливой не только по сути, но и по форме. Если оценка используется как основание для повышения в должности или снятия с работы, формулировка этой оценки не должна вызывать никаких сомнений.

Аттестация персонала, предполагающая оценку результатов его деятельности, — один из методов повышения производительности труда в гостиничной индустрии, представляющий собой систематическую формализованную оценку соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности, зафиксированному в должностной инструкции. Оценка аккумулирует результаты труда конкретного работника за конкретный период. При аттестации происходит не сравнение работ-

ников между собой, а сопоставление работник – стандарт работы. Сравнивать можно только то, насколько один работник больше (меньше) соответствует стандарту работы, чем другой.

Должностные инструкции и профессиональные стандарты содержат тот минимум информации, который дает возможность любому работнику наметить перспективы и направления своего профессионального роста. Именно эти документы положены в основу процедуры аттестации.

Формализованная система позволяет повысить эффективность самой системы оценки и не только подходит для отдельного работника и его руководителя, но и отвечает интересам организации в целом. Большинство специалистов справедливо полагает, что аттестация – один из наиболее эффективных инструментов управления персоналом, так как позволяет:

- ◇ определить внутри организации стандарты деятельности и критерии оценки (на подготовительном этапе), без чего аттестация не имеет смысла;
- ◇ провести диагностику персонала;
- ◇ выявить «болевы́е точки»;
- ◇ определить ценность работников не только для службы (группы), но и для организации в целом;
- ◇ обоснованно принимать управленческие решения, особенно связанные со стратегическими задачами организации и процессом внедрения изменений.

Аттестация персонала может быть нацелена на принятие следующих решений¹:

- ◇ связанных с изменением компенсационного пакета, имеющих конкретные материальные последствия для работников, – изменение заработной платы, изменение системы поощрения (наказания), повышение мотивации;
- ◇ связанных с развитием гостиничного предприятия (приведение человеческих ресурсов в соответствие с планами организации) – получение обратной связи, выявление потенциала, информирование работников о том, чего ждет от них предприятие, развитие карьеры, личностное развитие, коррекция планов предприятия, информация для планирования человеческих ресурсов;

¹ *Нагимова З.А.* Указ. соч. С. 54–55.

- ◇ связанных с оценкой текущей деятельности (положения) гостиничного предприятия и выявлением рабочих проблем. При этом в ходе аттестации работника оцениваются: прошлая деятельность, достигнуты результаты, потребность в обучении, выявление рабочих проблем, улучшение деятельности.

На этапе выработки цели аттестации определяются, в о - п е р - в ы х, собственно цель и ее конкретизация (подцели): чем четче определены цели, тем проще построить процедуру, а если цель невозможно описать, последующая деятельность становится бессмысленной; во - в т о р ы х, как будут применяться результаты. Для начала целесообразно кратко охарактеризовать ситуацию в гостиничном предприятии (например, планируются реструктуризация и расширение бизнеса, внедрение новых условий работы).

Объектами оценки могут быть: выполнение должностных обязанностей, особенности поведения, эффективность деятельности, уровень достижения целей, уровень компетентности, особенности личности и т.п. При выборе предмета оценки следует учитывать, способна ли организация определить стандарты. Например, при отсутствии четко сформулированных должностных обязанностей можно лишь приблизительно оценить выполнение должностных обязанностей конкретным работником; при этом не исключено, что результат будет поверхностным и субъективным.

На подготовительном этапе необходимо ответить на следующие вопросы: что конкретно оценивается? По каким критериям? Какая информация имеется?

При проведении аттестации используются следующие методы оценки:

- ◇ рейтинговый — самый простой метод оценки, при котором менеджер отмечает уровень эффективности работника в специально разработанных бланках. Оценочная анкета, заполняемая самим работником, представляет собой стандартизованный набор вопросов или описаний. Оценивающий отмечает наличие или отсутствие определенной черты у оцениваемого и ставит отметку напротив ее описания. Общий рейтинг по результатам такой анкеты представляет собой сумму отметок;
- ◇ сравнительный, когда сравниваются между собой действия работников;

- ◇ метод записи – в течение периода, за который оценивается деятельность работника, ведутся записи, которые представляются при аттестации.

Перед непосредственным проведением аттестации стоит оценить, сколько средств потребует аттестация. Для этого надо умножить число человеко-часов, планируемых на подготовку и проведение аттестации, на почасовую заработную плату, прибавить к этому недополученную прибыль (во время аттестации работник не будет выполнять основные должностные обязанности), а также организационные расходы на печать бланков и обработку материалов. Если полученная сумма покажется разумной, можно начинать подготовку аттестации. В противном случае стоит пересмотреть масштабы аттестации, число и ранг вовлеченных в процедуру менеджеров, подобрать более простые методы.

Анализ результатов аттестации проводится в двух направлениях:

- ◇ оценка труда – выявление работников: не удовлетворяющих стандартам труда, удовлетворяющих стандартам труда, существенно превышающих стандарты труда;
- ◇ оценка персонала – диагностика уровня развития профессионально важных качеств, сопоставление индивидуальных результатов со стандартными требованиями (по уровням и специфике должностей), выявление работников с отклоняющимися от стандартов качествами, оценка перспектив эффективной деятельности, оценка роста, ротации.

