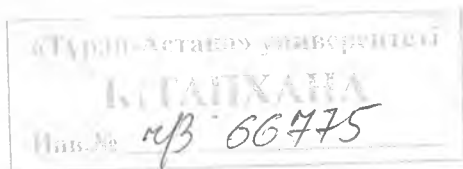


**А.Г. Жаксыбергенов, А.К. Жаксыбергенов,  
Г.О. Жангуттина, У.С. Есайдар**

## **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СФЕРЕ ОРГАНИЗАЦИИ ГОСТЕПРИИМСТВА**

Учебное пособие



**ДСНУ**  
Алматы, 2022

УДК 338.48 (075.8)

ББК 65.432 я 73

У 66

*Рассмотрено и утверждено на заседании НМС Алматинского  
технологического университета (протокол №6 от 17.06. 2016г.)*

**Рецензенты:**

**Ахмедьярова М.В.** – д.э.н., профессор, Алматы Менеджмент  
Университет

**Джолдасбаева Г.К.** - д.э.н., профессор, заведующая кафедрой «ЭиМ»  
АТУ

**Авторы:**

к.э.н., профессор **А.Г. Жаксыбергенов,**

к.э.н., доцент **А.К. Жаксыбергенов,**

к.э.н., асс. профессор **Г.О. Жангуттина,**

к.э.н., асс. профессор **У.С. Есайдар**

**У 66 Управление персоналом в сфере организации гостеприимства**

Учебное пособие./ **А.Г. Жаксыбергенов, А.К. Жаксыбергенов, Г.О.**

**Жангуттина, У.С. Есайдар.** - Алматы. Издательство ЭСПИ, 2022. -304 с.

**ISBN 978-601-352-252-4**

В данном учебном пособии с учетом современных требований показаны основные направления управления персоналом в сфере организации гостеприимства, дана организационная структура управления предприятиями гостеприимства, управление процессами основных служб гостиниц, управление критериями обслуживания, питания на предприятиях гостеприимства.

Рассмотрены основы управления качеством услуг, внутриорганизационные нормативные документы, управление функционально-вспомогательным подразделением гостиниц и ресторанов, управленческие решения предприятий гостеприимства, персональный менеджмент, конфликты, стрессы и методы их нейтрализации, оценка эффективности труда персонала.

Пособие предназначено для студентов и магистрантов образовательной программы «Ресторанное дело и гостиничный бизнес», для специалистов предприятий гостеприимства.

УДК 338.48 (075.8)

ББК 65.432я73

**ISBN 978-601-352-252-4**

© **Жаксыбергенов А.Г., Жаксыбергенов А.К.,  
Жангуттина Г.О., Есайдар У.С., 2022**

© ЭСПИ, 2022

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время во всех сферах жизнедеятельности мирового сообщества происходит изменение ценностных ориентаций, обусловленное сменой цивилизаций в XXI веке, что требует нового подхода к формированию будущего профессионала.

Отличительные для нашего времени изменения в характере образования все более явно организуют его на «свободное развитие человека», на творческую инициативу, восприимчивость к новому, на знание своего потенциала, умение его применять, развивать самостоятельность, конкурентоспособность, мобильность будущих специалистов.

Гостинично – ресторанная индустрия – это крупная, широко разветвленная подотрасль хозяйственного комплекса, назначение которой – удовлетворять потребности населения. От того, как выполняется основная функция подотрасли, зависят комплексный пакет обслуживания туристов, гостей, здоровье, работоспособность, настроение, качество жизни людей.

Переход Казахстана к рыночной экономике определил новые условия деятельности предприятий гостеприимства, для выполнения которых необходимо значительно повысить уровень руководства предприятиями, осуществить рациональную организацию производства и обслуживания потребителей, улучшить качество специалистов.

Важная роль в реализации этой задачи отводится профессиональной деятельности бакалавра, магистра в области услуг, которые должны обладать универсальными знаниями в области управления персоналом в сфере организации гостеприимства, уверенно ориентироваться в вопросах управления процессами основных служб гостиниц, критериями обслуживания на предприятиях питания, в гостиничном комплексе, обеспечение надлежащего уровня качества услуг, продукции в заведениях ресторанного бизнеса.

Чтобы специалист был компетентен в своей профессии, он обязан уметь разрешать жизненные и профессиональные задачи, а также должен знать внутриорганизационные нормативные документы, принципы управления функционально-вспомогательными подразделениями гостиниц и ресторанов. Для уверенной ориентации в вопросах управления необходимо знать:

содержание и виды управленческих решений, процесс принятия решений, методы принятия решений, организацию и контроль за использованием решений, как рационально использовать свое личное время. Знать и организовывать высокоэффективное обслуживание потребителей, создавать комфортные условия пребывания в гостиницах и ресторанах, осуществлять контроль качества предоставляемых услуг, управлять конфликтами, стрессами и методами их нейтрализации, владеть современной методикой оценки эффективности труда персонала организаций гостеприимства.

Любое предприятие сферы гостеприимства – это конвейер, сложный механизм, в котором от неисправности даже маленькой детали зависит конечный результат.

Будущий бакалавр, магистр в области услуг – это руководитель, который не только умеет контролировать механизм сферы гостеприимства, но и способен научить работников быстро и качественно выполнять свои обязанности, контролировать слаженность работы, сохранность качества продуктов питания, обладать навыками практической деятельности в сфере гостеприимства и оказания сервисных услуг, а также организационными навыками и коммуникативностью.

## 1. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

### Понятие и сущность управления персоналом в организации

Под персоналом организации понимается совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация. Это сотрудники организации, а также партнеры, которые привлекаются к реализации некоторых проектов, эксперты, которые могут быть привлечены для проведения исследований, разработчики стратегии, специалисты по реализации конкретных мероприятий и т.д.

В настоящее время услуги гостиниц и ресторанов являются обширной областью предпринимательской деятельности и сферы приложения труда. Данная область получила в последние годы новые импульсы своего развития,

«существенно расширив полеты и правила своего развития». В нее влилось много новых предприимчивых людей, в ряде случаев коренным образом поменявших свою профессию и жизненные ориентиры, от рядовых операций гостинично-ресторанных услуг к более высокой стадии хозяйственной деятельности, организовав индивидуальные, коллективные или комплексные предприятия. Менеджерам таких предприятий приходится ежедневно сталкиваться с множеством проблем организационного, экономического и финансового характера, которые приходится решать интуитивно, методом проб и ошибок, приобретая постепенно практический опыт. И многие из тех, кто уже немного покрутился в сфере гостеприимства, считают себя достаточными специалистами в этой сфере деятельности.

Однако умение грамотно, а главное правильно управлять персоналом - это тонкое искусство, в котором полагаться лишь на небольшой практический опыт, здравый смысл и интуицию сейчас уже недостаточно. Процесс насыщения рынка услугами гостеприимства и возрастание общественных услуг потребуют от тех, кто недавно влился в этот бизнес и хочет надолго в нем остаться, глубоких и всесторонних знаний его основ в различных аспектах управленческого персонала.

Важность правильной организации управления труда персонала объясняется еще тем, что на работе человек проводит треть своей сознательной жизни. По данным многочисленных исследований

потери рабочего времени персонала составляют до 25% общего фонда рабочего времени и прямо влияют на производительность труда в сфере управления.

Что найдет бакалавр-магистр в данной дисциплине «Управление персоналом в организации гостеприимства»?

Во-первых, теорию и практику организации управления труда персонала, базирующуюся на концепции гибкого менеджмента.

Во-вторых, системное изложение материала.

В третьих, рекомендации по адаптации теоретических знаний и изменений к условиям конкретной организации на примере гостиниц и ресторанов.

### Новая парадигма управления персоналом

Научно – технический прогресс и революционный поворот в социально- экономическом устройстве нашей страны - от административно-командной системы управления экономикой к экономике рыночно-предпринимательской - привели к новой парадигме управления вообще и управления персоналом в частности, который показан в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Основные положения старой и новой парадигмы управления

Основные положения старой парадигмы управления	Основные положения новой (рыночной) парадигмы управления
1. Централизация управления единым хозяйственным комплексом	1. Децентрализация на базе сочетания рыночного и государственного регулирования социально-экономических процессов
2. Прямое государственное управление производственно-хозяйственной деятельностью организаций	2. Управление деятельностью организаций государственного сектора на основе сочетания рыночных и административных методов
3. Ограниченная хозяйственная самостоятельность организации, жесткая система распределения и связей между ними	3. Самоуправление организаций негосударственного сектора как открытых, социально-ориентированных систем
4. Жесткие, административные методы воздействия на работников, рационализация механизмов контроля и вознаграждения	4. Управление, ориентированное на повышение роли организационной культуры и нововведений, мотивацию работников и стиль руководства. Главный источник прибыли – люди, обладающие знаниями и умениями

## Характерные черты новой парадигмы управления персоналом

Современная парадигма управления в основу концепции управления персоналом ставит деятельность человека и все факторы ее осуществления. В этой парадигме решающую роль играют такие качества поведения человека и его деятельности, как мотивы, интересы, ценности, стимулы, установки и т.п. Эту парадигму можно назвать парадигмой управления человеческими ресурсами. Она на сегодня определяет всю совокупность концептуальных положений стратегического управления организацией.

Перечислим некоторые принципы данной парадигмы:

- опираясь на фундаментальные основы современного менеджмента - качество нововведения, персонал, сервис;
- этика бизнеса;
- честность и доверие к работникам;
- методы работы с людьми, обеспечивающие их удовлетворенность работой;
- атмосфера в организации, содействующая раскрытию способностей работающих;
- доленое участие каждого работника в общих результатах;
- качество личной работы и ее постоянное улучшение;
- активный поиск менеджером обратной связи с подчиненными;
- открытое обсуждение уровня компетентности работников, имеющихся вакансий и путей их замещения;
- создание возможностей для всестороннего профессионального роста каждого работника;
- ответственность работника за собственное развитие (вместо ответственности руководителя за развитие персонала).

*Отличие управления человеческими ресурсами от управления персоналом.* Системный подход в зарубежной практике менеджмента в последние десятилетия привел к возникновению принципиально новой технологии кадрового управления человеческими ресурсами. Это технология стала частью стратегического менеджмента, а функция управления персоналом обязательной составляющей компетенции высших должностных лиц организации.

Изменился и характер кадровой политики, она стала более активной, целенаправленной.

*Под управлением человеческими ресурсами* понимается стратегическое и оперативное управление деятельностью, направленное на повышение эффективности использования человеческих ресурсов организации.

Технология управления человеческими ресурсами дает значительный экономический и социальный эффект. Управление человеческими ресурсами организации предлагает целый комплекс взаимосвязанных видов деятельности:

- определение потребности в персонале, исходя из стратегии деятельности организации;
- маркетинг персонала;
- отбор, прием и адаптация персонала;
- планирование карьеры работников организации, их профессионального и должностного роста;
- обеспечение оптимальных условий труда на каждом рабочем месте;
- формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе;
- управление эффективностью труда;
- участие в проведении переговоров между работодателем и работниками совместно с выборным профсоюзным органом;
- стимулирование рационализаторской и изобретательской деятельности;
- профилактика и ликвидация конфликтов;
- разработка и осуществление социальной политики организации;
- организационное, правовое и нормативное обеспечение охраны труда, как системы обеспечения безопасности жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности;
- социально-экономическая и психологическая поддержка персонала.

#### **Правовое и нормативно – методические обеспечение управления персоналом**

Задачей правового обеспечения управления персоналом является регулирование трудовых отношений между



работодателями и работниками и защита законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.

Нормативно–методическое обеспечение системы управления персоналом

– это комплекс документов организационно-методического, организационно- распорядительного, нормативно-технического, технико–экономического характера, устанавливающих нормы, правила, требования, используемые для решения конкретных задач по вопросам управления персоналом.

К числу такого рода документов, в первую очередь, относятся:

- устав акционерного общества (положение о предприятии);
- правила внутреннего трудового распорядка;
- коллективный договор между трудовым коллективом и работодателем в лице администрации организации;
- соглашения по различным вопросам социально-трудовых отношений;
- положения о структурных подразделениях организации;
- инструкции организационно-методического характера;
- должностные инструкции руководящего состава, специалистов и рядовых работников аппарата управления организации, составляемые на основе тарифно-квалификационных характеристик работников кадровых служб.

#### **Вопросы для контроля:**

1. Дайте определение понятия и сущности управления персоналом организации?
2. Перечислите основные положения старой и новой (рыночной) парадигмы управления персоналом.
3. Перечислите основные законодательные акты управления персоналом.
4. Перечислите характерные черты новой парадигмы управления персоналом.

## 2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ГОСТЕПРИИМСТВА

### Структура управления предприятиями индустрии гостеприимства

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

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

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

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

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

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

### Типы организационных структур гостиниц и ресторанов

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

- линейный;

- функциональный;
- линейно-функциональный.

*Линейная организационная структура управления.* Линейные связи в гостинице и в ресторане отражают движение управленческих решений и информации, исходящих от так называемого линейного менеджера, то есть лица, полностью отвечающего за деятельность предприятия (как правило, в небольшой организации) или ее структурных подразделений (в крупной организации). Это одна из простейших организационных структур управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения

находится руководитель, наделенный всеми полномочиями, осуществляющий все функции управления (рис. 2.1).

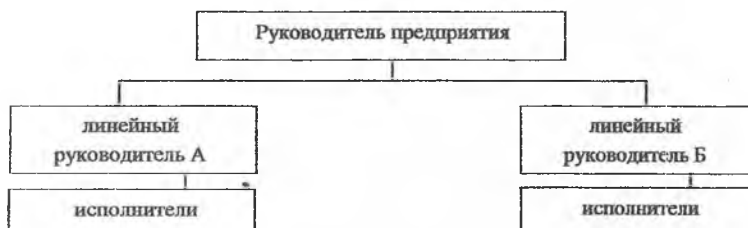


Рисунок 2.1 - Линейная структура управления организацией

Как видно из рисунка 2.1, при линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых ими объектов. Речь идет о пообъектному выделении руководителей, каждый из которых выполняет все виды работ и принимает решения, связанные с управлением данным объектом. Поскольку в линейной структуре управления решения передаются по цепочке "сверху вниз", а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого уровня, формируется своего рода иерархия руководителей конкретной организации. В данном случае действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного

руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника.

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

*Преимущества линейной организационной системы управления:*

- 1) единство и четкость распоряжений;
- 2) согласованность действий исполнителей;
- 3) простота управления (один канал связи);
- 4) четко выраженная ответственность;
- 5) оперативность в принятии решений;
- 6) личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

*Недостатки линейной организационной системы управления:*

- 1) высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечить эффективное руководство по всем функциям управления;
- 2) отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений;
- 3) перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и сменными структурами;
- 4) концентрация власти в управляющей верхушке.

*Функциональная организационная структура управления.*

Функциональное управление осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления (рис. 2.2). Идея состоит в том, что выполнение отдельных функций возлагается на специалистов. В организации, как правило, специалисты одного профиля объединяются в структурные подразделения (отделы), например отдел маркетинга, отдел приема и размещения, плановый отдел и т.д. Таким образом, общая задача управления организацией делится, начиная со среднего уровня, по функциональному критерию.

Отсюда и название — функциональная структура управления.

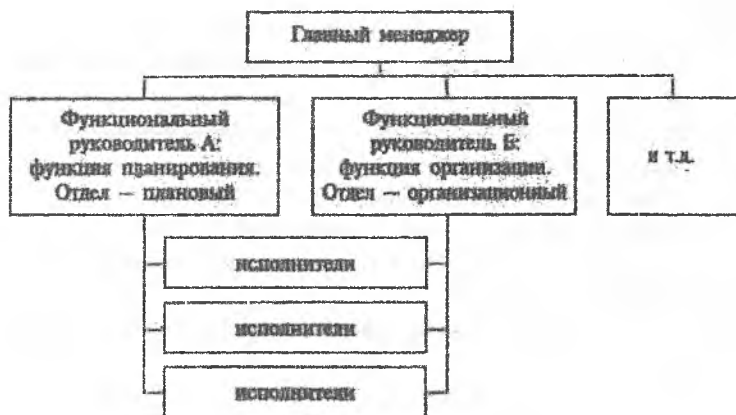


Рисунок 2.2 - Функциональная структура управления организацией  
Функциональное управление существует наряду с линейным, что создает двойное подчинение для исполнителей.

Как видно из рисунка 2.2, вместо универсальных менеджеров (см. рис. 2.1), которые должны разбираться и выполнять все функции управления, появляется штат специалистов, имеющих высокую компетенцию в своей области и отвечающих за определенное направление (например, планирование и прогнозирование). Такая функциональная специализация аппарата управления значительно повышает результативность деятельности гостиницы.

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

*Преимущества функциональной структуры:*

- 1) высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;
- 2) освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов;
- 3) стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов;
- 4) исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций;

5) уменьшение потребности в специалистах широкого профиля.

*Недостатки функциональной структуры:*

- 1) чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач "своих" подразделений;
- 2) трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
- 3) появление тенденций чрезмерной централизации;
- 4) длительность процедур принятия решений;
- 5) относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения.

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

*Линейно-функциональная (штабная) структура управления гостиницей.* При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. При разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов ему помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т.д.) (рис. 2.3).

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

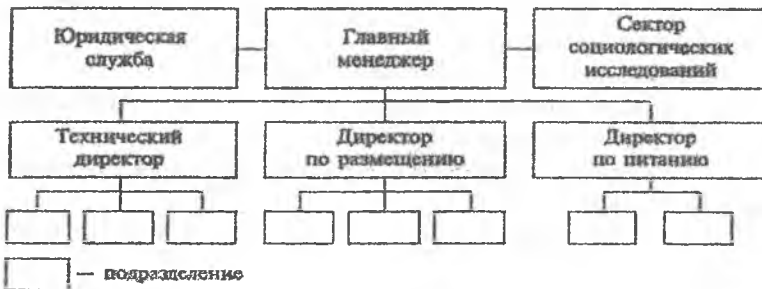


Рисунок 2.3 - Линейно-функциональная структура управления

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

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

*Преимущества линейно-функциональной структуры:*

- 1) лучшая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;
- 2) освобождение главного линейного менеджера от детального анализа проблем;
- 3) возможность привлечения консультантов и экспертов.

*Недостатки линейно-функциональной структуры:*

- 1) отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными подразделениями;
- 2) недостаточно четкая ответственность, так как специалисты, готовящие решение, как правило, в его реализации не участвуют;
- 3) чрезмерно развитая система связей по вертикали, то есть тенденция к чрезмерной централизации.

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

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

Типовая пирамидальная структура управления гостиницей представлена на рисунке 2.4.

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

владельцем гостиницы и генеральным директором, которые принимают общие решения стратегического характера. При этом владельцем может быть частное лицо или целая корпорация.

Примером стратегической цели гостиничного предприятия, которая определяется самим владельцем, может быть ориентация предприятия на обслуживание определенного сегмента рынка: групповых туристов или туристов - индивидуалов, туристов, стремящихся к отдыху и восстановлению здоровья, или участников конгрессов и конференций и т.д.



Рисунок 2.4 - Типовая пирамидальная структура управления гостиницей

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

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

Управленческая структура больших гостиничных предприятий может включать должности 5—6 директоров отделов, которые подчиняются генеральному директору (рис. 2.5).



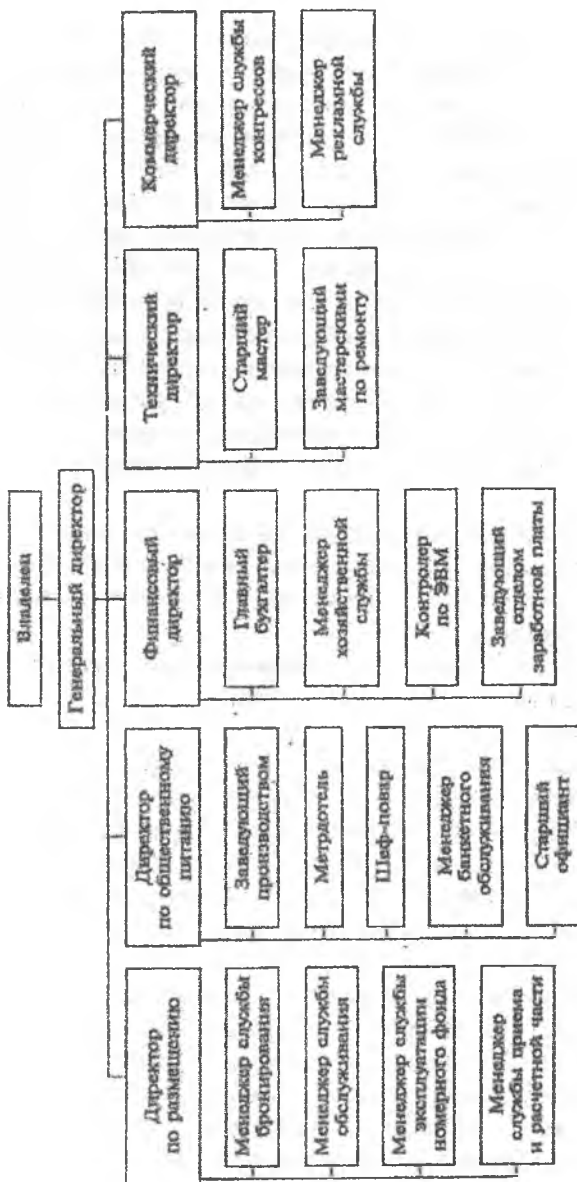


Рисунок 2.5 - Примерная организационная структура крупного гостиничного комплекса

Это директор по общественному питанию, директор по размещению, финансовый, технический, коммерческий директора. Они представляют средний уровень управления и обеспечивают реализацию политики функционирования предприятия, разработанной высшим руководством, отвечают за доведение более детальных заданий до подразделений и отделов, а также за их выполнение. Директора отделов, как правило, имеют широкий круг обязанностей и обладают большой свободой принятия решений.

Помимо выполнения функций перевода общих постановочных задач в конкретные управленческие решения, они также решают ряд задач, направленных на удовлетворение потребностей гостей.

В прямом подчинении директора по размещению находятся менеджеры основных гостиничных служб: бронирования, обслуживания, приема и расчетной части, эксплуатации номерного фонда.

*Директор по общественному питанию* руководит рестораном. Ему непосредственно подчиняются заведующий производством, шеф-повар, метрдотель, менеджер банкетного обслуживания, старший официант.

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

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

Для исполнения функций коммерческой службы в гостиницах предусматриваются различные должности. Как правило, коммерческому директору подчиняются менеджер службы конгрессного обслуживания, менеджер рекламной службы и др.

Руководители всех уровней управления выполняют также исполнительские функции. Удельный вес исполнительских функций понижается с повышением уровня руководства. Расчеты показывают, что на высшем уровне они занимают около 10%, в среднем — 50% и на низшем — около 70% общего времени менеджеров (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 - Классификация затрат времени менеджеров по видам деятельности и уровням управления

Такое распределение общего времени связано с тем, что менеджеры всех трех уровней имеют два вида заданий: задание по менеджменту и задания по специальности (рис. 2.7). Это значит, что руководитель любого уровня управления определенный процент времени тратит на принятие управленческих решений и определенный — на принятие решений по специальности, что видно из рисунка 2.7. С повышением уровня управления упущенный вес заданий по специальности падает, а по менеджменту соответственно, возрастает.

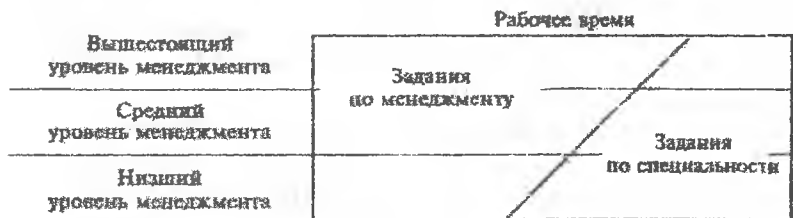


Рисунок 2.7 - Распределение рабочего времени по менеджменту и специальности

### Формы управления персоналом

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

- управление по контракту;
- управление через договор франчайзинга;

- аренда.

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

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

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

До настоящего времени специалисты в области гостиничного менеджмента не пришли к единому мнению о том, где и когда впервые в индустрии гостеприимства был заключен контракт на управление. Одни полагают, что первый контракт на управление был подписан в начале XX века компанией "Цезарь Риц Груп". Другие считают, что первой управляющей компанией была компания "Трэдуэй Хотэл Ко", которая начала свою работу, взяв в управление небольшую гостиницу в одном из колледжей США. Мнение третьих сводится к тому, что первой управляющей компанией была компания "Уэстин Хотэлз", начавшая свою деятельность в 30-х годах.

К началу 90-х годов прошлого века крупнейшими компаниями по управлению гостиницами являлись "Ричфилд хоутел менеджмент", "Дал-бтри хоутел корп", "Интерстейт хоутелз корп".

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

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

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

3. Защита или освобождение оператора от ответственности за

любые действия, за исключением тех, которые совершены с умыслом или в результате грубой неосторожности.

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

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

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

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

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

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

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

- контракт может быть прекращен по обоюдному желанию.

Управляющая компания, как правило, не получает никаких прав на имущество предприятия. Однако на практике имеются случаи, когда заключение контракта сопровождалось частичным участием управляющей компании в собственности. Такие случаи характерны для транснациональных гостиничных компаний (ТНК).

Управление по контракту имеет свои слабые и сильные

стороны. *Преимущества управления по контракту для владельца предприятия* состоят в следующем:

1. При контрактной системе управляющая компания или менеджер обычно не владеет долей имущества.
2. Свобода выбора управляющей компании или менеджера.
3. Возможность осуществления инвестиций в предприятие, независимо от мнения управляющего.
4. Максимальная прибыль за вычетом управленческого вознаграждения.

*Недостатки контрактного управления для владельца предприятий* заключаются в следующем:

1. Отсутствие оперативности контроля.
2. Максимальный риск и необходимость выплаты управленческого вознаграждения.
3. Отсутствие права вмешиваться в процесс управления.
4. Трудности с досрочным расторжением контракта.

*Преимущества контрактной системы для управляющей компании (менеджера):*

1. Расширение сферы влияния.
2. Увеличение доходов с минимальными затратами.
3. Полное отсутствие необходимости выплат владельцу.

*Недостатки управления по контракту для управляющей компании (менеджера):*

1. Ограничение дохода суммой управленческого вознаграждения.
2. Зависимость от финансового положения владельца.
3. Прекращение деятельности, потеря работы по окончании (истечении) срока контракта (в случае невозобновления контракта).

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

В современной правовой теории наряду с термином

"франчайзинг" используются термины "франшизинг", "договор франшизы" и "франчайз".

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

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

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

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

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

В каждом договоре франчайзинга франчайзер предоставляет франчайзи право использования своего фирменного знака, технологии и методов работы, системы резервирования, отработанных маркетинговых процедур, системы скидок и т.д. Обычным условием является участие в рыночной стратегии франчайзера, франчайзер заинтересован в привлечении в свою рыночную сеть новых членов. С этой целью он обычно специально

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

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

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

Взнос является единовременной фиксированной выплатой за предоставленные права и оказанные услуги. Как правило, он включает стоимость комплекта проектных документов, полного набора инструкций по управлению предприятием, повышения квалификации высшего и среднего руководящего звена, обучения обслуживающего персонала до открытия предприятия, а также стоимость периодической подготовки персонала обслуживания в течение всего времени действия договора. Выплата вступительного взноса осуществляется сразу же по подписании договора франчайзинга или делится на две части: 50% до обучения, 50% во



время обучения.

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

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

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

Бывают случаи, когда проводится дополнительный рекламный сбор, который обычно не превышает 1-5% валового дохода. На средства из рекламного фонда проводятся рекламные кампании, осуществляется стимулирование продаж и организуется осуществление специальных программ. Наблюдательный совет франчайзера следит за проведением рекламной программы и дает соответствующие рекомендации.

Стало нормой при проведении рекламных кампаний не указывать, является ли предприятие собственностью цепи франчайзера или только его договорным членом. Это делается с целью предотвращения злоупотреблений рекламными средствами, принадлежащими франчайзи, в интересах собственных предприятий франчайзера.

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

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

Практика показала, что неуплата платежей и невыполнение

иных финансовых обязательств по договору были главными причинами расторжения договоров франчайзинга предприятиями общественного питания. Для гостиничной индустрии более характерной причиной расторжения договоров франчайзинга было нарушение качественных показателей.

В последние годы классическая модель франчайзинга (рис. 2.8) изменилась в направлении обеспечения франчайзера дополнительными возможностями быстрого развития с наименьшими затратами.

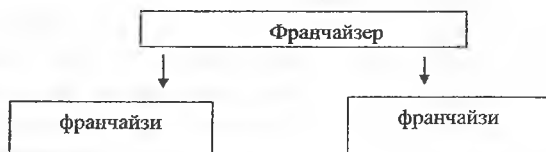


Рисунок 2.8 - Классическая модель франчайзинга

Возникшее многообразие вариантов франчайзинга отличается один от другого следующими моментами:

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

Наряду с классической моделью франчайзинга получили развитие такие его варианты, как региональный франчайзинг (рис. 2.9) и развивающийся франчайзинг (рис. 2.10).

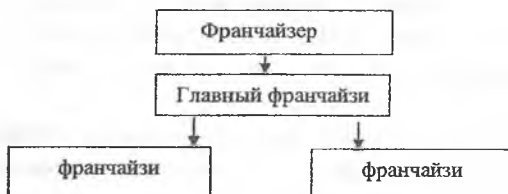


Рисунок 2.9 - Региональный франчайзинг

Выбирая региональный франчайзинг, франчайзер решает охватить своей деятельностью какой-то географический район, которым может быть столичная область, штат или страна в целом. Франчайзер, осознавая, что не обладает такими средствами и коллективом, чтобы развиваться так быстро, как хотелось бы,

опирается на поддержку главного франчайзи. В свою очередь, главный франчайзи имеет право не только присоединить новых франчайзи в избранном географическом районе, но и обеспечивать их первоначальное обучение, а также оказывать прочие услуги, которые обычно делает сам франчайзер.

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

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

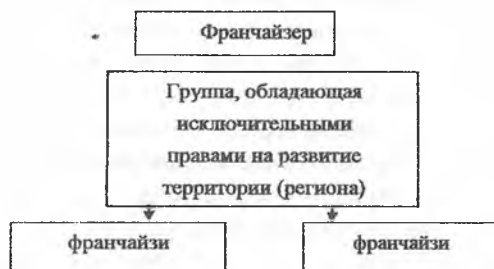


Рисунок 2.10 - Развивающийся франчайзинг

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

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

*Преимущества франчайзинга для франчайзи:*

1. Пакет планов и спецификаций, помощь в период начала развития деятельности.
2. Реклама по всей стране, миру.

3. Централизованная система бронирования.
4. Возможность пользоваться скидками при приобретении мебели, оборудования и других товаров, используемых при обслуживании гостей.

*Недостатки франчайзинга для франчайзи:*

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

*Преимущества франчайзинга для франчайзера:*

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

*Недостатки франчайзинга для франчайзера:*

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

Несмотря на имеющиеся недостатки, форма управления предприятиями индустрии гостеприимства через договор франчайзинга\* является одной из наиболее перспективных. Исследования, проведенные американскими учеными свидетельствуют, что половина новых компаний прекращает свое существование уже через 2-3 года после открытия, а уже через 5 лет уровень банкротств достигает 70%. Для компаний, работающих в системе франчайзинга, верны другие данные. Закрывшие предприятий-франчайзи в первые пять лет их работы составляет 4%. Общее исследование, проведенное Международной организацией франчайзинговых организаций показало, что среди ее членов количество банкротств составляет менее 1%.

*Аренда.* Как организационная форма управления предприятиями индустрии гостеприимства, аренда стала популярной в 1950-1960-е годы. В настоящее время она применяется значительно реже. Сущность аренды состоит в том, что отель арендуется на определенный срок за оговоренный процент с продаж (обычно от 20 до 50%). Например, международная экспансия американских отелей началась с аренды

компанией Hilton одного из отелей в Сан-Хуане (Пуэрто-Рико). Особую популярность сдача в аренду государственных предприятий приобрела в развивающихся странах.

### **Методы и стиль управления персоналом**

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

В практике управления гостиничными и ресторанными предприятиями одновременно применяются различные методы и их сочетания. С учетом этого можно выделить следующие методы управления:

- 1) экономические;
- 2) организационно-административные;
- 3) социально-психологические.

*Экономические методы управления.* В управленческой практике экономические методы руководства чаще всего выступают в следующих формах: планирование, анализ, хозрасчет, ценообразование и финансирование. В отличие от организационно-административных экономические методы руководства предполагают разработку общих планово-экономических показателей и средств их достижения. В результате повышения действенности экономических рычагов и стимулов формируются такие условия, при которых трудовой коллектив и его члены побуждаются к эффективной работе не столько административным влиянием (приказами, директивами, указаниями и т.п.), сколько экономическим стимулированием. На основании экономических методов управления должны развиваться и укрепляться организационно- административные и социально-психологические методы, повышаться профессионализм и культура их применения.

*Организационно-административные методы управления.* Организационно - административные методы управления базируются на прямых директивных указаниях. Объективной основой использования этих методов выступают организационные отношения, составляющие часть механизма управления. Задача организационно-административной деятельности состоит в координации действий подчиненных. Никакие экономические методы не смогут существовать без организационно-

административного воздействия, которое обеспечивает четкость, дисциплинированность и порядок работы в коллективе. Важно определить оптимальное сочетание, рациональное соотношение организационно- административных и экономических методов.

Организационно-административные методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т.д. Они призваны обеспечить организационную четкость и дисциплину труда. Эти методы регламентируются правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства.

Возможны три формы проявления организационно - административных методов:

- 1) обязательное предписание (приказ, запрет и т.п.);
- 2) согласительные формы (консультация, разрешение компромиссов);
- 3) рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение и т.п.).

По существу организационно - административные методы – это методы принуждения, которые сохраняют свою силу до тех пор, пока труд не превратится в первую жизненную потребность человека.

Таким образом, организационно - административные методы управления опираются на систему законодательных (нормативно-правовых) актов и силу власти менеджера, решают те же задачи, что и другие методы менеджмента, однако осуществляют в форме организационного и распорядительного воздействия на управляемую систему.

*Социально-психологические методы управления.* Установлено, что результаты труда во многом зависят от психологических факторов. Умение учитывать эти факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на отдельных работников поможет руководителю сформировать коллектив с едиными целями и задачами. Социологические исследования свидетельствуют, что успех деятельности хозяйственного руководителя на 15% зависит от его профессиональных знаний и на 85% - от умения работать с людьми. Японские социологи утверждают, что от настроения,

желания человека работать и от того, какая морально-психологическая обстановка в коллективе, производительность труда может увеличиться примерно в 1,5 раза или в несколько раз уменьшиться. Недостаточное внимание к социальным и психологическим аспектам управления вызывает нездоровые взаимоотношения в коллективе, что снижает производительность труда. Для того, чтобы воздействие на коллектив было наиболее результативным, необходимо не только знать моральные и психологические особенности отдельных исполнителей, социально-психологические характеристики отдельных групп и коллективов, но и осуществлять управляющие воздействия. Для этих целей применяются социально психологические методы, которые представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека.

Главная цель применения этих методов – формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи.

В качестве основных форм социально-психологического воздействия можно рекомендовать планирование социального развития трудовых коллективов, убеждение, как метод воспитания и формирования личности, экономическое соревнование, критику и самокритику, постоянно действующие производственные совещания, которые выступают как метод управления и как форма участия трудящихся в управлении, различного рода ритуалы и обряды, несоблюдение которых вызывает психологический дискомфорт в трудовом коллективе.

*Стиль управления.* Слово «стиль» греческого происхождения. Первоначально оно означало стержень для писания на вековой доске, а позднее употреблялось в значении «почерк». Отсюда можно считать, что стиль руководства – это своего рода «почерк» в действиях менеджера.

Более полное определение понятия «стиль руководства» - это относительно устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера. Кроме того, под стилем управления понимают манеру и способ поведения менеджера в процессе подготовки и реализации управленческих решений.

Стиль руководства является строго индивидуальным, так как он определяется специфическими характеристиками конкретной личности и отражает особенности работы с людьми и технологию принятия решения именно данной личностью. Как нет двух одинаковых отпечатков пальцев, так и не существует и двух менеджеров с одинаковым стилем руководства.

«Правильный» стиль руководства не может быть определен заранее, поскольку жизненные управленческие ситуации не стандартны, а качества личности менеджера и подчиненных имеют свойство изменяться в соответствии с изменениями управляемой среды.

Выбор стиля руководства во многом зависит от того, какую задачу ставит перед собой менеджер:

- **управлять** - руководитель дает точные указания подчинённым и добросовестно следит за выполнением его заданий;
- **направлять** - менеджер управляет и наблюдает за выполнением заданий, но обсуждает решения с сотрудниками, просит их вносить предложения и поддерживает их инициативу;
- **поддерживать** - менеджер оказывает сотрудникам помощь при исполнении ими заданий, разделяет с ними ответственность за правильное принятие решений;
- **делегировать полномочия** - менеджер передает часть своих полномочий исполнителям, возлагает на них ответственность за принятие частных решений и достижение цели предприятия.

Впервые вопрос о стилях руководства был рассмотрен К. Левиным, который выделял авторитарный, демократический и анархический стили. Данный подход и положен авторами в основу классификации стилей руководства.

Для *авторитарного (автократического) стиля* характерна централизация власти в руках одного руководителя, требующего, чтобы обо всех делах докладывали только ему. Этому стилю присущи ставка на администрирование и ограниченные контакты с подчиненными. Такой менеджер единолично принимает (или



отменяет) решения, не давая возможности проявить инициативу подчиненным. Он категоричен, часто резок с людьми, всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит. Иными словами, основное содержание его управленческой деятельности состоит из приказов и команд.

Все формы организационно-административных методов едины в одном: это прямые задания и распоряжения вышестоящих органов управления, которые направлены на соблюдение законов и постановлений, приказов и распоряжений руководителей в целях оптимизации производственных процессов.

Организационно-административные методы других методов отличается четкая адресность директив, обязательность выполнения распоряжений и указаний, невыполнение которых рассматривается как прямое нарушение исполнительской дисциплины и влечет за собой определенные взыскания. По существу, организационно-административные методы — это методы принуждения, которые сохраняют свою силу до тех пор, пока труд не превратится в первую жизненную потребность человека.

В зависимости от функционирующих в коллективе методов руководства формируется соответствующая им система подчинения. Формы такого подчинения должны носить самый благожелательный характер, способствовать прогрессу в коллективе и не вызывать нежелательных эмоций типа унижения, неловкости, досады, раздражения, а иногда и стрессов, которые исключают всякое взаимопонимание между управляющей и управляемой системами.

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

- вынужденным и внешне навязанным, который сопровождается неприятным чувством зависимости и понимается подчиненными, как нажим "сверху";

- пассивным подчинением, для которого характерно удовлетворение, связанное с освобождением от принятия самостоятельных решений;

- осознанным, внутренне обоснованным, который удовлетворяет и руководителя, и подчиненного.

Использование организационно-административных методов управления создает благоприятные условия для существования и

развития управляемой системы, оказывает целенаправленное воздействие на объект управления. К характерным особенностям прямого воздействия относится непосредственная связь руководителя и подчиненного. Однако прямые воздействия, в конечном счете, ведут к усилению пассивности подчиненных, а иногда и к скрытому неповиновению.

Для автократа характерны догматизм и стереотипность мышления. Все новое воспринимается им с осторожностью или вообще не воспринимается, так как в управленческой работе он практически пользуется одними и теми же методами. В этом случае вся власть сосредоточена в руках руководителя- автократа. Руководитель становится автократом тогда, когда по своим качествам он ниже людей, которыми руководит, или если его подчиненные имеют слишком низкую общую и профессиональную культуру. Этот стиль руководства не стимулирует инициативу подчиненных: она, наоборот, часто наказуема автократом, что делает невозможным повышение эффективности работы организации. Под началом автократа неприятно работать, ибо увольнение "неудобных" является целью его управленческой деятельности. В споре он часто говорит: "Мы с тобой не сработаемся". В таких условиях, естественно, отсутствует удовлетворенность трудом, так как подчиненные автократу сотрудники считают, что их творческие силы не находят должного применения.

Менеджер, использующий преимущественно *демократический стиль*, стремится как можно больше вопросов решать коллегиально, систематически информировать подчиненных о положении дел в коллективе, правильно реагирует на критику. В общении с подчиненными он предельно вежлив и доброжелателен, находится с ними в постоянном контакте, часть управленческих функций делегирует другим специалистам, доверяет людям. Он требователен, но справедлив. При таком стиле руководства в подготовке к реализации управленческих решений принимают участие все члены коллектива. Руководитель с *либеральным стилем* руководства практически не вмешивается в деятельность коллектива, а работникам предоставлена полная самостоятельность и возможность индивидуального и коллективного творчества. Такой руководитель с подчиненными обычно вежлив, готов отменить

ранее принятое им решение, особенно если это угрожает его популярности. Либералов отличает безынициативность, неосмысленное исполнение директив вышестоящих органов управления. Из всего имеющегося арсенала средств воздействия на коллектив основное место у либерала занимают уговоры и просьбы. При выполнении управленческих функций он пассивен: можно сказать, "плывет по течению". Менеджер-либерал боится конфликтов, в основном соглашается с мнением подчиненных, мягкость в обращении с людьми мешает ему приобрести реальный авторитет, поскольку отдельные сотрудники требуют от него поблажек, которые он и делает, боясь испортить с ними взаимоотношения. Следствием этого может быть панибратство, а "дистанция" такого руководителя со своим подчиненными на работе крайне незначительна. Руководитель либерального стиля не проявляет выраженных организаторских способностей, слабо контролирует и регулирует действия подчиненных и, как следствие, его управленческая деятельность не результативна.

Стиль управления отражается на технологии принятия управленческих решений. В частности, менеджер:

- единолично принимает решение и извещает о нем ("чистый" автократ);
- «внушает» решение;
- высказывает свои мысли, идеи и предлагает задавать вопросы; предлагает пробное решение в качестве опытного образца (модели) для решения;
- раскрывает суть проблемы, дает указания, оценивает предложения, принимает решения ("чистый" демократ);
- устанавливает ограничения и просит сотрудников принять решение;
- позволяет подчиненным действовать без ограничений, установленных руководством "свыше" ("чистый" либерал).

Следует иметь в виду, что каждый из указанных стилей в чистом виде встречается очень редко. Гибкость руководителя заключается в том, чтобы использовать преимущества каждого стиля и применять его в зависимости от особенностей ситуации. На этом положении основана система ГРИД.

### Вопросы для контроля:

1. В чем суть организационной структуры управления гостиницей?
2. Назовите и дайте характеристику основных элементов оргструктуры управления гостиницей и ресторанами.
3. Выделите и поясните горизонтальные и вертикальные связи в оргструктуре управления гостиницей и ресторанами.
4. Поясните особенности построения, преимущества и недостатки линейной оргструктуры управления гостиницей и рестораном.
5. В чем суть и когда применяется функциональная оргструктура?
6. Какие недостатки имеет функциональная структура управления гостиницей и рестораном.
7. Дайте характеристику линейно-функциональной оргструктуры.
8. В чем суть типовой пирамидальной структуры управления гостиницей и рестораном.
9. Дайте характеристику типовой структуры любого известного вам гостиничного комплекса.
10. Назовите организационные формы управления предприятиями индустрии гостеприимства, получившие распространение в международной практике.
11. В чем суть, преимущества и недостатки управления по контракту? 12. В чем суть, преимущества и недостатки управления через договор франчайзинга?
13. Что такое метод управления?
14. Какие критерии положены в основу классификации методов управления?
15. Поясните особенности экономических методов управления?
16. Охарактеризуйте организационно-административные методы управления.
17. Какую роль играют социально-психологические методы управления? 18. Что понимается под стилем управления?
19. Охарактеризуйте авторитарный стиль управления.
20. Опишите особенности демократического и либерального стилей управления.

### 3. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ ОСНОВНЫХ СЛУЖБ ГОСТИНИЦ

#### Основные службы гостиницы

Для осуществления замкнутого технологического цикла обслуживания гостей (рис.3.1) в гостинице предусмотрены следующие основные службы:

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

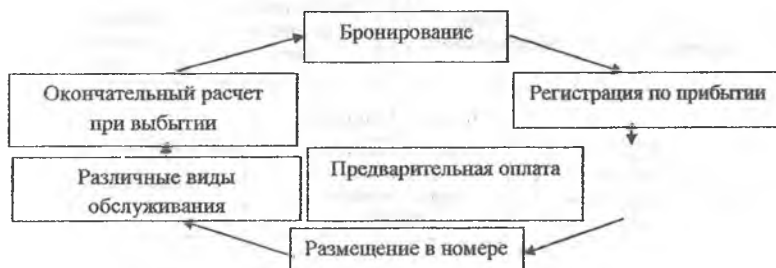


Рисунок 3.1 - Технологический цикл обслуживания гостей

Это минимальный набор служб, обеспечивающих предоставление основных гостиничных услуг.

На гостиничных предприятиях различных типов и разной вместимости число служб может быть больше или меньше приведенных выше. Их функции также могут различаться. Например, только в структуре крупных гостиничных комплексов службы бронирования и обслуживания являются самостоятельными структурными подразделениями. На малых же и средних предприятиях функции бронирования и обслуживания клиентов выполняют отдельные сотрудники службы приема и размещения. Это относится также и к службе маркетинга, инженерно-эксплуатационной, финансово-бухгалтерской, коммерческой службам.

Как показано на рисунке 3.2, гостиничные службы в зависимости от наличия контакта с гостем расположены на двух уровнях. На первом уровне - службы, персонал которых имеет

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



Рисунок 3.2 - Основные службы гостиницы

- опрятный и привлекательный внешний вид (соответствующая прическа, маникюр, макияж, одежда, украшения и т.д.);

- безупречная манера поведения;
- знание этики и психологии общения;
- коммуникабельность;
- знание иностранных языков;
- ограничение возраста (например, для портье по приему - возраст до 30 лет).