Для подведения обобщенных итогов аттестации:

- ◇ составляются сравнительные таблицы эффективности работников;
- ◇ выделяются группы риска – группы неэффективно работающих или работников с неоптимальным уровнем развития профессионально важных качеств;
- ◇ выделяются группы роста – группы работников, ориентированных на развитие и способных к профессиональному росту;
- ◇ готовятся рекомендации по использованию данных аттестации.

В ходе беседы с аттестуемым проводятся уточнение данных и сбор дополнительной кадровой информации; новые и уточ-

ненные данные вводятся в обобщенные формы и анализируются.

В каждой организации со дня ее создания формируется своя особенная внутренняя атмосфера. *Корпоративная культура* — общий стиль компании, атмосфера, в которой существует коллектив. Каждая крупная корпорация имеет свою культуру, каждая корпорация по-разному использует ее. С понятием «корпоративная культура» связаны и такие важные задачи, как сплоченность трудового коллектива вокруг общих ценностей и создание собственного стиля.

Авторы большинства исследований, посвященных корпоративной культуре, разделяют мнение, что главным результатом в этой области является изменение отношения работника к организации, в которой он работает.

Исходя из существующих ценностей организации и представления о будущих ценностях можно определить три основные категории ценностей:

- ◇ положительные, которые есть сейчас и будут нужны в будущем;
- ◇ отрицательные, которые есть сейчас, но не будут нужны в будущем;
- ◇ положительные, которых нет сейчас, но они будут нужны в будущем.

Главное, чтобы идея корпоративной культуры была понятна коллективу организации, поэтому в ней должны присутствовать: четкое указание целей, определение зон ответственности, приоритет принципов над доходами.

Репутация гостиничного предприятия формируется в результате приверженности корпоративной культуре, когда она становится частью мировоззрения всех членов коллектива. Культура сохраняется, когда она пронизывает предприятие сверху донизу.

Выводы

Служба управления персоналом является функциональным подразделением гостиничного предприятия, так как непосредственно не участвует в основной деятельности, но обеспечивает его должную работу.

Подбор работников на должности, относящиеся к низшему управленческому звену, может осуществляться путем продвижения лиц, уже работающих в гостиничном предприятии, либо путем привлечения кандидатов со стороны. Процесс отбора кадров начинается тогда, когда наряду с вакантными должностями имеется список претендентов. Служба персонала должна определить, соответствует ли найденная кандидатура требованиям должности, на которую она приглашается.

Существует пять основных типов профессиональной подготовки: ученичество, деловая игра, квалификационная профессиональная программа, подготовка без отрыва от производства и подготовка с отрывом от производства.

Качество выполняемой работы во многом определяется мотивацией работника применять свои способности и раскрывать свой потенциал. Многие компании разрабатывают серьезные комплексные программы мотивации персонала.

Оценка персонала — это процесс определения эффективности деятельности работников в ходе реализации задач организации, позволяющий получить информацию для принятия управленческих решений.

Аттестация персонала предполагает оценку результатов его деятельности.

Корпоративная культура — общий стиль организации, атмосфера, в которой существует трудовой коллектив. Репутация предприятия формируется благодаря приверженности персонала корпоративной культуре.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Какие основные функции выполняет служба управления персоналом гостиничного предприятия?
2. Что собой представляет кадровая политика и какие элементы она включает в себя?
3. Как осуществляются планирование, найм и отбор персонала?
4. По каким программам осуществляются производственная ориентация и адаптация нового работника?
5. Какие варианты профессионального обучения наиболее распространены?
6. Охарактеризуйте способы мотивации персонала.
7. В чем различие оценки и аттестации персонала?
8. Из каких этапов состоит процесс аттестации персонала?
9. Какое значение для развития организации имеет корпоративная культура?

4.3. Профессиональная этика работников сферы гостиничного сервиса

Сотрудник, работающий в сфере гостиничного сервиса, должен владеть многими навыками. Он должен быть человеком высокой культуры, знать и выполнять правила этикета, так как он в глазах клиентов постоянно ассоциируется с теми услугами, которые предлагает гостиница, усвоить общепринятые нормы международного права, обладать высокоразвитым эстетическим вкусом, разбираться в вопросах политики, экономики, культуры. Это позволит ему на надлежащем уровне принять каждого приезжающего, создать уют, обеспечить высокое качество обслуживания. Лучшим проявлением эмоциональной культуры гостиничного работника сервиса является умение создать обстановку максимального благоприветствования: приветливость, улыбка, добросердечие и доброжелательность находят отклик у каждого клиента.

Важные качества сотрудников гостиничной индустрии рассмотрены ниже:

- ◇ вежливость — отражение уважения к людям, доброе отношение к другому, выражающееся прежде всего в приветствиях, приветственных словах, поклонах, подаче руки;
- ◇ корректность — понятие, родственное вежливости, предполагающее умение в любых ситуациях вести себя в соответствии с общепринятыми правилами приличия. Это более официальное, подчеркнутое проявление вежливости. Корректность особенно необходима при неблагоприятных взаимоотношениях между людьми. Она помогает при любых условиях сохранить достоинство каждой из сторон;
- ◇ скромность — это требовательность к себе, умение критически относиться к своим поступкам, знаниям, не переоценивать своих достоинств и заслуг, проявляющееся во внешнем виде, в умении вести беседу, уважительном отношении к обычаям, традициям и национальным особенностям других народов. Работник индустрии гостеприимства должен уметь отвлечься от мелких неприятностей, сохранить благожелательность и радушие в общении с людьми, не проявлять отрицательных эмоций по отношению к клиентам, даже в том случае, если они ведут