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

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

2) "гастрофабрика" - персонал, создающий обслуживание по типу конвейера, когда мнение гостей вообще не учитывается;

3) "дружеский хаос" - ничего не делающий по существу, но одновременно любезный, вежливый и улыбающийся персонал;

4) персонал, предоставляющий обслуживание с высоким качеством.

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

### Служба бронирования

К функциям службы бронирования относятся:

1. Прием заявок и их обработка.
2. Составление необходимой документации: графиков заезда на каждый день (неделю, месяц, квартал, год), карты движения номерного фонда.

Прием заявок осуществляется по телефону, факсу, телексу, по почте (письмо или телеграмма), электронной почте с помощью компьютерных систем бронирования. Каждая заявка должна содержать следующую информацию:

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

- особые пожелания (заранее забронировать стол в ресторане, трансфер, возможность иметь в номере животное и т.д.).

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

*Подтверждение заявки* - это специальное уведомление о том, что гостю будет предоставлено размещение в гостинице. Обычно на уведомлении указывается номер подтверждения, дата предполагаемого прибытия и выбытия гостя, категория заказанного номера, количество гостей, количество кроватей и другие специально оговариваемые требования. Для того чтобы еще раз уточнить все детали размещения, а также исключить возникновение спорных вопросов, желательно, чтобы по прибытии в гостиницу уведомление было у гостя с собой.

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

Пытаясь снизить ущерб от неявки гостей, осуществившим бронирование, гостиницы принимают следующие решения:

1. Неявка гостя считается дополнительным расходом и учитывается при выработке ценовой политики.

2. Гостиницы выставляют гостям счета-неустойки (стоимости номера за вычетом сэкономленных затрат).

3. При бронировании требуется предоплата или информация о номере кредитной карточки.

4. Гостиницы осуществляют "двойное бронирование", то есть бронируют места сверх имеющихся в наличии (на 5%, 10%, 15%).

Система бронирования мест сверх имеющихся в наличии должна быть тщательно продумана и четко регулироваться. Если гостиница не в состоянии выполнить обязательства по принятым



заказам, она рискует потерять клиентов, чья бронь не была выполнена, а также будут расторгнуты деловые отношения с туристическими компаниями.

Мнение некоторых менеджеров сводится к тому, что лучше оставить номера незанятыми, чем потом не выполнить заказ. Как правило, эти менеджеры ограничивают бронирование только наличием свободных мест. Однако они часто оказываются в ситуации, когда номера остаются незанятыми. Факты свидетельствуют, что около 20% гостей, сделавших не гарантируемое бронирование, и около 5%, сделавших гарантируемый заказ, как правило, не воспользуются своей бронью.

Продуманная политика бронирования мест сверх имеющихся в наличии сокращает случаи неявки гостей. Но для этого необходимо знать уровень неявки по различным видам бронирования, а именно: исследовать разные группы клиентов, бронирующих номера, чтобы определить, какой процент от общего числа заказанных ими номеров они реально занимали ранее. Так, одно из исследований показало, что бронирование за день до прибытия или в день прибытия имеет более высокий показатель по шкале неявки, чем более раннее бронирование.

Анализ видов времени бронирования и сегментов клиентов, делающих бронирование, позволяет построить модель политики бронирования мест сверх имеющихся в наличии.

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

Широкое развитие гостиничных цепей с их сетью собственных и франчайзинговых членов породило новую систему централизованного бронирования, в результате которой 60—70% номерного фонда находится под контролем централизованной системы бронирования компаний. Остающееся число может бронироваться непосредственно гостиницей. Такая система

предоставляет большие преимущества гостиницам, так как в значительной степени уменьшаются их усилия по привлечению клиентов.

### Служба обслуживания

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

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

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

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

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

Множество важных услуг оказывают гостям *консьержи*. Их можно увидеть за специальным столиком в вестибюле гостиницы или непосредственно на этажах. До определенного времени

консьержи не были служащими гостиниц. Это были независимые предприниматели, покупающие право оказывать услуги клиентам гостиниц. К наиболее типичным услугам, оказываемым консьержами, относятся:

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

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

### **Служба приема и расчетная часть**

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

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

анкеты, предоплата), во многом зависит первое, часто самое сильное впечатление от гостиницы в целом. В этой связи к службе приема предъявляются следующие требования:

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

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

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

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

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

До прибытия гостя служба приема получает из службы бронирования обработанные заявки, в соответствии с которыми составляет *карту движения номерного фонда*, помогающую вести учет свободных мест в гостинице. В большинстве крупных гостиниц учет свободных мест производится автоматически с использованием специальной компьютерной программы. В малых, средних гостиницах до недавнего времени (в отдельных гостиницах и сейчас) для этой цели использовался специальный номерной щит. Номерной щит имеет ячейки, куда вставляются разноцветные карточки в соответствии с количеством дней пребывания клиента в гостинице. Разные цвета позволяют видеть различные категории гостей. Например, зеленый цвет используется для обозначения

групповых туристов, желтый - участников конгресса, красный - индивидуальных, белый - деловых и т.д. Такой номерной щит дает наглядную картину загрузке номерного фонда и наличия свободных мест. Сведения о наличии свободных мест в гостинице и количестве проживающих гостей четко и оперативно передаются службой приема всем другим службам гостиницы.

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

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

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

### **Служба эксплуатации номерного фонда**

Важнейшей функцией службы эксплуатации номерного фонда является поддержание необходимого уровня комфорта и санитарно-гигиенического состояния гостиничных номеров, а также общественных помещений (холлов, фойе, переходов, коридоров). По численности занятого персонала эта служба является самой крупной службой гостиницы.

Как правило, здесь работает до 50% всех служащих отеля.

Службу эксплуатации номеров возглавляет менеджер, которому подчинены горничные, дежурные по этажу, супервайзеры, стюарды и некоторые другие категории работников.

Основной обязанностью *горничных* является уборка номеров, независимо от того, заняты они или свободны. Уборка номеров бывает: ежедневная, после выезда проживающего, генеральная. Каждый день горничная выполняет текущую и промежуточную уборку номеров.

Уборка номерного фонда осуществляется в следующей последовательности: вначале работы ведутся в забронированных номерах, затем убираются номера, только что освободившиеся от проживающих гостей, в последнюю очередь выполняется уборка в занятых помещениях. Уборку следует производить в отсутствие гостя. Если же гость находится в номере, необходимо прежде получить у него разрешение на уборку.

Процесс текущей уборки состоит из проветривания помещения, уборки и мытья посуды, уборки кроватей, тумбочки, стола, удаления пыли, уборки санитарного узла. В обязанности горничной также входит проверка сохранности оборудования номера. Если номер состоит из нескольких комнат, процесс уборки всегда начинается в спальне, затем продолжается в гостиной и других помещениях. Завершается работа уборкой санитарного узла.

Ежедневная промежуточная уборка в номерах производится по мере надобности и при наличии условий для уборки.

При уборке номера после выезда гостя в дополнительные функции горничной входит: приемка номера, смена постельного белья и полотенца, замена информации, имеющейся в номере. Генеральная уборка номерного фонда и всей жилой части гостиницы производится не реже одного раза в 10 дней.

В зависимости от типа гостиницы каждая горничная убирает и приводит в порядок от 16 до 20 номеров в день (17 номеров - норма на одну горничную в США). Время, затрачиваемое на уборку, зависит от соотношения освобождающихся и занятых номеров, так как уборка освобождающихся номеров занимает больше времени. По нормативам Швейцарского союза владельцев гостиниц на уборку номера, в котором еще проживает гость, отводится 20 минут, на уборку освобожденного номера - 30 минут. В некоторых

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

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

#### **Вопросы для контроля:**

1. Название основных служб гостиничного предприятия.
2. Какую информацию должна содержать заявка на бронирование гостиничного номера?
3. Что означает гарантированное подтверждение заявки на бронирование номера?
4. Кто относится к персоналу службы обслуживания гостиницы.
5. Какие требования предъявляются к службе приема?

#### 4. УПРАВЛЕНИЕ КРИТЕРИЯМИ ОБСЛУЖИВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПИТАНИЯ

##### Классификация предприятий питания

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

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

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

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

Для каждого типа предприятий питания по этому признаку классификации характерны соответствующий ассортимент блюд и напитков, применяемые формы обслуживания, месторасположение, обслуживаемый контингент клиентов, сочетание других критериев классификации.

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

В структуре гостиничных комплексов может быть несколько ресторанов, а может не быть ни одного. В больших гостиницах, входящих в известные гостиничные цепи, обычно два ресторана -



фешенебельный фирменный и небольшой с невысоким уровнем цен на блюда и напитки. Рестораны при гостиницах обслуживают как проживающих в них гостей, так и широкую публику. Они также организуют обслуживание торжественных и официальных приемов, совещаний, конференций, конгрессов, предоставляют гостям другие услуги: продажу сувениров, цветов, обслуживание в гостиничных номерах и т.д.

В большинстве ресторанов предусматривается музыкальная программа и проведение концертов.

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

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

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

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

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

*Месторасположение.* В зависимости от месторасположения различают:

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

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

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

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

- *рестораны для автотуристов*, не желающих покидать автомобиль. Расположены возле шоссе или крупных автостоянок. В целях экономии времени клиенты обслуживаются прямо в машине официантами, которые подкатывают к ним на роликовых коньках. Такой вид ресторанов распространен в США.

*Бары* можно классифицировать в зависимости от их расположения в гостиничном здании:

- *вестибюльный бар* служит удобным местом для встреч и бесед;

- *ресторанный бар* традиционно является самым притягательным элементом интерьера ресторана;

- *вспомогательный бар* представляет собой торговую точку, расположенную в глубине гостиничного здания, на этаже. В больших отелях их может быть несколько. Здесь сосредоточиваются запасы вин, пива и других напитков для обслуживания гостей непосредственно в номерах;

- *банкетный бар* расположен в банкетном зале. Используется исключительно для обслуживания банкетов и конференций. Как правило, банкетный бар имеет большой запас дорогих и популярных вин, напитков, пива;

- *бар при бассейне*. Любой высокоразрядный отель (не только курортный) немислим без бассейна и бара при нем, где гости могут расслабиться с бокалом экзотического коктейля или какого-либо другого напитка;

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

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

- общедоступные;
- связанные с обслуживанием определенного контингента клиентов.

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

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

- 1) полносервисные;
- 2) специализированные.

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

В меню полносервисных ресторанов и кафе высока доля фирменных и заказных блюд, которые относят к разряду блюд "высокой "кухни" (фр. Haute cuisine). Для полносервисных ресторанов характерен очень высокий уровень обслуживания: метрдотель встречает и усаживает гостя за стол, старший официант

дает советы по поводу блюд, объясняет, в чем особые качества заказываемых блюд, он же советует, какое вино лучше подходит к заказываемым блюдам.

Оформление полносервисных ресторанов обычно соответствует общему настроению, которое ресторан пытается создать. Роскошная еда, обслуживание и атмосфера - все это в комплексе оставляет незабываемое впечатление.

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

гамбургеры - McDonald's, Burger King, Wendy's; пиццу - Pizza Hut, Domino, Little Geasar; морепродукты - Red Lobster, John Silver's;

блюда из цыпленка - KFC, Church's;

бифштексы - Sizzler, Ponderosa, Bonanza; сэндвичи - Subway;

блинчики - International House of Pancakes, Country Kitchen.

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

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

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

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

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

- предприятия самообслуживания;

- с частичным обслуживанием официантами;
- с полным обслуживанием официантами;
- с обслуживанием буфетчиками.

*Время функционирования.* По этому критерию предприятия питания подразделяются на:

- постоянно действующие;
- сезонные;

а также на:

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

*Уровень обслуживания.* Предприятия питания подразделяются на следующие категории:

- люкс;
- высшая;
- первая;
- вторая;
- третья.

Согласно ГОСТ Р 50762—95 рестораны подразделяются на три категории

- люкс, высшая, первая.

### **Культура обслуживания на предприятиях питания**

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

Культура обслуживания вырабатывается каждым предприятием. На одном предприятии она может быть очень низкой, на другом же - достаточно высокой. Проявление высокой культуры обслуживания определяется через поведение персонала, который четко знает, как действовать в любой ситуации и что от него ожидают клиенты и руководство, а также тем, что высокая культура делает всех работников целеустремленными и заставляет с уважением относиться к своему предприятию.

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

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

*Безопасность и экологичность при обслуживании.* На любом предприятии питания в первую очередь должны быть обеспечены безопасность жизни, здоровья и имущества гостей, как в обычных условиях, так и в экстремальных ситуациях. В здании должны быть аварийные выходы,

лестницы, хорошо заметные информационные указатели, обеспечивающие свободную ориентацию гостей.

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

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

Особые требования в отношении безопасности предъявляются к персоналу обслуживания. Прежде всего, весь персонал должен пройти подготовку по безопасным методам работы, знать и соблюдать меры пожарной безопасности, правила охраны труда и техники безопасности. Все работники предприятия должны подлежать периодическому медицинскому освидетельствованию.

При поступлении на работу они обязаны пройти медицинский осмотр и прослушать курс по санитарно-гигиенической подготовке. В процессе работы на предприятии обслуживающий персонал периодически, не реже одного раза в два года, должен сдавать экзамены по санитарному минимуму. На каждого работника заводится *личная медицинская книжка*, в которую вносят результаты медицинских обследований, сведения о перенесенных инфекционных заболеваниях, о сдаче санитарного минимума. К работе на предприятии не допускаются лица, являющиеся источником инфекционных заболеваний.

Предприятия питания должны располагаться в благоприятных экологических условиях.

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

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

Залы - это основные помещения предприятий питания, где обслуживают гостей. Их расположение влияет на планировочное решение, объемную композицию и архитектуру всего здания. Очень важно обеспечить рациональную связь торговых залов с производственными и вспомогательными помещениями, которая обусловлена технологическим процессом и функциональными требованиями. В частности, зал должен быть расположен

таким образом, чтобы в него не проникали шумы производственных помещений и запахи кухни.

В решении интерьера учитывается специализация предприятий питания, контингент клиентов, на который они рассчитаны, применяемые методы обслуживания и ряд других факторов. При всем этом важно максимально раскрыть связь интерьера и окружающей предприятие среды: ландшафта, городского района,

улицы. Это достигается применением различных архитектурных приемов, что часто играет для предприятия не меньшую роль, чем хорошая кухня.

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

В зале ресторана с помощью освещения можно выделить отдельные зоны, направить потоки посетителей. Наиболее интересные элементы интерьера следует выделять более ярким светом.

Психологи рекомендуют в обеденном зале делать освещение динамичным. Особенно ярким освещение должно быть во время завтрака, чтобы клиенты могли читать газеты, журналы. В вечернее время освещение должно способствовать созданию атмосферы праздничности, торжественности или уюта. В некоторых ресторанах используют комбинированное освещение, характеризующееся сочетанием зон с достаточно ярким освещением и затемненных.

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



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

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

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

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

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

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

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

*К основным приборам относят закусочный, рыбный, столовый, десертный, фруктовый.* Закусочный прибор (нож, вилка) используется для сервировки стола при подаче холодных блюд и закусок всех видов, а также некоторых горячих закусок. Отличается

от столового прибора меньшими размерами. Рыбный прибор (нож, вилка) используется для сервировки стола при подаче вторых рыбных блюд. Прибор включает вилку с четырьмя короткими зубцами и углублением для отделения костей и нож с коротким и широким лезвием в виде лопаточки. *Столовый прибор* (нож, вилка, ложка) используется для сервировки стола при подаче первых и вторых блюд при отсутствии специального прибора. *Десертный прибор* (нож, вилка, ложка) используется при подаче сладких блюд, сладких пирогов, арбузов и т.д. По размеру десертный прибор немного меньше закусочного. *Фруктовый прибор* (вилка, нож с острым, коротким лезвием, напоминающий перочинный) отличается от десертного меньшими размерами.

На предприятиях питания для оформления зала и обслуживания используют различные виды столового белья и скатертей. Классическим материалом для них является лен и хлопчатобумажная ткань. В настоящее время используют такие материалы, как шелк, тонкое сукно, акрил, дракон, присент, похулен.

*Знание и соблюдение персоналом этических норм и правил обслуживания.* Особое место в работе предприятий питания занимает этическая сторона обслуживания. Высокая этическая культура — обязательная черта каждого работника индустрии гостеприимства. Это первейшее нравственное требование. Грубость, бестактность, пренебрежительное отношение к людям нетерпимы в любой сфере трудовой деятельности, но в сфере услуг они недопустимы.

Развитие высокой культуры обслуживания, ориентированной на запросы клиентов, имеет первостепенное значение в деятельности предприятий питания. Независимо от используемого метода обслуживания все работники ресторана, кафе, бара, буфета должны руководствоваться определенными правилами, направленными на создание у гостя максимального чувства комфорта. В качестве основного правила обслуживания следует усвоить то, что по отношению ко всем без исключения гостям персонал обслуживания должен быть безукоризненно вежлив, внимателен и тактичен. Гости практически всегда должны видеть обслуживающий персонал, но никогда (за редким исключением) не должны слышать их разговоров между собой. Популярность многих предприятий

питания часто находится в прямой зависимости от этической культуры обслуживания, от вежливого и внимательного отношения официантов к посетителям. Производственный, организационный и эстетический аспекты не исчерпывают всех форм культуры обслуживания в современном ресторане. Чтобы обслуживание было действительно культурным, недостаточно иметь современное красивое предприятие с техническим оборудованием. Важно располагать на этом предприятии квалифицированными, знающими свое дело кадрами.

Благожелательное отношение к клиенту должно начинаться с того момента, когда он переступил порог ресторана, кафе, бара. Вежливая, внимательная встреча клиентов в определенной мере содействует повышению их психологического настроения. Очень важно также обеспечить индивидуальный подход к клиентам, который заключается в знании и учете их личных качеств, интересов, склонностей, в соответствии с которыми следует выбирать определенную манеру обращения.

Персонал обслуживания предприятий питания должен иметь твердые представления о нравственных требованиях, предъявляемых к их профессии. Этим критерием обычно руководствуются при подборе и расстановке кадров, что особенно относится к официантам, барменам, метрдотелям, которые являются центральными фигурами в обеденном зале. Именно с ними непосредственно имеют дело сотни людей, к ним они обращаются с просьбами, за советом, им делают замечания, высказывают недовольство или похвалу и т.д. При решении вопроса о приеме на работу в сферу гостеприимства целесообразно выяснить, обладает ли претендент коммуникативными способностями. Известно, что официанты, не обладающие такими способностями, испытывают тяжелейшие нервные нагрузки, из-за чего часто возникают конфликтные ситуации во взаимоотношениях с посетителями. Это, в

свою очередь, нередко приводит их в стрессовое состояние, сопровождающееся повышенной раздражительностью. Обиженным и крайне неудовлетворенным остается и потребитель.

*Знание и соблюдение правил, устанавливающих порядок и очередность обслуживания гостей.* При обслуживании по меню "а ля карт" преимущественно пользуются лица старшего возраста перед

младшими, женщины перед мужчинами. Во время торжественных мероприятий предпочтение всегда отдается юбиляру.

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

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

В рамках специальных мероприятий официант поочередно обслуживает всех гостей, занимающих места за столом в порядке общественного ранга: сначала юбиляра, затем почетного гостя, руководителя учреждения, ответственных представителей, работников учреждения.

При передвижении обслуживающего персонала по залу действуют правила, схожие с правилами дорожного движения: при встречном движении идти по правой стороне; обгонять слева; не останавливаться внезапно; избегать ненужных движений и т.д. При сервировке столов, а также в процессе непосредственного обслуживания гостей официант всегда движется вперед. Работа, выполняемая им с правой стороны от гостя, обуславливает для него необходимость обходить стол слева. И наоборот, работа, выполняемая официантом с левой стороны от гостя, обуславливает необходимость для него обходить стол справа (рис. 4.1).

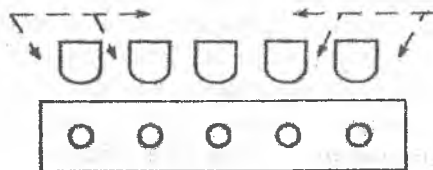


Рисунок 4.1 - Схема движения официанта в процессе обслуживания гостей

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

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

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

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

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

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

- 1) рыбная гастрономия (икра, рыба, шпроты);

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

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

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

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

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

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

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

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

*Предложение и подача вторых блюд.* Ассортимент вторых блюд, предлагаемых клиентам ресторана, разнообразен как по используемому сырью, так и по способу тепловой обработки.

Последовательность их подачи следующая:

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

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

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

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

- к закускам рекомендуется подавать крепкие спиртные напитки (водку, настойки), а также крепкие вина. К некоторым горячим (сосиски, раки) и холодным закускам (сыр, крабы) подают пиво;
- к горячим блюдам из светлого мяса (свинина, телятина, курица) подают светлые (белые) столовые сухие вина;
- к горячим блюдам из темного мяса (говядина, баранина, дичь, мясо диких животных, утка, гусь) подают темные (красные) столовые вина;
- к рыбным блюдам подают белые столовые сухие вина, характеризующиеся полнотой, гармоничностью, легкостью и свежестью вкуса, обладающие малой экстрактивностью;
- к овощным блюдам и зелени рекомендуют столовые полусладкие белые и красные вина, имеющие приятную свежесть, нежный вкус, пониженную кислотность;
- к сладким блюдам и фруктам рекомендуют шампанское и десертные вина. К слишком сладким блюдам не следует подавать сладкие вина;

- если блюдо готовится в вине, то именно с этим сортом вина его надо подавать;
  - местные блюда хорошо дополняются местными винами;
  - вином ни в коем случае не следует запивать салаты с приправой на уксусной основе, мясо под соусом "карри" и сладкие блюда на шоколадной основе, поскольку эти вкусы дисгармонируют или даже подавляют друг друга;
  - к черному кофе подают коньяк или ликер. Коньяк также хорошо сочетается с лимоном, чаем, фруктами;
  - при большом ассортименте вин, подаваемых к столу, марочные вина следует подавать после обычных, сладкие десертные и ликерные после сухих и полусладких, крепленые вина после слабоалкогольных, красные после белых.
- Вкусовые и ароматические вещества напитков приобретают наиболее выраженный характер при отпуске их в стеклянной посуде соответствующих формы, емкости и цвета (табл. 4.1). Емкость посуды зависит от крепости напитка: чем он крепче, тем меньше должна быть емкость. Вся винная посуда должна быть из бесцветного стекла, чтобы гость мог оценить цвет и прозрачность вина.

Таблица 4.1 - Посуда для подачи напитков

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

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



Таблица 4.2 - Температура подачи напитков

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

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

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

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

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

В водочные, мадерные и рейнвейные рюмки напиток не доливают на полсантиметра. Лафитные рюмки и бокалы для шампанского заполняют на 2/3, фужеры - наполовину.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Предварительная сервировка стола для завтрака предполагает наличие пирожковой тарелки, закусочного прибора, чайной ложки, фужера, салфетки. В зависимости от предлагаемого меню может быть еще нож для масла и закусочная тарелка. Такая сервировка включает минимальный набор предметов (рис. 4.2).

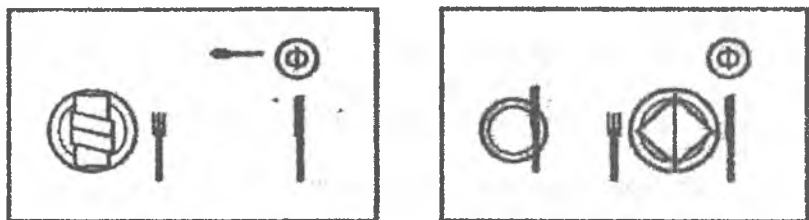


Рисунок 4.2 - Сервировка стола для завтрака

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

Во время обеда по меню заказных блюд сервировка включает пирожковую, закусочную тарелки, закусочный и столовый приборы, фужер, салфетку (рис. 4.3).

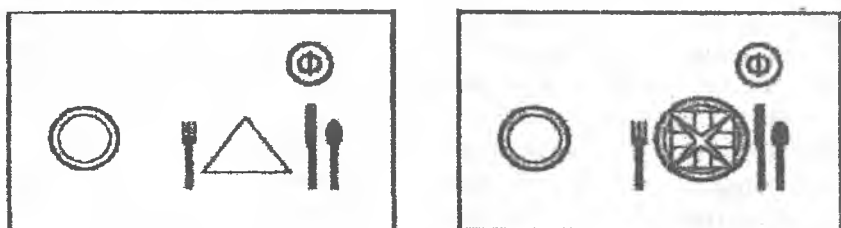


Рисунок 4.3 - Сервировка обеденного стола

Для обслуживания в вечернее время по меню заказных блюд дополнительно получают посуду и приборы. Столы предварительно сервируют пирожковыми и закусочными тарелками, закусочными и столовыми приборами (без ложки), салфетками, фужерами, приборами для специй, вазочками с цветами (рис. 4.4).

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

Слева от закусовых или мелких столовых на расстоянии 5-10 см ставят пирожковые тарелки, при этом их центр должен находиться на одной линии.

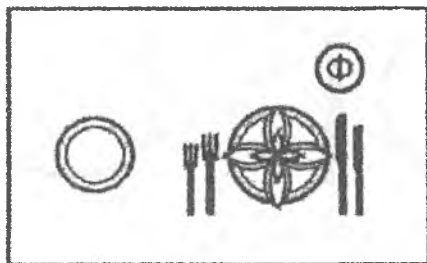


Рисунок 4.4 - Сервировка стола для ужина

Те столовые приборы, которые принято укладывать с правой стороны тарелки, располагают в направлении слева направо; приборы, которые принято укладывать с левой стороны тарелки, размещают в направлении справа налево. Гость берет приборы в обратном порядке.

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

В результате можно сформулировать следующие общие правила:

- основной емкостью является рюмка, которая предназначена для напитка, подаваемого ко второму блюду;
- не следует сервировать стол более чем тремя предметами из стекла;
- при подаче напитков, заказанных дополнительно, официант подает к ним другие рюмки, фужеры и т.д. (рис. 4.5).

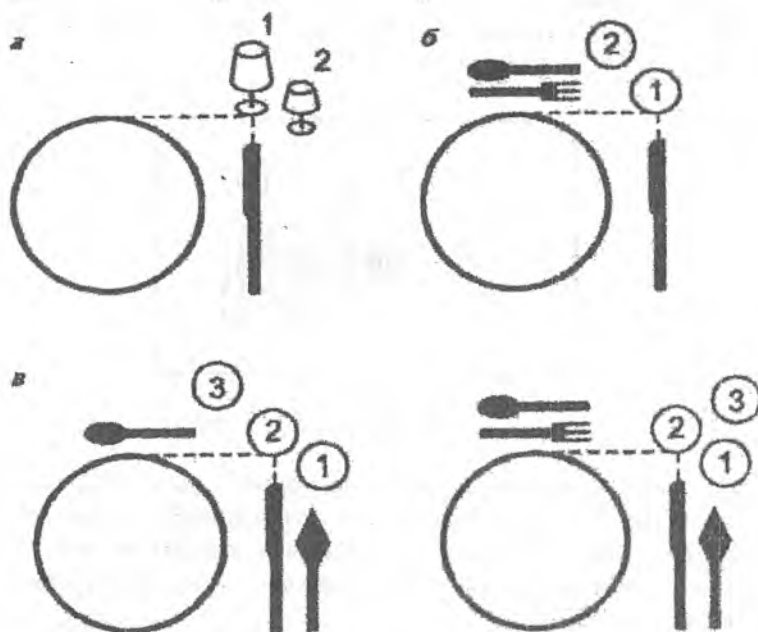


Рисунок 4.5 - Варианты сервировки стола стеклянной посудой для напитков (бокалы, фужеры, стаканы, рюмки):

*а* — при порционном обслуживании: 1 — фужер для пива, 2 — рюмка для коньяка; *б* — при подаче обеда из двух блюд: 1 — бокал для напитка ко второму блюду, 2 — бокал для десертного вина; *в* — при подаче обеда из трех блюд: 1 — фужер для напитка к рыбному блюду, 2 — фужер для напитка ко второму мясному блюду, 3 — фужер для десертного вина; *г* — вариант сервировки стола стеклянной посудой для обеда из трех блюд.

Основные правила сервировки столов не являются чем-то неизменным. Каждый официант, руководствуясь ими, может проявить творческий подход к решению вопроса и предложить свой вариант расположения столовых приборов и посуды. Однако он должен быть целесообразным и создавать максимальные удобства для гостей.

### Обслуживание в гостиничных номерах

Понятие "обслуживание в номерах" какое-то время употреблялось по отношению ко всякому обслуживанию гостевых

комнат отеля. В настоящее время оно используется в более узком смысле — подача еды и напитков в номера. Желая конкретизировать этот вид обслуживания, отдельные гостиницы используют и такие понятия, как "завтрак в номере", "обед в номере", "ужин в номере".

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

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

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

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

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

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

1. Заказ (завтрак, обед, ужин) должен подаваться либо на подносе, либо на передвижной сервисной тележке или столике. В случае использования подноса официант должен нести его в левой руке. Правая рука должна оставаться свободной, чтобы открыть или закрыть дверь, переставить какой-либо предмет на подносе и т.д.

При движении по коридору или переходам поднос держат у плеча и только перед входом в номер его опускают на уровень груди.

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

3. Следует поздороваться с гостем (гостями).

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

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

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

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

### **Условия питания и методы обслуживания**

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

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

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

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

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

Во всех гостиницах особое внимание уделяется сервису завтраков. С завтрака начинается день гостей и от его организации во многом зависит, будет ли начало дня для гостей хорошим или



плохим. В отличие от обеда и ужина, на завтрак приходят практически все гости, проживающие в гостинице.

В этой связи необходимо уделять внимание следующим моментам:

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

*Различают следующие виды завтраков:*

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

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

3. *Английский завтрак.* В классическом варианте английский завтрак начинается с утреннего чая или кофе, возможно горячего шоколада), принесенного в номер. Он также включает сахар, булочные изделия, тосты, масло, джем, мед, варенье. Этот так называемый "short breakfast" (короткий завтрак) может дополняться блюдами из яиц (яичницей с ветчиной или беконом, яйцами, жареными на хлебе, омлетом с ветчиной или шампиньонами и

др.), рыбными блюдами, блюдами из злаковых (овсяной кашей или супом на молоке или на воде с сахаром либо солью).

Английский завтрак сервируется таким же образом, как и расширенный завтрак. Если гость вместо блюд из яиц заказывает рыбное блюдо или овсяную кашу, то дополнительно сервируется прибор для рыбы или столовая ложка.

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

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

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

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

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

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

Обслуживание "*а ля карт*" (a la carte). Гости из карты-меню блюд и напитков выбирают то, что им больше всего нравится. Заказ передается на кухню и сразу же начинается приготовление и сервировка заказанных блюд и напитков. При таком обслуживании

гость имеет возможность получить от официанта совет, а официант со своей стороны активно участвует в выборе блюд и напитков.

Таблица 4.3 - Виды национальных завтраков

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

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

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

*"А парт"* (аpart). При данном методе обслуживания гости, предварительно сделав заказ, обслуживаются в установленный промежуток времени. Очень часто встречается в домах отдыха и курортных гостиницах.

*"Табльдот"* (table d'hote). Отличается от "а парт" тем, что все гости обслуживаются в одно и то же время и по одному и тому же меню. Обслуживание начинается тогда, когда все гости соберутся за столом. Часто используется в пансионатах, домах отдыха и других средствах размещения, где производственные мощности и возможности кухни достаточно ограничены.

*Шведский стол.* Представляет широкий выбор блюд со свободным доступом: можно взять все, что угодно, из того, что предложено и выставлено. Это может быть и довольно скудный набор (джем, хлеб, масло, 2-3 сорта колбасы и сыра, один вид сока, чай, кофе), и по-настоящему обильный стол с многочисленными блюдами. Все зависит как от категории отеля, так и от страны.

Данный метод обслуживания имеет ряд преимуществ:

- увеличивает пропускную способность ресторана;
- ускоряет процесс обслуживания;
- требует меньшей численности квалифицированного персонала и т.д.

Все категории гостей с одобрением воспринимают этот метод обслуживания, поскольку он позволяет выбирать себе пищу по вкусу и в количестве, удовлетворяющем аппетит.

*Буфетное обслуживание.* Буфеты предполагают самообслуживание гостей. Обслуживающий персонал пополняет ассортимент блюд и закусок, приносит дополнительные порции, дает гостям советы при выборе еды,

открывает бутылки с напитками, готовит чай или кофе, убирает использованную посуду и приборы. Ассортимент буфетной продукции зависит от условий ее приготовления и отпуска и может быть самым разнообразным: прохладительные и горячие напитки, хлебобулочные и кондитерские изделия, молочнокислые продукты, фрукты, всевозможные бутерброды, закуски и т.д.

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

### Виды сервиса

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

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

При всех видах сервиса обслуживание осуществляется официантами.

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

также вариант французского сервиса, когда официант предлагает блюдо гостю, который обслуживает себя сам.

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

- 1) Менеджер ресторана (фр. *maitre d'hotel*);
- 2) старший официант (фр. *chef de rang*), ответственный примерно за четыре столика. Он встречает гостей, дает пояснения по поводу меню и принимает заказ, следит за оперативностью обслуживания и лично раскладывает пищу по тарелкам гостей, нарезает мясо и т.д.;
- 3) помощник старшего официанта (*demi chef de rang*) — принимает заказы на напитки, подает блюда;
- 4) официант, подающий воду (*commis de rang*). Он также передает заказы на кухню, привозит оттуда тележки с едой, убирает со стола;
- 5) официант по винам (*sommelier*).

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

*Преимущества французского сервиса:*

- постоянный контакт с гостями;
- гость определяет сам желаемый объем еды.

*Недостаток французского сервиса* - высокая трудоемкость.

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

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

*Преимущества английского сервиса:*

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

*Недостаток английского обслуживания* - большие затраты времени.

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

*Преимущества американского сервиса:*

- низкая трудоемкость;
- требуется мало персонала.

*Недостатки американского обслуживания:*

- слабый контакт с гостем;
- установленный объем порций.

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

*Преимущества немецкого сервиса:*

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

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

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

*Преимущество русского сервиса* - гость сам определяет желаемый объем еды.

*Недостатки русского сервиса:*

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

### **Обслуживание банкетов**

Одним из важнейших требований, предъявляемых к гостиницам делового назначения, является обеспечение возможности банкетного обслуживания. Для этого в составе помещений предприятий питания, находящихся в гостиничном комплексе, наряду с основным ресторанным залом, должны быть специальные

банкетные залы (возможно, несколько залов различной вместимости и для разных видов банкетов), а также необходим персонал, обладающий соответствующими знаниями и практическими навыками.

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

Банкеты можно классифицировать следующим образом:

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

2) по участию персонала в обслуживании:

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

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

3) по ассортименту блюд и напитков:

- общего назначения;

- банкет-чай;

- банкет-коктейль;

- фуршет-буфет.

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

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



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

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

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

При заказе уточняется, будет ли подан гостям коктейль-аперитив, нужны ли цветы для украшения, музыка во время банкета и место для танцев.

Очень важно, чтобы сотрудники, занимающиеся сбытом банкетных услуг, были обеспечены соответствующими техническими и наглядными средствами, например такими, как:

- цветные слайды, фотографии разнообразных по уровням цен и комплектаций буфетов, холодных закусок, горячих и холодных блюд, предлагаемых в меню;
- изображение различных расстановок столов и стульев;
- возможности технического оснащения мероприятий компьютерами, сценой, танцплощадкой, освещением, микрофонами, музыкальными инструментами;
- фотографии, видеofilмы проведенных мероприятий.

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

При обсуждении меню рекомендуется приглашать шеф-повара. Специалист в "поварской униформе", внося определенный уровень

доверия, способствует лучшему сбыту своей продукции, чем руководитель банкетного отдела.

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

При организации официальных банкетов-приемов вопросу размещения участников банкета за столом, а, следовательно, и очередности их последующего обслуживания придается особое значение. Должны соблюдаться следующие правила размещения гостей за столом:

- первым считается место справа от хозяйки приема банкета, вторым - справа от хозяина;
- в отсутствии женщин первым считается место справа от хозяина приема банкета, вторым - слева от него;
- гость высокого ранга может сидеть напротив хозяина, в этом случае вторым будет место справа от хозяина;
- если хозяйка приема банкета отсутствует, ее место может занять одна из приглашенных женщин.

На банкетном столе согласно плану размещения гостей к прибору каждого участника банкета-приема, как правило, кладется карточка, в которой указываются фамилия и инициалы, а иногда и звания приглашенных. При подготовке к проведению банкета необходимо определить число официантов и других работников, требующихся для его обслуживания. Необходимое число официантов определяется в зависимости от сложности меню, частоты смены приборов, удаленности банкетного стола от раздачи, сервизной, посудомоечной, буфетов, расположения подсобных столов, обеспеченности посудой и т.п.

Непосредственно в день банкета менеджер или метрдотель проводит с официантами инструктаж, во время которого сообщает им, кто и в честь кого или какого события устраивает банкет, уточняет время начала банкета, количество и примерный состав его участников по национальности, полу, возрасту и т.д.

Так же знакомит официантов с планом расстановки столов, количеством гостей за каждым из них и планом размещения участников банкета за столом, сообщает меню блюд и напитков, особенности сервировки банкетного стола, уточняет, будет ли подан аперитив, какие напитки и закуски подавать во время аперитива,

сколько он будет продолжаться, где подавать кофе и чай, сколько кофейных столов придется обслуживать.

### Характеристика и виды меню

Важнейшим элементом управления процессами обслуживания гостей на предприятиях питания является меню. Его образно называют "полномочным представителем" ресторана, осуществляющим постоянную связь предприятия с гостями.

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

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

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

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

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

В последние годы в сознании людей укоренилась мысль, что минеральная вода - составная часть хорошей еды. Предлагая в меню минеральную воду, следует представить:

- местную природную минеральную воду;
- национальную природную минеральную воду;
- минеральную воду международного значения (Perrier, Evian);
- минеральную воду без газов;

- родниковую воду;
- столовую воду (Водаqua).

В меню напитки могут быть также разделены:

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

Таблица 4.4 – Последовательность перечня напитков в меню

Перечень напитков	Группа напитков
Вина	Отечественное белое, отечественное красное, импортное белое, импортное красное, шипучие игристые вина, южные вина
Аперитивы	Белый вермут, красный вермут, горький аперитив, анисовый аперитив и т.д.
Крепкие спиртные напитки, ликеры	Водка, виски (шотландские, ирландские, бурбон, канадские), джин, ром, бренди, коньяк, кальвадос и т.д.
Пиво	Отечественное, импортное
Смешанные напитки	Коктейли
Безалкогольные напитки	Минеральная вода, лимонады, соки
Горячие напитки	Кофе, чай, молоко

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

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

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

вегетарианских, мучных блюд, горячих, алкогольных, безалкогольных напитков. *Глубина ассортимента* предполагает наличие вариантов блюд из определенного продукта. Глубокий ассортимент предлагают специализированные предприятия — рыбные, молочные, вегетарианские рестораны, пиццерии, пельменные. В зависимости от контингента обслуживаемых гостей, типа и мощности предприятия питания, применяемых форм и методов обслуживания и других факторов различают следующие виды меню.

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

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

*Меню "дю жур"* (dujour) - меню дежурных (дневных) блюд.

*Туристское меню.* Строится так, чтобы привлечь внимание туристов, акцентируя дешевизну и питательные качества блюд, являющихся существенной информацией для туриста.

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

Большинство ресторанов имеют заранее определенные меню, которые не меняются день ото дня. Такие меню называются *статичными*.

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

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

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

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

При составлении меню также учитывают результаты качественного анализа меню.

*Предпочтения гостей.* Меню составляется с мыслями о гостях, а не о том, что любит владелец и может приготовить шеф-повар. Меню должно соответствовать профилю и концепции ресторана. Например, если концепция обращена к широкому кругу гостей со средним достатком, то в меню обязательно должен быть предусмотрен широкий (но не глубокий) ассортимент блюд и напитков со средним уровнем цен на них. Причиной успеха многих известных предприятий питания явилось то, что они смогли сфокусировать свои концепции на вкусах и пожеланиях гостей, прежде всего, получивших отражение в меню.

*Численность и квалификация персонала.* Учет данного фактора позволяет ответить на вопросы:

1. Достаточна ли численность персонала для того, чтобы справиться с потоком заказов в часы пик?

2. Соответствует ли профессиональное мастерство персонала (поваров, официантов) ожиданиям гостей?

Извечной проблемой для всех предприятий питания является рациональное распределение рабочей нагрузки в течение дня, в особенности, когда предприятие предлагает широкий ассортимент блюд и напитков. В решении этой проблемы огромное значение уделяется расчету потребности в персонале обслуживания и построению рабочего графика, максимально учитывающего всплески и спады активности гостей.

Определяющим показателем профессионального мастерства и квалификации персонала является его соответствие условиям конкретного предприятия, имеющего меню с определенным числом блюд определенной сложности и обслуживающего определенное число гостей. В современных больших ресторанах высокое качество блюд и быстрота обслуживания достигаются за счет глубокой специализации выполнения производственных процессов. К примеру, классическая кухонная бригада (*Le service de cuisine*),

состав которой продумал еще Жорж Агюст Эскофье (1847-1935), включает в себя:

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

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

*Наличие разнообразного кухонного оборудования и его мощность.* При составлении меню очень важно учесть этот фактор. Проблема учета мощностей обусловлена широким разнообразием блюд в меню, приготовление которых требует сложной технологии и соответствующего оборудования.

Во время функционирования ресторана, кафе, бара перестройка кухонного оборудования обходится очень дорого. В этом случае проще изменить меню, приспособив его к уже имеющемуся оборудованию. Меню должно быть составлено так, чтобы равномерно задействовать имеющиеся мощности. Меню, которое перегружает определенную часть оборудования, например гриль, бройлер или фритюр, снижает его производительность, замедляет

обслуживание и делает контроль за качеством более затруднительным.

Тенденции 70—80-х годов двадцатого столетия, среди которых главной было стремительное развитие цепей предприятий общественного питания, привели к тому, что к разработке и подготовке меню стали относиться как к серьезной науке. Меню было положено в основу строительства и поставки оборудования. Предприятия стали закупать и устанавливать строго определенное оборудование, необходимое для приготовления блюд, предусмотренных в меню.

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

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

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

- 1) блюда, пользующиеся спросом клиентов;
- 2) блюда, не пользующиеся спросом клиентов. Пользующиеся высоким спросом блюда Джек Миллер называл "победителями", несмотря на низкий процент рентабельности.

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



Таблица 4.5 - Ранжирование блюд по методу Хайеса и Гуфмана

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

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

Метод Миллера, разработанный в 1980 году, предполагает следующую матрицу: вертикальная ось координат - объем продаж, горизонтальная ось координат - себестоимость (в процентах) (рис. 4.6). Лучшими ("лидерами") признаются блюда с наименьшей себестоимостью и большим спросом (объемом продаж).

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

Рисунок 4.6 - Анализ меню по методу Миллера

В 1982 году профессором Вашингтонского университета Доналдом Смитом в учебном курсе "Инжиниринг меню" была предложена схема, состоящая из четырех позиций, оценивающих каждое блюдо в меню. Блюда, занимающие наилучшую позицию, называются "звездами" (рис. 4.7). Они обладают высокой валовой прибылью (горизонтальная ось координат) и самым

высоким объемом продаж (вертикальная ось), причем валовую прибыль Смит определяет как разницу между ценой и себестоимостью - без учета объема продаж.

Противоположную (наихудшую позицию) в матрице занимают блюда "собачки". В меню каждого предприятия обычно присутствуют все четыре позиции блюд: от "звезд" до "собачек". Менеджеры стремятся увеличить число "звезд" и вовсе избавиться от "собачек".

Однако на практике сделать это очень трудно, поскольку случается так, что сегодняшняя "звезда" завтра надоедает гостям и превращается в "загадку" или "рабочую лошадку". И наоборот, блюдо "загадка" превращается в очередную "звезду".

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

Рисунок 4.7 - Анализ меню по методу Д.Смита

В 1983 году Дэвид Пэйвесик для анализа меню предложил руководствоваться комбинацией трех переменных: себестоимостью блюд, валовой прибылью, объемом продаж (рис. 4.8).

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

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

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

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

Рисунок 4:8 - Анализ меню по методу А.Пэйвесика

*Точность составления и внешние особенности оформления меню.* Меню должно содержать перечень именно тех блюд, которые есть в наличии или могут быть приготовлены для гостей.

Внешний вид меню должен отражать рыночную концепцию, облик и дизайн предприятия. Палитра, используемая при оформлении меню, должна соответствовать цветовой гамме, используемой при отделке помещения ресторана. Размер и четкость шрифта определяются с учетом освещенности зала, так как слабое освещение в зале затрудняет гостям чтение меню.

Меню может быть напечатано на различных материалах: от тонкой бумаги разового пользования до специально выделанной кожи или пергамента. Однако чаще всего меню печатают на недорогой бумаге, которую потом вкладывают в прочную обложку длительного пользования.

Часто используется многоцветная печать с фотографиями (рисунками) предприятия, его залов, фирменных и национальных блюд. Несмотря на то, что украшение карты меню помещением на

ней фотографий блюд "звезд" или "загадок" широко используется в ресторанном бизнесе, отношение к этому специалистов неоднозначно. Так, французские специалисты склоняются к тому, что всякие картинки и фотографии на карте меню ни к чему. Клиент должен вообразить блюдо, а не рассматривать его на фотографии.

Часто в меню используется описание блюд. В данном случае важно указать ингредиенты, которые хочет подчеркнуть шеф-повар. Простое перечисление названий блюд, пусть и оригинальных (к примеру "Кантата", "Эвлега", котлета "Варшава", ничего не скажет клиенту. Если в меню описания блюд отсутствуют, официант должен быть готов в устной форме рассказать об их составе и особенностях приготовления.