себя неправильно; сдерживать себя — значит не ранить другого, не вызвать недовольство, обиду, не унижить других и самого себя;

- ◇ тактичность — чувство меры. Быть тактичным значит вести себя, не унижая достоинство других, уметь чувствовать, понимать настроение другого человека, учитывать особенности его характера, психологические и национальные свойства натуры. Тактичность — одна из форм служебного этикета. Как в служебных, так и в личных отношениях тактичность выражается в умении спрашивать, отвечать, беседовать, советовать и действовать, чувствуя границу, за которой может вспыхнуть личная обида или наступить эмоциональный взрыв и резкая ответная реакция собеседника;
- ◇ такт — уважение чужого мнения, умение не замечать ошибок и промахов клиента в вопросах этикета, своеобразия его вкусов и манер. Нетактично подчеркивать свою занятость, усталость, озабоченность, плохое настроение, давать указания по работе, делать замечания и тем более выговаривать подчиненному за ошибку или оплошность в присутствии клиентов.

Манера поведения занимает важное место в поведении работника гостиничной индустрии. Хорошие манеры предполагают внешнюю подтянутость, четкость в походке, точность речи и спокойствие в разговоре, эмоциональную уравновешенность. Основу хороших манер составляет естественность и непринужденность, простота и скромность, высокая внешняя и внутренняя культура человека. Самоконтроль, самовзыскательность — необходимые качества всех профессий в гостиничной индустрии.

Культура поведения и общения связана с понятием культуры речи. Работнику, непосредственно занятому обслуживанием клиентов, необходимо уметь грамотно и ясно излагать свои мысли, а также умение слушать. Внимательно выслушать собеседника, не перебивая его, и проявить при этом искреннее участие — обязанность работника сферы обслуживания.

Телефонные переговоры играют важную роль в деятельности гостиниц. Правильный ответ по телефону начинается со слов, выбранных в начале разговора; они определяют тональность дальнейшей беседы. В отсутствие личного контакта с позвонившим тон голоса становится самым важным фактором скла-

дывающегося впечатления. Если на звонок говорящий отвечает доброжелательным тоном, у человека на другом конце провода сохраняется желание продолжать разговор и, естественно, он в свою очередь проявляет доброжелательность. Известно, что бодрый, приветливый тон создает не только впечатление о говорящем, но и основу для дальнейшего позитивного общения.

По служебным вопросам необходимо звонить в подходящее время. Как шутят менеджеры, в пятницу после 17.00 любой вопрос становится неразрешимым. Если позвонить сразу после начала рабочего дня или сразу после обеденного перерыва, вопрос будет решаться значительно дольше. Однако время, вполне удобное для одного, может оказаться неудобным для другого, поэтому надо всегда спрашивать, может ли он уделить несколько минут.

Так как служебная телефонная связь в основном предназначена для оперативного решения возникающих проблем, то в разговоре целесообразно употреблять слова, призывающие к действию и передающие их срочность, например: «Мне необходимо, чтобы вы...» вместо слов: «Не могли бы вы помочь мне...», имеющие в своей основе сомнения относительно достижения результатов звонка.

Следует руководствоваться следующими основными правилами ведения разговора по телефону:

- ◇ не начинайте разговор с вопроса: «Кто говорит?» Это неэтично;
- ◇ не забывайте поздороваться и только после этого излагайте суть дела. Если у вас есть сомнения в правильности соединения, то прежде чем начать разговор, уточните, туда ли вы попали;
- ◇ обязательно назовите себя, если вы не застали нужного человека и просите передать ему какое-либо сообщение;
- ◇ если после 5–6-го сигнала вам не отвечают, положите трубку;
- ◇ если во время разговора отключился телефон, перезванивает тот, кто звонил;
- ◇ если вам звонят на работу, сняв трубку, представьтесь;
- ◇ если к вам обратились с просьбой позвать кого-либо к телефону, не следует интересоваться: «Кто спрашивает?»;
- ◇ не приподнимайте трубку, тут же опуская ее. Вам будут перезванивать. Лучше сказать: «Идет совещание, перезвоните через 15 минут»;

- ◇ если звоните не по служебному поводу, спросите, могут ли вам уделить несколько минут;
- ◇ если вам звонят домой, сняв трубку, говорите: «Слушаю» или «Алло», не называя своего имени;
- ◇ на вопрос: «Какой это номер?» спросите: «Какой вам нужен?» В зависимости от того, что ответят, укажите, тот это номер или не тот. Если номер набран неправильно, положите трубку, не вступая в разговор. Если номер набран правильно, попросите абонента назвать себя;
- ◇ если звонок носил явно угрожающий характер или аналогичные звонки повторяются, сообщите об этом в полицию. Вариант ответа в этом случае: «Ваш голос записывается. Какой номер вы набираете?»
- ◇ телефонный разговор всегда заканчивает его инициатор;
- ◇ не используйте телефон, если вы хотите: выразить соболезнование, поблагодарить за подарок или добрую услугу, поздравить с днем рождения пожилого человека.

Морально-этические нормы должны буквально пронизывать деятельность предприятий индустрии гостеприимства — от равных возможностей при найме служащих до правил описания блюд в меню и расчета с гостем. Многие предприятия гостиничного сервиса разработали собственные моральные кодексы, являющиеся основой для принятия каких-либо решений.