При составлении меню особое отношение требуется к предложению десерта. *Десерт* - это традиционный финал настоящей трапезы. В его точном кулинарном понимании это не просто завершающее блюдо стола. Смысл всякого десерта - не добавить сытости, а, наоборот, снять ощущение послеобеденной тяжести, не вызвать у клиента желание заснуть. Основное правило при предложении десерта следующее: выбор десертов должен быть небольшим, однако при этом не следует экономить место в меню. Совершенно недопустима в меню следующая запись: "Фрукты в ассортименте" или "Мороженое в ассортименте". Настоящий, хорошо и "вкусно" преподнесенный десерт в карте меню - это лицо ресторана. Как последнее блюдо десерт обязательно запоминается гостями.

В меню не допускается никаких исправлений от руки, подтирок, помарок.

При осуществлении заказа в ресторане пользуются определенными правилами подачи меню. Меню подают правой рукой с правой стороны гостя в раскрытом виде на той странице, где перечислены фирменные блюда или холодные закуски.

Если гостей двое - мужчина и женщина, то меню предлагают мужчине, который сам передает его даме. После того как дама сделает выбор, мужчина диктует заказ официанту.

Если пришла группа, меню подают старшему или старшей по возрасту. Если в группе есть мужчины и женщины, то меню подают тому гостю, который обратился к официанту. Если гостей много, желательно принести несколько экземпляров меню.

Подав меню, официант должен предоставить время сделать выбор и подойти к столу вновь, когда гость положит меню на стол или пригласит его.

#### **Вопросы для контроля:**

1. Перечислите наиболее важные критерии классификации предприятий питания.
2. Какие типы предприятий питания выделяют в зависимости от характера осуществляемой торгово-производственной деятельности?
3. Как классифицируют бары в зависимости от их расположения в гостиничном здании?
4. Какая информация должна быть учтена и зафиксирована при принятии заказа на обслуживание в гостиничном номере?
5. Изложите специальные правила обслуживания гостей в номерах.
6. Назовите слагаемые культуры обслуживания на предприятиях питания.
7. Чем отличается континентальный завтрак от английского?
8. Какие методы обслуживания используются при организации завтраков, обедов и ужинов? Опишите их.
9. В чем суть французского сервиса?
10. Приведите классификацию банкетов.
11. Дайте определение понятиям "статичное" и "цикличное" меню.
12. Перечислите факторы, которые должны учитываться при составлении меню.
13. Назовите состав классической кухонной бригады, предложенной Ж.А. Эскофье.
14. В чем суть качественного анализа меню? Назовите и охарактеризуйте методы анализа меню.

## 5. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ УСЛУГ

### Качество услуги как объект управления персоналом

Существуют различные подходы к толкованию понятия "качество услуги". Наиболее употребляемым является определение, данное в Международном стандарте ИСО 8402-94 "Управление качеством и обеспечение качества. Словарь":

*"Качество услуги* — это совокупность характеристик услуги, которые придают ей способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности".

В МС ИСО 8402-94 также принят термин "качество обслуживания", которое рассматривается как совокупность характеристик процесса и условий обслуживания, обеспечивающих удовлетворение установленных или предполагаемых потребностей потребителя.

К важнейшим характеристикам услуги, обеспечивающим ее способность удовлетворять определенные потребности, относятся:

- надежность;
- предупредительность;
- доверительность;
- доступность;
- коммуникативность;
- внимательное отношение.

*Надежность* определяется, как способность персонала в точности предоставить обещанную услугу. С обеспечения надежности должна начинаться разработка программы качественного сервиса. Основанием для надежности является компетентность персонала обслуживания. Сгладить некомпетентность персонала не помогут ни большие затраты на реконструкцию и обновление гостиничного здания, ни дружелюбное и приветливое обслуживание клиента.

*Предупредительность* — решимость помочь клиенту и без задержки оказать услугу. Во время обслуживания очень часто возникают нештатные ситуации или же у клиентов появляются особые желания (поставить в номере белый рояль или кровать "королевских размеров" и т.д.). В подобных случаях оценивается способность предприятия найти неординарное и эффективное

решение. Особенность деятельности предприятий сферы услуг и, в частности, гостиничных такова, что здесь всегда возникали и будут возникать нештатные ситуации. Поэтому необходимо заранее спланировать варианты устранения подобных проблем и выработать собственные принципы работы. В таких случаях необходима качественная работа персонала, который должен незамедлительно реагировать на возникающие проблемы в соответствии с принципами каждого конкретного предприятия в работе с требовательными и скандальными клиентами (согласно Правилу Парето можно предположить, что 20% клиентов создают 80% проблем).

Исследования, проведенные на гостиничных предприятиях, подтверждают, что одна из первых мыслей, возникающих у персонала обслуживания во время конфликтных ситуаций, — это стремление защитить себя, доказать, что они не причастны к возникновению проблемы.

Данное обстоятельство свидетельствует о неуверенности служащих в том, что руководство действительно поощряет заботу об удовлетворении клиентов.

В противном случае вместо углубления конфликта и доказательства своей правоты они, прежде всего, попытались бы справиться с проблемой, проявив великодушие по отношению к "придирчивому" клиенту. Клиент в действительности не всегда прав. Однако какую выгоду получит гостиничное предприятие, доказав, что клиент не прав? Несомненно, оно потеряет клиента, а привлечь нового будет гораздо сложнее и дороже.

Исследования, проведенные Международной ассоциацией обслуживания клиентов, показали, что завоевание нового клиента стоит в пять раз дороже, чем сохранение старого. Другое же исследование, проведенное Институтом программ исследований по техническому содействию, свидетельствует, что 91% недовольных клиентов больше никогда не обратится на это предприятие, и каждый из них поделится рассказом о своих проблемах минимум с девятью другими клиентами.

Однако от 54 до 70% клиентов снова воспользуются услугами "предприятия-обидчика", если их жалобы были удовлетворены. Если же клиенты видят, что возникающие проблемы решаются очень быстро, то эта цифра возрастает до 95%.

*Доверительность* - умение персонала вызывать доверие. Для создания доверительности очень важно акцентировать внимание на внешних признаках, которым потребители доверяют в большей степени. Хорошо организованный интерьер гостиничного холла, номеров, ресторана, чистота помещений и опрятный вид улыбающихся служащих - все это внешние критерии качества обслуживания, по которым клиенты сделают заключение о том, что на каком-то конкретном предприятии все в порядке и ему следует довериться.

*Доступность* - легкость установления связей с персоналом обслуживания. К примеру, если гость вызвал в номер рассыльного, то тот должен прибыть в течение нескольких минут, а не часов.

*Коммуникативность* - способность обеспечить такое обслуживание, которое исключит недопонимание между персоналом и клиентами за счет того, что необходимая информация будет предоставляться клиентам вовремя и без дополнительного запроса с их сторон.

*Внимательное отношение* - индивидуальное обслуживание и внимание, которое предприятие проявляет по отношению к клиенту. Особая ценность этой характеристики качества услуги объясняется тем, что каждый клиент имеет особые потребности, отличающиеся от потребностей других людей.

Чтобы обеспечить верность клиента предприятию, при предоставлении услуги следует показать, что конкретный клиент является для предприятия особенным, что его индивидуальные потребности будут учтены.

При рассмотрении качества услуг часто употребляются нестандартизированные определения: «соответствует - не соответствует требованиям», «выше уровня - ниже», «хорошо - плохо», «удовлетворяет потребности - не удовлетворяет» и т.д. Например: «Качество обслуживания в отечественных гостиницах не соответствует требованиям международных стандартов», «Уровень обслуживания в гостинице «Полет» ниже уровня обслуживания в трехзвездочной гостинице», «Качество услуг, предоставляемых в гостиницах небольших районных городов, можно оценить на «неудовлетворительно».

Широкое распространение нестандартизированных терминов в отношении качества услуг вполне оправдано, так как позволяет



показать всю многогранность качественных характеристик в деятельности предприятий гостеприимства.

### Качество услуги с точки зрения потребителя

Для предприятий гостеприимства решающее значение имеет то, что и как потенциальный потребитель принимает за качество на рынке услуг, то есть при рассмотрении понятия "качество" в центре внимания находится личность потребителя.

При оценке качества услуги потребитель сравнивает то, что ему предоставили, с тем, что он желал получить. Ожидаемая услуга представляет из себя ожидаемое качество и может соотноситься с желаниями и индивидуальными нормами потребителей, с объективными представлениями об ожидаемом или другим стандартом сравнения. Оценка услуги зависит от опыта обращения к производителям подобных услуг, от знания услуги рыночной коммуникации (сведений из рекламы, СМИ, каталогов, проспектов), личных желаний потребителя и имиджа производителя. Потребляемая услуга как воспринимаемое качество подчинена эффектам отборочного восприятия, приспособления и исправления воспринимаемого.

Отборочное восприятие означает, что одна и та же услуга воспринимается всеми ее потребителями по-разному, вследствие индивидуальности их характера, интересов, личных качеств, знаний, а также ситуации, в которой происходит потребление услуги. К ситуационным особенностям восприятия качества относится предоставленное в распоряжение время (например, в спешке можно не заметить, а в спокойной обстановке рассмотреть все детали), конкретная обстановка (например, при плохой погоде отдыхающие — клиенты курортных гостиниц начинают обращать внимание на мебель и обстановку номера, у них проявляется повышенный интерес к качеству питания и т.д.).

Восприятие качества может во время потребления приспособляться к сформировавшимся ожиданиям. Если воспринимаемое качество незначительно отклоняется от ожиданий, то потребитель подгоняет восприятие под свои ожидания. Но если воспринимаемая услуга полностью не соответствует ожиданиям, возникает эффект контраста: более высокие ожидания усиливают

эффект контраста. Крайний случай неудовлетворения, как правило, отмечается,

если человек уже создал для себя определенный образ и выбирает из того, что ему предложили, только ту информацию, которая входит в рамки этого образа.

Постоянное исправление воспринимаемого происходит, когда потребитель пытается использовать чужой опыт — друзей, коллег по работе, соседей, которым знакома услуга или ее отдельные элементы. В результате укрепляются положительные впечатления, а негативные вытесняются либо наоборот.

Описанная модель восприятия потребителем качества услуги позволяет рассмотреть это понятие как единство трех составляющих частей:

- базового качества;
- требуемого качества;
- желаемого качества.

*Базовое (основное) качество* — это совокупность тех свойств услуги, наличие которых потребитель считает обязательным, само собой разумеющимся. Надеясь обнаружить эти качества, потребитель не считает необходимым говорить о них производителю. Примерами базовых качеств для услуг гостиничного предприятия могут быть:

- наличие чистого постельного белья и полотенец при заселении в гостиницу;
- ежедневная уборка номера горничной;
- гарантии безотказной работы телевизора и другой аппаратуры, имеющейся в номере;
- безошибочные операции при проведении окончательного расчета с гостем за проживание и т.д.

Обеспечение базовых качеств услуги может требовать постоянных усилий и затрат ресурсов предприятия. Вместе с тем производитель должен всегда иметь в виду, что базовые показатели качества не определяют ценности услуги в глазах потребителя. С другой стороны, их отсутствие может повлечь за собой негативную реакцию потребителя (клиента). Производитель сильно рискует своим имиджем и последующим бизнесом, если он не уделяет надлежащего внимания базовому качеству услуги.

*Требуемое (ожидаемое) качество* — это совокупность технических и функциональных характеристик услуги. Они показывают, насколько услуга соответствует тому, что было запланировано производителем. Именно требуемые свойства услуги обычно рекламируются и гарантируются производителем. Примерами требуемых технических характеристик гостиничных услуг являются: наличие коммунальных удобств в номерах (ванны, душа, туалета), кондиционеров, конференц-залов, переговорных комнат и т.д. Примерами требуемых функциональных характеристик гостиничных услуг могут быть: круглосуточное обслуживание в номерах и на этажах, ежедневная доставка свежей прессы и т.д.

*Желаемое качество* представляет для потребителя неожиданные ценности предлагаемой ему услуги, о наличии которых он мог только мечтать, не предполагая возможности их реализации. Особенность желаемых показателей качества состоит в том, что потребитель не должен придумывать их сам. Он, как правило, не требует их, но высоко оценивает их наличие в предлагаемой ему услуге. Примерами гостиничных услуг с желаемым качеством являются спутниковое и кабельное телевидение в номерах; предложение гостю оставить себе в подарок на память о пребывании в гостинице фен, зонт, фирменные косметические средства и т.д.; бесплатная бутылка шампанского к ужину и т.п. Если услуга, учитывающая желаемое качество, выполнена хорошо, то она может резко увеличить удовлетворенность потребителя, максимально расширяя сектор рынка для производителя. Бессистемность и непоследовательность предложения дополнительных услуг, выступающих в качестве показателей желаемого качества, может превратиться в серьезную проблему для производителя. Учет производителем желаемого качества в создаваемой услуге является хорошим индикатором его потенциальной возможности в нововведениях и создает благоприятные условия для прорыва на рынок и дальнейшего улучшения услуги, а также опережения возможных конкурентов. Желаемые показатели качества должны быть недоступны конкурентам, по крайней мере, до тех пор, пока они их не скопируют.

Реализация желаемых показателей качества часто является результатом хорошо продуманной комбинации различных технологий и глубокого знания производителем того, что хочет потребитель и как он будет этим пользоваться. Учет производителем желаемого качества во вновь создаваемой услуге может стимулировать формирование новых потребностей общества.

С точки зрения удовлетворения потребностей клиентов особый интерес представляет предложенная американскими учеными Кедоттом и Тердженом *типология элементов обслуживания*. В результате изучения потребностей, оказывающих влияние на принятие решения клиентами о приобретении услуг, этими учеными были выделены четыре группы элементов обслуживания:

- критические;
- нейтральные;
- приносящие удовлетворение;
- разочаровывающие.

*Критические элементы* являются сущностью индустрии гостеприимства. Это главные факторы, оказывающие непосредственное воздействие на поведение потребителя. Они должны присутствовать, в первую очередь, поскольку основаны на минимуме стандартов, приемлемых для потребителей. Если предприятия хотят выжить в конкурентной борьбе, они должны сделать все, чтобы предложить именно эти элементы обслуживания. Примеры их очень просты: чистота гостиничных номеров, общественных помещений, безопасность, здоровая пища и т.д. Критическими эти элементы называются потому, что они вызывают либо положительную, либо отрицательную реакцию в зависимости от того, достигнуты эти минимальные стандарты или нет. Критические же они еще и потому, что игнорирование этих элементов может быть прощено предприятиям индустрии гостеприимства лишь в критических ситуациях.

*Нейтральные элементы*, наоборот, не оказывают прямого воздействия на деятельность предприятия. К этим элементам можно отнести цвет униформы обслуживающего персонала, палитру красок, в которых выполнен интерьер здания, расположение автомобильной стоянки и т.д. Так как эти элементы имеют довольно слабое влияние на степень удовлетворения потребителей, на них не стоит тратить значительные управленческие усилия.

*Приносящие удовлетворение элементы* могут вызвать благодарную реакцию, если ожидания предвосхищены, но никакой реакции не последует, если ожидания удовлетворены или, наоборот, не удовлетворены.

Примерами могут служить обслуживание в гостиницах в ночное время, бесплатные напитки, предоставляемые гостям во время банкетов от имени директора, цветы, преподносимые администрацией дамам в ресторанах и т.д. Очевидно, что подобные элементы позволяют предприятию быть заметным на общем фоне аналогичных предприятий. Никто не будет возражать против бесплатного угощения, цветов или шоколада, найденного вечером на подушке в спальне. Точно так же не многие будут жаловаться, что не довольны уровнем обслуживания, поскольку подобные сюрпризы специально не оплачивали. Такие элементы не доставляют неприятностей, если клиенты их не получают, и, наоборот, приносят удовлетворение, если клиенты вдруг обнаруживают их.

*Разочаровывающими* элементы становятся тогда, когда они не выполнены правильно и соответственно вызывают отрицательную реакцию. Однако никакой реакции может не последовать, если все делается правильно. К таким элементам относятся неудачно выбранная или организованная стоянка для машин, заставляющая гостей далеко идти; отказ от оплаты по наиболее распространенным кредитным карточкам; недружелюбие персонала; грязные пенельницы и т.д.

### Относительное качество

К понятию "качество услуги", которое позволяет всесторонне оценить деятельность предприятий гостеприимства, примыкает понятие "относительное качество", являющееся отправным в разработке общей стратегии качества, ориентированного на потребителя. Растущая гласность рынка позволяет предприятию провести прямое сравнение своего пакета услуг с предложениями конкурентов — отсюда и происходит понятие "*относительное качество*", которому присущи следующие характеристики:

- возможность сравнения с услугами самых сильных конкурентов;

- возможность рассмотрения с точки зрения потребителя;
- независимость от структуры цен на предприятии;
- возможность охвата не только материальных, но и нематериальных услуг, включая поведение персонала.

Выявление относительного качества укрепляет надежность предприятия, помогает завоевать и удержать позиции на рынке. Методика выявления относительного качества включает два этапа.

*Первый этап.* Следует выделить важнейшие с точки зрения потребителя критерии (5-10), которые приводят к принятию решения о приобретении услуг, при этом цены не должны приниматься в расчет. Важность выделенных критериев необходимо согласовать с мнением персонала, который непосредственно контактирует с потребителем и имеет большой опыт общения. *Второй этап* - оценка критериев по 5-10-балльной шкале и последующее сравнение с такой же оценкой идентичных критериев на важнейших предприятиях-конкурентах. Чем больше будет предприятий, тем точнее будут критерии относительного качества, которые лучше изобразить графически, в результате чего получится своеобразный профиль качества (рис. 5.1).

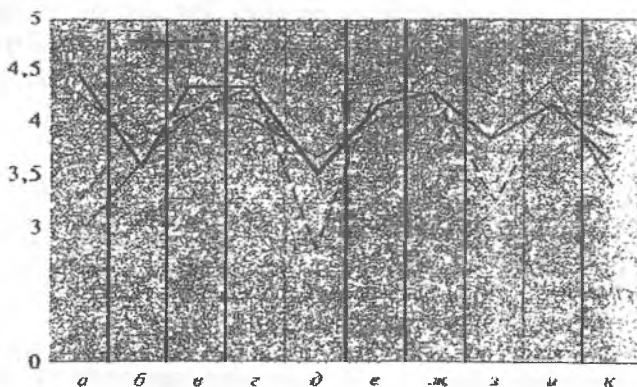


Рисунок 5.1 - Профиль относительного качества гостиничных услуг:  
 а — расположение; б — качество питания; в — безопасность;  
 г — компетентность персонала; и — предложение дополнительных услуг;  
 е — чистота в номерах, туалете, душе; ж — вежливость и доброжелательность персонала; з — работа телевизора, видео, аудио и — тишина;  
 поведение соседей; к — мебель в номере.

Понятие "качество" с позиции потребителя рассматривают многие авторы. Так, Ф. Татарский утверждает, что "качества вообще не бывает, а бывает оно только применительно к конкретным требованиям конкретных потребителей и оказывается, как правило, неким компромиссом между качеством и ценой". Дж. Харингтон подходит к этому понятию следующим образом: "Качество — это удовлетворение ожиданий потребителя за цену, которую он себе может позволить, когда у него возникла потребность. Высокое качество — превышение ожиданий потребителя за более низкую цену, чем он предполагает". В этом плане интерес представляет и формула, по которой американские потребители оценивают продукцию:

$$\text{Качество} + \text{Надежность} + \text{Удобство в обслуживании} - \text{Ценность} = \text{Цена}$$

Таким образом, удовлетворение определяется не только качеством. Удовлетворение - это результат анализа цены и пользы, а именно сравнения качества и цены. Очень часто происходит, особенно в сфере услуг, что потребитель остается недовольным, несмотря на то, что считает качество высоким. При этом причина недовольства - цена. В то же самое время этот потребитель будет доволен другим, более дешевым продуктом. Например, при бронировании одноместного номера в гостинице клиента информируют о том, что в необходимый для него период времени для проживания будут свободны только номера класса люкс по цене 220 долларов за сутки; номера же экономического класса по цене 45 долларов за сутки и бизнес-класса по цене 62 доллара за сутки на этот период уже забронированы. Не оспаривая качества услуг, которые были бы предоставлены клиенту при размещении в номере люкс, он уже не получил удовлетворения, соответственно, не принял решения о покупке предложенного номера и пытается найти другой, менее дорогой путь к получению желаемого конечного результата - обращается в другие гостиницы.

В сфере услуг анализ потребителем соотношения "качество - цена - результативность" происходит постоянно. Это дает основание говорить о необходимости использования в управлении качеством услуг такого понятия, как "качество цены".

Понятие "качество услуги" также можно рассматривать как комплекс, состоящий из следующих частей:

- качества потенциала (технического качества);
- качества процесса (функционального качества);
- качества культуры (социального качества).

*Качество потенциала* или техническое качество состоит из критериев, относящихся к производственному состоянию предприятий гостеприимства.

В отношении гостиничных услуг это качество гостиничных номеров, блюд в ресторане, предлагаемых в аренду автомобилей, коммуникационной техники и т.д. Потребитель имеет возможность частично оценить техническое качество гостиничной услуги до ее приобретения.

*Функциональное качество* - это качество процесса предоставления гостиничных услуг, когда происходит непосредственное взаимодействие с персоналом (бронирование номера, оформление в рецепции, сопровождение в номер, доставка багажа, предоставление различных услуг и т.д.). Отличное функциональное качество может улучшить впечатление от номера, который не вполне оправдывает ожидания клиента. Однако, если функциональное качество плохое, то даже прекрасный номер в гостинице не может исправить возникшее чувство неудовлетворенности.

*Социальное качество* - это качество культуры, которое формируется поведением и позицией сотрудников гостиницы по отношению к гостям. Важнейшими критериями социального качества являются дружелюбие, отзывчивость и любезность персонала.

Во многих зарубежных гостиницах, уделяющих большое внимание вопросам качественного обслуживания, за критерий качества принимают предъявленные жалобы, что позволяет оценить, по поводу какого из трех составляющих общего качества имеется больше всего обоснованных жалоб клиентов. По свидетельству специалистов, в этих гостиницах в более чем 70% случаев клиенты жалуются на качество процесса и культуры. Качество потенциала здесь достигло высокого уровня и удовлетворяющего клиентов соотношения "цена-услуга".



## Стандартизация и сертификация в управлении качеством услуг

*Стандартизация* - это деятельность, направленная на разработку и установление требований, норм, правил, характеристик как обязательных для выполнения, так и рекомендуемых, обеспечивающая право потребителя на приобретение услуг надлежащего качества за приемлемую цену, а также право на безопасность и комфортность труда.

*Цель стандартизации* - достижение оптимальной степени упорядочения в той или иной области посредством широкого и многократного использования установленных положений, требований, норм для решения реально существующих, планируемых или потенциальных задач. Цели стандартизации можно разделить на общие и узкие.

*Общие цели* вытекают, прежде всего, из содержания понятия. Конкретизация общих целей связана с выполнением тех требований стандартов, которые являются обязательными. К ним относятся разработка норм, требований, правил, обеспечивающих: безопасность услуг для жизни и здоровья людей, окружающей среды и имущества, качество услуг в соответствии с уровнем развития научно-технического прогресса, экономии всех видов ресурсов, безопасность хозяйственных объектов, связанная с предотвращением возникновения различных катастроф (природного и техногенного характера) и чрезвычайных ситуаций и т.д.

*Узкие (конкретные) цели* стандартизации относятся к определенной области деятельности, сфере услуг в целом, тому или иному предприятию в отдельности, конкретной услуге и т.д.

Стандартизация связана с такими понятиями, как объект (предмет) стандартизации и область стандартизации.

*Объект стандартизации* - услуга, процесс обслуживания, для которых разрабатывают те или иные требования, характеристики, параметры, правила и т.п. Стандартизация может касаться либо объекта в целом, либо его отдельных составляющих (характеристик).

*Область стандартизации* - совокупность взаимосвязанных объектов стандартизации. Например, гостиничная индустрия является областью стандартизации, а объектами стандартизации могут быть конкретные гостиничные услуги: услуги по

оформлению и размещению гостей, услуги горничной по уборке номеров, услуги питания и т.д.

Стандартизация осуществляется на разных уровнях. Уровень стандартизации различается в зависимости от того, участники какого географического, экономического, политического региона мира принимают стандарт. В зависимости от уровня, на котором осуществляется стандартизация, различают:

- *международную стандартизацию* - деятельность, открытую для соответствующих органов любой страны;
- *региональную стандартизацию* - деятельность, открытую только для соответствующих органов государств одного географического, политического или экономического региона мира;
- *национальную стандартизацию* - стандартизацию в одном конкретном государстве. В свою очередь национальная стандартизация может осуществляться на разных уровнях: на государственном, отраслевом, в том или ином секторе экономики, на уровне ассоциаций, объединений, предприятий.

Международная и региональная стандартизация осуществляется специалистами стран, представленных в соответствующих международных и региональных организациях.

В процессе стандартизации вырабатываются нормы, правила, требования, характеристики, касающиеся объекта стандартизации, которые оформляются в виде нормативного документа. Разновидности нормативных документов рекомендованы Руководством 2 ИСО/МЭК, составленным международной организацией по стандартизации (ИСО). Это стандарты, документы технических условий, своды правил, регламенты.

*Стандарт* - это нормативный документ, разработанный на основе консенсуса, утвержденный признанным органом, направленный на достижение оптимальной степени упорядочения в определенной области.

В стандарте устанавливаются для всеобщего и многократного использования общие принципы, правила, характеристики, касающиеся различных видов деятельности или их результатов. Стандарт должен быть основан на обобщенных результатах науки, техники и практического опыта и направлен на достижение оптимальной пользы для общества.

Руководство 2 ИСО/МЭК, обобщая международный опыт стандартизации, представляет следующие возможные виды стандартов:

- *основополагающий стандарт* имеет широкую область распространения или содержит общие положения для определенной области. Основополагающий стандарт может применяться непосредственно в качестве стандарта или служить основой для других стандартов;

- *терминологический стандарт* распространяется на термины, к которым, как правило, даются определения, а в некоторых случаях - примечания, иллюстрации и т.д. Например, стандартизованными могут быть следующие термины: гостиничная услуга, услуга общественного питания, гостиница, ресторан, кафе, бар и т.д.;

- *стандарт методов испытаний* устанавливает методики, правила, процедуры различных испытаний и сопряженных с ним действий;

- *стандарт на услугу, процесс, продукцию* устанавливает требования, которым должны удовлетворять услуга, процесс, продукция с тем, чтобы обеспечить их соответствие назначению;

- *стандарт на совместимость* устанавливает требования, касающиеся совместимости продукции или систем в местах их сочленения;

- *стандарт с открытыми значениями*, неидентифицирующий стандарт содержит перечень характеристик, для которых должны быть указаны значения или другие данные для конкретизации услуги или процесса. Как правило, такие данные конкретизируются в договорных отношениях производителем либо потребителем.

Документ технических условий устанавливает технические требования, которым должна удовлетворять услуга (продукция, процесс). В документе технических условий должны быть указаны, в случае необходимости, процедуры, с помощью которых можно установить, соблюдены ли данные требования.

*Свод правил* - документ, рекомендуемый технические правила или процедуры проектирования, изготовления, обслуживания, эксплуатации.

*Регламент* - документ, содержащий обязательные правовые нормы и принятый органом власти.

Развитие международной торговли и международного сотрудничества во всех областях человеческой деятельности объективно привело к необходимости согласования (гармонизации) национальных стандартов, разработке и широкому применению международных стандартов. Мировой опыт управления качеством сконцентрирован в пакете международных стандартов ИСО 9000—9004, принятых в марте 1987 года и обновленных в 1994 году. В своем классическом варианте стандарты ИСО серии 9000 были разработаны для промышленности, однако общая философия систем качества, изложенная в них, универсальна. Поэтому в настоящее время предприятия и организации самых различных сфер деятельности стали активно использовать эту методологию. Следует отметить, что за рубежом тысячи гостиниц и ресторанов сертифицируют свои системы качества в национальных и международных системах сертификации, что дает им значительные преимущества в конкурентной борьбе. Примеры сертификации систем качества на гостиничных предприятиях имеются в Российской Федерации. Определенным достижением мирового опыта в управлении качеством услуг можно считать принятие ИСО международного стандарта ИСО 9004-2 "Общее руководство качеством и элементы системы качества. Часть 2. Руководящие указания по услугам".

Слово "*сертификация*" в переводе с латинского языка означает "сделано верно". Для того чтобы убедиться, что услуга "оказана верно", необходимо знать, каким требованиям она должна соответствовать и каким образом возможно получить достоверные доказательства этого соответствия. Общепризнанным способом такого доказательства служит сертификация соответствия.

*Сертификация* - процедура, посредством которой третья сторона дает письменную гарантию, что услуга соответствует заданным требованиям. Под третьей стороной понимается лицо или орган, признанный независимым ни от производителя услуг (первой стороны), ни от их потребителя (второй стороны). Процедуры, правила, испытания и другие действия, которые можно рассматривать как составляющие самого процесса сертификации, могут быть различными в зависимости от ряда

факторов. Среди них - законодательство, касающееся стандартизации, качества и непосредственно сертификации, особенности объекта сертификации, что, в свою очередь, определяет выбор метода проведения исследований и т.д. Другими словами, доказательство соответствия производится по той или иной системе сертификации. В соответствии с Руководством 2 ИСО/МЭК - это система, которая осуществляет сертификацию по собственным правилам, касающимся как процедуры, так и

управления. В общем виде систему сертификации составляют:

- центральный орган, который управляет системой, проводит надзор за ее деятельностью и может передавать право на проведение сертификации другим органам;
- правила и порядок проведения сертификации;
- нормативные документы, на соответствие которым осуществляется сертификация;
- процедуры (схемы) сертификации;
- порядок инспекционного контроля.

Сертификацию услуг осуществляют органы по сертификации, аккредитованные в центральном (национальном) органе. Функции органа по сертификации услуг могут выполнять предприятия и организации, отвечающие требованиям независимости и компетентности и имеющие не менее двух экспертов-аудиторов.

Системы сертификации могут действовать на национальном, региональном и международном уровнях. Если система сертификации занимается доказательством соответствия определенного вида услуг, - это система сертификации однородных услуг, которая в своей практике применяет стандарты, правила и процедуру, относящиеся именно к данным услугам.

Сертификация может носить обязательный и добровольный характер.

*Обязательная сертификация* осуществляется на основании законов и законодательных положений и обеспечивает доказательство соответствия услуг гостеприимства требованиям технических регламентов, обязательным требованиям стандартов. Обязательные требования относятся к безопасности, охране здоровья людей и окружающей среды.

Обязательная сертификация введена законами "О защите прав потребителей", "О сертификации продукции и услуг". Для

осуществления обязательной сертификации создаются системы обязательной сертификации. Номенклатура объектов обязательной сертификации устанавливается на государственном уровне управления. Так, в частности, в перечень услуг, подлежащих обязательной сертификации, утвержденный постановлением правительства Российской Федерации от 13 августа 1997 года № 1013, включены услуги гостиниц и прочих мест проживания (код группы — 04); услуги по предоставлению мест проживания (06); услуги питания, услуги по изготовлению кулинарной продукции, услуги по реализации кулинарной продукции (12).

Добровольная сертификация проводится по инициативе юридических или физических лиц на договорных условиях между заявителем и органом по сертификации в системах добровольной сертификации. Решение о добровольной сертификации обычно связано с проблемами конкурентоспособности услуг, продвижением услуг на рынок (особенно зарубежный), предпочтениями покупателей, все больше ориентирующихся в своем выборе на сертифицированные услуги. При сертификации услуг используются схемы, представленные в таблице 5.1.

Таблица 5.1 - Возможные схемы сертификации услуг

Номер схемы	Оценка мастерства исполнения	Оценка процесса предоставления услуги	Аттестация предприятия	Сертификация систем качества	Выборочная проверка результатов услуги	Инспекционный контроль
1	X				X	Проверка результата услуги
2	X					Социологическая оценка результатов услуги
3						
4		X			X	Контроль стабильности процесса
5		X	X			Проверка результата услуги
6						То же
						Контроль стабильности функционирования

Наиболее распространенным примером добровольной сертификации в индустрии гостеприимства является сертификация

предприятий на соответствие требованиям определенной категории по действующей классификации (см. главу 1).

Вехой в развитии добровольной сертификации гостиниц можно считать 1989 год, когда ВТО разработала проект "Международная гармонизация критериев гостиничной классификации на основе классификационных стандартов", одобренный региональными комиссиями (Мадрид, ВТО, 1989, 30. XI):

Добровольная сертификация проводится органами по сертификации по договорным ценам и только после получения обязательного сертификата безопасности.

Порядок проведения сертификации услуг включает:

- 1) подачу заявки на сертификацию;
- 2) принятие решения по заявке, в том числе выбор схемы сертификации;
- 3) разработку методики проведения проверки;
- 4) проведение сертификационной проверки;
- 5) выдачу сертификата соответствия и лицензии на применение знака соответствия, заключение договора на проведение инспекционного контроля за соответствием;
- 6) осуществление инспекционного контроля за соответствием сертифицированной услуги требованиям нормативных документов.

Инспекционный контроль осуществляется органом, выдавшим сертификат, в течение всего срока действия сертификата, но не реже одного раза в год, в форме периодических и внеплановых проверок. Результаты инспекционного контроля оформляются актом, в котором дается оценка результатов контроля и заключение о возможности сохранения действия выданного сертификата. Акт хранится в органе по сертификации, а его копии направляются исполнителю услуг и организациям, принимавшим участие в инспекционном контроле.

В случае выявления нарушений действие сертификата может быть приостановлено либо прекращено.

### **Всеобщее Управление Качеством**

Важнейшая роль в развитии концепции Всеобщего Управления Качеством (ВУК или TQM — Total Quality Management) принадлежит американским ученым Э. Демингу и Дж. Джурану.

Разработанные ими философия качества и методы обеспечения качества являются основополагающими в теории ВУК. В изданной в 1982 году книге Э. Деминга "Качество, продуктивность, конкурентоспособность" содержатся 14 знаменитых постулатов менеджмента, практическая реализация которых в сущности и составляет концепцию ВУК.

*Постулаты Деминга.*

1. У персонала предприятий должно быть выработано постоянное стремление к повышению качества продукции и услуг. Повышение качества должно осуществляться не эпизодически, а непрерывно и планомерно, стать одной из важнейших задач производителя. При этом необходимо обеспечить рациональное размещение ресурсов, удовлетворение долгосрочных потребностей, конкурентоспособность, наращивание бизнеса, занятость и создание новых рабочих мест.

2. Необходимо овладеть новой философией бизнеса, состоящей в том, что в меняющихся экономических условиях руководитель не может довольствоваться сегодняшними успехами. Изучив сложившуюся ситуацию, он должен периодически брать на себя руководство переходом предприятия к деятельности в новых условиях.

3. Прекратить зависимость от инспекции. Необходимо устранить инспекции, как способ достижения качества.

4. Прекратить практику заключения контрактов на основе низких цен. Необходимо всегда соизмерять качество с ценой.

5. Постоянно улучшать систему. Постоянное и непрерывное улучшение системы планирования, производства и обслуживания предусматривает оперативное решение возникающих проблем, постоянное улучшение качества и повышение производительности.

6. Обучать на рабочем месте. Для организации обучения непосредственно на рабочем месте необходимо ввести современные методы подготовки и переподготовки на рабочих местах для всех, включая управленческий персонал. Особое внимание должно быть уделено использованию возможностей каждого работника.

7. Учредить руководство. Подразумевается учреждение института руководства с целью оказания помощи персоналу в решении поставленных задач. В настоящее время наиболее важной задачей руководителя на любом уровне управления является



выявление требуемого совершенства для подчиненного и оказание помощи в его совершенстве с тем, чтобы он стал лидером.

8. Искоренить страх. Работники предприятий работают значительно эффективнее, если среди движущих мотивов принуждение и страх играют незначительную роль.

9. Устранить барьеры. Имеется в виду устранение барьеров между отделами и группами персонала. Кадры должны восприниматься как единая команда.

10. Избегать пустых лозунгов и призывов. Не призывать к повышению качества, не учитывая способов его достижения. Пустые лозунги, как бы привлекательны они не были, имеют определенный эффект в течение короткого времени и потом забываются.

11. Не следует преувеличивать значение, придаваемое в организации работы цифровым квотам (всевозможным нормативам). Хорошей работы в большей степени следует добиваться через культивирование системы лидерства.

12. Дать возможность гордиться принадлежностью к компании. Устранить барьеры перед чувством гордости за работу. Очень трудно иметь чувство гордости за свою работу, если выпускаемая продукция или оказываемые услуги не пользуются хорошей репутацией или работник не может влиять на рабочую ситуацию.

13. Поощрять образование и самосовершенствование. Продвижение по служебной лестнице должно определяться уровнем знаний.

14. Вовлечь каждого работника в деятельность по преобразованию предприятия. Одним из главных условий успеха в процессе достижения качества является убежденность высшего руководства в необходимости этого вовлечения. Руководство должно ежедневно принимать участие в процессе повышения качества и производительности. Только при условии, что руководитель верит в необходимость обеспечения качества и принимает в этой работе непосредственное и активное участие, возможно непрерывное улучшение качества.

Основная заслуга в разработке систем ВУК принадлежит Японии. Учитывая опыт Японии и ряда стран Запада, при реализации постулатов Деминга особое внимание следует уделить следующим моментам:

- *эмоциональной сфере*. Как отмечалось ранее, необходимо устранить страх сотрудников перед наказанием или увольнением, заменив его доброжелательными отношениями между сотрудниками и руководством;

- *мотивационной сфере*. Следует отказаться от пустых неконкретных лозунгов, так как они не являются мотивирующими факторами;

- *развитию человеческих ресурсов*. Рекомендуется поощрять образование и самообразование;

- *взаимоотношениям между руководителем и подчиненными*. Считается, что задача руководителя не контролировать, а помогать подчиненным в их работе;

- *взаимоотношениям между разными отделами и службами*. Рекомендуется не только устранять барьеры между отделами, но и поощрять взаимопомощь.

Важнейшими элементами ВУК являются (рис. 5.2):

-акцентирование всей деятельности на требованиях и пожеланиях потребителей;

-обеспечение возможности и реальное участие каждого в процессе достижения главной цели - удовлетворить запросы потребителей;

-постоянное и непрерывное улучшение качества;

-фокусирование внимания на процессах, рассматриваемых в качестве оптимальной системы достижения главной цели - максимизации ценности продукта для потребителя и минимизации его стоимости;

-базирование всех решений только на фактах, а не на интуиции или опыте работников.



Рисунок 5.2 - Ключевые элементы ВУК

*Акцент на потребителя*. В центре концепции ВУК — роль потребителя. Качество оценивается только потребителем и поэтому

должно быть поставлено в зависимость от его нужд и пожеланий. Это значит, что потребитель является участником процесса, осуществляемого производителем, и заинтересован в конечном результате, являясь главным арбитром в его оценке.

Новая парадигма, порожденная главенствующей ролью потребителя, заключается в следующем:

- процессы существуют, чтобы удовлетворять нужды людей и потребности общества;
- процессы полезны, если они добавляют ценность для людей и общества;
- желания и нужды различны во времени и пространстве (для разных культур и у разных наций);
- потребности и процессы их удовлетворения могут быть смоделированы и отслежены с помощью статистического анализа;
- лучшая модель процесса удовлетворения потребностей общества должна быть принята руководством при непосредственном участии каждого члена общества.

В соответствии с новой парадигмой любой процесс для удовлетворения нужд должен гармонично учитывать как интересы общества, так и интересы каждого конкретного человека.

Новая парадигма изменяет наше представление о ценности не только продукта, но и каждого участника процесса его создания. Если ранее ценился работник, который беспрекословно выполнял указания руководителя - "босс всегда прав", то теперь ценность его работы оценивается потребителем - "потребитель всегда прав"

Акцент на потребителя означает не только его главенствующую роль в деятельности системы, но и получение достоверной информации о нуждах и желаниях потребителя. Поэтому появляется необходимость в контактном персонале, от которого зависит не только достоверность поступающей информации, но и субъективный имидж предприятия в глазах потребителя. Так, клиент получает первое впечатление от гостиницы, в которую решил поселиться от сотрудников служб обслуживания, приема и размещения. От того, каким будет это впечатление, зависит имидж гостиницы (см. главу 2).

Основное требование ВУК - рассмотрение потребителя, как участника процесса создания высококачественного продукта (услуги).

Первым шагом, который необходимо предпринять для того, чтобы включить потребителя в процесс создания высококачественного продукта, является определение его желаний и нужд. Для этого необходимо исследовать рынок и реализовать рыночные ожидания при планировании, разработке и изменении продукта.

Существует много различных методов поиска и сбора данных об ожиданиях потребителя. Каждый из этих методов имеет свои преимущества и недостатки, не обеспечивая полноту ответов на вопросы, интересующие производителя. Наиболее популярными являются следующие методы:

- письменное анкетирование потребителя при помощи заранее подготовленной анкеты;

- личное анкетирование потребителя (в том числе и по телефону), обеспечивающее более быстрый ответ;

- групповое обсуждение проблемы в коллективах потребителей, представляющих собой группу из 8-12 человек, согласившихся встретиться в свободное от работы время;

- наблюдения за потребителем.

Помимо вышеуказанных прямых методов контакта производителя с потребителем, существует ряд косвенных методов, позволяющих получить необходимые данные. Примерами таких методов являются учет данных, полученных на основании публикуемых исследований рынка, специальных отзывов, жалоб потребителей, принятие на себя роли клиента и т.д. В целом необходимо использовать несколько методов одновременно, чтобы получить действительную картину "желаний и нужд потребителя".

Акцент на процесс. ВУК рассматривает процесс, как любую организованную деятельность.

У процесса есть границы, определяемые начальной стадией (вход) и конечной (выход).

Процесс выполняет свою деятельность, используя ресурсы (людей, оборудование и т.д.), которые должны быть распределены в нем. Поэтому процесс в соответствии с МС ИСО 8402 - это совокупность взаимосвязанных ресурсов и деятельности, которая преобразует входящие элементы в выходящие. Часто ресурсы рассматриваются как вход процесса.

По своей сущности процессы могут быть:

Оно может быть крупным или постоянным мелким. Крупные улучшения предполагают одновременную кардинальную реорганизацию процесса и требуют больших инвестиций. Крупное улучшение качества связано с применением принципиально новых технологий, широкой реконструкцией и т.д. Улучшения такого рода японцы называют КАЙРИО (KAIRYO). Они характерны для западного предпринимательства.

Система улучшения КАЙРИО характеризуется следующими особенностями:

- не требуется больших усилий людей, а требуются большие инвестиции;
- только несколько специалистов вовлечены в систему улучшения;
- необходимо использовать лишь ограниченное количество технологий;
- подход используется для решения только поставленных целей.

При мелких улучшениях эффект "отдельного шага" очень мал, но большая серия таких повсеместных и постоянных улучшений дает эффект, вполне соизмеримый с тем, который обеспечивается улучшениями первого типа, но при значительно меньших инвестициях. Этот подход характерен для японского менеджмента. Систему улучшения такого рода японцы называют "КАЙЗЕН" (KAIZEN).

Система улучшения КАЙЗЕН характеризуется следующими особенностями:

- требуются большие усилия людей и незначительные инвестиции;
- все вовлечены в систему улучшения;
- необходимо большое число мелких шагов;
- системе присущ философский подход, соответствующий философии ВУК.

Привлечение к работе по улучшению качества всех участников процесса.

Система улучшения КАЙЗЕН, используя по сравнению с системой КАЙРИО небольшие инвестиции, требует постоянных усилий всех участников процесса в улучшении качества. Вот почему ни один участник процесса не должен оказаться в

стороне от этой работы ни по причине личной незаинтересованности, ни потому, что ему не была предоставлена возможность быть вовлеченным.

Как уже подчеркивалось ранее, успех стратегии качества, проводимой компанией, немислим без вовлечения в процесс улучшения качества высшего руководства. Лидерство и координация действий в этом процессе имеют огромное значение. Однако успех постоянного улучшения качества по системе КАЙЗЕН может быть обеспечен в том случае, если руководством компании будет предоставлена возможность и стимулировано участие в работе по улучшению каждого сотрудника. Только таким образом можно максимально использовать опыт и навыки всего персонала.

Для эффективного участия каждого сотрудника (начиная от низшего звена и кончая высшим руководством) в стратегии качества необходимо:

- обучение персонала основам ВУК, концепциям постоянного улучшения работы;

- наделение всех работников ответственностью и правами, соответствующими выполняемой работе;

- выявление реальной заинтересованности работников в результатах своего труда;

- поощрение улучшений результатов работы. Выполнение всех перечисленных требований позволит успешно выполнить программы улучшения качества.

Участие каждого в процессе улучшения качества определяется его возможностями влиять на протекание процесса. А это, в свою очередь, во многом зависит от политики руководства. В этой связи в ВУК используется понятие "политика рассредоточения".

*Политика рассредоточения* - это наделение каждого элемента организационной структуры управления предприятием определенными функциями по улучшению качества за счет передачи им функций руководства. Возможно, в частности, рассредоточение по предприятию прав руководителя, соответствующих определенным обязанностям исполнителя в вопросах улучшения качества.

Существует две схемы политики рассредоточения (рис. 5.4):  
1. *Вертикальная* (рис. 5.4, а) характерна для предприятий с

авторитарным стилем управления, когда руководство "спускает" приказы отделам и подразделениям, работающим на потребителей. В этом случае цели и стратегии рассредоточиваются одним путем - сверху вниз. При такой политике цели не ясны и поэтому, как правило, из-за функциональных барьеров отсутствуют связи между целями на различных уровнях и запросами потребителей.

2. *Горизонтальная* (рис. 5.4, б) - имеет очень тесную связь с потребителями на определенном (горизонтальном) уровне, хотя учет их требований производится лишь на этом уровне и не вызывает изменений в целях остальных уровней. В этом случае ослаблено централизованное руководство, что мешает реализации долговременных и перспективных планов улучшения качества продукции и услуг.