ВЫВОДЫ

Работник сферы гостиничного сервиса должен быть человеком высокой культуры, знать и выполнять правила этикета, усвоить общепринятые нормы международного права, обладать высокоразвитым эстетическим вкусом, разбираться в вопросах политики, экономики, культуры. Это позволит принять каждого приезжающего на надлежащем уровне, создать уют, обеспечить высокое качество обслуживания. Помимо общих требований к человеческим качествам обслуживающего персонала предъявляются требования к его профессиональным качествам, которые излагаются в профессиональных стандартах и должностных инструкциях для основных работников гостиничных предприятий.

Внешний вид обслуживающего персонала любого гостиничного предприятия создает у клиента первое впечатление о всем предприятии. Это относится также и к телефонным разговорам, так как в отсутствие личного контакта с позвонившим человеком тон голоса становится важным фактором производимого впечатления.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Назовите и охарактеризуйте качества работников гостиничной индустрии.
2. Что включает в себя манера поведения работника?
3. Какими правилами следует руководствоваться при ведении телефонного разговора?

Приложение 1
к Порядку классификации

Требования к гостиницам и иным средствам размещения
(Знак «+» означает необходимость выполнения требования)¹

Требование	Категория									
	без *	*	**	***	****	*****	*****	*****	*****	*****
<i>1. Здание и прилегающая к нему территория</i>										
Внешнее освещение здания и прилегающей территории в темное время суток					+				+	+
Площадка для кратковременной парковки автотранспорта					+				+	+
Вывеска: освещаемая или светящаяся	+	+								
При наличии отдельного входа в ресторан (кафе, бар) — вывеска с его названием							+	+	+	+
Вход для гостей:							+	<21>	+	+
отдельный от служебного входа <1>, <21>									+	+
с козырьком для защиты от атмосферных осадков на пути от автомобиля <14>, <22>									+	+

¹ См.: Система классификации и иных средств размещения. Приложение № 1 // Приказ Минкультуры России от 11.07.2014 № 1215 «Об утверждении порядка классификации объектов туристской индустрии, включающих гостиницы и иные средства размещения, горнолыжные трассы и пляжи, осуществляемой аккредитованными организациями» (зарегистрировано в Минюсте России 29.12.2014 № 35473).

Продолжение таблицы

Требование	Категория									
	без *	*	**	***	****	*****	*****	*****	*****	*****
Вентиляция:										
Система принудительной вентиляции, обеспечивающая циркуляцию воздуха, исключаящую пропускание посторонних запахов в общественных и жилые помещения					+				+	+
Охранная сигнализация, видеонаблюдение в общественных зонах и коридорах жилых этажей									+	+
Лифт в здании: <5>										
более 5 этажей	+				+					
более трех этажей <6>									+	
более двух этажей <6>, <14>									+	+
служебный, грузовой (или грузоподъемник) <1>, <6>, <14>, <21>									+	+
Время ожидания лифта (при наличии):										
не более 45 сек.									+	
не более 30 сек.										+
Круглосуточная работа лифта (при наличии)									+	+
Внутреннее радиовещание с возможностью радиотрансляции во всех помещениях, включая лифты	+				+					+

Продолжение таблицы

Требование	Категория									
	без *	*	**	***	****	*****	*****	*****	*****	*****
Многоместные номера должны иметь площадь, определяемую из расчета на каждого проживающего, м ² не менее: <17>										
– 6 – для средств размещения круглогодичного функционирования;	+	+	+							
– 4,5 – для средств размещения сезонного функционирования	+	+	+							
Санузел в номере (умывальник, унитаз, ванна или душ):										
не менее 25% номеров <1>, <6>, <14>, <21>			+							
не менее 50% номеров				+						
100% номеров					+				+	+
Площадь санузла <14>, м ² не менее:										
1,75	+		+							
2,5 (допускается уменьшение площади на 5%)				+					+	
3,8 (допускается уменьшение площади на 10%)									+	+
<* > За исключением номеров «высшей категории»										
Охранная сигнализация, электронные замки/видеокамеры в коридорах									+	+
Звукоизоляция: повышенная, обеспечивающая уровень шума менее 35 ДБ (дверь, окна, покрытие)									+	+
Отопление <18>	+		+		+				+	+

Продолжение таблицы

Требование	Категория									
	без *	*	**	***	****	*****	*****	*****	*****	*****
диспенсер с пакетами для предметов гигиены										+
корзина для использованных махровых салфеток для рук										+
Общий туалет из расчета один на 10 человек, проживающих в номерах без туалета, но не менее двух (мужской и женский) на этаж	+	+								
Ванная комната/душевая общего пользования из расчета одна на 20 человек, проживающих в номерах без ванны или душа	+	+								
Оборудование ванных комнат/душевых: душевые кабины, туалетная кабина, умывальник с горячей и холодной водой (смеситель), зеркало, туалетный стол <17>, мыло <9>, крючки для одежды, корзина для мусора	+	+								
<i>б. Общественные помещения</i>										
Общественные помещения должны иметь мебель и другое оборудование, соответствующее функциональному назначению помещения	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Площадь холла <1>, <21> не менее:										
9 м ² плюс по 1 м ² из расчета на каждый номер, начиная с 21-го, максимальная площадь может не превышать 25 м ²		+								
20 м ² плюс по 1 м ² из расчета на каждый номер, начиная с 21-го, максимальная площадь может не превышать 40 м ²							+			
30 м ² плюс по 1 м ² из расчета на каждый номер, начиная с 21-го, максимальная площадь может не превышать 80 м ²								+		