Рисунок 5.4 - Схема разработки политики:  
а — вертикальная, б — горизонтальная

*Базирование решений только на фактах.* Незыблемое требование ВУК - все принимаемые решения должны основываться только на фактах, а не на интуиции или личном опыте специалиста, принимающего решение.

Международный опыт показывает, что от 20 до 90% всех проектов улучшения качества терпят провал только по причине ошибочного мнения о состоянии рынка, на базе которого принимается решение о стратегии бизнеса предприятия. Объяснениями такого положения могут быть следующие моменты:

- отсутствует полная оценка того, что действительно хотят потребители и как много они готовы заплатить за это. Решения не базируются на конкретных цифрах;

- предприятия имеют недостаточные знания о своих услугах и продуктах в период, предшествующий появлению услуг и продуктов.

В отношении неполноты знаний люди либо признают ее, либо не признают. Наиболее опасна вторая ситуация. Если люди осознают, что они не очень хорошо разбираются в ситуации, они могут провести исследование или эксперимент, пытаясь узнать то, что они не понимают. Когда же люди уверены в своей правоте, даже если недостаточно хорошо разбираются в ситуации, решать проблемы непросто.

Принятие правильного решения требует статистического мышления, которое включает следующие основные требования:

1. Больше доверия конкретным фактам, а не абстрактным идеям. 2. Выражение фактов в количественной форме, непосредственно связанной с проводимыми исследованиями, а не с помощью слов и эмоций.

3. Осознание, что наблюдения всегда ведутся над частью целого и поэтому результаты содержат ошибки и отклонения.

4. Выявление в результате многочисленных и длительных наблюдений устойчивой тенденции, представляющей собой надежную информацию.

Статистическое мышление предусматривает знание и умение применять статистические методы, которые должны обеспечивать надежность интерпретации статистических данных, всеобъемлемость информации и простоту использования.

#### **Вопросы для контроля:**

1. Приведите наиболее употребляемое определение понятия "качество услуги".

2. Назовите характеристики услуг, обеспечивающие их способность удовлетворять потребности клиентов.

3. Охарактеризуйте качество услуги с точки зрения потребителя.

4. В чем отличие понятий "базовое качество", "желаемое качество" "требуемое качество"?

5. В чем суть понятия "относительное качество"? Опишите методику его определения.



6. Приведите типологию и охарактеризуйте элементы обслуживания, предложенные американскими учеными.
7. Что такое стандартизация? Назовите виды стандартов.
8. Чем отличается добровольная сертификация от обязательной?
9. Какие схемы используются при сертификации услуг?
10. Назовите и изложите суть постулатов Э. Деминга.
11. Назовите и охарактеризуйте важнейшие элементы ВУК.
12. В чем отличие системы улучшения КАЙРИО от системы улучшения КАЙЗЕН?

## 6 ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННЫЕ НОРМАТИВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ

### Положение о подразделении, как инструмент управления персоналом

Всевозможные стандарты качества, а также все нормативные документы, разрабатываемые и принимаемые в конкретных организациях, служат для обеспечения гарантированного уровня качества. Для этого на всех участках выполнения работы должны быть созданы инструктивные документы, которые регламентируют определенный технологический процесс, т.е. для каждой должности разрабатывается должностная инструкция.

Управление персоналом надо начинать с составления работающих должностных инструкций. Обыкновенная должностная инструкция может повлиять на работу человека и его отношения в коллективе при соблюдении ряда условий:

- организационная структура не должна быть перегружена;
- работник не должен испытывать двойного и тройного подчинения;
- поручения, даваемые работникам, должны быть конкретными.

*Положение о подразделении* - функционально-технологический документ, определяющий и устанавливающий место подразделения в структуре организации, задачи, для решения которых создано подразделение, границы его функциональной деятельности, взаимодействие с другими подразделениями компании и внешними организациями, а также перечень нормативных документов, регулирующих деятельность данного подразделения.

По большому счету это объединение в одном документе должностных инструкций; во многом положение о подразделении дублирует текст должностной инструкции. Тем не менее, данный документ, является разъясняющим инструментом, например, при обучении.

*Должностная инструкция* - документ, определяющий функциональные обязанности, должностные полномочия (права), ответственность, особые условия труда, предъявляемые квалификационные требования, а также перечень основных

нормативных актов, регулирующих деятельность лица, занимающего определенную должность в данном подразделении.

*Функциональные обязанности* (функции) - совокупность действий, выполняемых работником (работниками) для решения задач, поставленных перед подразделением.

*Задачи* - результаты (цели) подразделения, установленные руководством организации по закреплению за ним направления деятельности, измеряемые количественно или оцениваемые качественно.

*Подразделение (структурная единица)* - долговременный коллектив штатных работников организации, имеющих необходимую квалификацию и полномочия для выполнения функций в рамках решения задачи (или комплекса взаимосвязанных задач), поставленной руководством организации.

Структурные подразделения обычно возникают в результате выделения подзадач (управления и дирекции делятся на отделы, отделы — на секторы).

*Самостоятельное подразделение* - структура, имеющая собственную смету расходов и установленный набор функций, полномочий руководителя (право подписи документов, включая финансовые, право издания указаний).

Структурное подразделение входит в состав самостоятельного или другого подразделения.

Структура положения о подразделении должна включать в себя следующие обязательные разделы:

- *общие положения*: статус подразделения в структуре компании (структурное или самостоятельное); руководитель (указывается должность руководителя подразделения); порядок замещения (указываются должности лиц, замещающих руководителя подразделения, и условия передачи полномочий); структурное деление (указывается состав - для самостоятельных подразделений до уровня отделов, далее до уровня секторов); основные понятия, термины и сокращения, используемые в тексте документа;

- *задачи*, для решения которых создано данное подразделение; функции, выполняемые сотрудниками подразделения для решения задач, поставленных руководством компании;

- *взаимодействие с подразделениями компании*: права работников при взаимодействии подразделений, методы и способы доступа к различным формам внутренней и внешней информации, а также к системе информационного обслуживания всей компании; конкретно указывается, с какими подразделениями, по каким вопросам происходит взаимодействие;

- *взаимодействие с внешними организациями*: полномочия подразделения при взаимодействии его с внешними организациями. Необходимо конкретно указать, с кем, по каким вопросам оно происходит;

- *организация работы*: режим работы подразделения (включая возможность командировок), принципы оплаты и стимулирования труда работников;

- *нормативные документы*: перечень основных нормативных документов, регулирующих деятельность подразделения.

Положения о подразделениях оформляются в едином графическом стиле в соответствии с требованиями, установленными в компании. В идеале написание подобных положений - внутренняя обязанность подразделения, поскольку только его специалисты в состоянии включить в документ максимальное количество практической информации. Те же правила действуют в отношении должностных инструкций, ответственным за разработку которых является руководитель соответствующего подразделения.

Должностные инструкции составляются на каждого сотрудника согласно штатному расписанию подразделения, включая вакантные должности.

При полном совпадении функциональных обязанностей, направлений деятельности, должностных полномочий, ответственности, условий труда, квалификационных требований, нормативных документов у одноименных штатных единиц для них разрабатывается одна должностная инструкция.

### **Понятие, задачи и правила составления должностной инструкции**

Должностные инструкции часто называют бюрократическими излишествами, считают некой причудой тех руководителей, для

которых бумажка важнее человека. Обычная практика составления должностных инструкций предполагает наличие в них формулировок типа «сотрудник обязан прилагать максимальные усилия для приумножения доходов компании и ее процветания», что превращает нормальный инструмент управления в пародию.

*Должностные инструкции* - один из внутренних законов организации, поэтому составлять их необходимо так же, как законы, - четко, исключая возможность двойного толкования смысла.

Для государственных организаций должностные инструкции являются обязательным документом, а в коммерческих компаниях введение должностных инструкций - свободная воля руководителя (их может и не быть, никто не обязывает). Но без грамотно составленных должностных инструкций невозможно эффективное управление персоналом, причем независимо от численности работников организации. Как государству необходимы четкие, правильные законы и механизмы их реализации, так и любой организации требуются четкие, формализованные описания должностных обязанностей работников и средства обеспечения этих обязанностей.

Основной смысл должностных инструкций - придание большей прозрачности трудовому процессу, т.е. должностные инструкции должны описывать прямые обязанности работника, сферу его компетентности и ответственности, критерии оценки эффективности его работы, управленческую структуру, имеющую отношение к работнику. Если все эти моменты в них отражены и, более того, соответствуют действительности, то компания получает в руки отличный инструмент управления персоналом, значительно упрощающий решение таких центральных проблем, как, например, адаптация и мотивация персонала.

*Главная задача должностных инструкций* - содействие адаптации новых работников. Если в инструкции четко указывается, что должен сотрудник делать, в каких пределах и за что отвечать, кто его начальник и на что он имеет право, а на что нет, то процесс адаптации пройдет значительно легче. Гораздо меньше будет и опасливой пассивности и ненужной инициативы.

Должностные инструкции обеспечивают установление сферы ответственности и компетентности. Они могут (и должны) включать в себя пошаговое описание обязанностей работника, т.е.

практически описывать каждый участок его работы. При этом, чем более детально будут описаны все ключевые обязанности сотрудника, тем меньше будет «белых пятен» в представлениях работника о том, что входит и что не входит в его обязанности. Это играет важную роль, во-первых, на этапе подбора нового работника - должностная инструкция дает ему возможность заранее точно узнать, что от него потребуется, и принять более взвешенное и ответственное решение. Во-вторых, специалист по подбору кадров, ознакомившись с инструкцией, сможет более эффективно организовать работу с кандидатами. В-третьих, пошаговое описание должностных обязанностей дает большие возможности как для контроля за действиями работника, так и для его собственного самоконтроля; в случае каких-либо неудач всегда имеется возможность, опираясь на должностную инструкцию, вычленив наиболее проблемный участок и скорректировать его. В-четвертых, подробные должностные инструкции выполняют своеобразные образовательные функции, задают стандарты и технологии решения поставленных задач.

Если должностная инструкция детально описывает обязанности, ожидаемые результаты и критерии эффективности работы, на которые будет ориентироваться непосредственный руководитель, у работника появляется дополнительная возможность оценивать свою деятельность, что в значительной мере облегчит руководителю применение разнообразных взысканий и поощрений. Это также упрощает внесение коррективов в процесс работы.

При составлении должностных инструкций важно учитывать следующие моменты:

- все пункты должностных инструкций должны быть сформулированы максимально конкретно. Если в инструкции есть формулировки типа «должен способствовать развитию» или «прилагать все усилия для...», то это не должностная инструкция, а сладкие грезы, реализовать которые невозможно;

- пункты должностной инструкции должны быть максимально подробными. Если в должностной инструкции маркетолога написано только

«разрабатывает маркетинговую стратегию и тактику компании», это все равно, что не сказать ничего. Необходимо указать, проводит ли он исследования рынка, ездит ли для этого в

командировки, ведет ли переговоры с рекламно-производственными компаниями, занимается ли мониторингом активности конкурентов, что для этого делает (просматривает информацию в интернете, СМИ, лично посещает конкурентов), кому и в каком виде представляет отчет о проделанной работе и т.д.;

- все изложенное в Должностных инструкциях должно соответствовать действительности. Нет никакого смысла в должностной инструкции, в которой желаемое будет выдаваться за действительное. Такие инструкции бесполезны;

- пункты должностных инструкций не могут противоречить друг другу, они должны дополнять друг друга.

### **Структура должностной инструкции**

Подробная должностная инструкция имеет обычно следующую структуру.

*Общие положения.* В данном разделе описывается, что это за документ, что за должность, кем назначается, указываются способы назначения и освобождения от должности, непосредственная подчиненность, а также документы, которыми данный работник руководствуется в своей деятельности. Отдельный пункт посвящается конфиденциальности информации: любые сведения, полученные сотрудником в ходе служебной деятельности, не подлежат разглашению, кроме специально разрешенных к распространению, согласно письменному указанию руководителя самостоятельного подразделения или вышестоящего руководителя.

*Квалификационные требования.* Оговариваются как общие требования к образованию, стажу работы, профессиональной подготовке, знаниям, умениям и навыкам, необходимым для успешного выполнения работы, так и специфические, предъявляемые к работнику, занимающему данную должность. Например, знание иностранного языка, определенных нормативных документов внешнего и внутреннего характера, умение работать с людьми, навыки работы с организационной техникой различного назначения, организаторские способности, аналитические способности, коммуникабельность и т.д.

Этот пункт имеет смысл только при четком соблюдении заданного стандарта, если квалификационные требования не принципиальны, данный пункт лучше опустить.

*Должностные функциональные обязанности.* Перечисляются функциональные обязанности работника, вытекающие из указаний в положении о подразделении, т.е. подробное и пошаговое описание всего того, что специалист должен делать.

*Критерии успешности исполнения трудовых обязанностей* (заранее формулируются критерии, по которым будет оцениваться успешность исполнения должностных обязанностей). Не в каждом случае такое описание возможно, но его наличие сильно помогает в дальнейшем.

*Права специалиста.* Оговариваются основные права, предоставленные конкретному работнику для выполнения возложенных на него обязанностей. Например, право подписи или визирования финансовых, организационно-распорядительных и иных внутренних и внешних документов, предоставляемое работнику в соответствии с занимаемой должностью; своевременное получение заработной платы; использование ресурсов компании для исполнения должностных обязанностей; связь с руководителем и проч.

*Права и обязанности руководителя, специалиста.* Этот пункт является дополнительным по отношению к предыдущему и разъясняет специалисту обязанности и полномочия его руководителя.

*Ответственность специалиста.* Указываются виды ответственности, которые несет работник за качество и своевременность выполнения возложенных на него обязанностей, нарушения трудовой дисциплины, утерю или порчу вверенных ему материальных ценностей, документов и т.д. в соответствии с действующим законодательством и внутренними нормативными документами.

Для материально ответственных должностей в обязательном порядке указывается необходимость заключения договора о полной индивидуальной материальной ответственности.

В отдельном пункте следует указать, что в соответствии с действующим законодательством работник несет ответственность вплоть до уголовной за следующие нарушения:



- разглашение сведений конфиденциального характера, утрата документов, содержащих такие сведения, нарушение установленных правил обращения с конфиденциальной информацией;

- передача посторонним лицам любых документов компании, не предусмотренная законодательством или интересами компании;

- сбор сведений, составляющих коммерческую тайну компании, если данные сведения не являются необходимыми для осуществления работником своих должностных обязанностей;

- незаконное получение денег, ценных бумаг, иного имущества, а равно незаконное пользование услугами имущественного характера за совершение действий (бездействия) в связи с занимаемым служебным положением;

- неправомерный доступ к компьютерной информации, создание, использование и распространение вредоносных компьютерных программ, нарушение правил эксплуатации компьютеров или компьютерной сети.

*Условия работы.* Указываются режим работы, необходимость поездок в командировки (в том числе местного значения), возможность выделения представительских средств, служебного автотранспорта, средств связи, требования к оборудованию рабочего места, необходимость установки специального программного обеспечения, иные условия, требуемые для выполнения функциональных обязанностей.

В итоге получается довольно объемный и подробный документ, однако эти подробности в дальнейшем дают возможность строить взаимоотношения руководителя и работника на совершенно новом уровне. На него можно ссылаться при определении качества выполнения работником своей задачи.

Должностные инструкции оформляются в едином графическом стиле и в соответствии с требованиями, установленными в компании.

Положения о подразделениях и должностные инструкции действуют с даты их утверждения уполномоченными на то лицами до даты утверждения новых версий этих документов, либо приказа (распоряжения) об упразднении или реорганизации существующего подразделения, либо сокращения штатных единиц. При этом подписанные сотрудниками положения о подразделении и

должностные инструкции (свидетельствующие о том, что работники с ними лично ознакомлены) руководитель подразделения направляет в отдел кадров в течение трех рабочих дней с даты утверждения приказа (распоряжения), где они хранятся в течение всего времени существования данной должности в данном подразделении. Утратившие действие положения о подразделениях и должностные инструкции с оригинальными подписями работников об ознакомлении хранятся в отделе кадров в течение срока, установленного номенклатурой дел компании. Утратившие действие положения о подразделениях и должностные инструкции с оригиналами подписей сотрудников хранятся в архиве компании.

При создании нового подразделения компании положения о подразделениях и должностные инструкции утверждаются и вводятся в действие распоряжением руководителя компании.

В большинстве случаев разработка новых положений и должностных инструкций, а также внесение изменений в существующие документы является обязанностью отдела кадров. При отсутствии кадровых ресурсов, необходимых для разработки должностных инструкций и положения о создаваемом подразделении, к распоряжению о создании подразделения прилагается описание направлений деятельности, задач и функций подразделений и функциональных обязанностей работников; при этом в распоряжении о создании подразделения должен быть указан срок разработки и представления на утверждение этих документов (не более трех месяцев после создания).

Если создаваемое подразделение имеет структурное деление, то к распоряжению о создании нового подразделения компании обязательно прилагаются положения о всех структурных подразделениях в составе создаваемого.

При изменениях штатного расписания какого-либо подразделения, связанных с увеличением штатной численности, должностные инструкции сотрудников утверждаются и вводятся в действие распоряжением руководителя. Процедура разработки и согласования происходит в соответствии с установленными правилами.

При перераспределении задач, функций между подразделениями и полномочий между работниками без изменения организационной структуры и штатного расписания в положение о

подразделении и (или) должностные инструкции вносятся необходимые изменения, разрабатывается новая версия.

Должностная инструкция будет работающим документом, если включенные в нее функции четко отражают реальную деятельность. Очень важно, чтобы после ознакомления нового сотрудника с должностной инструкцией (в первый день работы) один экземпляр этого документа был обязательно вручен ему. Только в этом случае можно ожидать положительного эффекта от данного документа. С положением о подразделении новый работник знакомится также в первый день работы. Ознакомление с нововведениями осуществляется под расписку в день утверждения перечня данных изменений. Именно эти документы дают работнику четкое понимание его места в коллективе, его прав и обязанностей.

Для эффективного управления гостиничным предприятием очень важно, чтобы для всех сотрудников - от швейцара до директора - разрабатывались должностные инструкции, регламентирующие содержание выполняемых функций, определяющие их обязанности, права и ответственность, объем, порядок и требования к качеству выполняемых работ. Это способствует обеспечению оптимальной технологии трудовой деятельности, рациональному

разделению труда, высокой организованности, дисциплины и порядка на каждом рабочем месте.

### **Требования к конкретным должностям и профессиям службы гостиницы в соответствии с трудовым законодательством**

Каждая гостиница имеет свои особенности организационной структуры и самостоятельно определяет требования к персоналу, права работника, функциональные обязанности и ответственность (в соответствии с трудовым законодательством). Поэтому далее приведено примерное описание требований к основным работникам гостиницы.

*Руководящие работники. Директор гостиницы:*

- 1) организует работу и обеспечивает экономическую эффективность деятельности гостиницы;
- 2) осуществляет контроль за качеством обслуживания клиентов в соответствии с классом гостиницы, учетом,

распределением и правильным использованием жилых номеров и свободных мест, а также соблюдением паспортного режима;

3) направляет работу персонала и служб гостиницы на обеспечение сохранности и содержания в исправном состоянии помещений и имущества в соответствии с правилами и нормами эксплуатации, бесперебойной работы оборудования, благоустройства и комфортности, соблюдения санитарно-технических и противопожарных требований;

4) обеспечивает рентабельное ведение гостиничного хозяйства, своевременное и качественное предоставление проживающим комплекса услуг;

5) организует работу по профилактическому осмотру жилых номеров, подсобных и других помещений гостиницы, проведению капитального и текущего ремонта, по укреплению и развитию ее материально-технической базы, повышению уровня комфортабельности;

6) обеспечивает ведение и своевременное представление установленной отчетности о результатах хозяйственно-финансовой деятельности гостиницы, уплате налогов и сборов;

7) принимает меры по обеспечению гостиницы квалифицированным персоналом, правильному сочетанию экономических и административных методов руководства. Осуществляет мероприятия по внедрению прогрессивных форм организации труда и обслуживания клиентов;

8) способствует развитию коммерческой деятельности.

Директор гостиницы должен знать постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы вышестоящих и других органов, касающиеся сферы обслуживания; правила содержания жилых и других помещений гостиницы; организацию материально-технического обеспечения; передовой отечественный и зарубежный опыт гостиничного обслуживания; порядок составления отчетности о хозяйственно-финансовой деятельности гостиницы; формы и системы оплаты труда; экономику, организацию труда и организацию гостиничного хозяйства; законодательство о труде; правила и нормы охраны труда.

*Администратор гостиницы:*

- 1) осуществляет работу по эффективному и культурному обслуживанию клиентов, созданию для них комфортных условий;
- 2) обеспечивает контроль за сохранностью материальных ценностей;
- 3) консультирует клиентов по вопросам, касающимся оказываемых услуг;
- 4) принимает меры по предотвращению и разрешению конфликтных ситуаций;
- 5) рассматривает претензии, связанные с неудовлетворительным обслуживанием клиентов, проводит необходимые организационно-технические мероприятия;
- 6) осуществляет контроль за соответствующим оформлением помещений, следит за размещением, обновлением и состоянием рекламы внутри помещения и на здании;
- 7) обеспечивает чистоту и порядок в помещении и на прилегающей к нему или зданию территории;
- 8) контролирует соблюдение подчиненными работниками трудовой и производственной дисциплины, правил и норм охраны труда, требований производственной санитарии и гигиены;
- 9) информирует руководство об имеющихся недостатках в обслуживании клиентов, принимаемых мерах по их ликвидации;
- 10) обеспечивает исполнение работниками указаний руководства гостиницы.

Администратор гостиницы должен знать постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы вышестоящих органов, касающиеся работы гостиницы; структуру управления, права и обязанности работников и режим их работы; правила и методы организации обслуживания клиентов; виды оказываемых услуг; основы экономики, организации труда и управления; основы маркетинга и организации рекламы; планировку и порядок оформления помещений и витрин; основы эстетики и социальной психологии; законодательство о труде; правила внутреннего трудового распорядка; правила и нормы охраны труда.

*Служба приема и размещения. Портье по приему предварительных заказов мест в гостинице:*

- 1) осуществляет прием и обработку предварительных заказов мест в гостинице по телефону, факсу, почте и лично;
- 2) ведет учет предварительных заказов, корреспонденции в соответствии с установленной системой;
- 3) оказывает помощь в работе службы по приему предварительных заказов мест в гостинице;
- 4) быстро и деликатно решает все вопросы, касающиеся предварительных заказов;
- 5) осуществляет прием и обработку заказов на бронирование, как на длительный, так и короткий срок, включая регистрацию и учет в соответствии с установленной методикой;
- 6) следует положениям инструкции о предоставлении кредита, работает в тесной связи с начальником кредитной службы;
- 7) постоянно контролирует состояние номерного фонда, наличие свободных гостиничных номеров;
- 8) обрабатывает авансовые депозиты, соблюдая их четкую регистрацию для того, чтобы на их основе предоставлять кредит клиентам.

*Портье по приему* предварительных заказов мест в гостинице несет ответственность за эффективный и корректный прием и обработку предварительных заказов мест в гостинице; обработку информации о текущем и перспективном бронировании мест в гостинице. Он находится под непосредственным контролем со стороны заведующего службой приема предварительных заказов.

Портье должен знать постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы вышестоящих органов, касающиеся работы гостиницы; структуру управления, права и обязанности работников и режим их работы; правила и методы организации обслуживания посетителей; виды оказываемых услуг; правила внутреннего трудового распорядка; правила и нормы охраны труда; тарифные расценки оплаты за проживание, в том числе корпоративные и другие тарифы.

*Регистратор:*

- 1) принимает, размещает и регистрирует заезжающих гостей в соответствии с установленной процедурой и возможностями, включая формальности кредитного оформления;

2) распределяет и закрепляет номера, проводит предварительную регистрацию гостей в соответствии с существующей системой;

3) занимается оформлением выезда гостей;

4) находясь в распоряжении службы приема, выполняет разную административную работу;

5) информирует хозяйственные службы об освобождающихся номерах, ведет учет номеров, сданных под заезд;

6) проверяет отчеты хозяйственных служб о готовности номеров к заезду;

7) занимается фактами расхождения в данных отчетах; проблемами гостей, обратившихся в службу приема.

Регистратор должен поддерживать постоянную связь с кассирами службы приема, службой приема предварительных заказов в гостинице и хозяйственными службами. Он несет ответственность за удовлетворение всех нужд гостей, проживающих и ожидаемых, точное исполнение административных функций и обеспечение высокого уровня личного обслуживания гостей.

Находится под непосредственным контролем со стороны старшего по смене; управляющего службой приема; старшего дежурного администратора.

Регистратор должен быть осведомлен обо всех существующих средствах обслуживания в гостинице, о ежедневном их функционировании и происходящих мероприятиях. Знать тарифные расценки оплаты за проживание, в том числе корпоративные и другие тарифы; правила и методы организации обслуживания посетителей; виды оказываемых услуг; постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы вышестоящих органов, касающиеся работы гостиниц; структуру управления, права и обязанности работников и режим их работы.

*Кассир службы приема:*

1) оформляет выезд гостей и взимает оплату по счетам, контролируя полное оформление счета проживающего в соответствии с установленной процедурой оплаты, включая подтверждение кредитной карточки;

2) производит кассовый расчет гостей (оплату наличными, чеками, обмен валюты и другие операции), соблюдая характерные для гостиничного предприятия процедуры оплаты с присущими операциям ограничениями;

3) несет материальную ответственность за сохранность денежных сумм в сейфах;

4) ведет учет, депонирует наличные деньги и чеки в конце каждой смены в соответствии с требованием;

5) постоянно контактирует со службой приема, регистраторами, бухгалтером-ревизором ночной смены;

6) несет ответственность за эффективное и корректное обслуживание гостей.

Находится под непосредственным контролем главного кассира и ревизора. Должен знать правила и методы организации обслуживания посетителей; виды оказываемых услуг; тарифные расценки оплаты за проживание, в том числе корпоративные и другие тарифы; постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы вышестоящих органов, касающиеся работы предприятия, учреждения, организации; структуру управления, права и обязанности работников и режим их работы.

*Заведующий отделом пропусков:*

1) организует работу отдела в соответствии с установленным порядком и действующими руководящими документами по организации пропускного режима гостиницы;

2) обеспечивает соблюдение пропускного режима и осуществляет контроль за правильностью оформления, выдачей и возвратом пропусков, дающих право прохода (выхода) или въезда (выезда) на территорию гостиницы, а также учет и хранение бланков и возвращенных пропусков;

3) руководит работой по подготовке необходимых отчетов и справок, связанных с деятельностью отдела и выдачей пропускных документов;

4) составляет в установленном порядке акты на уничтожение документов, срок хранения которых истек.

Должен знать постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы вышестоящих органов, касающиеся организации пропускного режима; правила и порядок



выдачи пропусков; структуру организации и режим работы ее подразделений; порядок учета и хранения бланков и возвращенных пропусков; руководящий состав работников организации и образцы подписей лиц, имеющих право разрешать выдачу пропусков; основы организации труда; законодательство о труде; правила внутреннего трудового распорядка; правила и нормы охраны труда.

*Дежурный отдела пропусков:*

1) выписывает, оформляет и выдает в соответствии с установленным порядком постоянные, временные и разовые пропуска и другие документы, предоставляющие право прохода (выхода), въезда (выезда) на территорию гостиницы;

2) регистрирует в журналах либо в других первичных документах пропускные документы и ведет учет полученных незаполненных бланков, выданных и возвращенных пропусков;

3) передает на подпись руководителю постоянные пропуска, следит за своевременным их возвращением;

4) составляет ежедневные отчеты о выдаче и возврате пропусков различного вида и подготавливает необходимые справки, связанные с оформлением пропускных документов;

5) обеспечивает сохранность незаполненных бланков и возвращенных пропусков.

Должен знать нормативные правовые акты, положения, инструкции и другие руководящие материалы и документы, регламентирующие пропускной режим на предприятии; структуру предприятия и режим работы его подразделений; правила и порядок выдачи пропусков и других пропускных документов; порядок получения, учета и хранения бланков и возвращенных пропусков; формы документов, на основании которых оформляются различные виды пропусков; порядок учета и составления установленной отчетности; основы организации труда; основы законодательства о труде; правила внутреннего трудового распорядка; правила и нормы охраны труда.

*Дежурный (по выдаче справок, залу, этажу гостиницы, комнате отдыха, общежитию и др.):*

1) осуществляет прием клиентов, их регистрацию, расчеты за предоставленные услуги;

2) оформляет необходимую документацию при работе с клиентами, производит выписки и хранит в соответствующем порядке относящиеся к работе документы;

3) принимает и передает необходимые сообщения клиентам лично или по телефону;

4) обеспечивает исправность и сохранность инвентаря, оборудования и другого имущества;

5) осуществляет контроль за своевременностью и качеством проведения работ по уборке помещений обслуживающим персоналом;

6) следит за соблюдением клиентами противопожарных и санитарных правил;

7) ведет журнал дежурств.

Должен знать нормативные положения, инструкции, другие руководящие материалы и документы, касающиеся работы дежурного; порядок регистрации, ведения учета и составления установленной отчетности; основы организации труда; основы законодательства о труде; правила внутреннего трудового распорядка; правила и нормы охраны труда.

*Служба обслуживания. Главный консьерж:*

1) путем руководства, наблюдения и контроля обеспечивает гостям эффективное, быстрое и вежливое предоставление различных услуг;

2) руководит персоналом, обеспечивая гостей услугами швейцара, носильщика багажа, рассыльного, а также почтовыми, информационными и другими услугами:

- готовит расписание дежурств, организует смены для обеспечения укомплектованности персонала в любое время;

- ведет табель рабочего времени для оформления платежной ведомости;

- по согласованию с отделом кадров нанимает и увольняет персонал, применяет дисциплинарные меры;

- дает рекомендации по обучению в процессе работы, а также лично осуществляет обучение;

3) принимает меры по жалобам гостей;

4) следит, чтобы информация по гостиничным услугам, а также району, в котором расположена гостиница, была легкодоступна и своевременна;

5) принимает от гостей заказы на билеты в театры, места в ресторанах, автомашины, экскурсии и др.;

6) контролирует перемещение и хранение багажа и пакетов гостей. Обеспечивает соблюдение процедуры выноса багажа в контакте со службой размещения и кассиром;

7) отвечает за обеспечение эффективного и вежливого обслуживания носильщиками и за надлежащее использование их инвентаря;

8) проявляет бдительность в вопросах безопасности гостей, их имущества, а также самой гостиницы;

9) осуществляет непосредственный контроль над дежурными носильщиками, швейцарами, ночными носильщиками, рассыльными.

Главный консьерж непосредственно подчиняется заведующему службой обслуживания, директору гостиницы.

Должен знать правила и методы организации обслуживания посетителей; виды оказываемых услуг; тарифные расценки оплаты за проживание, в том числе корпоративные и другие тарифы; постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы вышестоящих органов, касающиеся работы предприятия, учреждения, организации; структуру управления, права и обязанности работников и режим их работы.

#### *Швейцар:*

1) постоянно находится у входных дверей, наблюдает за чистотой и порядком в вестибюле и на территории перед подъездом гостиницы;

2) приветствует гостей при их прибытии, помогает им с багажом и свертками, контролирует и организует подъезд, парковку и отъезд автомобилей от гостиницы;

3) наблюдает за входом и выходом посетителей гостиницы, проверяет пропуска на право выноса вещей и т.д.;

4) прощается с отбывающими гостями;

5) направляет такси по заказу, помогает гостям при посадке или выходе из автомашины;

6) контролирует и направляет носильщиков для обслуживания багажа гостей, помогает с доставкой и погрузкой их багажа, свертков и направляет автомобили;

7) поддерживает подъезд гостиницы в чистоте и не допускает заторов автотранспорта у подъезда.

Находится под непосредственным контролем со стороны главного консьержа и дежурного службы обслуживания.

Все работы швейцар выполняет по заданию дежурного администратора. Перед началом смены швейцар проверяет чистоту в вестибюле и на площадке, в случае необходимости доводит до сведения администратора, что требуется уборщик.

Рабочее место швейцара оборудовано столиком для хранения пропусков, телефоном, справочной телефонной книжкой.

Должен знать правила и методы организации обслуживания посетителей; виды оказываемых услуг; постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы вышестоящих органов, касающиеся работы предприятия, учреждения, организации; структуру управления, права и обязанности работников и режим их работы.

*Гардеробщик.* В обязанности гардеробщика входят прием, хранение и выдача верхней одежды и других личных вещей работников, проживающих и посетителей гостиницы.

Перед началом работы при приеме дежурства гардеробщик принимает от сдающего под расписку в специальной книге все вещи, находящиеся в гардеробе, а также оборудование гардероба и номерные жетоны.

В течение смены гардеробщик обязан постоянно находиться в гардеробе. При приеме верхней одежды и вещей гардеробщик выдает владельцу жетон; выдача вещей производится по его предъявлению.

Рабочим местом гардеробщика является помещение гардероба, которое оборудуется рабочим столом, стулом, вешалками, стеллажами для хранения мелких вещей, шкафом для хранения средств уборки. По окончании работы гардеробщик производит уборку гардероба.

Должен знать правила и методы организации обслуживания посетителей; виды оказываемых услуг; нормативные документы вышестоящих органов, касающиеся работы гостиницы; структуру управления, обязанности работников и режим их работы; правила внутреннего трудового распорядка.

Находится в подчинении менеджера службы обслуживания.

*Кладовщик камеры хранения.* В обязанности кладовщика камеры хранения входят прием на временное хранение от проживающих ручного багажа и его выдача; общее руководство работой по приему, хранению и выдаче вещей.

Кладовщик:

1) организует рациональное размещение и укладку вещей на стеллажи и полки в порядке, обеспечивающем сохранность и быстрое нахождение их при выдаче;

2) следит за соблюдением режима хранения и исправным состоянием оборудования, механизмов и инвентаря;

3) рассматривает жалобы владельцев вещей и принимает меры по их удовлетворению;

4) контролирует правильность установления сумм оплаты за хранение ручного багажа;

5) оформляет документы на вещи, поступившие в камеру хранения, а также на утерянные гражданами вещи, обеспечивает возврат или сдачу их на реализацию по истечении установленного срока;

6) составляет сводную отчетность о работе камеры хранения.

Перед началом работы при смене дежурства кладовщик принимает вещи, находящиеся в камере, и сверяет при этом наличие с имеющейся документацией.

При приеме на хранение вещей кладовщик оформляет квитанцию или выдает владельцу жетон, выдача вещей производится по предъявлении квитанции или жетона.

*Кладовщик склада материальных ценностей.* В обязанности кладовщика склада материальных ценностей входят прием на склад, взвешивание, хранение и выдача со склада различных материальных ценностей.

При приеме на хранение кладовщик проверяет соответствие принимаемых материальных ценностей сопроводительным документам.

Кладовщик ведет учет наличия на складе материальных ценностей. После принятия ценностей на хранение осуществляется их перемещение к местам хранения с раскладкой (сортировкой) по видам, качеству, назначению и другим признакам.

По окончании работы кладовщик производит уборку помещения склада.

Рабочим местом кладовщика является помещение склада, которое оборудовано стеллажами или полками для хранения вещей (материальных ценностей), рабочим столом для оформления документации, столом для упаковки сдаваемых вещей, напольными и настольными весами, шкафом для хранения спецодежды и средств уборки.

Кладовщик должен знать постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы вышестоящих и других органов, касающиеся деятельности предприятия, учреждения, организации; порядок работы; основы организации труда; основы законодательства о труде; правила внутреннего трудового распорядка; правила и нормы охраны труда.

Находится в подчинении менеджера службы обслуживания.

*Лифтер.* В обязанности лифтера входит наблюдение за правильной работой лифтов в часы их эксплуатации, а также за выполнением пассажирами правил эксплуатации.

Перед началом работы лифтер проверяет работу телефона или аварийную сигнализацию, производит пробную поездку без пассажиров с остановкой на каждом этаже, испытывает кнопку «стоп». В случае обнаружения неисправности лифтер выключает лифт и немедленно сообщает об этом механику по лифтам и администрации, сделав в лифтовом журнале запись о неисправности.

После прекращения работы лифта в ночное время лифтер ставит кабину в нижний этаж, выключает мотор-генератор и освещение кабины, закрывает шахтную дверь, отмечает время своего ухода в журнале.

Обслуживание лифтов в гостиницах может быть следующее:

1) лифтер сопровождает каждую кабину (в смену на один лифт - один человек) и в течение смены постоянно находится в кабине;

2) лифтер обслуживает несколько лифтов, в этом случае пассажиры пользуются лифтом самостоятельно, лифтер находится на наблюдательном пункте на площадке нижнего этажа (в смену на один пост - один человек).

Должен знать правила и методы организации обслуживания посетителей; виды оказываемых услуг; постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы вышестоящих органов, касающиеся работы гостиницы; структуру управления, права и обязанности работников и режим их работы; правила внутреннего трудового распорядка.

Находится в подчинении менеджера службы обслуживания.

*Посыльный:*

1) оказывает мелкие услуги гостям, подносит ручную кладь, проверяет готовность номера, объясняет гостю, как работает оборудование номера;

2) доставляет почтовые отправления, сообщения, посылки и другие предметы в номера гостей;

3) выполняет поручения гостей и за пределами гостиницы по указанию дежурных службы приема;

4) доставляет письма или сообщения в другие отделы гостиницы;

5) выполняет уборку вестибюля: выбрасывает мусор из пепельниц, убирает газеты и др.;

6) информирует гостей и дает им справки по общим вопросам;

7) удовлетворяет жалобы гостей или быстро сообщает о них дежурному, если не может удовлетворить жалобу сам.

Должен знать правила и методы организации обслуживания посетителей; виды оказываемых услуг; быть осведомлен обо всех существующих средствах обслуживания в гостинице, о ежедневном их функционировании и происходящих мероприятиях.

Находится в подчинении менеджера службы обслуживания.

*Служба эксплуатации номерного фонда и оказания услуг.*

*Директор номерного фонда:*

1) обеспечивает:

- непрерывную и устойчивую работу департамента номерного фонда, а также входящих в него структурных подразделений;

- содержание в надлежащем состоянии жилых и других помещений гостиницы в соответствии с установленными стандартами;

- предоставление клиентам информации о предлагаемых услугах;

2) осуществляет контроль:

- за качеством обслуживания клиентов в соответствии с внутренними стандартами гостиницы;
- за правильным использованием, учетом, распределением жилых номеров и мест;
- за соблюдением паспортного режима;

3) направляет работу персонала и служб гостиницы на обеспечение сохранности и содержания помещений и имущества в исправном состоянии в соответствии с правилами и нормами эксплуатации, бесперебойной работы оборудования, внешнего благоустройства, соблюдения санитарно-технических и противопожарных правил;

4) организует работу:

- по профилактическому осмотру жилых номеров, подсобных и других помещений гостиницы;
- по проведению капитального и текущего ремонта;

5) принимает меры по укреплению и расширению материально-технической базы гостиницы, повышению уровня ее комфортабельности;

6) обеспечивает своевременное снабжение структурных подразделений департамента необходимым запасом расходных материалов, материальных ценностей и напитков для мини-баров (совместно с отделом снабжения);

7) обеспечивает:

- исправную работу технологического оборудования;
- соблюдение установленных санитарных правил, чистоту и дезинфекцию жилых и служебных помещений гостиницы.

Директор номерного фонда подчиняется непосредственно генеральному директору гостиницы.

В непосредственном подчинении директора номерного фонда находятся:

1) руководитель отдела приема (включающего службу бронирования и службу размещения);

2) руководитель отдела обслуживания номеров;

3) руководитель службы консьержей.

Должен знать постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы вышестоящих органов, касающиеся работы гостиницы; структуру управления, права и



обязанности работников и режим их работы; правила и методы организации обслуживания посетителей; виды оказываемых услуг; основы организации труда и управления; законодательство о труде; правила внутреннего трудового распорядка; правила и нормы охраны труда.

Заведующий номерным фондом:

1) организует, планирует, контролирует через заведующих подразделениями работу, связанную с номерным фондом гостиницы, техникой безопасности, в целях обеспечения наиболее удобного и приятного проживания гостей;

2) разрабатывает и проводит эффективную политику и специальные программы, осуществляемые квалифицированным вежливым персоналом, в целях обеспечения наиболее удобного и приятного пребывания гостей;

3) руководит:

- хозяйственно-административной деятельностью путем правильной расстановки и использования квалифицированного административно- хозяйственного персонала, для того чтобы все номера и общественные помещения были чистыми, комфортабельными, уютными, готовыми к продаже и эксплуатации;

- работой прачечной гостиницы в целях обеспечения производства чистого белья, необходимого для содержания на самом высоком уровне номеров и пищеблока;

- работой технических служб гостиницы, включая высоковольтную подстанцию, освещение и электроэнергию, системы и службы профилактики и повседневного ремонта и обслуживания, оборудование на случай пожара и обеспечения безопасности с тем, чтобы производственные помещения и коммуникации гостиницы работали с максимальной эффективностью и пребывание гостей проходило в комфортабельной и приятной обстановке;

4) руководит осуществлением эффективных с экономической точки зрения усовершенствований служб и технических средств путем составления и внесения предложений по заказам на новое оборудование;

5) руководит работами по системам безопасности в гостинице таким образом, чтобы обеспечить безопасность гостей и служащих

гостиницы и защиту от нанесения ущерба, разрушения и (или) потери их собственности и имущества гостиницы;

6) руководит работами по всем системам связи в гостинице таким образом, чтобы обеспечить правильную установку и бесперебойное действие существующего и нового оборудования;

7) оценивает, координирует и стимулирует работу служащих гостиницы для достижения наилучших результатов;

8) несет ответственность за поддержание максимально возможных высоких стандартов в отношении обслуживания и чистоты в гостинице в соответствии с установленными стандартами;

9) несет ответственность за всю деятельность, связанную с наличием, товарным состоянием, чистотой и внешним видом номеров в гостинице. Косвенно отвечает за все материалы и оборудование в гостинице. Прямых денежных операций не осуществляет.

Заведующий номерным фондом подчиняется непосредственно генеральному директору гостиницы.

Под непосредственным руководством заведующего номерным фондом находятся:

- 1) администратор-распорядитель административно-хозяйственного отдела;
- 2) начальник службы безопасности;
- 3) главный инженер;
- 4) заведующий прачечной;
- 5) главный оператор телефонной станции.

Должен знать постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы вышестоящих органов, касающиеся работы гостиницы; структуру управления, права и обязанности работников и режим их работы; правила и методы организации обслуживания посетителей; виды оказываемых услуг; основы организации труда и управления; законодательство о труде; правила внутреннего трудового распорядка; правила и нормы охраны труда.

*Горничная.* В обязанности горничной входят содержание в надлежащей чистоте номеров и других помещений, наблюдение за сохранностью имущества, оборудования и инвентаря, а также прием от проживающих заказов на дополнительные бытовые услуги и

обеспечение их своевременного выполнения в соответствии с перечнем оказываемых гостиничных услуг.

В первую смену горничные производят уборку номеров в следующей последовательности: открываются форточки или окна, меняется вода в графине, меняется постельное белье или убирается постель для дневного содержания, протираются полы, чистятся ковры и мягкая мебель, протираются все полированные или лакированные поверхности, после уборки жилых комнат производится уборка санитарного узла.

Горничные производят прием от выезжающих освободившихся номеров и подготавливают их для нового заселения.

В зависимости от местных условий применяются следующие формы организации труда горничных:

- 1) индивидуальная, когда за каждой горничной закрепляются определенные номера для уборки и обслуживания проживающих;
- 2) бригадная, когда уборка и обслуживание номеров производятся бригадой горничных.

Старшие горничные назначаются из общего числа горничных с выполнением функций бригадира.

Должностные обязанности:

- 1) убирать порученное число номеров, ванных и коридоров в соответствии со стандартами чистоты и гигиены, установленными в гостинице;
- 2) проявлять бдительность в вопросах безопасности гостей и их имущества, докладывая начальнику этажа обо всех подозрительных случаях;
- 3) действовать согласно правилам гостиницы:
  - осуществлять контроль за использованием ключей горничной;
  - приносить все забытые в номерах вещи в административно-хозяйственный отдел;
  - соблюдать меры противопожарной безопасности и технику безопасности.

Отвечая за чистоту в порученных номерах, ванных и коридорах, должна:

- 1) подготовить тележку со всеми необходимыми средствами для уборки номеров, ванных и коридоров;
- 2) поддерживать тележку постоянно в аккуратном состоянии;
- 3) заправлять постели в номерах после каждого

использования, следя при этом затем, чтобы белье было чистым, выглаженным и в хорошем состоянии;

4) протирать деревянную мебель, зеркала, картины, телевизоры и полки в гардеробе. Протирать влажной тряпкой все ящики;

5) смывать пятна с дверей и стен;

6) производить чистку ковровых покрытий пылесосом, в том числе под кроватями и мебелью;

7) вытряхивать и мыть пепельницы и корзинки для бумаг.

Протирать телефонный аппарат;

8) следить, чтобы дополнительные подушки и одеяла находились на месте;

9) пополнять необходимые запасы напитков для гостей в соответствии с установленными стандартами;

10) убирать ванную комнату, включая ванну, раковину, туалет, биде, плитку на стенах и на полу и полки. Протирать и доводить до блеска зеркала и металлические детали;

11) менять использованные полотенца и пополнять необходимые запасы в соответствии с установленными стандартами;

12) производить уборку пылесосом, вытирать пыль и смывать пятна со стен и пола в коридоре.

Находится под непосредственным контролем старшей горничной, косвенно - под контролем директора по эксплуатации.

*Кастелянша.* В обязанности кастелянши входят хранение и эксплуатация белья в гостинице. Все работы кастелянша выполняет по заданию заведующей бельевой. Выдача чистого и прием грязного белья производятся по графику в определенные дни и часы.