Продолжение таблицы

Требование	Категория									
	без *	*	**	***	****	*****	*****	*****	*****	*****
ежедневно										+
Смена полотенец:										
один раз в три дня	+	+	+							
ежедневно										+
Стирка:										
исполнение в течение суток										+
экспресс-обслуживание <6>, <21>									+	<6>
Глажение:										
исполнение в течение 1 часа										+
предоставление утюга, гладильной доски	+	+	+							+
Химчистка <6>, <21>										
(допускается предоставление услуг по договору со специализированным предприятием)										
исполнение в течение суток										+
экспресс-обслуживание										+
Мелкий ремонт одежды <21>										+
автомат для чистки обуви										+
почтовые и телеграфные услуги <21>										+
отправление и доставка телефаксов										+
хранение ценностей в сейфе администрации	+	+	+							+
хранение багажа	+	+	+							+

Окончание таблицы

Требование	Категория									
	без *	*	**	***	****	*****	*****	*****	*****	*****
расширенный завтрак (7.00–10.00) <19>				+						
континентальный завтрак (7.00–10.00) <19>		+								
круглосуточное предоставление услуг питания <6>, <21>								+		+
Обслуживание в номере <6>, <21>:										
в часы завтрака								+	<1>	
круглосуточно										+
меню рум-сервис в номере									+	+
Требования к персоналу и его подготовке										
Письменные стандарты для персонала, фиксирующие функциональные обязанности и установленные правила работы и их соблюдение сотрудниками всех служб		+		+					+	+
Внешний вид персонала:										
Форменная одежда, служебные значки									+	+
Количество персонала должно быть достаточным для обеспечения регулярной бесперебойной работы средства размещения	+	+		+					+	+

<1> Требование не является обязательным для гостиниц и иных средств размещения с количеством номеров 50 и менее.

<2> При наличии ресторана (кафе, бара и прочего), кроме домов отдыха, пансионатов и других аналогичных средств размещения.

<3> Требование не является обязательным при использовании аварийного энергоснабжения.

<4> В районах, где отсутствует гарантия качества питьевой воды.

- <5> Требование не является обязательным в случае невозможности установки лифта по техническим причинам (при наличии документального подтверждения). При отсутствии лифта обеспечивается бесплатная доставка багажа.
- <6> Требование не является обязательным для домов отапливаемых, пансионатов и других аналогичных средств размещения.
- <7> В домах отапливаемых, пансионатах и других аналогичных средствах размещения допускается наличие внутренней телефонной связи или кнопки вызова обслуживающего персонала.
- <8> Районы, расположенные в южной климатической зоне.
- <9> Диспенсер с жидким мылом.
- <10> Требование не является обязательным при наличии индивидуальных сейфов в 100% номеров.
- <11> Для гостиниц и иных средств размещения с количеством номеров 50 и менее.
- <12> Для всех категорий гостиниц и иных средств размещения при отсутствии лифта (см. раздел «Лифт в здании» настоящей таблицы).
- <13> Допускается отсутствие отдельного помещения (расположение в общественном помещении, например в холле гостиницы).
- <14> Требование не является обязательным для гостиниц и иных средств размещения, находящихся в зданиях, являющихся объектами культурного наследия.
- <15> Средства размещения должны быть оснащены и оборудованы холодильным и горячим водоснабжением и канализацией; в районах с перебоями водоснабжения должен быть обеспечен минимальный запас воды не менее чем на сутки и подогрев воды.
- <16> Это не исключает наличие семейных номеров на трех и более человек, из которых по крайней мере двое взрослых.
- <17> Требование не является обязательным для хостелов. Для хостелов допускается площадь номера из расчета не менее 4 м² на одну кровать (одноразумную или двухразумную), расстояние от верхней спинки двухразумной кровати до потолка не менее 75 см.
- <18> Отопление, поддерживающее температуру воздуха в жилых помещениях не ниже 21,5 °С.
- <19> Требование не является обязательным для апартотелей.
- <20> Требование не является обязательным для курортных гостиниц.
- <21> Требование не является обязательным для малых средств размещения (15 номеров и менее).
- <22> Требование не является обязательным для гостиниц и иных средств размещения, находящихся в зданиях, расположенных на территории исторического поселения.

Продолжение таблицы

Показатель	Номер высшей категории				Номер категории				
	Сюит	Апартамент	Люкс	Студия	I	II	III	IV	V
настольная лампа	+	+	+	+	+ ²⁾	+	+	+	
светильник над умывальником	+	+	+	+	+	+	+	+	
выключатель дистанционного управления основного источника света у изголовья кровати ³⁾	+	+	+	+	+ ²⁾	+	+	+	
выключатель у входа в номер и у изголовья кровати	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Фонарь карманный электрический	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Телефонный аппарат:									
в номере на прикроватной тумбочке	+	+	+	+	+ ⁴⁾				
в каждой комнате ⁵⁾	+	+	+	+					
дополнительно в ванной комнате (или кнопка вызова обслуживающего персонала) ²⁾	+	+	+	+	+ ²⁾				
Будильное устройство (таймер) ⁶⁾	+	+	+	+	+ ⁴⁾				
Радиоприемник (при отсутствии телевизора)						+	+	+	+
Телевизор ⁷⁾ :									
цветной с пультом управления	+	+	+	+	+ ⁴⁾				
с приемом программ основных телекомпаний мира	+	+	+	+	+ ²⁾				