Кастелянша ведет количественный и сортовой учет белья на специальных карточках, открываемых на каждый вид белья. Грязное белье кастелянша в установленном порядке сдает в стирку, оформляя соответствующие документы.

Основным рабочим местом кастелянши является центральная бельевая, которая должна состоять из помещений для хранения чистого белья и для хранения грязного белья. Она должна быть обязательно оборудована рабочим столом с картотекой для оформления документации.

Кастелянша также производит ремонт и подглаживание белья. Для ремонта белья оборудуется рабочее место, состоящее из стола, на котором находится швейная машина, и гладильного стола.

Кастелянша подчиняется менеджеру хозяйственной службы, заведующему бельевой.

### **Требования к конкретным должностям и профессиям службы ресторана в соответствии с трудовым законодательством**

*Шеф-повар.* Основная задача шеф-повара - контроль за производственными процессами, происходящими на кухне ресторана.

В рамках своих обязанностей шеф-повар отвечает за надлежащее решение следующих вопросов:

1) осуществляет правильную организацию производственного процесса, обеспечивает применение нового оборудования и прогрессивной технологии, внедрение рациональной организации труда и передовых методов работы;

2) отвечает за руководство и координацию операций, связанных с приготовлением пищи и оформлением блюд; за организацию кухонного производства, приготовление пищи, подачу блюд во все пищевые точки;

3) обеспечивает своевременное, высококачественное приготовление пищи и оформление блюд на кухне в соответствии с производственными и финансовыми нормами, установленными руководством:

- отвечает за ведение калькуляционно - технологических карт;

- разрабатывает рецептуру новых блюд;

- участвует в составлении меню на каждый день;

- консультируется с директором службы питания и напитков по вопросам составления ежедневного меню ресторана, исходя из имеющихся в наличии продуктов, их стоимости, времени года и утвержденной сметы;

- подготавливает заявку на необходимые продукты, обеспечивает их своевременное получение со склада;

- контролирует качество сырья, поступающего в производство;

4) постоянно руководит процессом приготовления пищи и оформления блюд в соответствии с установленными нормами и требованиями:

- строго соблюдает технологию приготовления пищи, нормы закладки сырья, сроки реализации готовой продукции;
- вводит новые технологии приготовления пищи совместно с директором службы питания и напитков;
- применяет меры по повышению производительности труда и эффективному использованию оборудования;

5) следит за состоянием всего кухонного оборудования, обеспечивая его регулярный профилактический ремонт;

6) обеспечивает выполнение требований к санитарному состоянию кухни в соответствии с местными законодательными нормами и нормами, принятыми в гостинице;

7) контролирует затраты на приготовление пищи в соответствии со сметой, размеры порций и использование запасов;

8) руководит обучением и повышением квалификации работников кухни;

9) распределяет обязанности среди работников кухни, составляет график выхода на работу, проводит инструктаж по технологии приготовления пищи и другим производственным вопросам;

10) составляет отчеты в установленном порядке, систематически проводит инструктаж по охране труда и технике безопасности, контролирует соблюдение правил охраны труда и техники безопасности.

Шеф-повар может отстранить от работы любого подчиненного ему работника. Непосредственно под его руководством находится помощник шеф-повара, а косвенно — все работники кухни.

Шеф-повар несет ответственность за выполнение всех возложенных на него обязанностей и задач, в том числе: за своевременное и доброкачественное приготовление пищи, правильное хранение и расходование продуктов, санитарное состояние кухни, посуды и всего кухонного инвентаря, работу подчиненного персонала.

Шеф-повар подчиняется непосредственно директору службы питания.

*Шеф-повар должен уметь:*

1) ежедневно составить специальное предложение из трех-четырёх деликатесных блюд, которые готовятся из эксклюзивных продуктов и из-за этого не входят в основное меню;

2) оформлять документацию, связанную с технологическим процессом приготовления пищи;

3) периодически обновлять меню с появлением на рынке сезонных продуктов;

4) гибко сотрудничать с фирмами - поставщиками продуктов и оборудования, исходя из соображений качества предлагаемой ими по приемлемым ценам продукции. Для того чтобы организовать бесперебойные поставки самых различных продуктов, не попав при этом в зависимость от условий работы конкретной компании, по каждой продуктовой позиции необходимо иметь несколько резервных поставщиков;

5) выполнять работу заведующего производством, т.е. вести документацию, быть материально ответственным и подбивать «приход – расход остаток».

В большинстве заведений закупками занимается менеджер, общающийся непосредственно с поставщиками, однако шеф-повар должен уметь

«прощупать» продукт и, как следствие, иметь обоснованное мнение по поводу адекватности цен, ведь именно он будет нести ответственность за повышенную себестоимость придуманного блюда.

Шеф-повар обязан знать: законодательство, правила учета, технологию производства, требования к качеству блюд и кулинарных изделий, нормы расхода сырья и полуфабрикатов, калькуляцию блюд, требования ГОСТов и технических условий на продукты, правила хранения сырья, полуфабрикатов, готовой продукции, современные виды технологического оборудования и принципы его работы, требования к производственным помещениям, оборудованию, инвентарю, посуде и т.д., прогрессивные методы организации производства, правила по охране труда, технике безопасности, производственной санитарии и гигиене.

*Повар определенного участка:*

1) отвечает за определенный участок кухни, за работу

персонала на своем участке и согласованность работы с другими участками;

2) готовит и оформляет блюда, типичные для данного участка, в соответствии с требуемыми стандартами и в установленном порядке;

3) контролирует и обучает весь персонал своего участка;

4) следит, чтобы продукты питания, используемые на его участке, были свежими и пригодными для употребления и хранились надлежащим образом;

5) следит, чтобы его участок содержался в чистоте и соблюдались все правила санитарии и гигиены.

Находится под непосредственным контролем помощника шеф-повара и шеф-повара. Должен знать правила учета, нормы расхода продуктов, калькуляцию блюд, стандарты, требования ГОСТов и технических условий на продукты, правила хранения сырья, полуфабрикатов, готовой продукции, современные виды технологического оборудования и принципы его работы, требования к производственным помещениям, оборудованию, инвентарю, посуде и т.д.

#### *Стюард кухни:*

1) отвечает за чистоту всех предметов, обработанных на мойке, и предметов для кухни, за чистоту кухни, оборудования и кухонных приспособлений, используя для этого имеющиеся механизмы и оборудование, за удаление мусора и возврат вычищенных предметов на соответствующие участки;

2) моет кухню, включая полы и стены, следит за чистотой кухонных приспособлений и оборудования;

3) чистит холодильники, шкафы, плиты, печи, пароварки, полки для хранения и другое оборудование после его использования;

4) убирает и сортирует мусор по соответствующим бочкам;

5) выносит бочки с мусором в мусоросборочную зону для вывоза или сбора, чистит мусорные бочки в мусоросборочной зоне перед возвращением их на кухню;

6) обеспечивает чистоту всех моющих и чистящих механизмов и оборудования, а также их рабочее состояние. Докладывает о неполадках управляющему службы питания.



Находится под руководством старшего стюарда, а также шеф-повара или его помощника.

*Метрдотель:*

1) обеспечивает работу ресторана, осуществляя руководство, общее наблюдение и контроль с целью поддержания высокого уровня обслуживания, действуя в рамках установленного бюджета;

2) исполняет административные обязанности, посещает совещания службы питания и напитков и поддерживает связь с кухней относительно качества пищи и ее оформления;

3) отвечает за бюджетные доходы в установленном размере, общее руководство персоналом в ресторане:

- подготавливает расписание дежурств и организует смены, чтобы обеспечить полный комплект персонала в любое время;

- ведет табель рабочего времени для платежных ведомостей;

- проводит обучение в форме инструктажа перед началом обслуживания в соответствии с установленной программой обучения;

- нанимает и увольняет сотрудников, осуществляет дисциплинарные меры;

- следит, чтобы сотрудники были одеты в форменную одежду, имели опрятный вид;

4) обеспечивает непосредственный контроль за подачей блюд и напитков;

5) определяет вместе с шеф-поваром или назначенным им лицом пригодность качества пищи, ее оформления. Помогает шеф-повару в составлении меню;

6) встречает входящих гостей ресторана, оценивает их настроение и предпочитаемый стиль отдыха, передает клиентов официантам;

7) принимает заказы у особо важных клиентов ресторана, оказывает им особые знаки внимания и расположение, как представитель администрации заведения;

8) разрешает любые проблемы, которые возникают у клиентов в процессе обслуживания:

- в случае возникновения конфликтной ситуации стремится ее локализовать и немедленно разрешить;

- всячески препятствует разрастанию конфликта;

- отвечает на любые претензии гостей ресторана;

- ведет журнал, записывая жалобы гостей, сведения о доходах, издержках и другие данные;

9) поддерживает регулярные внутренние контакты со всеми отделами и внешние контакты с постоянными клиентами;

10) осуществляет контроль за старшими официантами, официантами, помощниками официантов, сомелье и барменов, следит за качеством обслуживания;

11) контролирует расчеты клиентов с официантами, подписывает счета;

12) обеспечивает организацию и проведение обслуживания на банкетах. Метрдотель осуществляет контроль: за материальными ценностями,

определяет наличие достаточного количества продуктов, а также следит за состоянием мебели и оборудования ресторана; делает заказы на поставки необходимых продуктов, а также заявки на ремонт и профилактику оборудования; следит, чтобы ресторан содержался в чистоте и порядке.

*Службное взаимодействие.* Метрдотель подчиняется директору или управляющему ресторана. Метрдотелю подчиняются официанты, бармены (работающие в зале), уборщицы, посудомойки, работники сервисной. Метрдотель взаимодействует со всеми имеющимися службами, обеспечивающими жизнедеятельность заведения и бесперебойную работу ресторана (электрики, сантехники, лифтеры, охрана и т.д.).

*Права.* Метрдотель имеет право допускать или не допускать к работе подчиненный ему персонал, проверить норму выхода блюд, выдворять из ресторана клиентов, не выполняющих установленные в заведении правила, мешающих отдыху других гостей.

Метрдотель должен знать законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы, касающиеся вопросов труда и социального развития; методику планирования и прогнозирования потребности в персонале; методы анализа количественного и качественного состава работающих; правила и методы организации обслуживания посетителей; виды оказываемых услуг; систему стандартов по труду, трудовые и социальные нормативы; порядок заключения трудовых договоров, тарифных соглашений и регулирования трудовых споров; трудовое законодательство; экономику, социологию и психологию труда;

современные теории управления персоналом и его мотивации; методы оценки работников и результатов их труда; средства вычислительной техники, коммуникаций и связи; правила и нормы охраны труда.

*Бармен.* Профессия бармена - одна из самых творческих в ресторанном бизнесе: чтобы смешивать коктейли, надо обладать не только соответствующими знаниями, но и креативным мышлением, фантазией, хорошим вкусом и желанием придумывать собственные рецепты.

Бармен должен быть приятным собеседником для каждого без исключения гостя, в том числе и для того, кто по каким-то причинам вызывает у него антипатию. Основная обязанность бармена - быстро и красиво выполнять заказы клиентов, чем больше рецептов коктейлей он знает, тем лучше.

К барменам предъявляются довольно жесткие требования, ведь в его распоряжении небольшое, но все-таки производство (холодильники, моечные машины, электрические миксеры, блендеры и другие приспособления для приготовления коктейлей), а также барное стекло всевозможного размера и назначения (бокалы, фужеры, стаканы, рюмки и т.п.) и, конечно, напитки. Номенклатура напитков даже в простеньком баре - не менее 20-30 наименований, не говоря уже о респектабельных, где перечень вин, крепких и безалкогольных напитков достигает сотен наименований.

Бармен выполняет следующие функции:

1) обеспечивает четкое и вежливое обслуживание гостей и персонала, действуя в рамках как гостиничных, так и государственных правил;

2) отвечает за приготовление напитков, отчетность по расчетам с гостями, внешний вид бара, уровень обслуживания:

- приготавливает и подает напитки гостям и официантам бара в соответствии с гостиничными рецептами и стандартами;

- готовит и регистрирует счета, ведет учет кассовой наличности депозитов и документов по выверке счетов в соответствии с инструкциями;

3) получая напитки со склада, сверяет с заявкой количество и объем бутылок;

4) отвечает за содержание в чистоте бара и прилегающих к нему помещений, сохранность напитков, поставляемых в бар,

оформляет витрину бара, подготавливает аксессуары к напиткам (лимоны, орехи, оливки и т.п.).

Подчиняется непосредственно главному бармену и косвенно директору службы питания.

Получить специальность бармена можно в некоторых вузах и на профессиональных курсах. Кто не имеет возможности учиться, начинает карьеру с должности помощника бармена (бас-боя). Его обязанность - быть на подхвате: при необходимости поменять пепельницы на барной стойке, вымыть посуду, вытереть пролитый гостем напиток и т.п. В некоторых заведениях помощник бармена выполняет работу официанта. Помощник работает и присматривается, что и как делает бармен (многим смышленным юношам и девушкам хватает пары недель на то, чтобы освоить азы профессии и самим встать за стойку).

*Сомелье.* Сомелье это специалист, который не только отвечает за оборот алкогольной продукции ресторана, за составление винной карты (перечень наименований алкогольных напитков), но и создает определенную атмосферу заведения, общаясь с гостями и советуя им выбрать ту или иную алкогольную продукцию.

Наличие сомелье говорит о высоком классе ресторана. Для заведения это дополнительная возможность увеличения прибыли за счет привлечения клиентов. Поэтому сомелье должен быть яркой личностью, которая привлекает к себе внимание, завораживает посетителей своими действиями, разговорами и знаниями. Его вкус, опыт, актерские данные и другие качества во многом определяют круг постоянных клиентов, которые идут в ресторан не только «на повара», но и «на сомелье».

*Официант.* От официанта зависит очень многое. Можно нанять лучших поваров, безупречно оформить помещения обеденных залов, пригласить музыкантов с консерваторским образованием, но официант своей грубостью и нерасторопностью может свести на нет все эти усилия. Именно он вступает в тесный контакт с гостем, формируя первое впечатление о заведении. И если от общения с ним у гостя остался неприятный осадок, то ликвидировать его будет очень непросто. Можно сказать, что официант - это тот человек, который задает тон.

*Должностные обязанности:*

- 1) сервировка стола в соответствии с установленными

стандартами. Сервировка стола - это настоящее искусство, к примеру, застелить скатертью стол можно десятью способами, а приемов скручивания тканевых салфеток и того больше. С посудой и приборами ситуация аналогичная: предусмотренное в ресторанном бизнесе минимальное число столовых предметов для одной персоны равно 12, максимальное - 50 (хрусталь для всевозможных напитков, разнообразные тарелки, ложки, вилки, ножи, специальные приборы для экзотических деликатесов);

2) контроль за чистотой, состоянием и комплектностью приборов, посуды, скатертей и салфеток на закрепленных за официантом столах;

3) знание меню, основных и сезонных блюд и напитков, предлагаемых гостям;

4) консультирование гостей по поводу особенностей блюд и напитков при составлении заказа;

5) прием заказов от клиентов;

6) подача блюд и напитков согласно установленным правилам обслуживания;

7) принятие мер, в рамках своей компетенции, по разрешению проблем, возникших у клиента;

8) создание в заведении атмосферы гостеприимства (отношение к гостям, манера поведения, внешний вид);

9) руководство помощником официанта;

10) представление счета гостям и получение платы. Официант подчиняется метрдотелю или старшему официанту смены. Ему подчиняются помощники официанта и бас-бои.

Официант взаимодействует с кухней, баром, кассой, сервизной и другими службами, четкий контакт с которыми позволяет ему обеспечить высокий уровень обслуживания и создать атмосферу гостеприимства.

Официант может поддерживать общение с гостями, начатое по их инициативе. Официант имеет право напоминать гостям о правилах, установленных в ресторане, а также о необходимости расплатиться. Во всех случаях, когда официант самостоятельно не может удовлетворить просьбу или жалобу гостей, он может обратиться к метрдотелю или администрации ресторана.

Высококвалифицированный официант обладает определенными качествами. Самое простое и основное требование - четкое и

вежливое обслуживание, умение принести и подать блюдо. Это очень важно, ведь если заведение претендует на респектабельность, то одной аккуратности недостаточно. Надо знать нормы этикета.

Классический этикет, описанный в специальных учебниках, регламентирует каждую мелочь - от порядка расположения приборов на столе до того, с какой стороны официант должен подойти к столику.

Для официанта также важно понять, что происходит за столами. Соблюдение достаточно формализованных правил этикета - вопрос достаточно тонкий. Современный менеджмент требует гибкости в обслуживании.

Официанту всегда следует соблюдать дистанцию, даже при обслуживании постоянных клиентов. При необходимости официант может дать совет посетителю, затрудняющемуся в выборе. Для этого он должен идеально владеть информацией по меню, ориентироваться в блюдах и способах приготовления.

Каждый ресторан имеет свою специфику, собственные фирменные блюда, поэтому даже официант с солидным опытом работы нуждается в специальной подготовке. В тех ресторанах, где есть система обучения, официант по истечении определенного срока должен сдать экзамен по меню, причем недостаточно, просто перечислить блюда и ингредиенты.

Много внимания уделяется коммуникативному аспекту при подаче блюд. Нужно определенным образом представить меню клиенту, порекомендовать блюдо так, чтобы у гостя возникло желание заказать его. Совет клиенту - вопрос весьма деликатный. Нельзя допустить, чтобы у клиента создалось впечатление, что ему навязывают то или иное блюдо, тем более дорогое. Это часто вызывает неоднозначную реакцию у клиента. Если цена блюда достаточно высока, то официант должен привести убедительные доводы в пользу данного блюда, сделать акцент на его особом качестве и эксклюзивности.

Официант должен быть хорошим психологом и тонко чувствовать настроение посетителя. В хорошем ресторане у клиента не возникает необходимости подзывать официанта. Профессионал по взгляду, поведению клиента определяет, нуждаются в нем в данный момент или нет.

Главное отличие высококвалифицированного официанта в том, что он действует не по заданной схеме, а в соответствии с обстановкой за обслуживаемым столом. Если в ресторан приходит пара и поведение гостей явно свидетельствует о том, что им надо поговорить, обсудить личные проблемы, не следует лишний раз подходить к столу, беспокоить клиентов. Это вызовет скорее раздражение, чем благодарность.

В некоторых случаях предпочтительнее, чтобы официант уделял клиенту больше времени, например гостям, пришедшим в ресторан в одиночестве. Нередко такие посетители оказываются расположенными к общению с официантами. Они задают больше вопросов по меню, некоторые просто хотят перекинуться парой фраз на отвлеченные темы. В этом случае официант может вступить в короткий диалог с гостем, но если беседа затягивается, следует вежливо выйти из разговора.

Жестких схем обслуживания не существует, каждый следующий клиент не похож на предыдущего. Единственная универсальная рекомендация: каждое действие официанта должно быть естественным и уместным. Недостаточная услужливость кажется грубостью, излишняя — прессингом; и то, и другое недопустимо.

Умение понять настроение клиента не означает, что официант должен под него подстраиваться. В ряде случаев он может повлиять на него, попытаться изменить негативный настрой в лучшую сторону.

Важные качества, которые должны быть присущи официанту, — хорошая память и собранность. Официант не должен путаться в меню, ингредиентах блюд и тем более забывать о заказах. Кроме того, работа официанта требует определенной выносливости. Продержаться весь день на ногах, быстро перемещаясь по залу с подносом, сохраняя при этом радушную улыбку на лице, под силу далеко не каждому.

Таким образом, профессия официанта требует достаточно высокой квалификации, здоровья и знания основ психологии.

### **Вопросы для контроля:**

1. Перечислите все известные вам внутриорганизационные нормативные документы.

2. Может ли должностная инструкция повлиять на работу человека и его отношения в коллективе?

3. Какова, по вашему мнению, основная задача должностной инструкции?

4. Назовите правила составления должностной инструкции.

5. Опишите структуру должностной инструкции.

6. Назовите основные аспекты должностных обязанностей руководящих работников (директор, администратор).

7. Назовите основные аспекты должностных обязанностей работников службы приема и размещения.

8. Назовите основные аспекты должностных обязанностей работников службы обслуживания.

9. Назовите основные аспекты должностных обязанностей работников службы питания.



## **7 УПРАВЛЕНИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНО- ВСПОМОГАТЕЛЬНЫМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕМ ГОСТИНИЦ И РЕСТОРАНОВ**

### **Кадровая служба гостиничного комплекса**

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

По мере ослабления централизованной системы управления стали появляться принципиально новые задачи, связанные с управлением персоналом. Решение этих задач требует совершенно иных навыков и умений, чем те, которые были достаточны в недалеком прошлом для ведения документации, составления отчетов, организации культурно-массовых мероприятий и хранения трудовых книжек. Именно по этой причине сегодня многие работники кадровых служб, перешедшие из ранее функционировавших отделов кадров, не могут предложить руководству гостиницы пути эффективного решения проблем, связанных с управлением персоналом. Поэтому и появилась новая профессия — «персонал-менеджер», то есть управляющий персоналом. Управляющие персоналом — это самостоятельная группа профессиональных специалистов-менеджеров, главная цель которых — повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программы развития кадров гостиницы.

Задача состоит в том, чтобы кадровые службы постепенно превращались в центры по разработке и реализации стратегии трудовых отношений в гостинице. Это значит, что они должны оказывать помощь в развитии бизнеса посредством найма высококвалифицированных работников, планирования их карьеры, оценки производственной деятельности и совершенствования оплаты труда. Кадровая работа уже не рассматривается как чисто

административная структура, существующая независимо от других управленческих звеньев. Теперь надо знать хозяйственные потребности организации и в связи с этим рассматривать деятельность кадровой службы интегрированно с другими структурами. Результатом этого должны стать большая вовлеченность людей в бизнес, знание своих обязанностей и ответственности, развитие трудового потенциала, благоприятный психологический климат. Функция управления человеческими ресурсами изменяется - от пассивного содействия кадровой службе переходит к активному участию в хозяйственных решениях.

Основными задачами кадровых служб являются:

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

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

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

### **Требования к менеджеру**

Менеджер осуществляет управленческую деятельность и решает управленческие задачи. Являясь членом трудового коллектива, он достигает результатов труда посредством воздействия на других членов коллектива (исполнителей).

Не все менеджеры играют одинаковую роль в гостинице, что связано, прежде всего, с уровнем управления, их задачами и функциями.

Из всего разнообразия ролей, которые играют менеджеры гостиничного бизнеса, необходимо выделить главные - те, которые не зависят от типа гостиниц и различия обслуживаемых ими гостей. К этим основным ролям относятся:

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

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

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

Эффективное руководство предполагает способность разделить свое видение проблем с другими, мотивировать их для достижения поставленных целей, то есть управлять вместе с людьми, а не управлять людьми. Люди хотят, чтобы их лидер был не только и не столько профессионалом-технократом, ориентированным исключительно на процесс производства сколько руководителем с «человеческим лицом», имеющим соответствующую социально-психологическую подготовку. В его управленческой деятельности на первом плане должна стоять ориентация на человека, что особенно важно для гостиничной индустрии (принадлежащей к системе «человек-человек»).

Поскольку и люди, и ситуации постоянно меняются, менеджер должен быть достаточно гибким, чтобы приспособиться к непрекращающимся переменам. Понимание ситуации и знание того, как управлять человеческими ресурсами, - важнейшие компоненты эффективного руководства. Все это свидетельствует о том, что управленческая работа относится к числу таких видов человеческой деятельности, которые требуют специфических личностных

качеств, делающих конкретную личность профессионально пригодной к управленческой деятельности.

В бышем СССР при подборе управленческих кадров руководствовались четырьмя основными требованиями: политической грамотностью, моральной устойчивостью, компетентностью, наличием организаторских способностей.

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

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

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

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

*Этические нормы.* Принципом работы менеджера должно стать соблюдение норм, прежде всего, деловой этики, включающей следующие правила:

- максимизация прибыли не должна достигаться за счет разрушения окружающей среды;
- в конкурентной борьбе следует использовать лишь «дозволенные» приемы, то есть соблюдать правила рыночной игры;
- справедливое распределение благ;
- личный пример соблюдения этических норм на работе и в быту;
- дисциплинированность и моральная устойчивость.

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

На эффективность управления могут влиять:

- умение определить темперамент и характер подчиненных;
- умение управлять собой;
- умение оценить и подобрать работоспособный персонал;
- умение видеть и обеспечивать перспективу развития своего коллектива;
- изобретательность и инициативность;
- высокая способность влиять на окружающих, заряжать их энергией.

Если наблюдается несоответствие качеств менеджера какому-либо из названных требований, то говорят об определенном ограничении (недостатке) возможностей менеджера.

Выявив такие ограничения, можно сосредоточить внимание на тех факторах, которые препятствуют полной реализации всех личных качеств менеджера. Выделяют следующие потенциальные ограничения в деятельности руководителя.

1. Неумение управлять собой. Те руководители, которые не умеют правильно «разряжаться», бороться с конфликтами и стрессами, эффективно использовать свое время, энергию и навыки, не способны эффективно управлять другими людьми.

2. Размытые личные ценности. Если личные ценности не ясны для себя и окружающих, то они будут восприниматься в искаженном виде. В результате этого эффективность принятия и реализации управленческих решений снизится.

3. Неясные личные цели. Менеджер, не способный определить свои цели, не может достичь успеха в управленческой деятельности.

4. Заторможенное личное развитие. Для менеджера важно получить признание, а для этого нужно постоянно повышать свое общее развитие. Способность к саморазвитию характеризуется не только постоянной учебой, но и умением внедрить в практику полученные знания. Руководители, которые не развивают свои способности, не имеют перспективы.

5. Неумение решать проблемы (принимать решения). Решение проблем никогда не бывает простым делом, но соответствующие навыки могут быть в значительной степени развиты. Менеджер, страдающий таким ограничением, как недостаточность навыка решения проблемы, постоянно позволяет себе оставлять

нерешенные вопросы на завтра. В результате этого накапливается большой круг проблем, которые руководитель решить уже не в состоянии. Естественно, такой менеджер терпит фиаско.

6. Отсутствие творчества в работе. Творческая личность подготовлена к работе в условиях неопределенности. Менеджеры, использующие в своей деятельности ситуационный (непредвиденный) подход, способны играть много ролей, своевременно корректировать свои действия в зависимости от сложившейся ситуации. Для достижения стратегических целей организации они могут порвать с традициями, использовать новаторские идеи, идти на оправданный риск. Руководитель, не желающий экспериментировать, рисковать или сохранять творческий подход в работе, не способен эффективно управлять.

7. Неумение влиять на людей. Ключевую роль в вопросах влияния играет личный фактор. На многих людей производит впечатление властность, манера держаться, невербальные формы влияния (жесты, внешний вид и т.п.).

8. Непонимание специфики управленческого труда. Менеджер должен добиваться результатов не личным трудом, а через труд других лиц. До тех пор, пока руководители не сконцентрируют свои усилия собственно на управлении, высоких результатов в деятельности организации им не добиться.

9. Низкие организаторские способности (неспособность руководить). Речь идет о способности менеджера «заряжать» энергией членов коллектива, умении оптимально организовать трудовой процесс. Аритмия трудового процесса и неэффективность применяемых методов работы приводят к тому, что люди чувствуют себя неуверенными в завтрашнем дне, не получают удовлетворенности от трудовой деятельности и соответственно работают ниже своих возможностей.

10. Неумение обучать. Каждый руководитель должен заботиться о повышении компетентности тех, кем он руководит. Хороший руководитель выступает, кроме всего прочего, и в роли учителя. Повышение квалификации, в какой бы форме оно ни проводилось, — важнейший элемент управленческой деятельности.

11. Неумение формировать коллектив (см. параграф 7.3) Таким образом, рыночная экономика требует от менеджера:

- способности управлять собой;

- разумных личностных ценностей;
- четких личных целей;
- постоянного личного роста (развития);
- навыков решения проблем;
- изобретательности и способности к инновациям;
- способности влиять на окружающих;
- знания современных управленческих подходов;
- организаторских способностей;
- способности обучать подчиненных;
- способности формировать и развивать трудовой коллектив.

### **Формирование трудовых коллективов**

Среди устойчивых групп людей, объединенных по признаку определенной, совместно выполняемой деятельности, важнейшая роль принадлежит трудовому коллективу. Известны признаки трудового коллектива:

- общность интересов всех его членов;
- единая общественно полезная и лично значимая цель;
- совместная деятельность для достижения этой цели;
- определенная организационная структура;
- наличие отношений руководства и подчинения;
- формальные и неформальные отношения.

Менеджеру следует иметь в виду, что трудовой коллектив как первичная ячейка общества выполняет две взаимосвязанные функции: экономическую и социальную. Экономическая функция заключается в том, что коллектив осуществляет совместную трудовую деятельность, в результате которой создаются материальные либо духовные ценности. Социальная же функция состоит в удовлетворении общественных потребностей членов трудового коллектива - возможности трудиться, получать вознаграждение за труд, общаться с членами коллектива, получать признание, участвовать в управлении, использовать свои права в соответствии с законодательством (право на труд, отдых, охрану здоровья и т.п.). Формирование коллектива — процесс сложный и противоречивый. Это, прежде всего, связано с тем, что коренные интересы и цели его членов имеют различия и противоречия (личные цели и интересы вступают в противоречие с целями

организации). В зависимости от степени единства индивидуальных целей и групповых установок можно говорить о степени коллективности или степени социальной зрелости трудового коллектива. От степени такой зрелости зависит характер и содержание управленческой деятельности менеджера.

Руководителю необходимо иметь в виду, что в своем формировании и развитии трудовой коллектив проходит три основных этапа.

*На первом этапе*, когда коллектив еще только создан, происходит взаимное знакомство его членов. Руководителю важно присмотреться к людям и попытаться определить наиболее влиятельных и авторитетных работников, с тем, чтобы привлечь их на свою сторону и правильно расставить на рабочие места. На этом этапе руководитель выступает как «внешняя сила» по отношению к коллективу. Большинство требований исходит от него и через него.

*На втором этапе* формируются микрогруппы (создаются неформальные отношения). Выявляются наиболее сознательные, энергичные и инициативные люди, из которых формируется актив, призванный помогать руководителю в достижении основных целей и задач управляемого им коллектива. На этом этапе выявляются и пассивные, и негативно настроенные к руководителю работники, которые могут мешать работе, дезорганизовывать коллектив. Руководителю необходимо тщательно проанализировать причины возникновения такой группы и индивидуальные мотивы, по которым в нее попали те или иные работники. Характерная особенность данного этапа состоит в том, что руководитель может управлять коллективом и предъявлять к нему требования не только лично, но и через неформальных лидеров.

*На третьем этапе* сознательность и активность работников достигают высокого уровня: подчиненные хорошо понимают своего руководителя и без административного нажима выполняют свои обязанности. Руководитель и неформальные лидеры уже не выступают по отношению к остальным членам коллектива как «внешняя сила», поэтому их требования воспринимаются всеми как естественные и понятные. Характерная черта данного этапа - достижение гармонического сочетания групповых и личных интересов. На третьем этапе менеджер, как правило, меняет стиль руководства: если на первом этапе руководитель в основном



использует автократический стиль управления, то теперь уже максимально применяются демократические принципы руководства.

Развитие коллектива - процесс постоянный и не заканчивается третьим этапом. Этот процесс постоянно продолжается и выражается в развитии творческих сил коллектива, самоуправлении, укреплении социально-психологического климата и усилении социальной сферы. Очевидно, что в своем развитии одни этапы коллектив может проходить быстрее, другие медленнее. Бывают случаи, когда он «застревает» на одном из этапов и даже распадается.

### Власть и личное влияние

Обладать властью - значит, уметь оказывать влияние на людей, изменять поведение и отношение человека или группы людей. О результатах работы менеджера судят не по тому, что он делает, а по тому, как он побуждает к работе других.

Власть и манипулирование ею являются проблемами управления. Многим кажется, что обладание властью - это прерогатива только руководителя, которая подразумевает возможность навязывать свою волю независимо от чувств, желаний и способностей подчиненного. Однако сейчас признается, что влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способностей руководителя.

Как известно, потенциал власти в деятельности менеджера является мощным фактором оказания влияния на подчиненных. Наделенный властью менеджер может требовать от подчиненных неукоснительного выполнения своих распоряжений и указаний. Функция власти проявляется в управлении через вполне определенные каналы - способы проявления власти:

1) принуждение - побуждение людей к деятельности вопреки их желанию. Данный вид побуждения основан на страхе перед наказанием. В качестве инструментов принуждения выступают замечания, выговоры, штрафы, увольнения, перевод на низкооплачиваемую работу и т.д.;

2) влияние. Взаимодействие менеджера с влиятельными лицами (с шефом, с вышестоящими эшелонами руководства) дает ему косвенную силу власти. Подчиненные, общаясь со своим начальником, ощущают не только властную функцию непосредственного начальника, но и начальника, стоящего над ним;

3) компетенция. Менеджер в силу своей профессиональной подготовленности, наделен правом выступать в качестве эксперта и «судьи» практически по всем профессиональным вопросам. Подчиненные воспринимают это как разновидность власти;

4) информация. Люди постоянно испытывают потребность в самой различной информации. Менеджер регулирует доступ информации к своим подчиненным. Тем самым он осуществляет на них властное воздействие: какова информация, таков и характер деятельности людей;

5) должностное положение. Чем выше должностная позиция менеджера, тем выше степень его властного влияния на людей. Подчиненные, сталкиваясь с руководителем в процессе общения, прежде всего, имеют дело с должностью;

6) авторитет. Менеджер, пользующийся у подчиненных авторитетом, осуществляет свое влияние на них без демонстрации своей властной уполномоченности. Люди без протеста повинуются авторитетному руководителю;

7) право награждать (и миловать). Люди легко повинуются тому, кто имеет право и возможность награждать и миловать. Все хотят больше заработать, продвинуться по службе, пользоваться признанием. Власть человека, обладающего таким правом, может подняться до значительных высот.

Как видим, любой менеджер имеет достаточно каналов для использования своей власти. Однако, чтобы выступать в роли лидера и вести за собою людей, нужно пользоваться этой властью осмотрительно. Чтобы обеспечить баланс власти руководителей и подчиненных, прибегают к делегированию ответственности, то есть менеджер в процессе выполнения функций управления часть своей компетенции передает подчиненным. В этом случае следует иметь в виду, что переданное подчиненному право работать за менеджера является временным и длится на протяжении полученного задания. Подчиненный берет на себя обязательство выполнить задание и отвечает за успешное завершение работы. Одновременно ему

передаются властные полномочия, необходимые для качественного и своевременного выполнения заданий. Однако некоторые менеджеры неохотно расстаются с любой своей властью, а без достаточной компетенции для принятия решения у подчиненного мало шансов успешно выполнить задание.

И менеджеры, и подчиненные должны четко понимать в какой мере делегируется власть, чтобы избежать недопонимания и неудач.

*Делегирование* - это способ разделения власти. В этом случае, во-первых, создается очень хорошая и сплоченная команда сотрудников (люди, которых наделили властью, будут ощущать свою силу и могущество и поэтому пожелают остаться в вашей команде), а, во-вторых, чем больше вы делегируете власти другим, чем больше ответственности вы «отдаете» подчиненным, тем более эффективным будет ваш управленческий труд, так как вы освобождаетесь от рутинной работы.

Руководитель имеет власть над подчиненными, однако в некоторых ситуациях и подчиненные имеют власть над руководителем, так как последний зависит от них по таким вопросам, как необходимая для принятия решений информация; неформальные контакты с людьми в других подразделениях и т.п. Отсюда следует, что руководитель должен понимать и учитывать тот факт, что

поскольку подчиненные тоже часто обладают властью, то использование им в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, когда они захотят продемонстрировать собственную власть. В связи с этим следует поддерживать разумный баланс власти - достаточной для достижения целей организации, но не вызывающей у подчиненных отрицательных реакций.

В менеджменте есть более мягкое определение воздействия на подчиненных - это влияние. Влияние - такое поведение одного индивида, которое вносит изменение в поведение другого.

Выделяются две большие группы управленческого влияния - эмоциональное и влияние рассудочное. В группе эмоциональных средств влияния основное место занимает «заражение» и подражание.

«Заражение» - это, пожалуй, самый древний способ влияния на людей. Он характеризуется практически автоматической,

неосознанной передачей эмоционального состояния одного человека другому. Используя механизм заражения, менеджер может значительно повысить сплоченность коллектива, мобилизовать его на выполнение целей организации.

*Подражание* - это усвоение действий, поступков, манеры поведения и даже способа мышления других лиц. Если «заражение» характеризуется передачей эмоционального состояния, то осознанное подражание представляет собой способ заимствования того лучшего, что есть у других.

Подражанию легко поддаются впечатлительные и слабовольные люди, а также лица с недостаточно развитым самостоятельным мышлением. Зная это, важно выяснить, кто служит для них эталоном для подражания и в соответствии с этим осуществлять управленческие действия.

В группу рассудочного влияния входят:

- внушение,
- убеждение,
- просьба,
- угрозы,
- подкуп,
- приказ.

*Внушение* - это воздействие, основанное на некритическом восприятии. Внушение как способ влияния на подчиненных бездоказательно. Эффект воздействия внушения тем выше, чем выше признание, авторитет, престиж менеджера.

Внушение является односторонним воздействием: активен, как правило, внушающий, а тот, кому внушают, - пассивен. Многие менеджеры успешно влияют на людей с помощью внушения. Особенно высокий эффект от внушения достигается тогда, когда подчиненный возбужден и срочно ищет выход из создавшегося положения. В этот момент он готов следовать любому совету руководителя. В таком случае внушение проявляется больше как убеждение.

*Убеждение* - эффективная передача своей точки зрения. Убеждение, осуществляемое в словесной форме, опирается на рассуждения и логику, а воздействие на чувства и эмоции играет вспомогательную роль. Если внушение носит одностороннюю направленность, то при убеждении активны обе стороны.

Процесс убеждения представляет собой явную или скрытую дискуссию, цель которой состоит в достижении единства мнений или компромисса.

Самая слабая сторона убеждения - это его медленное воздействие и неопределенность результата воздействия.

*Просьба* - это такой способ влияния на подчиненного, который основан на добровольных, побуждающих, непринудительных мотивах. Прибегая к просьбе, менеджер пытается взывать к лучшей стороне натуры другого человека. Положительный результат достигается в том случае, если между руководителем и подчиненным существуют хорошие отношения.

*Угрозы* - это запугивание, обещание причинить подчиненному зло. Они основаны на том допущении, что страх иногда является достаточным мотивом, чтобы побудить человека выполнять поручения, с которыми он внутренне не согласен. Как правило, угрозы срабатывают на короткое время (пока подчиненный находится в «зоне страха», то есть боится руководителя). Угроза вызывает борьбу между двумя личностями, и проигравшим здесь будет тот, кто вынашивает мысль победить в будущем (никому не хочется быть постоянно проигравшим).

*Подкуп* - склонение на свою сторону, расположение в свою пользу подчиненного любыми средствами. Руководитель обещает предоставить своему подчиненному какие-либо преимущества, если тот определенным образом изменит свое поведение. В некоторых случаях подкуп - это честный подход, предоставляющий подчиненному дополнительно вознаграждение за его дополнительные усилия: «Поработай сегодня сверх нормы, а завтра можно будет уйти с работы пораньше».

*Приказ* - официальное распоряжение властных органов. Альтернатива здесь исключается, поскольку приказ не обсуждают, а выполняют. И если приказ не выполнен, за этим, как правило, следуют негативные последствия.

Каждому менеджеру необходимо знать, что, используя любые способы влияния на подчиненных, следует руководствоваться правилами делового поведения и нормами служебной этики, основывающимися на общественном мнении и традициях. В любом случае влияние не должно вызывать у подчиненного чувства раздражения, ненависти и досады.

Существуют следующие способы положительного влияния на подчиненных:

- «подавление» собеседника выдержкой и спокойствием;
- концентрированное внимание на одном из подчиненных;
- «насилие над собственным мнением»;
- неожиданное решение;
- авансированная похвала;
- «поставьте себя на мое место».

*«Подавление»* собеседника выдержкой и спокойствием. Если в разговоре с вами собеседник нервничает и повышает голос, отвечайте на его бурные

«атаки» ровным, спокойным, а главное, доброжелательным тоном (иногда с легкой иронией). Не теряйте душевного равновесия из-за мелочей.

*Концентрированное внимание на одном из подчиненных.* Заставьте себя сосредоточить свое внимание на каком-нибудь из ваших подчиненных - желательно на том, кто занимает самую низшую должность. Понаблюдайте за ним, постарайтесь представить себе, что он думает, какие у него заботы, интересы, желания, поинтересуйтесь его судьбой - и вы неожиданно для себя почувствуете живой интерес к этому человеку. Вам станет легко общаться с ним на неформальной основе, и вскоре вы почувствуете доверие со стороны этого человека. Но самое главное - вы почувствуете моральную удовлетворенность самим собой.

*«Насилие» над собственным мнением.* Заставьте себя в подчиненном, которого вы почему-то недолюбливаете или даже терпеть не можете, найти какие-то положительные качества. Постарайтесь убедить себя, что вы до сих пор имели ошибочное мнение о нем, даже если для этого у вас самые веские основания. Если вы сможете это сделать, у вас будет достигнуто взаимопонимание с этим человеком.

*Неожиданное решение.* Чего обычно ожидает подчиненный? Наказания. А как относится руководитель к недобросовестному, неисполнительному или отстающему работнику? Конечно же, с неприязнью и недоверием. Эти ответы являются аксиомами. Откажитесь от них, особенно в тех случаях, если подчиненный смирился с положением «неудачника» и не ждет от вас доброго слова, не говоря уже о доверии. Окажите ему временное

предпочтение перед другими. Дайте ему ответственное поручение. Сделайте это гласно, высказав уверенность в том, что он его выполнит.

Большой воспитательный заряд несут такие решения, которые окрыляют подчиненного. К таким решениям прибегал Макаренко: он доверил материальные ценности тому, кому, казалось бы, никак нельзя было их доверять, - бывшему вору. Но предпринимать такое рискованное мероприятие можно лишь тогда, когда вы будете уверены, что ваше доверие высоко оценивает тот, кому вы поручаете задание.

*Авансированная похвала.* Дав подчиненному задание и не будучи уверенным в его выполнении, можно похвалить его, дескать, никому другому вы не можете поручить столь ответственное задание. Через некоторое время вы убедитесь, что ваша похвала в аванс попала в цель: подчиненный будет старателен.

*«Поставьте себя на мое место».* Нет, пожалуй, более простого приема, чем этот. Самый простой, человечески доступный способ проникновенного доказательства своей правоты - это принудить собеседника, выразившего в чем-либо несогласие с вами, стать на ваше место в качестве официального лица или в качестве порядочного, честного человека. Тогда спорящий быстро поймет, что решить в его пользу вопрос либо невозможно (в связи с ограниченными правовыми компетенциями руководителя), либо противоправно, безнравственно.

Одни менеджеры легко и с удовольствием применяют в управленческой деятельности различные способы положительного влияния на подчиненных, другие это делают с большим трудом, а третьим часто сделать это просто не удастся.

### Подбор персонала

Когда разработан план функционирования фирмы, составной частью которого является план трудовых ресурсов, наступает время для выполнения важнейшей работы менеджера - подбора персонала. Суть этого процесса состоит в том, чтобы с учетом требований к кандидату на имеющуюся вакансию привлечь подходящих квалифицированных работников для последующей их оценки и приема на работу.

Значимость этой функции менеджера очевидна. Вместе с тем, в большинстве случаев работника подбирают по интуиции, по совету знакомых, по направлению бюро по трудоустройству и занятости, по внешним признакам. Отсутствие апробированных методик подбора кадров приводит к такой ситуации, когда менеджер считает: пусть лучше место пустует, чем будет занято неподходящим работником. В этом смысле важно установить соответствие работника занимаемой должности, то есть четко выделить виды работ, его функции и под эти работы подобрать людей, имеющих нужную для качественного выполнения функциональных обязанностей квалификацию. Эта работа может быть эффективной только в том случае, если она основана на правильной оценке наличия у кандидатов всех качеств, необходимых для конкретного вида деятельности.

Ответственность за подбор сотрудников целиком ложится на плечи менеджера по кадрам. Процесс подбора кадров столь же сложен и точен, как и любая другая управленческая работа. На этом этапе особенно важно полно и правильно определить, разъяснить претенденту суть будущей работы, иначе можно потратить много времени на прием и беседы с людьми, не имеющими нужной квалификации.

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

Критерии включают нормы поведения и характеристику профессиональных навыков. Следующий этап подбора персонала - его экспертная оценка, базирующаяся на проведении тестов, решении задач и выполнении упражнений. После тестирования следует наблюдение: приглашение претендентов и проведение интервью. На основании вышеизложенного происходит описание полученных результатов и сравнение их с критериями оценки кандидатов.



Завершают процесс подбора кандидатов принятие решения; если возникают трудности с окончательным принятием решения возможно дополнительное тестирование.

Значимость правильного решения проблемы подбора кадров связана с высокой стоимостью рабочей силы, поэтому в первую очередь необходимо определить, нужен ли данный человек фирме или нет. Намного дороже будет стоить ошибка (например, через три месяца он заявит о своем уходе). Определенную помощь в том, чтобы избежать ошибок при подборе кадров, оказывают различные источники информации (табл. 7.1).

Таблица 7.1 - Источники информации при отборе персонала

Источник	Содержание информации и ее значение
Заявление о приеме	Сообщает первое общее впечатление о кандидате
Фотография	Представление о внешности
Биография	Наглядно показывает процесс становления, позволяет узнать детали формирования личности
Личная анкета	Содержит, собирает и систематизирует самую важную информацию о поступающем
Трудовая книжка	Подтверждает места работы, освещает прежние сферы деятельности
Рекомендации	Освещают все аспекты профпригодности; как правило, делаются только дополнительные выписки
Разговор с поступающим	Дает возможность заполнить пробелы информации с помощью других источников, дает личное представление о поступающем
Пробная работа	Способность выполнить определенную работу (например, обладание определенными навыками и т.п.)
Медицинский осмотр (на профпригодность);	Частично содержат характеристику профессиональной пригодности (интеллект, эрудиция, профессиональные качества, черты характера, допуская пригодность)
психологические тесты	Дает сведения о характере в общем и о частных аспектах пригодности; информативность спорна; допустима только с согласия претендента
Графологическое заключение	

## Рынки рабочей силы

В процедуре подбора персонала используются внешний и внутренний рынки рабочей силы, то есть привлекаются либо свои сотрудники, либо сотрудники со стороны.

Можно предположить, что внутренний рынок предпочтительнее. Мы лучше знаем «своего». «Свой» уже адаптирован к условиям труда организации. Кроме того, нельзя не учитывать и желание каждого работника двигаться по служебной

лестнице. И если организация не предоставит такой возможности «своим» работникам, то лучшие из них уйдут.

Однако при наборе нельзя не учитывать аргументы и против внутреннего рынка: психологическая несовместимость и профессиональная некомпетентность отдельных «своих» работников (а это случай, когда нам можно от них избавиться). В этом аспекте привлечение работника из внешнего рынка будет предпочтительнее. Считается, что набор извне, как правило, обходится для организации дороже. Совершенно ясно, что если мы предлагаем работу человеку из другой организации, то одновременно нужно предложить ему и большую зарплату.

Если же претендент извне нам подходит, эффект достигается прежде всего за счет накопленного им опыта работы в другой организации. Он уже знает, как решаются проблемы нашей организации, аналогичные проблемам у них, ибо владеет технологией, которая у нас отсутствует и которую мы бы хотели ввести. Поэтому мы берем человека, который усовершенствует технологию и сделает существенный вклад в развитие нашей организации. Как видим, подбор из разных рынков труда имеет свои преимущества и свои недостатки.

*К преимуществам подбора персонала внутри организации относятся:*

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

*К недостаткам подбора персонала внутри организации относятся:*

- уменьшение возможности выбора;
- высокие расходы на повышение квалификации;
- «производственная слепота» (то есть на своем предприятии недостатки не видны);

- разочарование среди коллег (например, меньше рвения при продвижении по службе к должности начальника, напряженное внимание, соперничество);

- замещение мест и повышение в должности только «ради мира и спокойствия». Не хотят сказать «нет» сотруднику, который проработал долгое время.

*Преимущества подбора персонала за пределами организации заключаются в следующем:*

- большая возможность выбора;
- новые импульсы для предприятия;
- поступающий приносит знания другого предприятия и легче завоевывает признание;

- прием на работу непосредственно удовлетворяет спрос в кадрах;

- ведет к сильной коллегиальной связи, к решению любого вопроса

*«сообща».*

*Недостатки подбора персонала извне:*

- большие расходы при наборе;
- высокий удельный вес вновь принятых работников способствует текучести кадров;

- отрицательное воздействие на климат в коллективе;
- много времени затрачивается на испытательный срок из-за отсутствия знаний и умений у нового работника;

- нет знаний производства (необходимо общее введение, а это расходы и время);

- замещение должности требует большой затраты времени;
- новый менеджер на начальном этапе руководства не способен в полной мере использовать демократический стиль.

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

### **Критерии оценки сотрудников**

*Образование и производственный опыт:*

- работа автономно, под чьим-либо руководством;
- ответственность за издержки производства;

- управление персоналом;
- совместная работа.

*Поведение (манера держаться):*

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

*Целеустремленность:*

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

*Интеллектуальные способности:*

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

*Манера разговора:*

- находчивость;
- многословность;
- ясность изложения мыслей.

*Особенности. Профессиональная пригодность.*

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

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

*С передвижением кадров внутри предприятия связаны:*

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

*За пределами предприятия может проходить пассивный набор:*

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

*Более активный набор за пределами предприятия включает:*

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

Таким образом, необходимо отметить, что:

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

### **Оценка персонала**

Мы провели кампанию по привлечению работников. По поступившим заявлениям нужно оценить претендентов, то есть определить, какой кандидат лучше всего подходит на данное место.

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

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

*Методы оценки персонала можно объединить в три основные группы:*

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

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

3) имитационные методы. Претенденту предлагается решать конкретную задачу.

В итоге проводится экспертная оценка свойств и деловых качеств личности.

В каждом случае набор критериев оценки будет зависеть от содержания и качества выполняемой в будущем работы. Предпочтение может быть отдано либо профессиональным, либо личным качествам.

Целесообразно использовать технику пробных перемещений, с помощью которой определяется степень эффективности труда претендента. Задача состоит в том, чтобы получить информацию об эффективности выполнения каждым претендентом будущих функциональных обязанностей. Наибольшую сложность здесь представляет процедура получения от экспертов объективных оценок. Для экспертизы предлагается следующая форма оценки труда претендента (табл. 7.2).

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

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

Таблица 7.2 - Оценка труда претендента

Критерий качества	Степень развитости критерия				
	A	B	C	D	E
Количество труда (производительность) Качество труда Отношение к работе Тщательность в работе Готовность к сотрудничеству					

*Примечание. А — отдача недостаточна; В — отдача соответствует требованиям; С — отдача соответствует требованиям в полном объеме; D — отдача превосходит требования в полном объеме; E — отдача превосходит в значительной степени.*

При анализе отношения к работе оценивается инициативность работника, его возможность выдерживать большие нагрузки на работе, возможность приспособления к различным ситуациям и т.п.

Тщательность в работе предусматривает отношение к средствам производства, их использование, оптимальность использования сырья и материалов, степень учета материальных затрат на рабочем месте и др.

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

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

Средства и методы отбора и оценки претендентов на вакантные должности наиболее часто классифицируют на личные и технические.

*К личным относятся:*

- анализ и оценка документов;
- тестирование;
- интервью-собеседование.

*К техническим средствам оценки персонала относятся:*

- рабочий эксперимент (оценочные центры);
- графологическое заключение.

В группе личных средств оценки персонала наибольшую сложность представляет проведение интервью-собеседования. Интервью-собеседование не является идеальным методом личной оценки претендента, поэтому оно дополняется другими методами. Основной целью собеседования является получение ответа на вопрос, заинтересован ли кандидат на вакантную должность в данной работе и способен ли он ее качественно выполнить.

Советы по проведению интервьюирования:

1. Интервьюирующему следует знать профиль должности.
2. Необходимо выполнить анализ документов кандидата перед проведением интервью: исследовать форму и содержание заявления (в частности, культуру обращения, копию письма или оригинала, есть ли ошибки и т.д.), определить полноту информации. При рассмотрении автобиографии важно выделить главное — работал человек на одном месте или нет и т.п.
3. Следует провести неформальный разговор.
4. Структура беседы, включает несколько фаз:
  - контакт (5—10 мин), во время которого задаются вопросы (как доехал до фирмы?), предлагается кофе, то есть претенденту дают возможность адаптироваться;
  - интервью (20—60 мин);
  - мотивация (20—45 мин) (ознакомление со стратегией фирмы, ее обычаями, преимуществами и социальными выгодами и т.п.);
  - дискуссия (5—10 мин), во время которой обсуждаются общие аспекты контракта.
5. Следует подготовить перечень вопросов.
6. Информацию следует записать и после проведения собеседования сделать выводы.

Интервью с несколькими кандидатами лучше проводить только в короткие промежутки времени.

В группе технических средств оценки персонала наибольший эффект дают так называемые оценочные центры - специально организованные учреждения.



В последние годы в зарубежной управленческой практике эти центры получили широкое распространение. Результаты их исследований достаточно объективны, поскольку методика оценки кандидата в таком центре позволяет выйти за рамки устаревшей оценки, базирующейся на данных о прошлой деятельности претендента, его образовательном уровне и субъективных характеристиках.

Оценочные центры выполняют две главные задачи: выявляют управленческие способности испытуемых и устанавливают для каждого из них индивидуальную программу тренировки, предназначенную для повышения уровня организационной культуры и развития выявленных способностей.

Как правило, оценка претендента в зависимости от уровня управленческой вакансии длится от трех часов до четырех суток и включает следующие этапы:

- выполнение управленческих действий;
- обсуждение проблемы в малой группе (выявляются навыки коллективной работы);
- принятие решения;
- решение конфликтной ситуации;
- доклад разработанного проекта;
- подготовку делового письма.

По завершении испытаний на каждого претендента составляется соответствующее заключение.

Резюмируя вышеизложенное, можно констатировать, что:

- в процедуре оценки персонала применяется комплекс методов, дополняющих друг друга;
- оцениваются результаты труда и личностные параметры. В связи с этим используются личные и технические средства оценки персонала;
- в группе личных средств особую роль играет интервью-собеседование;
- технические средства оценки персонала имеют две направленности: по отношению к должности и по отношению к организации;
- оцениваемые критерии можно выразить количественно, что положено в основу экспертной оценки персонала.

## Прием на работу

Проведена процедура оценки и наконец-то из множества кандидатов выявлен один, получивший высшую оценку и согласие линейного руководителя быть принятым на работу в фирму. Особое значение при этом имеет заключение контракта. Следует иметь в виду, что обсуждение контракта

- это часть процесса найма на работу и происходит оно как до, так и после принятия решения о приеме на работу. Поэтому предложения, сделанные в ходе собеседования, хоть и в устной форме, уже являются частью контракта. Менеджер, проводящий собеседование, должен твердо знать, что может предложить фирма претенденту в будущем.

Обычно термин «контракт» означает юридически оформленный договор между двумя сторонами. Любой контракт подразумевает, что кто-то делает предложение, а кто-то принимает его.

Сотрудником является тот, кто заключил с вами контракт о найме, а не тот, кто просто оказывает вам услуги.

Минимальный объем информации о сроках и условиях контракта, который должен быть представлен работнику, включает следующие сведения:

- имена сторон (работодатель и работник);
- наименование работы;
- дату начала работы (и дату окончания действия контракта, если данный контракт заключается на определенный срок);
- тарифную ставку или указание на способ расчета заработной платы;
- периодичность оплаты труда (еженедельная, месячная или иная);
- праздничные дни и их оплату;
- правила оформления пропусков в связи с заболеванием или несчастным случаем и их оплату;
- схему пенсионных отчислений и указание о том, каким образом распространяется на работника государственная система медицинского страхования;
- процедуру подачи жалоб;
- срок, за который работник должен получить уведомление или подать заявление о прекращении работы до ее фактического прекращения.

Указанный документ должен содержать все перечисленные пункты и может адресовать работника к другим документам.

#### Вопросы для контроля:

1. Поясните новую роль службы кадров в гостинице.
2. Назовите требования, предъявляемые к современному руководителю.
3. В чем суть концепции ограничений?
4. Что вы понимаете под властью?
5. Почему нужно делегировать права, ответственность и власть?
6. Что вы понимаете под балансом власти руководителей и подчиненных?
7. Назовите способы влияния руководителя на подчиненных.
8. Каковы сильные и слабые стороны убеждения?
9. Какие способы положительного влияния руководителя на подчиненных вам известны?
10. Определите преимущества и недостатки набора кадров внутри организации и за ее пределами.
11. Дайте характеристику методов оценки персонала.
12. Дайте характеристику личных и технических средств оценки персонала.

## 8 УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ГОСТЕПРИИМСТВА

### Содержание и виды управленческих решений

Управленческое решение представляется как социальный акт, направленный на разрешение проблемной ситуации. Принятие решений - один из основных и наиболее ответственных видов деятельности менеджера, поскольку от правильности и своевременности управленческих решений зависит эффективность управления, а, следовательно, и эффективность работы предприятия гостеприимства.

Необходимость принятия решений возникает на всех этапах процесса управления и связана с различными аспектами управленческого труда. И хотя каждый из нас в течение дня принимает десятки решений (где пообедать? что купить? и т.д.), принятие управленческих решений существенно отличается от решений, принимаемых в повседневной частной жизни.

Для менеджера принятие решений - постоянная и ответственная работа. Необходимость принятия решений сопровождает все, что делает руководитель гостиницы любого уровня. Поскольку принятые решения касаются не только менеджера, но и других людей и во многих случаях - всей гостиницы, понимание природы и сути этого процесса чрезвычайно важно для каждого, кто хочет добиться успеха в области управления.

Одним из показателей успешной деятельности менеджера является его способность принимать правильные решения. Так как менеджеры выполняют четыре функции управления, они реально имеют дело с постоянным потоком решений по каждой из них, то есть планированию, организации, мотивации и контролю. Выработка и принятие решений - это творческий процесс в деятельности руководителей. Он включает в себя стадии:

- 1) выработку и постановку цели;
- 2) изучение проблемы;
- 3) выбор и обоснование критериев эффективности и возможных последствий принимаемых решений;
- 4) рассмотрение вариантов решений;
- 5) выбор и окончательное формулирование решения;

- 6) принятие решения;
- 7) доведение решений до исполнителей;
- 8) контроль за выполнением решений.

В итоге управленческое решение представляется как результат управленческой деятельности. Управленческое решение рассматривают как основной вид управленческого труда, совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач.

Решения можно классифицировать по разным признакам. Однако определяющим моментом являются условия, в которых принимается решение.

Обычно решения принимаются или в обстановке определенности, или в обстановке риска (неопределенности).

В условиях определенности менеджер более или менее уверен в результатах каждого решения. В обстановке риска (неопределенности) максимум, что может сделать менеджер, - определить вероятность успеха для каждого варианта решения.

*Существуют и другие критерии классификации управленческих решений:*

- по сроку действия последствий решения могут быть: долго-, средне- и краткосрочными;
- по частоте принятия: одноразовые (случайные) и повторяющиеся;
- по широте охвата: общие (касающиеся всех сотрудников) и узкоспециализированные;
- по форме подготовки: единоличные, групповые и коллективные;
- по сложности: простые и сложные;
- по жесткости регламентации: контурные, структурированные и алгоритмические. Контурные решения лишь приблизительно обозначают схему действия подчиненных и дают им широкий простор для выбора приемов и методов реализации решений. Структурированные решения предполагают жесткое регламентирование действий подчиненных. Инициатива же с их стороны может проявляться лишь в решении второстепенных вопросов.

- Алгоритмические решения предельно жестко регламентируют деятельность подчиненных и практически исключают их инициативу.

Определенный интерес представляет классификация управленческих решений, данная М.Месконом, М.Альбергом и Ф.Хедоури, которые выделяют организационные, интуитивные и рациональные решения. Организационное решение - это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Цель организационного решения - движение к поставленным перед организацией задачам.

Организационные решения можно разделить на две группы: запрограммированные и незапрограммированные. В запрограммированном решении число альтернатив ограничено и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией.

Незапрограммированные решения принимаются в новых ситуациях: они внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. К числу незапрограммированных можно отнести решения по выбору цели организации, улучшения продукции, усовершенствования структуры и т.п. На практике немногие управленческие решения оказываются запрограммированными или незапрограммированными в чистом виде.

По существу, процесс принятия организационных решений очень тесно связан с процессом управления организацией в целом.

Интуитивные решения принимаются менеджером по интуиции («на глазок»). К ним склонны, как правило, менеджеры с большим стажем управленческой работы.

Рациональное решение отличается тем, что не зависит от опыта и стажа работы менеджера. В его основе лежит глубокий анализ и синтез всех явлений и процессов, происходящих в гостиничной индустрии.

Применительно к гостиничному комплексу можно выделить следующие критерии классификации управленческих решений:

- 1) степень структурированности (незапрограммированные и запрограммированные);
- 2) содержание (юридические, экономические, технические и др.);

- 3) количество лиц, участвующих в принятии решения (групповые и индивидуальные);
- 4) уровень управления (высший, средний, низший);
- 5) количество целей (одноцелевые и многоцелевые).

### Процесс принятия решений

Содержание процесса принятия решения зависит, прежде всего, от сложности возникшей проблемной ситуации. К примеру, не вызовет проблемы, если внезапно заболел сотрудник, которому имеется равноценная замена, но сложной проблема окажется, если на рынке гостиничных услуг изменилась маркетинговая ситуация. В любом случае в процессе принятия решения менеджеру необходимо дать ответы на следующие вопросы: Что делать? Как делать? Кому поручить работу? Каковы сроки ее исполнения? Для кого делать? Где делать? Что это даст?

Вопросы о том, сколько и какие стадии должен пройти процесс принятия решений, каково конкретное содержание каждой из них, спорные решения, все они решаются менеджерами по-разному. Это зависит от квалификации руководителя, ситуации, стиля руководства и культуры организации. Важно, чтобы каждый менеджер понимал сильные стороны и ограничения каждого подхода и процедуры принятия решения и с учетом ситуации, а также собственного стиля управления умел выбрать лучший вариант.

При принятии любого, даже самого простого решения требуются соответствующие затраты (материальные, социальные и др.). Поэтому менеджер должен, прежде всего, определиться: нужно ли принимать решение или можно обойтись советом, пожеланием и т.д.

Классический же подход к принятию управленческого решения состоит в соблюдении определенной процедуры и выполнении обязательных действий:

- 1) определение проблемы;
- 2) выявление ограничений и определение альтернатив;
- 3) принятие решения;
- 4) реализация решения;
- 5) контроль за исполнением управленческого решения.

*Определение проблемы.* У истоков любого решения находится проблемная ситуация, требующая своего разрешения. Задача менеджера на этом этапе состоит в анализе проблемной ситуации, то есть в определении

симптома «болезни», изучении положения дел и целей, предварительной формулировке критериев решения. Таким образом, процесс определения проблемы состоит в ее обнаружении и оценке.

*Обнаружение проблемы* - осознание того, что возникло отклонение от первоначально установленных планов. Менеджер может узнать о существовании проблемы из личного обзора и анализа информации, общественного мнения, мнения других менеджеров и подчиненных.

*Оценка проблемы* - установление ее масштабов и природы. Определение масштаба проблемы не есть нахождение ее причины и источника. Речь идет лишь об оценке средств для ее решения и степени ее серьезности.

*Выявление ограничений и определение альтернатив.* Причиной возникновения проблемы могут быть находящиеся вне организации силы (внешняя среда), которые менеджер не может изменить. Ограничения такого рода сужают возможности принятия оптимальных решений, поэтому необходимо определить их источник и суть, затем наметить возможные действия, устраняющие причины этой проблемы. Поиску альтернатив должен предшествовать этап определения критериев успешного решения, это исключит в будущем ошибки в принятых решениях.

*Принятие решения.* На этой стадии разрабатываются варианты решения, дается их оценка и отбирается альтернатива с наиболее благоприятными общими последствиями. Речь идет о сравнении достоинств и недостатков каждого варианта решения. Менеджер должен ответить на вопросы: какова эффективность (экономическая и социальная) решения? Имеется ли внутреннее согласие подчиненного выполнить данное решение? Каковы последствия?

*Реализация решения.* Процесс не заканчивается выбором варианта решения, потому как для достижения конечных целей принятое решение должно быть реализовано. На стадии реализации принимаются меры по конкретизации решения и доведению его до исполнителей. Необходимо разработать план реализации



управленческого решения, в котором предусмотреть, кто, когда, где и какими средствами должен решить проблему.

*Контроль за исполнением решения.* Даже после того, как решение введено в действие, процесс его принятия не может считаться полностью завершенным, так как нужно получить информацию о том, по плану ли происходит реализация принятого управленческого решения. В процессе контроля выявляются отклонения и вносятся поправки, помогающие реализовать решение полностью. С помощью контроля устанавливается обратная связь между управляющей и управляемой системами.

### Методы принятия решений

Все методы принятия управленческих решений можно разделить на:

- неформальные (эвристические),
- коллективные,
- количественные.

*Неформальные (эвристические) методы принятия решений.*

Это совокупность приемов и методики выбора оптимальных решений руководителем, теоретическое сравнение альтернатив с учетом накопленного опыта. Неформальные методы базируются в основном на интуиции менеджера. Их преимущество в том, что они принимаются оперативно; недостатком же является то, что интуиция может иногда подвести менеджера.

*Коллективные методы обсуждения и принятия решений.*

Основным моментом в процессе коллективной работы над реализацией управленческих решений является определение круга лиц - участников данной процедуры. Чаще всего это временный коллектив, в состав которого включаются и руководители, и исполнители. Главными критериями формирования такой группы являются компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность. Коллективные формы групповой работы могут быть разными: заседание, совещание, работа в комиссии и т.п. Наиболее распространен такой метод коллективной подготовки управленческих решений, как «мозговой штурм», или «мозговая атака» (совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений).

Если предстоит решить сложную проблему, собирается группа людей, которые предлагают любые решения определенной проблемы. Основное условие

«мозгового штурма» - создание обстановки, максимально благоприятной для свободного генерирования идей. Чтобы этого добиться, запрещается опровергать или критиковать идею, какой бы на первый взгляд фантастической она ни была. Все идеи записываются, а затем анализируются специалистами (рис. 8.1).

Примером коллективного принятия решений может служить метод Дельфы, получивший название от греческого города, прославившегося жившими там мудрецами - предсказателями будущего. Метод Дельфы - многотуровая процедура анкетирования. После каждого тура данные анкетирования дорабатываются и полученные результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок. Первый тур анкетирования проводится без аргументации, во втором, отличающийся от других ответ, подлежит аргументации или же эксперт может изменить оценку. После стабилизации оценок опрос прекращается и принимается предложенное экспертами или скорректированное решение.

Существует еще *японская (кольцевая) система принятия решений* -

«кингисё», суть которой состоит в том, что на рассмотрение готовится проект новшества. Он передается для обсуждения лицам по списку, составленному руководителем. Каждый должен рассмотреть предлагаемое решение и дать свои замечания в письменном виде. После этого проводится совещание. Как правило, приглашаются те специалисты, чье мнение руководителю не совсем ясно. Эксперты выбирают свое решение в соответствии с индивидуальными предпочтениями.

И если они не совпадают, то определяют вектор предпочтений с помощью одного из следующих принципов:

а) большинства голосов - выбирается решение, имеющее наибольшее число сторонников;

б) диктатора - за основу берется мнение одного лица. Этот принцип характерен для военных организаций, а также для принятия решений в чрезвычайных обстоятельствах;

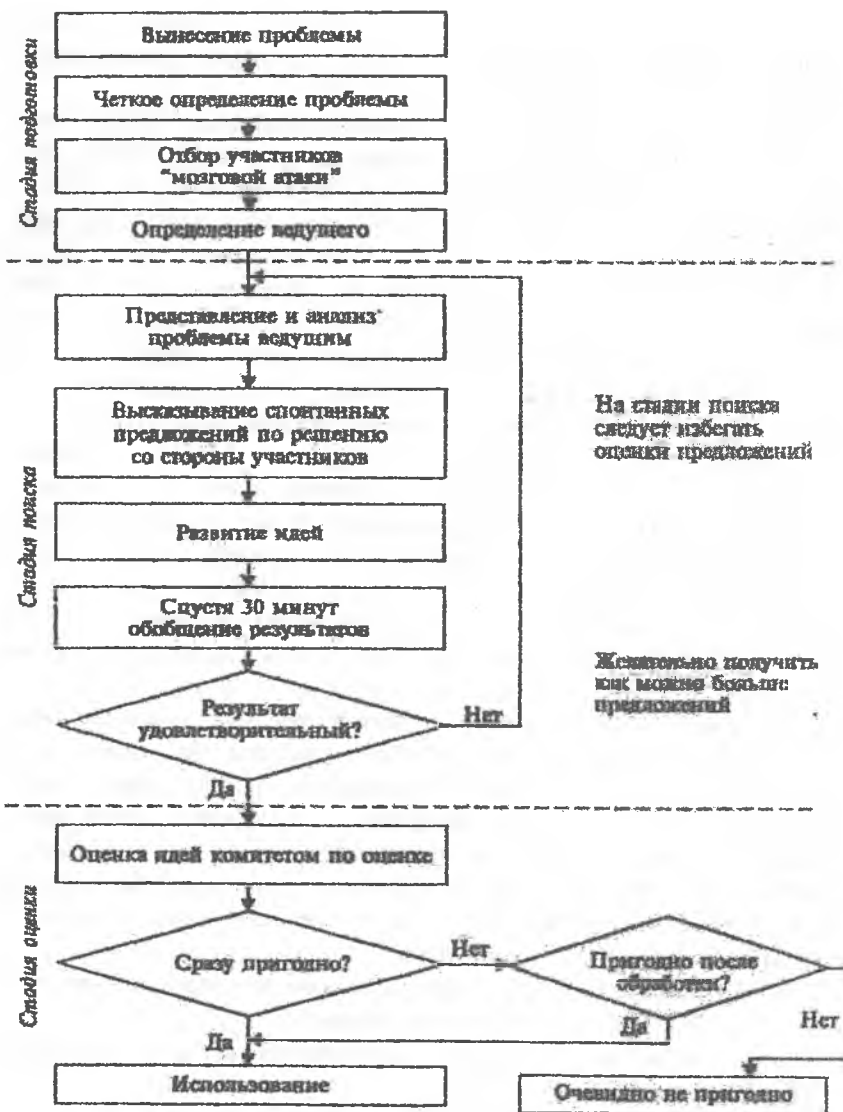


Рисунок 8.1 - Основная структура метода «мозговой атаки»

в) принцип Курно используется в том случае, когда коалиций нет, то есть предлагается число решений, равное числу экспертов. В этом случае необходимо найти такое решение, которое отвечало бы требованию индивидуальной рациональности без ущемления интересов каждого в отдельности;

г) принцип Парето используется при принятии решений, когда все эксперты образуют единое целое, одну коалицию. В этом случае оптимальным будет такое решение, которое невыгодно менять сразу всем членам группы, поскольку оно объединяет их в достижении общей цели;

д) принцип Эджворта используется в том случае, если группа состоит из нескольких коалиций, каждой из которых невыгодно отменять свое решение. Зная предпочтения коалиций, можно принять оптимальное решение, не нанося ущерба друг другу.

*Количественные методы принятия решений.* В основе лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки (с помощью компьютера) больших массивов информации.

В зависимости от типа математических функций, положенных в основу моделей, различают:

а) линейное моделирование, при котором используются линейные зависимости;

б) динамическое программирование, позволяющее вводить дополнительные переменные в процесс решения задач;

в) вероятностные и статистические модели, реализуемые в методах теории массового обслуживания;

г) теория игр - моделирование таких ситуаций, принятие решения в которых должно учитывать несовпадение интересов различных подразделений; д) имитационные модели позволяют экспериментально проверить реализацию решений, изменить исходные предпосылки, уточнить требования к ним.

### **Индивидуальные стили принятия решений**

В решениях всегда отражается личность того, кто их принимает. С этой стороны интересен личностный профиль управленческого решения, то есть та совокупность индивидуальных

особенностей руководителя, которую несут с собой его решения к исполнителям.

В науке выделены следующие разновидности личностных профилей решений.

*Решения уравновешенного типа* свойственны людям, которые приступают к проблеме с уже сформулированной исходной идеей, возникшей в результате предварительного анализа условий и требований задачи. Уравновешенность проявляется в том, что выдвижение гипотез и их проверка одинаково привлекают внимание человека. Подобная тактика принятия решений наиболее продуктивна.

*Импульсивные решения* характерны для людей, у которых процесс построения гипотез резко преобладает над действиями по их проверке и уточнению. Такой человек относительно легко генерирует идеи, но мало заботится об их оценке. Это приводит к тому, что процесс принятия решений проходит скачкообразно, минуя этап обоснования и проверки. В практической работе импульсивность решений может привести к тому, что руководитель будет стремиться внедрить в жизнь решения, которые недостаточно осмыслены и обоснованы.

*Инертные решения* - результат очень неуверенного и осторожного поиска. После появления исходной гипотезы ее уточнение идет крайне медленно. Оценки сверхкритичны, каждый свой шаг человек проверяет неоднократно. Это ведет к растягиванию процесса принятия решений во времени.

*Рискованные решения* напоминают импульсивные, но отличаются от них некоторыми особенностями индивидуальной тактики. Если импульсивные решения перескакивают через этап обоснования гипотезы, то рискованные все же его не обходят, но к оценке человек приходит лишь после того, как обнаружена какая-то несообразность. В итоге, хотя и с опозданием, элементы построения гипотез и их проверки уравновешиваются.

*Решения осторожного типа* характеризуются особой тщательностью оценки гипотез, критичностью. Человек, прежде чем прийти к какому-либо выводу, совершает множество разнообразных подготовительных действий. Решениям осторожного типа присуща упреждающая оценка. Осторожные люди более чувствительны к отрицательным последствиям своих

действий, чем к положительным. Их больше пугают ошибки, чем радуют успехи. Поэтому тактическая линия осторожных — избежать ошибок. Для импульсивных людей, например, характерна противоположная тактическая линия: они ориентируются на успех и менее чувствительны к неудачам.

### Условия эффективности управленческих решений

*Эффективным управленческое решение могут сделать:*

- соблюдение иерархии в принятии решений;
- использование межфункциональных групп;
- использование прямых горизонтальных связей;
- централизация руководства.

*Иерархия в принятии решений* - делегирование полномочий по принятию решения ближе к тому уровню, на котором имеется больше необходимой

информации и который непосредственно участвует в реализации принятого решения. В этом случае исполнителями решения являются сотрудники смежных уровней. Контакты с подчиненными, находящимися более чем на один иерархический уровень ниже (выше), не допускаются.

*Использование целевых межфункциональных групп*, члены которых отбираются из различных подразделений и уровней организации.

*Использование непосредственных (прямых) горизонтальных связей.* В данном случае (особенно на начальной стадии процесса принятия решения) сбор и обработка информации осуществляются без обращения к вышестоящему руководству. Такой подход способствует принятию решений в более короткие сроки и повышению ответственности за их выполнение.

*Централизация руководства.* Процесс принятия решения должен находиться в руках одного (общего) руководителя. В данном случае формируется иерархия в принятии решений, то есть каждый низший руководитель решает свои проблемы (принимает решения) с непосредственным руководством, а не с руководителем самого высокого уровня.

Как уже отмечалось, лучший вариант, когда решение выбирается благодаря последовательной оценке каждого из

предлагаемых. При этом определяется, насколько каждый вариант решения обеспечивает достижение цели. Таким образом, решение должно отвечать требованиям, вытекающим из решаемой ситуации и целей организации, а именно:

- эффективности;
- экономичности;
- своевременности;
- обоснованности;
- реальности.

Решение должно быть *эффективным*, то есть наиболее полно обеспечивать достижение поставленной организацией цели.

Решение должно быть *экономичным*, то есть обеспечивать достижение поставленной цели с наименьшими затратами.

*Своевременность* решения означает не только нужный момент его принятия, но и своевременность достижения целей. Ведь когда решается проблема, события продолжают развиваться. Может получиться так, что прекрасная идея устареет и потеряет с течением времени смысл, хотя изначально она была хороша.

Исполнители должны быть убеждены, что решение *обоснованно*. В связи с этим нельзя пугать фактическую обоснованность и ее восприятие исполнителями - понимание ими аргументов, побуждающих менеджера принять именно такое решение.

Решение должно быть *реально осуществимым*, то есть нельзя принимать нереальные, абстрактные решения. Такие решения вызывают досаду исполнителей, и в основе своей они неэффективны. Принятое решение должно соответствовать силам и средствам выполняющего его коллектива.

Особую роль в эффективности решений играют методы доведения принятых решений до исполнителей. Доведение решений до исполнителей начинается обычно с разделения на групповые и индивидуальные задания и подбора исполнителей. В результате каждый сотрудник получает конкретное задание, которое находится в прямой зависимости от его служебных обязанностей. Считается, что умение передать задачи исполнителям является главным источником эффективности принятого решения. В связи с этим выделяют четыре основные причины невыполнения решений:

- решение было недостаточно четко сформулировано менеджером;
- решение было ясно и четко сформулировано, однако исполнитель его плохо уяснил;
- решение четко сформулировано и исполнитель его хорошо уяснил, но у него не было необходимых условий и средств для его выполнения;
- решение было грамотно сформулировано, исполнитель его усвоил и имел все необходимые средства для его выполнения, но у него не было внутреннего согласия с вариантом решения, предложенным менеджером. Исполнитель в данном случае может иметь свой, более эффективный, по его мнению, вариант решения данной проблемы.

Таким образом, эффективность решения зависит не только от его оптимальности, но и от формы доведения его до исполнителей (оформления решений и личных качеств руководителей и исполнителей). Организация исполнения принятых руководством решений как специфическая деятельность менеджера предполагает то, что он держит в поле зрения решения, находит способ влиять на них, управляет ими. Команда – «приступить к исполнению решения!» - не может быть дана раньше, чем у руководителя не возникнет уверенности в том, что все звенья правильно поняли свои задачи и имеют все средства для их выполнения.

Главный смысл всей работы по доведению задач до исполнителей состоит в том, чтобы построить в сознании некий образ (технологию) будущей работы по выполнению управленческого решения. Первоначальное впечатление об этой работе формируется у исполнителя при получении и восприятии задания. После этого идея (модель задания) уточняется, обогащается посредством адаптации ее к реальным и объективным условиям внутренней и внешней среды. На этой основе и разрабатывается технология выполнения решения (идеальная модель деятельности исполнителя по выполнению задания менеджера). Для того, чтобы модель деятельности исполнителя была выполнена в соответствии с первоначальной идеей менеджера, к ней (модели) предъявляются ряд требований:

- полнота модели;
- глубина отражения первоначальной идеи;



- стрессоустойчивость и прочность;
- гибкость модели;
- согласованность;
- ее мотивация.

*Полнота модели* решения описывает ее соответствие, с одной стороны, замыслу руководителя, его решению и поставленным им задачам, а с другой - содержанию, структуре и условиям исполнительской деятельности. Идеальным вариантом была бы такая полнота модели, при которой она развернута настолько, что еще до начала работы исполнитель мысленно может представить себе все тонкости предстоящей работы.

*Точность модели* необходима потому, что если задача ставится абстрактно - в общем виде, то она не выполняется вообще или выполняется формально. Система управления, в которой точность формирования оперативных моделей решения не стала законом, распадается.

*Глубина отражения* первоначальной модели характеризует оперативную модель с точки зрения представленности в ней всей динамики предстоящей деятельности.

*Стрессоустойчивость и прочность* модели предполагает способность исполнителя четко реализовать план действий, сложившийся в его сознании, в любых сложных ситуациях.

*Гибкость модели* - критерий, который как бы противоречит всем указанным выше. Очевидно, что абсолютно жесткий и «неподдающийся» образ может быть приемлем только в застывших и неизменных структурах, которых в природе и обществе нет и быть не может. Проблема в том, чтобы выбрать оптимальное соотношение между стабильностью (неподвижностью) и гибкостью модели. Согласованность модели решения связана с тем, что исполнитель чаще всего выполняет свой этап работы в одиночку, поэтому его действия должны согласовываться по задачам, времени и месту с действиями других исполнителей.

*Мотивация модели решения.* Известно, что понимание решения и усвоение его идеальной модели не в полной мере обеспечивают должную мобилизацию всех резервов исполнителей, поэтому и нужно мотивировать их деятельность. Воздействие на мотивы, побуждающие исполнителей к проявлению активности, внутренней потребности для выполнения заданий - основной смысл

мобилизации трудового коллектива на выполнение принятых руководством решений.

### **Организация и контроль за исполнением решений**

Организовать исполнение решения - задача не из легких. Она требует знания людей, их возможностей, сил, средств и методов исполнения. Организация исполнения решений - это специфическая деятельность руководителя, завершающая управленческий «цикл». И если на этапе подготовки и принятия решения руководитель оперирует идеальными отображениями предметов и явлений, то в процессе организации его исполнения он сталкивается с реальной ситуацией, которая чаще всего отличается от идеальной.

Недостаточно опытный руководитель, мысленно оперирующий вещами и событиями, привыкает к легкости манипулирования идеальными представлениями и неосознанно переносит эту легкость на реальную ситуацию. В результате такого менеджмента принимаемые им решения оказываются непосильными и на практике не выполняются. Здесь следует учитывать то обстоятельство, что руководитель организует не свою деятельность, а труд других людей. Это две разные вещи, ибо процесс исполнения решений также нужно организовывать. Исполнители должны получить четкую информацию о том, кто, где, когда и какими способами и средствами должен осуществлять действия, соответствующие принятому решению. Необходимо разработать план его реализации, которым предусматривается система мер, обеспечивающих достижение целей решения с минимальными издержками.

Одним из механизмов, обеспечивающих успешное выполнение решений, является установление и структуризация коммуникаций в фирме. Задача состоит в оптимальном построении структуры коммуникаций управленческих работников и исполнителей. Структуры таких коммуникационных сетей могут быть различными, а связи между передающей (коммутатором-руководителем) и воспроизводящей стороной (исполнителем) могут существенно различаться. В связи с этим можно выделить наиболее часто встречающиеся в организации коммуникации - цепочную, многосвязную, звездную и иерархическую (рис. 8.2).

При *цепочной структуре* коммуникаций (рис. 8.2, а) решение, передаваемое с одного конца на другой, становится известно всем исполнителям и всеми ими обсуждается. Все связи в такой коммуникации одинаковы, а командный стиль руководства отсутствует. Такая структура взаимоотношений распадается, если нарушается связь между двумя участниками коммуникации.

В *многосвязной структуре* коммуникаций (рис. 8.2, б) все ее участники связаны между собой. Ее отличает достаточная устойчивость и скорость передачи информации. Отношения командования ярко выражены. В практике управления наиболее часто встречается на уровне первичного коллектива.

В *звездной структуре* коммуникаций (рис. 8.2, в) ярко выражен «коммутатор-руководитель», через которого передаются все задачи. Все связи замыкаются на нем. Устойчивость и скорость передачи информации невысокие.

Для *иерархической структуры* коммуникаций (рис. 8.3, г) характерны ярко выраженные командные отношения. Промежуточные ступени одновременно являются и подчиненными, и командными.

Организационно-управленческие решения оформляют в виде приказа или распоряжения, после чего они приобретают силу закона. Однако множество решений в организации мигрирует в виде устных указаний, заданий, пожеланий и подобных управляющих директив. Главная задача менеджера и состоит в том, чтобы организовать исполнение такого решения, обеспечить координацию действий и контроль за его выполнением. Таким образом, контроль за исполнением решений является заключительной стадией управленческого цикла.

Он принимает форму обратной связи, посредством которой можно получить информацию об исполнении решения и достижении организацией поставленных целей.

Главное назначение контроля - в своевременном обнаружении возможных отклонений от заданной программы реализации решения, а также в своевременном принятии мер по их ликвидации. В процессе контроля первоначальные цели организации могут модифицироваться, уточняться и изменяться с учетом полученной дополнительной информации о выполнении принятых решений.

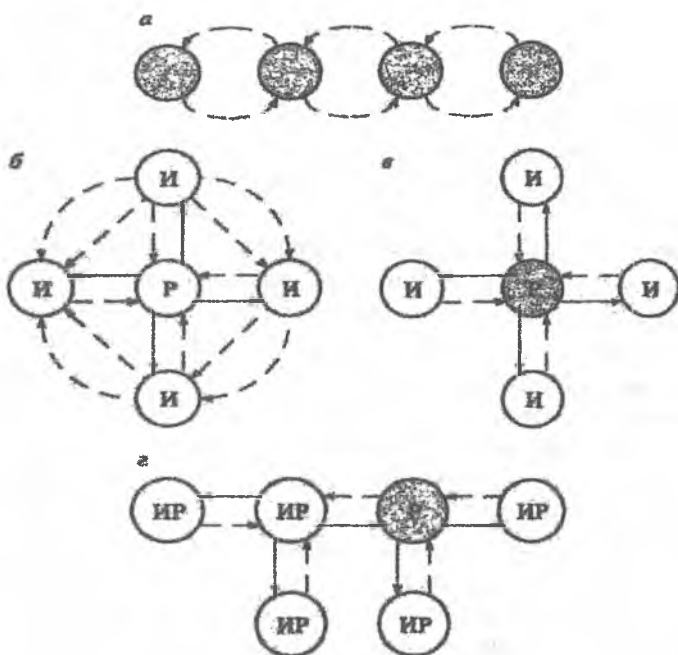


Рисунок 8.2 - Структура коммуникаций:

а — цепочная, б — многосвязная, в — звездная, г — иерархические отношения координации, ярко выраженное командное действие; И — исполнитель, Р — руководитель

С помощью контроля не только выявляются отклонения от заданий, сформулированных в решениях, но и определяются причины этих отклонений. Выделяются и другие функции контроля за исполнением принятых решений:

- диагностическая;
- функция обратной связи;
- ориентирующая;
- стимулирующая;
- корректирующая;
- педагогическая.

*Диагностическая.* Главная, ведущая функция контроля - кто бы что ни проверял, какие бы задачи ни ставились, в любом случае сначала нужно четко представить себе подлинное состояние дел, то есть поставить диагноз.

Обратная связь при контроле за выполнением поставленных задач позволяет руководителю не выпускать из рук бразды правления, дает ему возможность оказывать влияние на ход работы.

*Ориентирующая* функция контроля проявляется в том, что те вопросы, которые чаще всего контролируются начальником, приобретают особое значение в сознании исполнителей, направляют их усилия, в первую очередь, на объект повышенного внимания руководителя. Вопросы, выпадающие из поля зрения руководителя, зачастую не решаются подчиненными.

Если ориентирующая функция контроля при умелом руководстве позволяет менеджеру держать работы в поле зрения, то стимулирующая функция нацелена на выполнение и вовлечение в процесс труда всех неиспользованных резервов.

Корректирующая функция связана с теми уточнениями, которые вносятся в решения на основе материалов контроля. Здесь складывается сложная психологическая ситуация: руководитель полагает, что он проверяет работу подчиненного, на самом же деле последний уже проверил на практике эффективность решения руководителя. Иными словами, контроль уже, можно сказать, состоялся, причем по самому надежному критерию - по соответствию принятого решения практики.

*Педагогическая* функция. Контроль, если он построен умело, побуждает исполнителей к добросовестному труду.

В практике управления организацией применяются три основные разновидности контроля:

- предварительный - предшествует принятию окончательного решения.

Его цель — дать более глубокое обоснование принимаемому решению;

- текущий - с его помощью вносятся коррективы в процесс исполнения принятых решений;

- последующий - служит для проверки эффективности принятия решений.

Таким образом, контроль является объективной необходимостью, так как даже самые оптимальные планы не могут быть реализованы, если их не довести до исполнителей и за их исполнением не наладить постоянный контроль.

### **Вопросы для контроля:**

1. Что вы понимаете под управленческим решением?
2. Назовите основные стадии процесса подготовки и принятия управленческих решений.
3. Дайте классификацию и охарактеризуйте виды управленческих решений.
4. Чем отличаются решения, принимаемые в условиях определенности и в условиях риска?
5. Объясните различия между запрограммированными и незапрограммированными решениями.
6. Дайте характеристику процесса принятия управленческих решений.
7. Приведите общую классификацию методов принятия управленческих решений.
8. В чем индивидуальность стилей принятия решений?
9. Назовите факторы эффективности принимаемых решений.
10. Назовите требования, предъявляемые к управленческим решениям.
11. Как вы понимаете процедуру организации исполнения управленческих решений?
12. Для чего нужен контроль за выполнением решения?

## 9 УСЛОВИЯ ТРУДА И ОТДЫХА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

### Понятие условий и охраны труда

*Условия труда* - совокупность факторов производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье работника.

*Безопасные условия труда* - условия труда, при которых воздействие на работающих вредных или опасных производственных факторов исключено либо уровни их воздействия не превышают установленных нормативов.

*Средства индивидуальной и коллективной защиты работников* - технические средства, используемые для предотвращения или уменьшения воздействия на работников вредных и (или) опасных производственных факторов, а также для защиты от загрязнения.

Сертификат соответствия организации работ по охране труда - документ, удостоверяющий соответствие проводимых работодателем работ по охране труда установленным государственным нормативным требованиям охраны труда.

*«Охрана труда»* - система сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающая в себя правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия.

Производственная деятельность - совокупность действий работников с применением средств труда, необходимых для превращения ресурсов в готовую продукцию, включающих в себя производство и переработку различных видов сырья, строительство, оказание различных видов услуг.

В соответствии со ст.314 ТК РК каждый работник имеет право на:

- 1) рабочее место, оборудованное в соответствии с требованиями безопасности и охраны труда;
- 2) обеспечение санитарно-бытовыми помещениями, средствами индивидуальной коллективной защиты, специальной одеждой в соответствии с требованиями по безопасности и охране труда, а также трудовым, коллективным договорами;

3) обращение в уполномоченный государственный орган по труду и его территориальные подразделения о проведении обследования условий и охраны труда на его рабочем месте;

4) участие лично или через своего представителя в проверке и рассмотрении вопросов, связанных с улучшением условий, безопасности и охраны труда;

5) отказ от выполнения работы при возникновении ситуации, создающей угрозу его здоровью или жизни, с письменным извещением об этом непосредственного руководителя или работодателя;

6) образование и профессиональную подготовку, необходимые для безопасного исполнения трудовых обязанностей, в порядке, установленном законодательством Республики Казахстан;

7) полученное достоверной информации от работодателя о характеристике рабочего месте и территории организации, состоянии условий, безопасности и охраны труда, о существующей угрозе для жизни и здоровья, а также его защите от воздействия вредных (особо вредных) и (или) опасных производственных факторов;

8) сохранение средней заработной платы на время приостановки работы организации из-за несоответствия требованиям по безопасности и охране труда;

9) обжалование неправомерных действий работодателя в области безопасности и охраны труда.

*Обязанности работника в области безопасности и охраны труда.*

Статья 315 ТК РК гласит, что работник обязан:

1) Немедленно сообщить своему непосредственному руководителю о каждом несчастном случае, произошедшем на производстве, признаках профессионального заболевания (отравления), а также о ситуации, которая создает угрозу жизни и здоровью людей.