Продолжение таблицы

Показатель	Номер высшей категории				Номер категории				
	Сьюит	Апартамент	Люкс	Студия	I	II	III	IV	V
Подставка (полка) под телевизор	+	+	+	+	+				
Корзина для бумажного мусора	+	+	+	+	+	+			
Плотные шторы (или жалюзи), обеспечивающие затемнение помещения	+	+	+	+	+	+	+		+
Зеркало в полный рост или большого размера в прихожей и/или в комнате	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Щетки: одежная, сапожная	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Ключ для открывания бутылок	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Графин, стаканы					+ ¹⁶⁾	+	+	+	+
Набор посуды		+							
Набор посуды для мини-бара (при его наличии)	+	+	+	+	+ ⁴⁾				
Пепельница(ы) ¹⁷⁾	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Набор письменных принадлежностей (конверты, почтовая бумага, ручка и/или карандаш)	+	+	+	+	+				
Информационные материалы в номере: телефонный справочник	+	+	+	+	+				

Продолжение таблицы

Показатель	Номер высшей категории				Номер категории				
	Сюит	Апартамент	Люкс	Студия	I	II	III	IV	V
Зеркало: над умывальником					+	+	+	+	
большого размера или зеркальная стенка	+	+	+	+	+				
косметическое для бритвы и макияжа	+	+	+	+	+				
Полка для туалетных принадлежностей (туалетный сто.) ²⁾	+	+	+	+	+	+	+	+	
Занавес для ванны ¹⁹⁾ (при ее наличии)	+	+	+	+	+				
Ручка на ванне или на стене у ванны для страховки от падения при скольжении (при наличии ванны)	+	+	+	+	+				
Коврик (махровый)	+	+	+	+	+				
Фен для сушки волос	+	+	+	+	+				
Полотенцедержатель, крючки для одежды	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Полотенца, в том числе банное (для каж- дого гостя)									
не менее двух					+				+
не менее трех					+				+
не менее четырех		+	+	+	+				

Продолжение таблицы

Показатель	Номер высшей категории				Номер категории				
	Сюит	Апар-тамент	Люкс	Сту-дия	I	II	III	IV	V
не менее пяти (четыре в ванной комнате и одно дополнительное в гостевом туалете; при наличии в гостевом туалете душевой кабины или ванны 2 дополнительных полотенца)	+								
Халат банный (на каждого гостя)	+	+	+	+	+2)				
Шапочка банная (на каждого гостя)	+	+	+	+	+4)				
Тапочки банные (на каждого гостя)	+	+	+	+	+2)				
Туалетные принадлежности на каждого гостя (замена по мере использования): туалетное мыло	+ ²⁴	+	+	+	+25)	+25)	+25)	+25)	
в фирменной упаковке (с логотипом)	+	+	+	+	+4)				
зубная щетка, зубная паста	+	+	+	+	+2)				
шампунь	+	+	+	+	+4)				
гель, лосьон	+	+	+	+	+2)				
Салфетки махровые, бумажные косметические	+	+	+	+	+2)				
Туалетная бумага:	+	+	+	+	+	+	+	+	
многослойная	+	+	+	+	+2)				

Показатель	Номер высшей категории				Номер категории				
	Сьюит	Апарт-тамент	Люкс	Студия	I	II	III	IV	V
с резервным рулоном	+	+	+	+	+ ⁴⁾				
Держатель для туалетной бумаги	+	+	+	+	+	+	+		
Крышка для унитаза	+	+	+	+	+	+	+		
Щетка для унитаза (в футляре)	+	+	+	+	+	+	+		
Корзина для мусора	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Пакеты для предметов гигиены	+	+	+	+	+	+	+		
Пакеты для прачечной, химчистки (при наличии прачечной, химчистки или договора с прачечной/химчисткой)	+	+	+	+	+ ⁴⁾				

¹⁾ Однокомнатный номер площадью не менее 25 м².

²⁾ Для гостиниц и других средств размещения категории 4 или 5 звезд.

³⁾ Для реконструируемых номеров.

⁴⁾ Для гостиниц и других средств размещения категории 3—5 звезд.

⁵⁾ Не является обязательным при наличии переносной телефонной трубки.

⁶⁾ Не является обязательным при наличии интерактивного телевидения или программируемой будки в телефонном аппарате.

⁷⁾ При наличии в регионе телевизионного вещания.

⁸⁾ При отсутствии в регионе телевизионного вещания.

⁹⁾ Для гостиниц и других средств размещения категории 1 или 2 звезды.

¹⁰⁾ Не является обязательным при наличии индивидуальных сейфовых ячеек в службе присма.

¹¹⁾ Допускается отсутствие полок в шкафу при наличии комода с ящиками.

- 12) Допускается наличие вешалки для верхней одежды в шкафу, разделенном на две части.
- 13) Не является обязательным при наличии пуфа.
- 14) Допускается наличие в двухместном номере 1 кресла и 1 стула.
- 15) Допускается наличие в двухместном номере 1 дивана и 1 кресла или двух кресел.
- 16) Кроме гостиниц и других средств размещения категории 3—5 звезд.
- 17) Кроме номеров для некурящих.
- 18) В гостиницах и других средствах размещения с номерным фондом не более 5 номеров допускается наличие полного санузла на 5 номеров.
- 19) При наличии лупа в ванне, кроме номеров с угловыми ваннами или угловыми джакузи.
- 20) Для гостиниц и других средств размещения категории 3 звезды.
- 21) Не является обязательным для гостиниц и других средств размещения с количеством номеров менее 50, коттеджей, домов отдыха, пансионатов и других аналогичных средств размещения.
- 22) Допускается отсутствие перегородки между гостиной/столовой и кабинетом при визуальном разграничении помещения на гостиную/столовую и кабинет.
- 23) Требования не являются обязательным для гостиниц и других средств размещения категории 3 звезды.
- 24) В гостевом туалете допускается наличие диспенсера с жидким мылом.
- 25) Для средства размещения категории 1—3 звезды допускается наличие диспенсера с жидким мылом.

Приложение 3 Требования к персоналу гостиниц и иных средств размещения и его квалификация

(См.: Система классификации гостиниц и иных средств размещения. Приложение № 8 // Приказ от 25.01.2011 № 35 «Об утверждении порядка классификации объектов туристской индустрии, включающих гостиницы и иные средства размещения, горнолыжные трассы, пляжи. Минспорттуризм России, 2011)

Номер п/п	Требования	*	**	***	****	*****
1	<i>Квалификационные требования:</i> Квалификация руководителя и персонала должна соответствовать квалификационным требованиям (профессиональным стандартам) к основным должностям работников	+	+	+	+	+
1.1	Требования к уровню образования:					
1.1.1	наличие высшего профессионального образования для руководителей высшего и среднего звеньев управления	+	+	+	+	+
1.1.2	наличие среднего профессионального образования для линейного персонала гостиниц	+	+	+	+	+
1.1.3	количество руководящих работников высшего и среднего звеньев управления, имеющих высшее профессиональное образование в сфере гостеприимства, %					
	более 25	+	+	+	+	+
	не менее 50		+	+	+	+
	более 50			+	+	+
	не менее 75				+	+

Продолжение таблицы

Номер п/п	Требования	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★
	более 75					+
1.2	Требования к стажу работы:					
1.2.1	для руководителя высшего звена управления – не менее 3 лет на руководящей позиции начальника любой службы гостиницы	+	+	+	+	+
1.2.2	для руководителей среднего звена управления – не менее 3 лет на позиции старшего смены или супервайзера	+	+	+	+	+
1.3	Требования к повышению квалификации персонала: Весь персонал должен пройти профессиональную переподготовку или повышение квалификации Переподготовка или повышение квалификации руководителей высшего и среднего звена на базе высших профессиональных учебных заведений, общественных организаций: не реже 1 раза в 2 года Переподготовка или повышение квалификации линейного персонала на базе профессиональных учебных заведений, общественных организаций: не реже 1 раза в 2 года	+	+	+	+	+
1.4	Знание персоналом гостиницы иностранных языков в объеме, необходимом для выполнения служебных обязанностей:	+	+	+	+	+

Продолжение таблицы

Номер п/п	Требования	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★
1.4.1	одного на разговорном уровне (языка международного общения или языка, наиболее употребляемого клиентами гостиницы в этом регионе) для директора или управляющего;	+	+	+	+	+
1.4.2	в дополнение к п. 1.4.1 разговорный уровень владения языком для сотрудников, непосредственно контактирующих с гостями		+	+	+	+
1.4.3	в дополнение к п. 1.4.1 не менее двух иностранных языков для сотрудников, непосредственно контактирующих с гостями (один — свободное владение)			+	+	+
1.4.4	не менее двух на уровне разговорной речи (языка межкультурного общения или языка, наиболее употребляемого клиентами гостиницы в этом регионе) для директора или управляющего гостиницей и два иностранных языка (один — свободное владение) для сотрудников, непосредственно контактирующих с гостями				+	+
1.4.5	не менее двух на уровне разговорной речи (языка межкультурного общения или языка, наиболее употребляемого клиентами гостиницы в этом регионе) для директора или управляющего и минимум два — свободное владение для сотрудников, непосредственно контактирующих с гостями					+
2	<i>Требования к персоналу:</i> знание и соблюдение должностных инструкций, правил внутреннего распорядка	+	+	+	+	+

Окончание таблицы

Номер п/п	Требования	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★
	знание и соблюдение стандартов предприятия и технологий обслуживания	+	+	+	+	+
	знание и соблюдение санитарно-эпидемиологических норм и правил	+	+	+	+	+
	знание и соблюдение мер пожарной безопасности, правил охраны труда и техники безопасности	+	+	+	+	+
	знание и соблюдение инструкций о действиях в чрезвычайных ситуациях	+	+	+	+	+
	умение оказать первую помощь в чрезвычайной ситуации	+	+	+	+	+
	знание требований нормативных и технических документов на услуги средств размещения	+	+	+	+	+
	Знание и умение работать: с системой управления гостиницей (PMS – Property Management System)			+	+	+
	с глобальной системой бронирования (Global Distribution System) для сотрудников службы бронирования и приема и размещения			+	+	+
	с системой управления рестораном (Point of Sales) для персонала службы питания			+	+	+
	с системой финансово-бухгалтерского учета (Accounting System) для планово-финансовой службы			+	+	+




Приложение 4

Квалификационные требования (профессиональные стандарты) к основным должностям работников туристской индустрии