2) Проходить обязательные периодические медицинские осмотры и предсменное медицинское освидетельствование, а также медицинское освидетельствование для перевода на другую работу по производственной необходимости либо при проявлении признаков профессионального заболевания;



3) Применять и использовать по назначению средства индивидуальной и коллективной защиты, предоставленные работодателем;

4) Выполнять предписанные медицинскими учреждениями лечебные и оздоровительные мероприятия в случае их финансирования работодателем;

5) Соблюдать требования норм, правил и инструкций по безопасности и охране труда, а также требования работодателя по безопасному ведению работ на производстве;

Права работодателя в области безопасности и охраны труда. Статья 316 ТК РК гласит, что работодатель имеет право:

1) Поощрять работников за создание благоприятных условий труда на рабочих местах, рационализаторские предложения по созданию безопасных условий труда;

2) Отстранять от работы и привлекать к дисциплинарной ответственности работников, нарушающих требования по безопасности и охране труда в порядке;

*Обязанности работодателя в области безопасности и охраны труда.*

Статья 317 ТК РК гласит, что работодатель обязан:

1) Принимать меры по предотвращению любых рисков на рабочих местах и в технологических процессах путем проведения профилактики, замены производственного оборудования и технологических процессов на более безопасные;

2) Проводить обучение и подготовку работников по безопасности и охране труда;

3) Проводить организационно-технические мероприятия по безопасности и охране труда;

4) Проводить инструктаж, обеспечивать документами по безопасности ведению производственного процесса и работ;

5) Проходить проверку знаний по вопросам безопасности и охраны труда и организовать проверку знаний руководителей и специалистов в соответствии с правилами, утвержденными уполномоченным государственным органом по труду;

6) Создать работникам необходимые санитарно-гигиенические условия, обеспечить ремонт специальной одежды и обуви работников, снабжение их средствами профилактической обработки, моющими и дезинфицирующими средствами,

медицинской аптечкой, молоком, лечебно-профилактическим питанием в соответствии с нормами, установленными уполномоченным государственным органом по труду;

7) Предоставлять уполномоченному государственному органу по труду и его территориальным подразделениям, должностным лицам органов санитарно-эпидемиологической службы, представителям работников по их письменному запросу необходимую информацию о состоянии безопасности, условий и охраны труда в организациях;

8) Исполнять предписания государственных инспекторов труда;

9) Осуществлять регистрацию, учет и анализ несчастных случаев и профессиональных заболеваний на производстве;

10) Проводить с участием представителей работников периодическую, не реже чем один раз в пять лет, аттестацию производственных объектов по состоянию условий труда, а также обязательную аттестацию после реконструкции, модернизации, установления новой техники для технологии в соответствии с правилами, утвержденными уполномоченным государственным органом по труду;

11) Обеспечивать расследование несчастных случаев на производстве в порядке, установленном законодательством Республики Казахстан;

12) Страховать ответственность за нанесение вреда здоровью и жизни работника при исполнении им трудовых обязанностей;

13) Сообщать о случаях острого отравления в соответствующее территориальное подразделение уполномоченного государственного органа в области санитарно-эпидемиологического благополучия населения;

14) Обеспечить безопасные условия труда;

15) Проводить за счет собственных средств обязательные, периодические (в течение трудовой деятельности) медицинские осмотры предсменное медицинское освидетельствование работников в случаях, предусмотренных законодательством Республики Казахстан, а также при переводе на другую работу с изменениями условий труда либо при появлении признаков профессионального заболевания;

16) Принять неотложные меры по предотвращению развития аварийной ситуации и воздействия травмирующих факторов на других лиц;

2. Трудовым либо коллективным договором с учетом специфики деятельности и видов работ, наличия источников повышенной опасности могут быть предусмотрены дополнительные обязанности работодателя.

Помимо работодателя определенными обязанностями в области охраны труда обладает сам работник. Он обязан (ст.315 ТК РК):

1) Немедленно сообщать своему непосредственному руководителю о каждом несчастном случае, происшедшем на производстве, признаках профессионального заболевания (отравления), а также о ситуации, которая создает угрозу жизни и здоровью людей;

2) Проходить обязательные периодические медицинские осмотры и предсменное медицинское освидетельствование, а также медицинское освидетельствование для перевода на другую работу по производственной необходимости либо при проявлении признаков профессионального заболевания;

3) Применять и использовать по назначению средства индивидуальной и коллективной защиты, предоставляемые работодателем;

4) Выполнять предписанные медицинскими учреждениями лечебные и оздоровительные мероприятия в случае их финансирования работодателем;

5) Соблюдать требования норм, правил и инструкций по безопасности и охраны труда, а также требования работодателя по безопасному ведению работ на производстве.

### Санитарно - гигиенические условия труда

Для создания благоприятных санитарно-гигиенических условий труда все элементы производственной среды должны систематически подвергаться исследованию и производится в соответствии с нормативами.

*Основные руководящие документы, регламентирующие эти условия на предприятиях:*

- различные ГОСТы;

- СанПиН - санитарные правила и нормы;
- СП - санитарные правила;
- СНиП - строительные нормы и правила;
- ПДУ - предельно-допустимые уровни;
- ПДК - предельно-допустимые концентрации;
- ГН - гигиенические нормативы;
- МУК - методические указания по контролю;
- ОБУВ - ориентировочные безопасные уровни воздействия

веществ в воздухе рабочей зоны и др.

Действующие санитарно-гигиенические нормативы разрабатываются по отдельным факторам и в основном регламентируют ПДК и ПДУ вредных факторов, т.е. уровни концентрации, которые при ежедневной работе в течение

8 часов (40 ч. в неделю) не вызывают у работающих профессиональных заболеваний, общих отклонений в здоровье. Однако необходимо иметь в виду, что дозы и уровни вредных факторов, даже значительно меньше предельно допустимых, при комбинированном действии могут становиться опасными для здоровья.

В настоящее время наряду с предельно-допустимыми по отдельным факторам разработаны и оптимальные нормы, на которые и следует ориентироваться при осуществлении мероприятий по совершенствованию санитарно-гигиенических условий труда.

Если же оптимальные уровни еще не определены в нормативных документах, необходимо предусматривать дозы и уровни вредных факторов значительно более низкими, чем ПДК и ПДУ.

### **Метеорологические условия производственной среды**

В понятиях метеорологических условий производственной среды или микроклимата входит: температура воздуха, его влажность и скорость движения, атмосферное давление и тепловое излучение от нагреваемых поверхностей.

При благоприятных сочетаниях параметров микроклимата человек испытывает состояние теплового комфорта, что является важным условием высокой эффективности труда и предупреждения

заболеваний. Значительное отклонение микроклимата рабочей зоны от оптимального может быть причиной ряда физиологических нарушений в организме работающих, привести к снижению работоспособности и даже к профессиональным заболеваниям.

Исследования показывают, что повышение температуры воздуха выше 22°C снижает работоспособность на 2-4% на каждый градус повышения температуры, а при температуре 30 С и выше на 4-6% на каждый градус.

При температуре воздуха более 30<sup>0</sup>С и значительном тепловом излучении от нагретых поверхностей наступает нарушение терморегуляции организма, что может привести к его перегреву. Наблюдается нарастающая слабость, головная боль, шум в ушах, искажение цветового восприятия (окраска всего в красный или зеленый цвет), тошнота, рвота, повышенная температура тела. Дыхание и пульс учащаются, артериальное давление вначале возрастает, затем падает. Исследованиями установлено, что к концу пятичасового пребывания в зоне с температурой воздуха около 30°C и влажностью 80-90% работоспособность снижается на 62%. Значительно снижается мышечная сила рук (на 30-50%), уменьшается выносливость к статическому усилию, примерно в 2 раза ухудшается способность к тонкой координации движений.

Длительное и сильное воздействие низких температур может вызвать неблагоприятные изменения в организме человека. Местное и общее охлаждение организма - причина многих заболеваний, в том числе и простудных. Любая степень охлаждения характеризуется снижением частоты

сердечных сокращений и развитием процессов торможения в коре головного мозга, что ведет к снижению работоспособности.

Влажность воздуха определяется содержанием в ней водяных паров. Различают абсолютная влажность - это масса водяных паров, содержащихся в данный момент в определенном объеме воздуха. Максимальная - это максимально возможное содержание водяных паров в воздухе при данной температуре воздуха (состояние насыщения). Относительная влажность определяется отношением абсолютной к максимальной влажности и выражается в процентах.

Физиологически оптимальной является относительная влажность в пределах 40-60%. Повышенная влажность воздуха (более 75%) в сочетании с низкими температурами оказывает

значительное охлаждающее действие, а в сочетании с высокими температурами способствует нагреванию организма.

Относительная влажность менее 25% также неблагоприятна для человека, так как приводит к высыханию слизистых оболочек, снижению защитной деятельности эпителия верхних дыхательных путей.

Подвижность воздуха. Человек начинает ощущать движение воздуха при его скорости примерно 0,1 м/с. Легкое движение воздуха при обычных температурах воздуха, особенно в условиях низких температур, вызывает увеличение теплопотерь и ведет к сильному охлаждению организма.

Человек ощущает воздействие параметров микроклимата комплексно. На этом основано использование для характеристики микроклимата так называемых эффективной и эквивалентной температур. Первая характеризует ощущения человека при одновременном воздействии температуры и движения воздуха, вторая учитывает еще и влажность воздуха.

В основу принципа нормирования метеорологических условий производственной среды положена дифференцированная оценка оптимальных и допустимых метеорологических условий в рабочей зоне в зависимости от тепловой характеристики производственного помещения, категории работ по тяжести и времени года.

С учетом этих факторов определено, что для физически легкой работы, выполняемой в помещениях с незначительным избытком тепла в холодное и переходное время года, оптимальные параметры микроклимата должны быть следующими: температура воздуха - 20-23°C, относительная влажность воздуха 40-60%, скорость движения воздуха не более 0,2 м/с. Допустимые параметры микроклимата для тех же условий: - 19-25°C, относительная влажность воздуха не более 75%, скорость движения воздуха не более 0,3 м/с. На тяжелых работах температура воздуха по оптимальным должна быть ниже на 4-5°C, а по допустимым - на 6°C. В теплый период года температура воздуха предусматривается нормами несколько выше - на 2-3°C.

*Чистота воздушной среды.* Степень загрязнения воздушной среды характеризуется количеством содержащихся в воздухе примесей - газов, паров, пыли в мг/л или мг/м. Излишнее содержание в воздухе рабочих помещений пыли, паров, газов

снижает работоспособность и производительность труда, может вызвать производственные травмы, профессиональные заболевания или отклонения в состоянии здоровья, обнаруживаемые как в процессе работы, так и в отдаленные периоды жизни настоящего и последующих поколений.

Способы борьбы с вредными примесями в воздухе разнообразны. Наиболее эффективным является полное исключение контакта работающих с вредными веществами благодаря комплексной механизации и автоматизации производственных процессов, связанных с выделением пыли, газа, паров. Но так как это невозможно, большое значение приобретает разработка новых технологических процессов, исключающих использование вредных веществ, замена их менее вредных и т.п.

Снижению поступления в воздух рабочей зоны вредных веществ способствует хорошая герметизация оборудования, ведение процессов в вакууме, применение замкнутых технологических циклов, непрерывных технологических процессов, замена устаревшего оборудования более прогрессивным, своеобразным и качественным ремонтом технологического оборудования.

Хороший эффект достигается размещением производственного оборудования в специальных кабинетах с устройством соответствующей вентиляции и организации дистанционного управления и контроля.

Для удаления вредных примесей из воздушной среды необходима вентиляция (наиболее эффективно применение приточно-вытяжной вентиляции).

Определенное значение имеет и внутренняя отделка производственных помещений (выбор строительных и отделочных материалов). При недостаточной эффективности коллективных средств защиты применяют средства индивидуальной защиты (СИЗ), подразделяемые на: изолирующие костюмы; средства защиты органов дыхания (в основном, это всевозможные респираторы); специальную одежду; специальную обувь; средства защиты рук, головы, лица, глаз, органа слуха; предохранительные приспособления; защитные дерматологические средства (защитные пасты и мази).

Производственные излучения могут быть следующих видов: ионизирующие, электромагнитные, лазерные, ультрафиолетовые. Ионизирующими излучениями называются любые излучения, прямо или косвенно вызывающие ионизацию среды (образование заряженных атомов или молекул-ионов).

Источники ионизирующих излучений широко применяются для контроля качества сварных соединений, автоматического контроля технологических процессов, в сельском хозяйстве, геологической разведке, медицине, атомной энергетике и т.д. Контакт с ионизирующими излучениями представляет серьезную опасность для человека. В результате воздействия ионизирующего излучения на организм человека в тканях могут происходить сложные физические, химические и биологические процессы.

Предельно допустимые дозы (ПДД) внешнего и внутреннего облучения людей источниками ионизирующего излучения установлены Нормами радиационной безопасности и Основными санитарными правилами работы с радиоактивными веществами.

Большое значение при защите от внешнего облучения имеют: дистанционное управление работой оборудования, увеличение расстояния между оператором и источником излучения, сокращение продолжительности работы в поле излучения, экранирование источника излучения.

При работе с радиоактивными веществами большое значение имеют средства индивидуальной защиты: спецодежда и средства защиты органов дыхания, организация дозиметрического контроля, правила личной гигиены.

Электромагнитные излучения. Применение в народном хозяйстве систем, связанных с генерированием, передачей и использованием энергии электромагнитных колебаний, сопровождается возникновением в окружающей среде электромагнитных полей. При превышении допустимых уровней воздействия электромагнитного поля на человека могут возникать профессиональные и общие заболевания.

Степень воздействия электромагнитных излучений на организм человека зависит от диапазона частот, интенсивности воздействия, продолжительности облучения, размеров облучаемой поверхности и индивидуальных особенностей организма.

Длительное действие электромагнитного поля (ЭМП) низкой



частоты вызывает функциональное нарушение центральной нервной системы, сердечно-сосудистой системы, некоторые изменения в составе крови.

Биологическое действие ЭМП более высоких частот связано, в основном, с их тепловым и аритмическим эффектом. Облучение ЭМП большой интенсивности может привести к разрушительным изменениям в тканях и органах. Длительное воздействие ЭМП небольшой интенсивности приводит к нервным и сердечно-сосудистым расстройствам.

Разработаны Гигиенические нормы для персонала, систематически находящегося в зоне ЭМП, а также средства и способы защиты персонала: использование поглотителей мощности, экранирование рабочих мест, удаление рабочих мест от источника электромагнитного излучения, рациональное размещение оборудования, излучающего электромагнитную энергию; установление рациональных режимов работы оборудования и персонала; применение предупреждающей сигнализации; применение средств индивидуальной защиты.

*Ультрафиолетовые излучения (УФИ).* Естественным источником УФИ является Солнце. Искусственные источники УФИ – это газоразрядные источники света, электрические дуги, лазеры и др. Воздействие УФИ на человека оценивается покраснением кожи, в дальнейшем (как правило, спустя

48 ч) приводящим к пигментации кожи (загару). УФИ необходимы для нормальной жизнедеятельности человека. В то же время длительное воздействие больших доз УФИ может привести к серьезным поражениям глаз и кожи. Длительное воздействие больших доз УФИ может привести к развитию рака кожи.

Для защиты от избытка УФИ применяют специальные экраны, спецодежду, защитные очки. При сооружении помещений учитывается различная отражающая способность УФИ различных отделочных материалов.

*Освещение.* Выбор параметров производственного освещения должен основываться на учете требований, предъявляемых конкретным производственным процессом, в соответствии с действующими нормами и правилами.

При нормировании освещения пользуются единицами измерения светового потока и освещенности. Единицей светового

потока служит люмен (лм). За единицу освещенности принимают люкс (лк), равный освещенности, создаваемой световым потоком в 1 лм, равномерно распределенным на площади в 1 м.

Улиц, не имеющих дефектов зрения, нормальная его острота (т.е. способность различать мелкие предметы) достигается лишь при освещенности в 50-70 лк. Для максимальной различительной способности глаза нужна освещенность в 600-1000 лк.

*Свет* - естественное условие существования человека - влияет на состояние высших психических функций и физиологические процессы в организме. Хорошее освещение действует тонизирующее, создает хорошее настроение, улучшает протекание основных процессов высшей нервной деятельности.

В зависимости от спектрального состава свет может оказывать возбуждающее действие и усиливать чувство тепла (оранжево-красный), или, наоборот, успокаивающее (желто-зеленый), или усиливать тормозные процессы (сине-фиолетовый).

Недостаточное освещение, чрезмерные световые контрасты вызывают напряжение зрения, появление чувства сонливости, снижения внимания и общее утомление, что проявляется в снижении работоспособности человека и производительности его труда. Установлено большое влияние освещенности рабочих поверхностей на производительность труда. Так, увеличение освещенности в цехах с 200 до 800 лк повышает производительность труда на 7,8%.

Особенно велико влияние освещенности на производительность труда для технологических процессов с большим объемом зрительных работ. Однако увеличение освещенности способствует повышению работоспособности даже в тех случаях, когда процесс труда практически не зависит от зрительного восприятия. При плохом освещении человек быстро устает, работает менее продуктивно, возрастает потенциальная опасность ошибочных действий и несчастных случаев.

*Гигиенические требования к производственному освещению:*

- спектральный состав света, создаваемого искусственными источниками, должен приближаться к солнечному;
- уровень освещенности должен быть достаточным и соответствовать гигиеническим нормам, учитывающим условия зрительной работы;

должна быть обеспечена равномерность и устойчивость уровня освещенности в помещении во избежание частой переадаптации и утомления зрения;

- освещение не должно создавать блисткости как самих источников света, так и других предметов.

Производственное освещение может быть естественным, искусственным и совмещенным.

Наиболее благоприятно *естественное освещение*. Физиологами установлено, что при естественном освещении производительность труда на 10% выше, чем при искусственном.

Естественное освещение помещения характеризуется коэффициентом естественной освещенности (КЕО): отношение освещенности внутри помещения в данной точке к освещенности наружной горизонтальной плоскости, освещаемой равномерно рассеянным светом небосвода (выражается в процентах). Нормированное значение КЕО зависит от характера зрительной работы, вида освещения (естественного или совмещенного), устойчивости снежного покрова и уровня инсальляции здания (не менее 40 лк).

Нормами установлено 8 разрядов зрительных работ: от работ высшей точности (I разряд) до работ, связанных с общим наблюдением за ходом производственного процесса (VIII разряд). В основу выбора КЕО для первых семи разрядов положен размер объекта различения.

Практика показывает, что уровень естественной освещенности в процессе эксплуатации зданий значительно снижается в связи с загрязнением остекленных поверхностей световых проемов, а также загрязнений стен и потолков. Поэтому необходимо регулярно очищать стекла (не реже 2 - 4 раз в год) и производить побелку потолков и стен (не реже 1 раза в год).

*Искусственное освещение* может быть трех видов: общее, местное и комбинированное.

*Производственный шум*. В настоящее время шум становится одним из наиболее распространенных факторов внешней и производственной среды. Шумом называют всякий неблагоприятно действующий на человека звук. Обычно шум является сочетанием звуков различного характера, частоты и интенсивности. Слуховой орган человека воспринимает в виде слышимого звука колебания

упругой среды, имеющие частоту примерно от 20 до 20 000 Гц, но наиболее важный для слухового восприятия интервал от 45 до 10 000 Гц.

Для характеристики производственного шума и оценки его воздействия на человека определяется уровень звукового давления в децибелах, характеризующий громкость или интенсивность шума. Диапазон слухового восприятия человека составляет 130 дБ.

Шум - общебиологический раздражитель и в определенных условиях может влиять на все органы и системы организма. Наиболее полно изучено влияние шума на слуховой орган человека. Интенсивный шум при ежедневном воздействии приводит к возникновению профессионального заболевания - тугоухости.

Установлено, что под влиянием шума наступают изменения в органе зрения человека (снижается устойчивость ясного видения и острота зрения, изменяется чувствительность к различным цветам и др.), вестибулярном аппарате; нарушаются функции желудочно-кишечного тракта; повышается внутричерепное давление и т.д. Шум, особенно прерывистый, импульсивный, снижает точность выполнения рабочих операций, затрудняет восприятие информации. Наиболее чувствительными к шуму являются такие операции, как слежение, сбор информации, мышление.

В результате неблагоприятного воздействия шума на человека снижается работоспособность, производительность, увеличивается брак в работе, создаются предпосылки к возникновению несчастных случаев.

*Недопустимыми считаются условия труда при уровне шумов:*

- низкочастотных — свыше 100 дБ,
- среднечастотных — свыше 85 дБ,
- высокочастотных — свыше 80 дБ.

При борьбе с шумом важное значение имеет применение различных акустических средств: звукопоглощения (применение звукопоглощающей облицовки потолка, стен, подвесных звукопоглотителей, подвижных звукопоглощающих экранов), звукоизоляции (звукоизолирующих ограждений зданий и помещений, звукоизолирующих кожухов, кабин, экранов и т.д.).

*Вибрация* - механические колебания, вызываемые работающим оборудованием, механизированными инструментами, транспортом. Основные параметры, характеризующие вибрацию:

- амплитуда смещения - наибольшее отклонение колеблющейся точки от положения равновесия (м или мм);
- колебательная скорость (м/с);
- колебательное ускорение (м/с<sup>2</sup>); частота колебания (Гц). При частоте больше 16 Гц вибрация сопровождается шумом. Человек начинает ощущать вибрацию при колебательной скорости, равной 0,1 м/с, а при скорости 1 м/с возникают болевые ощущения.

### Психофизиологические условия труда

Трудовая деятельность человека основана на его работоспособности, т.е. способности производить целенаправленные действия. С физиологической точки зрения, это способность человеческого организма выдерживать в ходе трудового процесса соответствующие физическую, нервно-психическую и эмоциональную нагрузки, повышать и сохранять на определенном уровне интенсивность физиологических процессов в двигательном аппарате, нервной системе, органах кровообращения и дыхательных органах и тем самым обеспечивать нормальное течение трудовой деятельности в определенный отрезок времени.

Способность человека к работе создается движущими силами организма - процессом возбуждения и энергией химических веществ, обеспечивающих этот процесс. Однако энергетические ресурсы человеческого организма не беспредельны. При непрерывной работе функциональные единицы (мышцы, нервные клетки и др.) могут беспрепятственно расходовать только определенное количество энергетических веществ, считающееся пределом работоспособности. Когда расход энергии достигает критической величины, превышает этот предел, происходит временное снижение работоспособности. Динамические изменения физиологических функций, возникающие в процессе труда и вызывающие снижение работоспособности человека, называют производственным утомлением, а связанное с ним психологическое состояние

— усталостью. Это нормальное физиологическое явление, и при отсутствии чрезмерных нагрузок, вызывающих переутомление, работоспособность организма при прекращении деятельности или ее перемене полностью восстанавливается, так как в действие

вступает специальная функциональная система, направленная на восстановление энергетических веществ, израсходованных в процессе труда.

С проблемами работоспособности, ее снижением и восстановлением связан вопрос об интенсивности труда, которую можно рассматривать с физиологической и экономической точек зрения.

Физиологическая интенсивность — это степень напряженности труда, измеряемая расходом мускульной и нервной энергии в процессе производства в единицу рабочего времени.

Интенсивность труда, рассматриваемая с экономической точки зрения, тесно связана с его производительностью, поскольку рост интенсивности находит выражение в увеличении массы продуктов, производимой в данный промежуток времени.

Статическая нагрузка, связанная с фиксацией человеком усилия без перемещения всего тела или отдельных его частей, характеризуется величиной удерживаемого груза или усилия и временем его удержания и рассчитывается по формуле:

$$H=mt,$$

где,  $m$ -масса груза и статическое усилие;  $t$ -время фиксации усилия.

Величина нервно-психической нагрузки зависит от объема и характера информации, получаемой работающим из различных источников (такими источниками могут быть: документация, предметы труда, средства труда или люди, с которыми он связан в процессе труда), и определяется:

1) уровнем напряженности, интенсивностью внимания, зависящей от числа одновременно наблюдаемых объектов, длительности сосредоточенного наблюдения, продолжительности активных действий;

2) степенью напряжения анализаторных функций, зависящих, в частности, от условий для слуха и зрения, плотности сигналов;

3) уровнем эмоционального напряжения;

4) степенью монотонности труда - зависит от числа и длительности элементов производственной операции, частоты их

повторения, их однообразия, времени пассивного наблюдения за ходом технологического процесса;

5) темпом работы, количеством движений рук, ног, корпуса в единицу времени.

### Эстетические условия труда

Производственная эстетика определяет требования по внесению художественного начала в среду, в условиях которой осуществляется трудовая деятельность людей. Она призвана вызывать положительные эмоции и способствовать повышению работоспособности человека.

Производственная эстетика предполагает соответствующее внешнее и внутреннее оформление зданий. Действующие предприятия, при строительстве которых в свое время не соблюдались эстетические требования, следует реконструировать и модернизировать с учетом современных требований производственной эстетики. Внешнее оформление зданий и сооружений предусматривает рациональную архитектуру их фасада, кровель, водостоков и карнизов, стен и фундаментов, а также входов и подъездов.

Внутренняя и внешняя территория предприятия также должна соответствовать требованиям эстетики: устройство удобных подходов и подъездов к предприятию, проходных, безопасных для движения пешеходов асфальтированных дорожек по всей территории, озеленение территории, включая устройство газонов, клумб; сооружение фонтанов, бассейнов, скульптурных украшений и др.

Рекламные витражи должны иметь также красивые архитектурно-художественные формы. Зоны отдыха и спортивные площадки должны вписываться в общий ансамбль территории предприятия и вместе с ним иметь единое художественное решение. То же самое можно сказать об организации стоянок транспорта.

Интерьер производственных помещений или внутреннее их оформление охватывает все те помещения, где работники проводят время в труде или отдыхая: цеха, лаборатории, отделы, вспомогательные службы производственного и бытового назначения, склады, комнаты отдыха. При организации интерьера,

прежде всего, необходимо исходить из безопасности труда, удобства рабочей позы (включая и особенности зрительного восприятия). Необходимо учитывать и психологические потребности человека во время работы. Так, психологически необходимо, чтобы человек на рабочем месте мог видеть внешнюю среду, природу. В связи с этим всюду, где это допустимо, вместо глухих стен в зданиях целесообразно устраивать прозрачные витражи, через которые открывался бы вид на зелень, деревья и пр.

Даже там, где по климатическим условиям или из-за особенностей технологического процесса устройство больших остекленных плоскостей невозможно, нужно предусматривать хотя бы минимальное «психологическое» остекление, через которое человек зрительно будет связан с наружным пространством. Важно предусматривать озеленение интерьера, выполняющее не только санитарно-гигиеническую (улучшает микроклимат, снижает шум), но и психофизиологическую и архитектурно-художественную, эстетическую функции. Расположение зеленых бордюров в интерьерах разнообразно: вдоль оконных проемов, стен, на полу, в углублении пола, по краю лестничных площадок и т.д. Зеленые бордюры могут организовывать интерьер: с их помощью можно разграничить пространство, выделить в нем определенные зоны или даже зрительно уменьшить их, внося одновременно ощущение уюта.

Серьезное внимание следует уделять цветовому оформлению производственных помещений, имея, в частности, ввиду, что около 80% информации человек получает через посредство зрительного восприятия. Функции цвета в производственной обстановке многообразны. Условно их можно разделить на 2 группы: цвет как средство информации и как фактор психофизиологического комфорта.

В качестве средства информации цвет используется для ориентации работников в производственной среде и рабочем оборудовании. Ориентация в производственной среде предполагает применение цвета для обозначения и маркировки коммуникаций и обеспечения безопасности работающих. Государственным стандартом установлены следующие значения цветов: красный - запрещение, непосредственная опасность, средства пожаротушения; желтый - предупреждение, возможная опасность; зеленый -



предписание, обеспечивающее безопасность; синий - указание, информация.

Психофизиологическое восприятие людьми цветовой гаммы чрезвычайно разнообразно: оно зависит от возраста, пола и настроения. Ученые уже давно пытались выявить, какие эмоции вызывают определенные цвета и их сочетания и какое действие оказывают они на человека. Установлено, что красный цвет - возбуждающий, горячий, энергичный; оранжевый цвет - воспринимается тоже как раскаленный, горячий, он согревает, бодрит, стимулирует к активной деятельности. Желтый - теплый, веселый, располагает к хорошему настроению. Зеленый - цвет покоя и свежести, успокаивающе действует на нервную систему; в сочетании с желтым приобретает мягкие тона и благотворно действует на настроение. Синие и голубые цвета напоминают о дали, воде, холоде, они свежи, кажутся легкими и воздушными. Под их воздействием уменьшается физическое напряжение, они могут регулировать ритм дыхания, успокаивать пульс. Черный цвет - мрачный и тяжелый, резко снижает настроение. Серый - унылый, в производственной обстановке рекомендуется уходить от этого цвета. Белый - холодный, однообразный, способен вызывать апатию.

Глаз человека различает в солнечном спектре более 120 градаций по цветовому тону, более 10 - по насыщенности каждого тона и более 25 ступеней по яркости, что в сумме дает свыше 25 тыс. различных цветов и оттенков. Глаз очень остро реагирует на цвета, причем меньше утомляется, если окружающая обстановка достаточно разнообразна и глаз охватывает гамму цветов. Однообразие и, наоборот, резкие контрасты цвета по насыщенности воздействуют на психику человека отрицательно. На выбор цветового оформления влияют многие факторы. Прежде всего, он зависит от характера труда. На работах, требующих больших физических и нервных нагрузок, а также в цехах с высоким температурным режимом для отделки интерьера лучше использовать светлые тона голубых, серо-голубых, зелено-голубых, серо-зеленых и других спокойных и холодных цветов невысокой насыщенности. Работа, требующая только периодических умственных или физических нагрузок, легче выполняется в обстановке теплых цветов, повышающих активность организма. В помещениях, где выполняются преимущественно монотонные

работы, стены следует окрашивать в более яркие, бодрящие цвета. Выбор цветовой отделки интерьера зависит также от размеров и особенностей планировки производственного помещения.

Правильной ориентации рабочего при эксплуатации оборудования способствует правильная окраска его элементов в зависимости от роли в трудовом процессе. Целесообразно использовать не более трех цветов: один для органов управления; другой - для частей, создающих фон обрабатываемой детали; третий - для остальных окрашенных поверхностей.

Цвета окраски основного оборудования должны быть физиологически оптимальными, способствующими снижению зрительного и общего утомления и повышающими функциональные характеристики зрения. Корпуса оборудования рекомендуется окрашивать в светлые неяркие тона (салатный, светло-зеленый, зелено-голубой), органы управления для привлечения к ним внимания - в более броские (желтый, приглушенный оранжевый). Поверхности основной и несущей части оборудования можно окрашивать в более темные цвета. В оборудовании малых размеров многоцветковая окраска не рекомендуется. Опасные в отношении травматизма элементы оборудования должны окрашиваться в соответствии с указаниями Госстандарта.

### Режимы труда и отдыха

Режим труда и отдыха - это установленный для каждого вида работ порядок чередования и продолжительность периодов работы и отдыха.

Различают следующие виды режимов труда и отдыха: сменный, суточный, недельный, месячный и годовой.

Главными элементами, составляющими сменный режим труда и отдыха, являются установленная общая продолжительность рабочего дня, время начала и окончания работы, время предоставления и продолжительность обеденного перерыва, периодичность и длительность других регламентированных перерывов на отдых.

Суточный режим труда и отдыха включает установление количества и чередования смен, начала и окончания работы в сменах, перерывов на отдых и сон. Режим труда и отдыха на

протяжении недели (месяца) определяется установленным количеством рабочих дней и часов в неделю (месяц), порядком чередования рабочих дней и дней отдыха, а также чередования работы в различные смены.

Годовой режим труда и отдыха обусловлен общим количеством часов и дней работы за год, установленной периодичностью и длительностью основных и дополнительных отпусков.

Рациональный режим труда и отдыха - это чередование работы и перерывов на протяжении смены, недели, месяца, года, устанавливаемое на основе анализа работоспособности с целью обеспечения высокой производительности труда и сохранения здоровья работника при эффективном использовании производственного оборудования.

Режимы труда и отдыха устанавливаются исходя из конкретных особенностей деятельности организации или подразделения и должны быть обоснованы в экономическом, психофизиологическом, социальном и законодательном аспектах.

Экономическое обоснование подразумевает оптимальное использование оборудования по времени и мощности при полной загрузке работников, что, в конечном счете, влияет на эффективность производства.

Психофизиологическое обоснование предполагает учет требований физиологии и психологии труда, в частности, учет динамики работоспособности, факторов, влияющих на утомление работника, и времени, необходимого для восстановления работоспособности.

Социальное обоснование предполагает учет интересов не только производственных работников, но и персонала всех других сфер деятельности.

Законодательное обоснование режимов труда и отдыха предполагает соблюдение требований Трудового кодекса РК

В соответствии с разд. III Трудового кодекса РК продолжительность времени работы на предприятиях РК устанавливается следующим образом:

«Нормальная продолжительность рабочего времени не может превышать 40 ч в неделю» (ст.77).

Сокращенная продолжительность рабочего времени устанавливается: (ст.181 ТК РК)

- для работников в возрасте до шестнадцати лет - не более 24 ч в неделю;

- для работников в возрасте от шестнадцати до восемнадцати лет - не более 36 ч в неделю;

- для учащихся организаций образования, совмещающих в течение учебного года с работой, в возрасте от 14 до 16 лет - 2,5 часа в день, в возрасте от 16 до 18 лет - 3,5 часа в день.

«По соглашению между работником и работодателем могут устанавливаться как при приеме на работу, так и впоследствии неполный рабочий день (смена), или неполная рабочая неделя»

«Продолжительность ежедневной работы (смены) не может превышать: для работников в возрасте от пятнадцати до шестнадцати лет - 5 часов, в возрасте от шестнадцати до восемнадцати лет - 7 часов;

- для учащихся общеобразовательных учреждений, образовательных учреждений начального и среднего профессионального образования, совмещающих в течение учебного года учебу с работой, в возрасте от четырнадцати до шестнадцати лет - 2,5 часа, в возрасте от шестнадцати до восемнадцати лет - 4 часов;

- для инвалидов - в соответствии с медицинским заключением, выданным в порядке, установленном федеральными законами и иными нормативными правовыми актами.

Для работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, где установлена сокращенная продолжительность рабочего времени, максимально допустимая продолжительность ежедневной работы (смены) не может превышать:

- при 36-часовой рабочей неделе - 8 часов;

- при 30-часовой рабочей неделе и менее - 6 часов

«Продолжительность рабочего дня или смены, непосредственно предшествующих нерабочему праздничному дню, уменьшается на один час».

«Ночное время» — время с 22 ч до 6 ч.

Продолжительность работы (смены) в ночное время сокращается на один час без последующей отработки.

Не сокращается продолжительность работы (смены) в ночное время для работников, которым установлена сокращенная

продолжительность рабочего времени, а также для работников, принятых специально для работы в ночное время, если иное не предусмотрено коллективным договором.

В Трудовом кодексе РК определены условия работы в ночное время, а также сверхурочная работа (ст. 87)

В статьях 82, 83, 84 Кодекса определено понятие режима рабочего времени:

«Режим рабочего времени должен предусматривать продолжительность рабочей недели (пятидневная с двумя выходными днями, шестидневная с одним выходным днем, рабочая неделя с предоставлением выходных дней по скользящему графику, неполная рабочая неделя), работу с ненормированным рабочим днем для отдельных категорий работников, продолжительность ежедневной работы (смены), в том числе неполного рабочего дня (смены), время начала и окончания работы, время перерывов в работе, число смен в сутки, чередование рабочих и нерабочих дней, которые устанавливаются правилами внутреннего трудового распорядка в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, а для работников, режим рабочего времени которых отличается от общих правил, установленных у данного работодателя, — трудовым договором».

Условия работы в режиме гибкого рабочего времени определены в ст. 85. При работе в режиме гибкого рабочего времени начало, окончание или общая продолжительность рабочего дня (смены) определяются по соглашению сторон. Работодатель обеспечивает отработку работникам суммарного количества рабочих часов в течение соответствующих учетных периодов (рабочего дня, недели, месяца и др.).

Режим гибкого рабочего времени получает все большее применение, особенно для работников, занятых творческими видами деятельности.

В главе 8 Трудового кодекса РК определяют виды и порядок предоставления времени отдыха:

«Видами времени отдыха» являются:

- перерывы в течение рабочего дня (смены);
- ежедневный (междусменный) отдых;
- выходные дни (еженедельный непрерывный отдых);

- нерабочие праздничные дни; отпуска»

«В течение рабочего дня (смены) работнику должен быть предоставлен перерыв для отдыха и питания продолжительностью не менее 30 минут, который в рабочее время не включается» (ст. 93).

«Нерабочими праздничными днями Республики Казахстан» являются:

- 1-2 января - Новый год;
- 7 января - Рождество Христово;
- 8 марта - Международный женский день;
- 21-23 марта - Праздник Наурыз;
- 1 мая - Праздник единства народов Казахстана;
- 9 мая - День Победы;
- 6 июля - День Столицы;
- 30 августа - День Конституции;
- 16 ноября - Курбан айт;
- 16-17 декабря - День Независимости.

«Ежегодный основной оплачиваемый отпуск предоставляется работникам продолжительностью 24 календарных дней» (ст. 101).

В ст. 102 ТК РК определены условия предоставления дополнительных оплачиваемых отпусков отдельным группам работников.

#### **Вопросы для контроля:**

1. Назовите различие между вредными и опасными производственными факторами.
2. Перечислите документы, регламентирующие условия труда.
3. Что в себя включает понятие условий производственной среды и микроклимата?
4. При какой температуре воздуха достигается оптимальная работоспособность?
5. Что такое относительная влажность?
6. Перечислите виды производственных излучений.
7. Каких видов может быть освещение?
8. Приведите недопустимые уровни шума для нормальных условий труда.
9. Какие виды режимов труда и отдыха вы знаете?

10. В каком документе определены условия режима труда и отдыха?

11. Перечислите нерабочие праздничные дни в РК.

12. Что приравнивается к прогулу без уважительной причины?

## 10 ПЕРСОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

### Цель персонального менеджмента

Многие выдающиеся люди добивались успеха благодаря четкой организации своего личного труда. Человек, естественно, не может управлять самим временем, но способен управлять своими делами с учетом данного фактора. Следует отметить, что в управлении самим собой нужны те же умения, что и в руководстве другими людьми, т.е. способность планировать, организовывать, делегировать, стимулировать, координировать и контролировать. Без этого невозможно эффективно работать. По существу, у всех одинаковое количество времени, только одни используют его лучше, а другие хуже.

Персональный менеджмент (англ. self management — самоменеджмент) — это целенаправленное и последовательное применение практических методов менеджмента в повседневной деятельности для того, чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время.

Система персонального менеджмента включает следующие шесть процедур:

1. Постановка цели - анализ и формирование личных целей, выбор количественных критериев их достижения.
2. Сбор и обработка информации - сбор первичной информации и ее обработка по выбранному плану действий.
3. Планирование - разработка планов и альтернативных вариантов своей деятельности.
4. Принятие решений по предстоящим делам для достижения критериев управления.
5. Реализация решений и организация их исполнения включают составление распорядка дня и организацию личного трудового процесса в целях реализации поставленных задач.
6. Контроль (самоконтроль и контроль итогов, в случае необходимости - корректировка целей).

Сущность системы персонального менеджмента можно представить в виде модели требований к качествам человека, его способности управлять собой. Эта модель складывается из семи блоков:



1. Личная организованность, пунктуальность.
2. Самодисциплина. Постоянная целенаправленная деятельность.
3. Знание техники личной работы и научной организации труда.
4. Мотивация человеческого потенциала на реализацию жизненных целей.
5. Способность быть здоровым и работоспособным.
6. Способность сформулировать и реализовать жизненные цели.
7. Личный самоконтроль.

В таблице 10.1 представлена технология самоменеджмента.

Таблица 10.1 - Технология самоменеджмента

Процедуры	Методические приемы и способы	Достижимый результат
1. Постановка целей. Выбор критериев достижения	Определение целей, ситуационный анализ, целевые стратегии и методы достижения успеха, формулирование цели	Ориентация на конечный результат Выбор количественных критериев Устранение слабых сторон Распознавание преимуществ Концентрация усилий в узких местах Фиксация сроков и мероприятий
2. Сбор и обработка информации для планов	Сбор первичной информации Обеспечение полноты и своевременности поступления информации Обработка информации по альтернативным вариантам	Максимально необходимый объем информации для руководителя Проработка трех вариантов (пес- симистичного, реалистичного, оптимистичного)
3. Планирование и разработка альтернативных вариантов решений	Годовое и квартальное планирование, месячное и недельное Планирование рабочего дня Принципы персонального менеджмента Менеджмент с помощью дневника времени	Подготовка к реализации цели на основе планов Распределение рабочего времени Распределение имеющихся ресурсов Анализ ограничений на решение задачи Наличие трех альтернатив

4. Принятие решений на основе альтернативных вариантов	Установка приоритетов решений. Выбор экономически выгодного варианта по критерию «Время — стоимость» Выполнение принципа Парето: 80% альтернативных решений бесполезны и только 20% дают нужный результат	Первоочередное решение жизненно важных проблем Приводящая к успеху организация труда Упорядочение дел по их важности, избавление от «тирании» неотложности
5. Реализация решений и организация их исполнения	Четкий распорядок рабочего дня Биоритм, график продуктивности Четкая технология выполнения решений	Концентрация на значительных задачах управления, использование пика производительности труда Постепенная реализация принятых решений
6. Контроль исполнения и самоконтроль	Контролирование процесса работы Контролирование достижения поставленных целей и промежуточных результатов Обзор итогов истекшего дня (самоконтроль) с точки зрения достижения критериев	Обеспечение запланированных результатов (цель и критерии) Контроль выполнения цели по каждому количеству критерия Вознаграждение за достигнутые результаты

#### Как работать над жизненными планами?

Планирование - это совокупность таких действий, как исследование, аналитика и других для нахождения комплекса решений, направленных на достижение целей какой-либо личности, организации, ряда организаций или всех граждан и организаций в регионе, стране или мире.

Планирование означает, прежде всего, умение думать с опережением и предполагает системность в работе. Планирование далеко от импровизации - оно требует аналитического мышления.

Планировать собственную деятельность нужно поэтапно, выполняя следующие процедуры:

1. Проанализировать бюджет времени.
2. Определить содержание планируемых дел.
3. Рассчитать время, необходимое для выполнения этих дел.
4. Составить план перспективных дел на год.

5. Разработать тематический список дел на месяц.
6. Составить план действий на неделю.
7. Записать текущие дела и составить рабочий план на день.

Существует ряд преимуществ письменной формы планирования:

- письменные планы дня обеспечивают разгрузку памяти;
- планы, которые держат в голове, легко отвергаются;
- письменно фиксируемый план имеет психологический эффект самомотивации к работе;
- вы меньше отвлекаетесь и больше занимаетесь только намеченными задачами;
- благодаря контролю результатов невыполненные дела не теряются (переносятся на следующий день);
- последовательное планирование обуславливает совершенствование вашей личной техники и методов работы;
- существует ясность относительно того, что надо сделать в течение дня, вы стараетесь рационализировать свой труд и сознательно противодействовать помехам внутренней и внешней среды.

Существует множество правил планирования, следуя которым вы должны значительно повысить эффективность планирования собственной деятельности:

- сначала нужно поставить себе цель — это необходимое условие начала любого планирования. Цель должна быть объективной и отвечать вашим возможностям;
  - необходимо выбрать количественные критерии достижения поставленной цели;
  - необходимо составить себе обзор возможных условий и факторов, могущих оказать на ваш план то или иное влияние;
  - следует попытаться скомбинировать и адаптировать их таким образом, чтобы они в максимальной степени соответствовали поставленной вами цели;
  - нужно дать оценку составленных вами комбинаций и выбрать наилучший вариант;
  - при непосредственной разработке плана не следует сильно его детализировать — держите в голове весь план целиком.
  - детализация должна носить примерно одинаковый характер.
- Такое часто происходит из-за чрезмерного усердия или по неопытности, но, тем не менее, это лучше, чем что-то упустить;

- никогда не следует внедрять незаконченные планы. Неполное планирование может привести к необходимости импровизации, что, в свою очередь, вызовет неуверенность; а это, как правило, ведет к принятию необоснованных решений;

- в планировании могут быть допущены и отклонения, которые следует сводить к минимуму. Это относится, например, к первоочередным целям, что же касается перспективных целей, то такие отклонения могут достигать больших величин и регулируются критериями достижения целей.

*Контроль реализации жизненных целей.*

Контроль - это постоянное сравнение того, что есть, с тем, что должно быть. Постановка цели и планирование эффективны лишь настолько, насколько эффективны следующие за ними решения и контроль над их исполнением.

Функции контроля. Контроль очень важен при реализации жизненных целей: он служит для их улучшения. Контроль охватывает три задачи:

1. Осмысление физического состояния (что достигнуто к моменту осуществления контроля?).
2. Сравнение запланированного с достигнутым (в какой степени достигнута поставленная цель?).
3. Корректировка по установленным отношениям (какие отношения имеют место?).

Контроль процесса. Регулярно через равные промежутки времени необходимо проверять свои планы и организацию труда. Это поможет вам выявить «поглотителей времени», вредные привычки (длительные телефонные разговоры, неверные приоритеты, неприятные отвлечения от работы).

Контроль результатов. Контроль над результатами труда должен проводиться после выполнения задачи (конечный контроль), а при реализации крупных проектов он должен осуществляться на промежуточных стадиях на всем протяжении процесса (промежуточный контроль). Следует осуществлять регулярную корректировку хода выполнения своих годовых, месячных, недельных и дневных планов. Контроль результатов должен быть запланирован и проведен своевременно, чтобы можно было провести необходимые корректировки.

## Как эффективно использовать свое время?

### *Как беречь свое время?*

Главное преимущество при планировании работы состоит в том, что оно приносит выигрыш времени. Большое значение для планирования личного времени имеет выполнение следующих правил:

1. Точно определите свою цель. Многие люди попусту тратят время и энергию на какое-нибудь дело, так как отчетливо не представляют себе, что, собственно, они собираются сделать, не зная точно, к чему идти, они сбиваются еще на старте, теряют дорогу. Определив с самого начала пункт назначения, вы достигнете его гораздо быстрее. Это решающее условие.