Библиографический список

1. *Арбузова Н.Ю.* Технология и организация гостиничных услуг [Текст] / Н.Ю. Арбузова. — М.: Академия, 2012.
2. *Байлик С.И.* Гостиничное хозяйство [Текст] / С.И. Байлик. — Киев: Дакор, 2009.
3. *Балашова Е.А.* Гостиничный бизнес. Как достичь безупречного сервиса [Текст] / Е.А. Балашова. — М.: Вершина, 2005.
4. *Вакуленко Р.Я.* Управление гостиничным предприятием [Текст] / Р.Я. Вакуленко, Е.А. Кочкурова. — М.: Университетская книга: Логос, 2008.
5. *Гаранин Н.И.* Менеджмент туристской и гостиничной анимации [Текст] / Н.И. Гаранин, И.И. Булыгина. — М.: Советский спорт, 2004.
6. *Котлер Ф.* Маркетинг. Гостеприимство. Туризм [Текст] / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз. — М.: Юнити-Дана, 2012.
7. *Матюхина Ю.А.* Организация туристской индустрии [Текст] / Ю.А. Матюхина. — М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2012.
8. *Медлик С.* Гостиничный бизнес [Текст] / С. Медлик, Х. Инграм. — М.: Юнити-Дана, 2005.
9. *Саак А.Э.* Менеджмент в индустрии гостеприимства (гостиницы и рестораны) [Текст] / А.Э. Саак, М.В. Якименко. — СПб.: Питер, 2007.
10. *Сенин В.С.* Организация международного туризма [Текст] / В.С. Сенин. — М.: Финансы и статистика, 2005.
11. *Сенин В.С.* Введение в туризм [Текст] / В.С. Сенин. — М.: Наука, 2010.
12. *Сорокина А.В.* Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах [Текст] / А.В. Сорокина. — М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2013.
13. *Турковский М.* Маркетинг гостиничных услуг [Текст] / М. Турковский. — М.: Финансы и статистика, 2006.
14. *Уокер Д.* Введение в гостеприимство [Текст] / Д. Уокер. — М.: Юнити-Дана, 2012.
15. *Шарп И.* Философия гостеприимства Four Seasons. Качество, сервис, культура и бренд [Текст] / И. Шарп, А. Филлипс. — М.: Альпина Паблишер, 2012.

Оглавление

ГЛАВА 1. ГОСТИНИЧНАЯ ИНДУСТРИЯ	3
1.1. История развития гостиничной индустрии	3
1.2. Основные характеристики услуг гостиничной индустрии	16
1.3. Классификация гостиничных и туристских предприятий	26
1.4. Организационная структура гостиничных предприятий	50
1.5. Основные службы гостиниц	57
ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ ОБСЛУЖИВАНИЯ В ГОСТИНИЦАХ И ТУРИСТСКИХ КОМПЛЕКСАХ	71
2.1. Процесс организации обслуживания в гостиницах и туристских комплексах	71
2.2. Бронирование	80
2.3. Технология работы службы приема и размещения гостей	83
2.4. Жилая часть гостиницы и ее обслуживание	103
2.5. Организация обслуживания гостей питанием	111
2.6. Дополнительные гостиничные услуги: гостиничная анимация	124
2.7. Обеспечение безопасности проживающих в гостиницах и туристских комплексах	130
ГЛАВА 3. ИНДУСТРИАЛЬНАЯ БАЗА ГОСТИНИЦ И ТУРИСТСКИХ КОМПЛЕКСОВ	141
3.1. Архитектурно-планировочные решения зданий гостиниц и туристских комплексов	141
3.2. Основные блоки помещений гостиниц	149
3.3. Принципы оформления интерьеров гостиничных зданий	159
3.4. Инженерно-техническое оборудование и системы жизнеобеспечения гостиниц	165
ГЛАВА 4. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА	174
4.1. Особенности работы в сфере гостиничного сервиса	174
4.2. Управление персоналом	183
4.3. Профессиональная этика работников сферы гостиничного сервиса	206
<i>Приложение 1. Требования к гостиницам и иным средствам размещения</i>	<i>211</i>
<i>Приложение 2. Требования к номерам гостиниц и других средств размещения различных категорий</i>	<i>226</i>
<i>Приложение 3. Требования к персоналу гостиниц и иных средств размещения и его квалификации</i>	<i>236</i>
 <i>Приложение 4. Квалификационные требования (профессиональные стандарты) к основным должностям работников туристской индустрии</i>	<i>240</i>
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	240

По вопросам приобретения книг обращайтесь:
Отдел продаж «ИНФРА-М» (оптовая продажа):
127214, Москва, ул. Полярная, д. 31В, стр. 1
Тел. (495) 280-33-86 (доб. 218, 222)
E-mail: bookware@infra-m.ru

Отдел «Книга—почтой»:
тс. (495) 280-33-86 (доб. 222)

ФЗ № 436-ФЗ	Издание не подлежит маркировке в соответствии с п. 1 ч. 4 ст. 11
----------------	---

Учебное издание

**Можаева Нина Георгиевна,
Рыбачек Галина Владимировна**

ГОСТИНИЧНЫЙ СЕРВИС

УЧЕБНИК

ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М»
127214, Москва, ул. Полярная, д. 31В, стр. 1
Тел.: (495) 280-15-96, 280-33-86. Факс: (495) 280-36-29
E-mail: books@infra-m.ru <http://www.infra-m.ru>

Подписано в печать 22.03.2022.
Формат 60×90/16. Бумага офсетная. Гарнитура Petersburg.
Печать цифровая. Усл. печ. л. 15,13.
ППТ40. Заказ № 00000
ТК 219600-1867614-240320

Отпечатано в типографии ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М»
127214, Москва, ул. Полярная, д. 31В, стр. 1
Тел.: (495) 280-15-96, 280-33-86. Факс: (495) 280-36-29