2. Сосредоточьтесь на главном. Запишите на листке в порядке важности самые срочные дела. На завтра примитесь за дело № 1 и не отступайте от него, пока не закончите. Затем так же поступите с делом № 2, затем с делом № 3 и т.д. Не тревожьтесь, если к концу дня вы разделаетесь только с одними или с двумя делами, возьмите на вооружение правило «чистой страницы». Оно требует обязательного перенесения на другие дни того, что не удалось сделать за истекший день.

3. Придумывайте себе стимулы. Мы лучше делаем то, что нам хочется делать. Отсюда задача - превратить свои занятия из «надо» в «хочется», и продуктивность повысится почти автоматически.

4. Установите твердые сроки. Один из способов связать себя обязательством - назначить для выполнения определенного задания твердый срок. Но следует помнить, что сроки должны быть реальными и вы должны твердо их придерживаться.

5. Научитесь быть решительным. Не откладывайте дело со дня на день. Говорят, что успех состоит в том, чтобы поступать правильно в 51% случаев. Поэтому, располагая определенными фактами, решайте и действуйте.

6. Научитесь говорить «нет». Если вы не научитесь этому, то окажетесь вовлеченными в такие дела, которыми никогда не занялись бы по своей воле.

7. Не теряйте время на телефонные разговоры. Телефон во многом экономит время, когда следует получить какие-то данные, сделать заказ, условиться о встрече. Но всегда есть искушение

просто поболтать с кем-то по телефону. Прежде чем снять трубку, определите: ради чего вы это делаете и чего конкретно хотите добиться. А затем ведите разговор на деловом уровне.

8. Ведите записную книжку (или дневник). Записывайте все предстоящие дела, мысли, номера телефонов - и вам же придется мучиться, вспоминая какие-то данные. Берегите время, затрачиваемое на справки, а потому держите в порядке необходимые вам адреса и телефоны. Одним словом, не загружайте память там, где это не нужно.

9. Ликвидируйте досадные помехи. Добрые друзья, товарищи по работе, любящие поболтать, могут начисто провалить ваши намерения выдержать сроки. Вы можете сохранить их дружбу и ваш график, тактично дав понять, что вы в «цейтноте времени».

10. Учитесь слушать. Вы избежите серьезных ошибок, повторений и переделок, если с первого раза будете стремиться получить исчерпывающие сведения и указания. Если что-нибудь остается неясным, сразу спросите.

11. Откажитесь от шаблона. Многие из нас становятся жертвами шаблонного мышления. Попробуйте изменить что-то в своей работе, усовершенствовать ее, воспользуйтесь новинками техники, поинтересуйтесь, как другие экономят время.

12. Не упускайте из вида мелочи. Вы можете избежать небольших, но растрачивающих время задержек, если будете предупреждать наступление внезапных мелких кризисов.

13. Приступайте к делу сразу. Прежде чем приступить к работе, многие люди приводят в порядок свои столы, точат все карандаши, имеющиеся под рукой, выпивают чашечку кофе, а потом удивляются, куда девалось время. Раз вы знаете, что надо делать, беритесь за дело сразу.

14. Используйте время полностью. Это значит, что время поездок, ожидания, завтрака можно занять такими делами, как планирование своего рабочего дня, обдумывание предстоящих задач, просматривание записок.

15. Следите за тем, на что тратите свободное время. Мы могли бы сберечь многие часы, если бы были чуть разборчивей при выборе телепередач, книг, журналов.

16. Меняйте род занятий. Почти никогда тело не устает все сразу. Обыкновенно устают лишь отдельные группы мышц. Меняя

род занятий, вы сможете побороть ощущение усталости и сделать больше.

17. Начиная раньше. Начиная день всего на 15—20 мин раньше того, к чему обычно привыкли, вы зададите тон всему дню. Не случайно в ходу поговорка: «Кто рано встает, тому бог подает».

18. Воспитывайте уважение к своему времени. Приобретите привычку мысленно давать вашему времени какую-то оценку, и вы станете по-новому относиться к нему. Такой подход поможет судить о том, стоит ли именно вам заниматься теми небольшими делами, которые появляются в ваше рабочее время.

Внимательно отнеситесь к этим правилам, испытайте их, и вы окажетесь в совсем ином мире, в котором время перестает быть вашим постоянным противником.

Каждый, кто пожелает организовать и использовать свое рабочее время более эффективно, может осуществить это желание. Для этого нужно исключить ряд типовых ошибок:

1. Перенос принятия решения проблемы на завтра. Самая распространенная ошибка. Проблему нужно решать сразу, не откладывая ее на потом. Самое трудное тут - начать, преодолеть свои сомнения. Страх перед безотлагательным решением.

2. Выполнение работы не до конца. Быть до предела занятым и работать хорошо, наверное, не одно и то же. Человек может заниматься множеством дел, но успевать решать лишь малую их часть.

3. Стремление сделать все сразу. Одновременное решение нескольких проблем - это самый верный путь к стрессам и инфарктам.

4. Стремление сделать все самому. Очень часто руководящие работники тратят свое время и силы на выполнение той работы, которую они вполне могли бы поручить своим подчиненным.

5. Неумение правильно разграничить функции между подчиненными. Отсутствие четкого разграничения задач, ответственности и служебных функций, беспорядок в системе управления часто подкашивают организацию.

6. Желание в случае неудачи переложить вину на подчиненных. Задача руководителя — установить объективные причины неудачи, а не искать козла отпущения.

7. Полное пренебрежение вопросами организации и планирования личной работы.

8. Руководитель считает, что эффективная организация его личного времени в принципе невозможна. Это мотивируется тем, что он, руководитель, зависит не от себя, а от других людей и обстоятельств.

Зайверт называет тридцать самых главных причин потерь времени:

1. Нечеткая постановка цели.
2. Отсутствие приоритетов в делах.
3. Попытка слишком много сделать за один раз.
4. Отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях их решений.
5. Плохое планирование трудового дня.
6. Личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол.
7. Чрезмерное чтение корреспонденции.
8. Скверная система досье.
9. Недостаток мотивации (безразличное отношение к работе).
10. Поиски записей, памятных записок, адресов, телефонных номеров.
11. Недостатки кооперации или разделение труда.
12. Отрывающие от дела телефонные звонки.
13. Незапланированные посетители.
14. Неспособность сказать «нет».
15. Неполная, запоздалая информация.
16. Отсутствие самодисциплины.
17. Неумение довести дело до конца.
18. Отвлечения (шум).
19. Затяжные совещания.
20. Недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям.
21. Отсутствие связи или неточная обратная связь.
22. Болтовня на частные темы.
23. Излишняя коммуникабельность.
24. Чрезмерность деловых записей.
25. Синдром «откладывания».
26. Желание знать все факты.
27. Длительные ожидания.



28. Спешка, нетерпение.

29. Слишком редкое делегирование дел.

30. Недостаточный контроль за порученными делами.

Повысить результативность своего управленческого труда можно с помощью организованности и самодисциплины. Нужно уметь «держаться в руках» и придерживаться следующих правил:

1. Точно определяйте поставленную цель.
2. Составляйте план операции.
3. Сосредотачивайтесь на главном.
4. Придумывайте себе стимулы.
5. Устанавливайте твердые сроки.
6. Научитесь быть решительным.
7. Научитесь говорить «нет», соизмеряйте свои дела и цели.
8. Не увязайте в телефонных разговорах.
9. Приобретите привычку к записной книжке.
10. Ликвидируйте досадные упущения в своей работе.
11. Учитесь слушать.
12. Откажитесь от шаблона.
13. Не упускайте из вида мелочи.
14. Приступайте к делу сразу же.
15. Используйте полностью свой человеческий потенциал.
16. Следите затем, на что тратите свободное время.
17. Меняйте занятия.
18. Начинайте раньше.
19. Ежедневно контролируйте выполнение намеченных дел.
20. Обязательно переносите на другой день то, что не успели сделать сегодня.
21. Воспитывайте уважение к своему времени.

*Распорядок дня и недели.* Выборка делается из перспективного плана, плана-графика недели и записей текущих дел. Более удобной формой плана работы на день является такая, в которой имеется сетка времени, а сами дела систематизированы. Есть еще много других форм планирования времени. Лучше всего пользоваться «организатором» или электронной записной книжкой. В практическом плане полезна разработанная для менеджера записная книжка. Это деловой блокнот, в котором сброшюрованы отдельные листы и который благодаря рациональному подбору нужной информации удобен своей наглядностью и полезностью. Блокнот

является одновременно настольным календарем, записной книжкой, дневником времени, инструментом планирования, списком адресов, справочником, картотекой идей и инструментом контроля.

Особое значение придается распорядку недели, где можно планировать основные дела недели и дня. В записной книжке можно найти листки для различных заметок, где можно записывать домашние задания, деловые встречи, телефонные переговоры и продуктивные идеи. Отдельные листки можно после использования сбросировать в соответствующем порядке, и по происшествию времени они составят архив времени и успехов жизни - надежное вспомогательное средство для осознанного планирования будущих успехов.

### **Униформа сотрудников заведения гостеприимства, как важный элемент маркетинга**

*Униформа* - одна из составляющих успешного бизнеса предприятия. Слово униформа можно перевести как «единый вид» (от «уния» - единый, общий).

Безупречный внешний вид персонала - показатель высокого уровня сервиса, свидетельство классности и репутации предприятия. Сотрудники заведения должны выглядеть профессионально и уже один их вид должен вызывать доверие у клиентов. Работники гостиницы, имеющие корпоративную одежду, чувствуют себя единой командой, что неминуемо положительно сказывается на имидже предприятия и его производительности. У сотрудников, одетых в удобную и красивую одежду, появляется чувство корпоративной гордости, которая во многом влияет на их желание качественно и «с душой» трудиться.

*Форменная одежда* - неотъемлемая часть концепции заведения. Фирменный стиль - это и корпоративный дух организации, и оформление интерьеров, единый стиль рекламной продукции, и хорошо продуманная одежда персонала. Внешний вид сотрудников должен строго соответствовать корпоративному стилю заведения, причем в этом стиле должна быть выдержана одежда всех служб отеля. Над созданием корпоративной одежды работают имиджмейкеры, психологи, медики, специалисты по управлению персоналом, дизайнеры. Профессиональная одежда - часть

индустрии моды. Всемирно известные фирмы регулярно выпускают новые коллекции, издают специализированные каталоги. Современная рабочая одежда – это изящество линий, качественные ткани, расцветки и фасоны, а также продуманные детали, придающие одежде стилевую завершенность. Фирменная одежда должна соответствовать назначению и стилю предприятия, быть удобной, устойчивой к обработке (стирке, химической чистке), быть гигроскопичной, износостойкой, влагостойкой, прочной, воздухопроницаемой, не мяться, соответствовать сезону, иметь специальные функциональные детали (передники, головные уборы, карманы).

Одним из важнейших требований к униформе является то, что при ее изготовлении должны использоваться специальные ткани повышенной износостойкости, рассчитанные на ежедневную носку, частые стирки и химчистку. Важно, чтобы ткани, из которых изготовлена униформа, не теряли своих изначальных характеристик в процессе долгого использования. Форменная одежда подвергается более интенсивной эксплуатации, чем даже повседневная нерабочая. Ткани для униформы отбираются очень тщательно, так как они должны соответствовать роду деятельности и ритму работы. Профессиональная одежда должна быть удобной, «дышать», не терять форму. Хорошо зарекомендовали себя такие ткани, как TREVIRA (разновидность 100% полиэстера), PREMIUM (60% - шерсть, 38% - полиэстер, 2% - лайкра), OPTIMA (55% - полиэстер, 45% - шерсть). Наиболее часто при пошиве одежды для ресторанов, гостиниц, казино используют габардин, габардин-стрейч, спандекс, костюмные полушерстяные ткани, блузочные креп-атлас, кашебо-креп.

Одним из показателей качественной униформы является простота ее эксплуатации – у персонала не должно возникать проблем при стирке, химчистке, а также глажении. В настоящее время для пошива изделий используются самые современные ткани и технологии, позволяющие стирать даже мужские пиджаки, не пользуясь услугами химчистки, что в значительной мере облегчает уход за ними, особенно в условиях гостинично-ресторанного комплекса.

Кроме соответствия фирменному цвету, интрьеру заведения, возрасту сотрудников, выполняемым ими функциям одежда должна

иметь фирменную символику: логотип, торговый знак, бренд, девиз или имя сотрудника.

Пунктом 14 «Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации», утвержденных Постановлением Правительства РФ от 25.04.97 г.

№ 490 предусмотрено, что материально-техническое обеспечение гостиницы, перечень и качество предоставляемых услуг должны соответствовать требованиям присвоенной ей категории.

В пункте 10 «Требования к персоналу и его подготовке (внешний вид персонала)» раздела 15 «Требования к гостиницам и другим средствам размещения различных категорий» системы классификации гостиниц и других средств размещения, утвержденной Приказом Федерального агентства по туризму от 21.07.05 г. № 86 указана обязательность использования форменной одежды обслуживающим персоналом для гостиниц с категорией (\*\*\*) и выше.

Поскольку нормы, устанавливающие порядок выдачи и срок службы форменной одежды для гостиниц законодательно не регламентируются, руководство гостиниц разрабатывает для внутреннего использования Положение о порядке выдачи форменной одежды с указанием должности сотрудников, которым выдается одежда, вид выдаваемой одежды, срок ее службы и т.д.

Специализированная одежда для сотрудников различных служб и отделов современного отеля.

К поварской униформе относятся различные поварские брюки, куртки, рубашки, фартуки, колпаки, пилотки, шапочки, шейные платки, банданы. Существует большой выбор моделей и расцветок таких изделий. Среди них есть и классические белые, и совершенно оригинальные, например камуфляжные, шахматной расцветки, а также с модными в последнее время веселыми надписями и крупным набивным рисунком. Это яркая красивая одежда из прочных и долговечных тканей. Спецодежда персонала кухни обязательно должна содержать хлопок, быть гигроскопичной, воздухопроницаемой. Для поваров и службы стюардинга (Stewarding), отвечающей за чистоту посуды, столовых приборов незаменимы маслостойкие куртки и брюки. Также требуется обувь, устойчивая к воздействию жира. Она не только долго служит,

оставаясь при этом чистой, но и защищает ноги, если на них выплескивается горячее масло.

*Одежда для официантов (официанток)* предполагает практичные, удобные и красивые рубашки, блузки, фартуки, брюки, юбки, спенсеры, жилеты. В качестве аксессуаров служат пояса, бабочки, галстуки. Униформа сотрудников ресторанов, баров, кафе, должна радовать глаз посетителей и при этом позволять обладателям такой одежды чувствовать себя комфортно.

*Спецодежда для персонала технических служб* призвана сделать удобным и безопасным труд сотрудников инженерно-технической службы отеля. Униформа персонала данной службы — всевозможные модели комбинезонов и брюк, курток и рубашек, футболок и головных уборов (козырьков, бейсболок). Можно выбрать те, которые будут гармонировать по цвету и дизайну с униформой других сотрудников или повторять цвета интерьера. Одежда для сантехников, электриков, плотников должна быть чрезвычайно функциональной. Для размещения всевозможных мелких инструментов, необходимых в работе, на спецодежде имеется множество удобных карманов и приспособлений. Эластичные вставки на поясе брюк обеспечивают полную свободу движений, а специальные карманы на коленях, в которые можно поместить утепляющий материал, позволяют работать даже на холодном полу. Благодаря многочисленным «молниям» и кнопкам одежду можно легко и быстро надевать и снимать. А лямки комбинезонов помогут регулировать одежду по размеру и фигуре.

Тем, кто работает с едкими веществами, требуются кислотой щелочестойкие костюмы. Спецодежда для производственного персонала должна защищать от небольших травм, химических ожогов, соприкосновения с горячими поверхностями, переохлаждения при работе в холодильных камерах, при всевозможных погрузочных и разгрузочных работах. Производственному персоналу необходима и соответствующая обувь — водостойкие, противоударные, антистатические модели обуви.

Современная рабочая одежда и обувь позволяют техническому персоналу не только стильно выглядеть, но и делают его труд более эффективным и безопасным.

*Униформа для сотрудников оздоровительных центров.*  
Традиционно сотрудники оздоровительных центров отелей одеты в спортивную форму ведущих фирм по производству спортивной одежды таких, как «Reebok»,

«Adidas», «Nike» и др. В последнее время руководители отелей, придерживаясь в целом спортивного стиля в одежде персонала оздоровительных центров, все-таки делают выбор в пользу специально разработанных моделей, в которых соблюден необходимый баланс между деловым стилем и неофициальностью.

В медицинских кабинетах и салонах красоты гостиниц также постепенно отходят от поднадоевших «белых халатов». Им на смену приходят красивые и оригинальные туники и брюки самых разнообразных цветов.

В гостиницах тщательно продумывается одежда для горничных и другого персонала, связанного с уборочными работами.

Для горничных - всевозможные туники, брюки, платья, халаты, платья-халаты, а также классические варианты - черные платья в стиле XIX века с белым отложным воротничком и белым фартуком. Ткань, из которой изготовлена униформа для такой категории сотрудников отеля, должна обладать водо- и грязеотталкивающими свойствами, не должна терять своих первоначальных свойств даже при ежедневной стирке. Одежда должна быть красивой и экономичной.

Особого внимания заслуживает униформа сотрудников службы приема и размещения, с представителями которой гость контактирует с первого момента его пребывания в отеле.

Для швейцаров и подносчиков багажа российских гостиниц предусмотрены удобные и теплые костюмы, кители, спенсеры, френчи. Используемыми материалами для пошива такой одежды в основном являются шерсть, полушерсть, полиэстер. Поскольку работа швейцаров связана с их продолжительным нахождением вне здания отеля, у центрального входа, то в холодное время года им требуются теплые пальто. Часто встречается модель пальто для швейцара с пелериной. Принимая во внимание то, что работа швейцара, подносчика багажа связана со встречей гостей, оказанием помощи в транспортировке багажа, необходимо, чтобы их одежда резко выделялась на фоне одежды массы других людей, была видна их принадлежность к персоналу отеля. Не случайно, что

в одежде названных сотрудников, а также в одежде гардеробщиков, посыльных, присутствуют такие броские детали, как лампасы или канты, галуны золотистого и серебристого тонов, блестящие пуговицы и оригинальные головные уборы. Рекомендуемыми цветами форменной одежды для данной категории сотрудников отеля являются: красный, коричневый, синий, темно-зеленый, серый, черный. Наличие форменной одежды облегчает клиенту поиск представителя гостиницы при необходимости обратиться к нему за информацией или за помощью.

Цвет и фактура ткани униформы должны соответствовать времени года и климатическим условиям: у сотрудников высококлассных гостиниц имеется летний вариант одежды из более легких материалов светлых тонов и зимний вариант — одежда из более плотных материалов темных тонов.

*Одежда персонала стойки приема и размещения (Reception).* Костюмы и платья сотрудников Reception выполнены, как правило, из шерстяных, полушерстяных тканей, а также из полиэстера, обычно в классическом деловом стиле. В качестве аксессуаров могут служить яркие шейные платки, бабочки, шарфики, галстуки и банты. Аксессуары являются тем дополнительным штрихом, который расцветит строгие деловые костюмы и придаст отелю индивидуальность. Цвет униформы персонала Reception не ограничен строгими рамками.

*Представительская одежда.* Прежде всего - это классические для корпоративного стиля костюмные линии из сочетания шерсти/полиэстера/лайкры, шерсти/полиэстера, мужские рубашки и женские блузки из 100 % хлопка, 100 % полиэстера, а также смесовых тканей. Как правило, в них нет «остромодных» элементов, преобладает классика. Для представительской одежды необходимы ткани малоусадочные, бархатистые, малосминаемые, не пилингующие, то есть те, которые в процессе носки не теряют товарный вид, не линяют.

Такая одежда выдается руководству отеля (управляющему, исполнительным директорам, менеджерам крупных отделов и т. д.). Для участия в официальных мероприятиях, приемах, встречах высокопоставленных лиц, она связана с соблюдением норм этикета.

При подборе представительской одежды нельзя допускать крайностей. С одной стороны, такая одежда должна быть стильной,

но не кричаще дорогой. Всегда должна ощущаться грань между обслуживающим персоналом и клиентами заведения. Никогда нельзя забывать о такой простой истине, что главным лицом в гостинице является клиент. С другой стороны, не стоит и слишком приbedняться, помня народную мудрость «По одежке встречают». Экономя на одежде персонала, можно нанести урон деловой репутации отеля, ведь достойная форменная одежда служащих — важный показатель преуспевания предприятия. Как и в любом другом деле, при выборе форменной одежды для персонала отеля крайне важна «золотая середина», когда персонал будет чувствовать себя комфортно и уверенно, а посетители довольны атмосферой в отеле.

Помимо каталогов известных фирм по производству униформы для персонала гостиниц и ресторанов, которые во многом облегчают выбор одежды для служащих, в гостинице руководствуются рядом классических правил:

- сорочка всегда должна быть светлее костюма;
- галстук должен гармонично сочетаться с костюмом и сорочкой;
- к однотонной сорочке идут галстуки с рисунком, к сорочке в полоску или клеточку - однотонные, спокойных расцветок;
- с костюмами светлых тонов принято носить яркие галстуки;
- к костюмам в полоску или клеточку предпочтительны однотонные галстуки, чуть светлее костюма.

*Обеспечение сотрудников отеля фирменной (форменной) одеждой.*

*Правила использования униформы.*

В высококлассных гостиницах униформа выдается в пользование сотрудникам бесплатно, но при этом остается в собственности предприятия. Униформа подлежит возврату на предприятие после установленного срока ее использования или при увольнении. При прекращении трудового договора полный окончательный расчет с сотрудником производят только после возврата им полного комплекта униформы и прочего имущества отеля.

Сотрудники отеля обязаны носить униформу в соответствии с принятыми в отеле правилами. Персонал гостиницы с высоким уровнем сервиса имеет как минимум два комплекта униформы.



Каждому сотруднику предоставляется специальный служебный шкафчик для хранения униформы и личных вещей. Сотрудники являются важным элементом общего имиджа отеля. Их манера поведения и внешний вид отражаются на профессиональном имидже отеля в целом, поэтому очень важно, чтобы они постоянно поддерживали чистоту, общую гигиену, правильно относились к своей униформе. Униформа является собственностью отеля, ее нельзя носить за пределами отеля, а также при проезде на работу и домой.

Каждому сотруднику в отделе кадров выдается фирменный значок (Badge бейдж). Бейдж является частью униформы сотрудника отеля. На нем написано имя сотрудника, его должность на английском языке. В ряде отелей на бейдже присутствует миниатюрное изображение флага той страны, языком которой владеет сотрудник. Чаще всего это флаг Великобритании, реже — национальный флаг Германии, Франции, Испании или Италии. В зависимости от того, сколько иностранных языков знает сотрудник отеля, столько флажков соответственно будет иметь его личный именной фирменный значок. Такой прием значительно облегчает общение клиентов с персоналом отеля.

В этом случае гостю не требуется задавать лишнего вопроса: «Говорите Вы по-английски?». Сотрудникам не разрешается носить на униформе какие-либо значки или булавки, за исключением фирменного значка отеля на левой стороне. При увольнении фирменные значки, также как и фирменная одежда, подлежат возврату в отель. В случае утери именного значка или его поломки необходимо доложить об этом руководителю и произвести замену в максимально короткие сроки.

Каждый отдел имеет свою специальную униформу, которую требуется носить во время работы. Сотрудник не может быть допущен к работе без униформы. На униформе не должно быть пятен, непроглаженных складок, оторванных пуговиц, сломанных «молний», а также испачканных, распоротых или порванных мест. Униформа должна быть полностью застегнута (или зашнурована), как предусмотрено дизайном. Кроме того, она должна быть подобрана по размеру (чтобы не быть слишком большой или маленькой).

В общественных местах все сотрудники обязаны носить пиджаки, за исключением случаев, когда пиджак не является частью униформы.

*Порядок выдачи и смены служебной одежды.*

Приведение в порядок униформы сотрудников осуществляется за счет отеля. Гостиница обеспечивает сотрудников удобной и красивой униформой, а часть персонала прачечной-химчистки отвечает за ее регулярную стирку и химчистку. Портной (ая) прачечной-химчистки производит, при необходимости, мелкий ремонт униформы, подгоняет ее по фигуре сотрудника. Униформа должна всегда быть безупречной.

При первой выдаче служебной одежды на каждого сотрудника заводится формуляр. В дальнейшем в этом формуляре регистрируются все выдачи и возвраты служебной одежды и аксессуаров. По истечении срока контракта с гостиницей все предметы одежды, числящиеся за сотрудником и указанные в формуляре, подлежат возврату.

Смена служебной одежды производится в бельевой комнате, расположенной, как правило, рядом с помещениями прачечной-химчистки и служебными раздевалками для персонала. В большинстве высококлассных отелей смена служебной одежды производится в течение всего рабочего дня персонала бельевой комнаты, за исключением небольших технических перерывов. В ряде отелей смена служебной одежды производится в определенные часы. Чаще всего это следующие интервалы времени:

с 8.00 до 10.00 - для сотрудников, работающих в утреннюю смену;

с 13.30 до 15.30 - для сотрудников, работающих во второй половине дня; с 20.30 до 21.30 - дополнительные часы для обмена служебной одежды

для сотрудников, работающих в поздние вечерние часы.

Все сотрудники отеля должны обменивать свою служебную одежду лично. Сотрудник бельевой (кастелянша) при приеме служебной одежды для обработки проверяет ее состояние. В тех случаях, когда необходим мелкий ремонт одежды, следует особо обращать на это внимание.

Запрещается что-либо менять в служебной одежде без согласования с сотрудниками бельевой или кастеляншей. Особые

просьбы сотрудников должны быть отмечены в книге (журнале) учета служебной одежды.

Рубашки и блузки следует менять ежедневно. Брюки, юбки и пиджаки можно менять не так часто, но не забывать о главном - они должны всегда иметь свежий и опрятный вид. Сотрудник бельевой или кастелянша осуществляют контроль регулярности смены служебной одежды персоналом отеля. Они контролируют сданную униформу, сортируют ее для прачечной и химчистки.

В прачечной-химчистке каждый предмет униформы особым образом маркируется и приводится в порядок. Униформа сотрудников обычно обрабатывается в так называемой малой прачечной, которая оснащена несколькими стиральными машинами, в том числе машиной для деликатной стирки (шерсть, шелк и т. д.), пароманекеном для сорочек, сушилкой, несколькими гладильными столами, прессом для воротничков и манжет и т.д. Чистую униформу из прачечной-химчистки принимает сотрудник бельевой или кастелянша, контролируя при этом качество работы: все ли пуговицы на месте, нет ли пятен, разрывов и т. д. Далее чистая униформа сортируется по соответствующим службам и отделам. Для систематизации процесса хранения и выдачи служебной одежды каждая униформа сотрудника определенной службы или отдела имеет свой индивидуальный номер. При получении готовой униформы сотрудник называет лишь службу и определенный номер.

### **Делегирование полномочий**

Делегирование можно считать одной из самых важных проблем в управлении и вместе с тем одной из самых сложных и актуальных. Это способ распределения среди работников организации задач (работ), выполнение которых необходимо для достижения поставленных целей организации. В небольших организациях, относящихся к сфере малого бизнеса, предприниматель может руководить сам, выполняя практически все основные функции управления и принимая необходимые решения. Однако по мере расширения деятельности и роста масштабов организации руководитель вынужден часть своих задач передавать подчиненным, так как время, знания и опыт любого руководителя

ограничены и единоличное руководство становится невозможным или крайне неэффективным. Именно умение добиваться выполнения работы другими составляет смысл управления, а возможность делегирования превращает человека в менеджера.

Если какому-либо работнику руководитель делегирует выполнение определенных задач, он должен представить ему и необходимые для этого ресурсы, поэтому вместе с задачами руководитель вынужден делегировать и соответствующий объем полномочий.

Полномочия - это право распоряжаться ресурсами и определять действия работников организации.

Делегирование предполагает передачу задач и полномочий от высших уровней управления к низшим. На практике процесс делегирования двусторонний: он предполагает как передачу, так и принятие полномочий, что требует учитывать не только волю и желание руководителя, но и возможность и согласие подчиненного, поскольку, если подчиненный не принимает полномочий от руководителя, то делегирование не происходит.

Чтобы добиться эффективной организации взаимодействия, руководитель должен делегировать работнику полномочия, достаточные для выполнения всех задач, связанных с занимаемой им должностью. Это простое правило, называемое в менеджменте принципом соответствия, на практике, к сожалению, часто нарушается, и на работника возлагают задачи, выполнить которые он оказывается не в состоянии, так как соответствующие полномочия ему забыли делегировать.

Одновременно с рабочей задачей должны также делегироваться необходимая компетенция и функциональная ответственность.

Современные научные концепции разделяют делегирование ответственности и делегирование власти, прав.

Ответственность - это обязательство работника выполнять делегированные ему задачи и отвечать за результаты своего труда.

Власть - реальная возможность использовать ресурсы организации и действовать или то, что человек действительно может делать.

По характеру полномочий принято различать два основных типа организационных полномочий: линейные и аппаратные.

Линейные полномочия - основной вид полномочий, появившийся одновременно с возникновением иерархических организаций. Они означают право непосредственного единоличного командования, отдачи приказов и распоряжений, принятия решений по всем вопросам, возникающим в подчиненном руководителю коллективе. Линейные полномочия лежат в основе формирования организационной структуры.

Возникновение аппаратных полномочий вызвано усложнением организаций и управленческого труда, его разделением и специализацией руководства. В результате такой специализации сформировался управленческий аппарат, главное назначение которого - помощь линейным руководителям в принятии и реализации решений. Технология делегирования включает следующее: выбор сотрудника, инструктаж, стимулирование работы, наблюдение и предупреждение ошибок, помощь в случае необходимости, контроль, совместная оценка хода реализации цели и полученного результата, получение информации для постоянного совершенствования рабочего процесса.

Делегирование целесообразно в ряде ситуаций.

1. Подчиненный может эту работу выполнить лучше руководителя.

2. Большая загруженность не позволяет самому заняться данной проблемой.

3. Делегирование в качестве метода подготовки перспективных сотрудников в кадровый резерв.

4. Необходимо освободить время для более важных проблем.

5. Изучение коллектива путем выявления деловых качеств, поручая решение тех или иных задач.

6. Необходимость покинуть рабочее место на продолжительное время.

В любой из перечисленных ситуаций делегирование должно осуществляться с учетом особенностей конкретного случая.

Перечислим основные правила, которые помогут эффективному исполнению поручений руководителя:

1. Любое поручение должно быть объективно необходимым.

2. Не следует давать поручения, если нет уверенности, что оно реально и его можно выполнить.

3. Перед тем как дать серьезное поручение, обязательно поговорите, посоветуйтесь с подчиненным.

4. Обеспечьте подчиненным условия, необходимые для выполнения работы.

5. Давая поручение, учитывайте индивидуальные особенности подчиненного.

6. Поручение должно воспитывать и развивать у подчиненных самостоятельность и инициативу.

7. Поручение лучше давать в форме просьбы, а не приказа.

8. Поручение давайте спокойным, доброжелательным, твердым и уверенным тоном.

9. При любых обстоятельствах помните о необходимости вежливости, культуре своего поведения и чувстве собственного достоинства подчиненного.

10. Больше учите, чем приказывайте. Найдите время для обучения подчиненного.

11. Заинтересуйте подчиненного общественной значимостью задания, непосредственной практической пользой для коллектива и лично для него.

12. Вызывайте состязательность, желание отличиться, проявить свои способности, подчеркните особую роль исполнителя, важность его усилий.

13. Не давайте исполнителю одновременно несколько поручений.

14. Убедитесь, что подчиненный отчетливо представляет себе суть поручений и свои задачи.

15. Укажите точный срок завершения работы и форму ее представления.

16. Требуйте от подчиненного выполнения порученной ему работы.

17. Не допускайте, чтобы подчиненный перекладывал свое задание.

Не допускайте несанкционированных заданий.

18. Надеясь подчиненного ответственностью за выполнение поручения, помните, что ваша личная ответственность как руководителя не уменьшается.

Можно привести наиболее типичные ошибки руководителей при делегировании:

- плохое объяснение поручения;
- неумение проверить выполнение работы;
- боязнь уронить свой авторитет;
- недоверие к исполнению поручения;
- ворчливость;
- умаление роли подчиненного.

В таблице 10.2 «собраны» основные действия руководителя при передаче поручений.

Таблица 10.2 - Действия руководителя при передаче поручений

До делегирования	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Просмотрите свои основные позиции достижения цели и другие задания.</li> <li>2. Руководствуясь следующими вопросами, выберите несколько заданий, которые вы могли бы поручить: <ul style="list-style-type: none"> <li>• стоит ли выполнять это задание мне?</li> <li>• почему это делаю я?</li> <li>• стоит ли продолжать это делать и почему?</li> <li>• кто еще может выполнить эту работу?</li> </ul> </li> <li>Кого я должен проинструктировать о том, как выполнять эту работу? Каковы будут последствия?</li> <li>3. Оцените желание человека выполнять порученное ему задание.</li> <li>4. Индивидуально побеседуйте с исполнителем.</li> <li>5. Оцените его или ее способности.</li> <li>6. Помните о том, что далеко не всякую работу можно поручить другому человеку</li> </ol>
Во время делегирования	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обсудите объем и суть работы с человеком, которому вы ее поручаете.</li> <li>2. Проинструктируйте его или ее по всем аспектам.</li> <li>3. Обозначьте границы его или ее полномочий.</li> <li>4. Дайте человеку понять, что вы ему доверяете, считаясь с его мнением.</li> <li>5. Согласуйте временные рамки.</li> <li>6. Предупредите всех заинтересованных лиц о том, что вы поручили выполнение данного задания другому лицу.</li> <li>7. Контролируйте процесс выполнения задания и оказывайте ему поддержку.</li> <li>8. Регулярно поощряйте прогресс.</li> </ol>
После делегирования	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Хвалите человека при всяком удобном случае</li> <li>1. Оцените успех поручения.</li> <li>2. Определите, нужен ли дальнейший инструктаж.</li> <li>3. Обеспечьте обратную связь.</li> <li>4. Постоянно поручайте такие задания в дальнейшем</li> </ol>

### Вопросы для контроля:

1. Назовите шесть процедур системы персонального менеджмента.
2. Приведите модель из семи блоков системы персонального менеджмента.
3. Какие процедуры планирования собственной деятельности вы знаете?
4. Соблюдая какие правила можно сберечь свое время?
5. Что такое делегирование полномочий?
6. В чем заключаются основные цели делегирования?
7. Назовите основные преимущества делегирования?
8. Что может препятствовать процессу делегирования?
9. Какую роль играет форменная одежда в деятельности предприятий гостеприимства?
10. Охарактеризуйте униформу: персонала кухни, официантов, сотрудников технических служб, оздоровительного центра, службы приема и размещения.
11. Как выглядит представительская одежда руководства и менеджерского состава заведения?
12. Как осуществляется обеспечение сотрудников заведения форменной одеждой и каковы правила ее использования?
13. Поясните, какой порядок по выдаче и смена служебной одежды существует в современных заведениях гостеприимства?



## 11 КОНФЛИКТЫ, СТРЕССЫ И МЕТОДЫ ИХ НЕЙТРАЛИЗАЦИИ

### Виды, причины и последствия конфликтов

Различают пять типа конфликтов:

1. Внутриличный конфликт - конфликт, который является следствием расхождения между требованиями долга и совести, между производственными требованиями и личностными потребностями и т.п.;

2. Межличностный конфликт - распространенный тип конфликта на производстве. Суть его в отстаивании интересов подразделения при распределении ресурсов (трудовых, финансовых, материальных) перед руководством. Такой конфликт проявляет себя при столкновении личностей по различным поводам - несовпадению точек зрения, разные характеры, убеждения и т.д.;

3. Конфликт между группой и личностью - конфликт, который возникает, когда групповые нормы поведения, ценности расходятся с таковыми у отдельных членов группы, если они их не принимают;

4. Межгрупповой конфликт - конфликт, который может возникнуть внутри подразделения между неформальными группами или между двумя структурными подразделениями организации.

5. Различают также скрытый и открытый конфликт, естественный и искусственный, создаваемый сознательно (интриги).

Причин, порождающих конфликты, достаточно много. Однако в условиях производства их можно систематизировать и объединить в такие группы:

- несогласованность и противоречивость целей и задач отдельных подразделений и работников (столкновение руководства с функциональной службой, например по поводу нарушения трудовой дисциплины);

- нечетное разграничение прав и обязанностей;

- ограниченность ресурсов (для процесса распределения ресурсов характерно возникновение конфликтов);

- недостаточный уровень профессиональной подготовки исполнителя;

- необоснованное (в особенности публичное) порицание или похвалы «любимчиков»;
  - различия в манере поведения и жизненном опыте;
  - неопределенность перспектив роста, повышения, неудачная планировка
- и т.д.;
- недостаточное внимание со стороны руководителя (невнимание к
- нуждам подчиненных, неблагожелательность в отношении к отдельным сотрудникам, нетерпимость к критическим замечаниям и др.);
- чувство зависти к более удачливым, обида на несправедливую оценку работы (психологический феномен).

Перечень причин можно продолжить.

Последствия конфликта могут быть функциональными (позитивными, полезными для организации, отдельного трудового коллектива, работника) и

дисфункциональными - негативными и даже разрушительными (падает производительность труда, нарушаются устоявшиеся деловые связи, снижается личная удовлетворенность работой и т.д.).

### **Организационный конфликт**

В самом общем виде понятие «конфликт» можно определить в следующих словах: конфликт - это столкновение противоположных целей, позиций, взглядов субъектов взаимодействия.

Организационный конфликт - это противоречие, возникающее между работниками, коллективами организации в процессе их совместной трудовой деятельности из-за противоположности (несовпадения) интересов, отсутствия согласия, даже конфронтации в процессе решения каких-либо деловых вопросов.

Для коллектива организации считается нормальным явлением здоровый конфликт. Какова бы ни была природа конфликта, руководитель должен уметь управлять им. Главное при этом - не дать перерасти организационному конфликту в межличностный, носящий нередко разрушительный характер.

В основе любого конфликта лежит конфликтная ситуация.

Конфликтная ситуация - это психологическое состояние коллектива, возникающее в результате несоответствия между интересами коллектива организации, подразделения, группы работников или отдельных работников. Конфликтная ситуация предполагает наличие двух структурных составляющих - участников конфликта (оппонентов) и предмета конфликта. Чтобы конфликт начал развиваться, необходим инцидент, когда одна из сторон начинает действовать. Инцидент может возникнуть по воле субъектов конфликта, независимо от воли субъектов конфликта либо даже случайно.

Конфликт представляет собой многосторонний, динамичный, развивающийся процесс. Различают три основные стадии развития конфликта: предконфликтная ситуация, собственно конфликт и разрешение конфликта.

Предконфликтная ситуация характеризуется наличием предмета - конфликта, оппонентов, но прямого противоборства еще нет, нет инцидента конфликта.

Собственно конфликт - когда в результате инцидента происходят действия, логически вытекающие из сформировавшейся конфликтной ситуации. Личные отношения участников обостряются, а деловые - сводятся к минимуму.

Разрешение конфликта - это такое изменение конфликтной ситуации, когда ликвидируется сам инцидент конфликта в результате вмешательства руководителя, изменения ситуации.

### Управление конфликтами

В идеале считается, что руководитель (менеджер) должен управлять конфликтами, а не только разрешать (устранять) их.

Управление конфликтами заключается в изменении конфликтной ситуации, а при необходимости - ее ликвидации (разрешении).

Решающим признаком разрешения конфликта является аккумулярование инцидента, т.е. предмета, цели, объекта конфликта. Управление конфликтом - это также разъединение оппонентов или перестройка внутриконфликтных отношений.

Действия руководителя являются главным средством разрешения конфликтов в трудовых коллективах.

Для разрешения конфликта руководитель должен уметь:

- объективно оценить сложившуюся ситуацию, и если это действительно так, признать наличие конфликта. Признание наличия конфликта снимает многие отрицательные моменты недомолвки между работниками, закулисные действия, приблизит конфликт к его разрешению;

- отличить повод конфликта от его предмета - непосредственной причины, которая часто объективно или субъективно маскируется;

- определить вид конфликта, его стадию, выявить предмет конфликта, цели основных участников (оппонентов) конфликта;

- установить, в какой мере предмет разногласий касается организации производства, труда и управления, а в какой особенностей деловых и личностных отношений конфликтующих сторон;

- выяснить субъективные мотивы вступления людей в конфликт.

Чтобы управлять конфликтами, руководителю нужно хорошо знать своих подчиненных, их жизнь, взгляды, интересы, запросы, что позволит точнее предвидеть возможный результат конфликта, выбрать наиболее эффективные способы воздействия на ход конфликта.

Руководитель не должен устраняться от конфликта в коллективе. Иначе может наступить такая ситуация, когда эмоциональное напряжение, сопровождающее конфликт, резко усилится, связь с причиной конфликта исчезнет, а целью конфликта будет лишь стремление одного оппонента доказать свое превосходство над другими.

С этого момента руководитель теряет возможность управлять конфликтом, контролировать ситуацию.

На стадии конфликтной ситуации, когда еще нет жестких связей между предконфликтной ситуацией и непосредственно инцидентом, у руководителя есть возможность направить конфликт в деловое русло: изменить характер отдельных элементов конфликта в направлении ликвидации инцидента, разъединить

оппонентов, выявить и устранить свои собственные ошибки в восприятии и анализе причин конфликта.

### **Стрессы и методы их нейтрализации**

Под стрессом понимают совокупность физических, химических и психологических реакций человека на факторы (стрессоры) окружающей среды. По сути - это общая неспецифическая защитная реакция организма на сильное внешнее воздействие.

Природа создала стрессовую реакцию как механизм адаптации к кратковременным запредельным нагрузкам. С этой точки зрения она полезна и необходима для преодоления экстремальных ситуаций.

Однако если физические, химические стрессогенные факторы (боль, голод, жара, физическое напряжение и т.д.) вызывают острые стрессовые реакции, которые носят кратковременный характер и не наносят значительного вреда здоровью, то острые психологические (социальные) стрессовые реакции носят длительный характер и приводит к саморазрушению организма.

Число болезней, к которым может привести стресс, велико. Это и расстройства сердечнососудистой системы (гипертония), и органов пищеварения (язвы желудка), и органов дыхания (астма) и т.д. Стресс снижает иммунитет, что приводит к острым и хроническим инфекционным процессам и даже онкологическим заболеваниям. Кроме того, стресс приводит к изменениям в психике. Чаще всего это тревожные и панические расстройства, невротические заболевания и нередко - депрессия, нервный срыв.

Основные факторы стресса на работе - это нагрузка, отсутствие контакта с коллегами и руководителем, несправедливое и необъективное разрешение конфликтной ситуации в отношении работника, постоянное давление со стороны окружающих, смена работы, постоянные конфликты в коллективе, приближение срока уплаты долга, крутые перемены в общественной, семейной жизни и т.д. и т.п.

Стресс является составной частью жизни каждого человека, его нельзя избежать. Важно и стимулирующие, сознательно, формирующее влияние стресса в сложных процессах современного общества.

Главное, стрессовые воздействия не должны превращать приспособительные возможности.

Известные способы борьбы со стрессом, особенно с хроническим, можно свести к двум вариантам: надо либо изменить стрессовую ситуацию, либо отношение к ней. Лучший способ избавиться от затянувшегося стресса - устранить разногласия, полностью разрешить конфликт. Не всегда это возможно, и тогда не лишне, при наличии последствий хронического стресса, обратиться к врачу.

Если приходится сталкиваться с мелкими стрессами, а это происходит практически ежедневно, то первое требование к ним короткое время их действия. Следует воспользоваться любой возможностью выйти из рабочего помещения, найти место, где есть или удастся, смочить лоб, виски и артерии на руках холодной водой. Из распространенных приемов известны такие, как счет до десяти, дыхательные упражнения (медленный вдох, задержка дыхания и постепенный выдох). Следует научиться релаксации (расслаблению), овладеть основами медитации, набором физических упражнений.

### Высвобождение (увольнение) персонала

Высвобождение персонала - функция кадровой службы, включающая комплекс мероприятий правового и организационно-психологического характера по поддержке работников при их увольнении с работы со стороны руководства организации.

Первичным в управлении процессом высвобождения персонала является признание важности для увольняемого самого факта увольнения с личностной, социально-психологической и производственной точек зрения.

Согласно Трудовому кодексу Республики Казахстан можно выделить следующие виды высвобождения (увольнения) персонала:

- увольнение в результате расторжения трудового договора по инициативе работника (по собственному желанию) - ст.72ТК РК;
- увольнение в результате расторжения трудового договора по инициативе работодателя (сюда входит также увольнение по сокращению численности или штата работников организации и увольнение по результатам аттестации) - ст.73 ТК РК;

- увольнение в результате расторжения трудового договора по соглашению сторон (ст.74 ТК РК);

Главной задачей службы управления персоналом при работе с увольняющимися работниками является максимально возможное смягчение перехода в иную социальную и личностную ситуацию.

Основными мероприятиями, проводимыми руководством организации и службой управления персоналом в связи с увольнением работника, могут быть:

- при увольнении работника по собственному желанию - проведение так называемого заключительного интервью с целью выявления истинных причин ухода с работы: влияние на пересмотр решения работника об увольнении (при необходимости), анализ узких мест в организации, выработка организационных мер по заполнению вакансии и т.д.;

- при увольнении работника по инициативе работодателя - помощь в поисках новой работы, юридические консультации, в том числе и выборным профсоюзом органом, по поводу претензии увольняемого, психологическая поддержка в трудный период жизни работника. Психологи выработали целую систему правил поведения руководителей увольняемых работников - от подготовки к последнему разговору, времени и месте его проведения, честного изложения причин увольнения вплоть до предоставления в отдельных случаях отсрочки увольнения;

- при увольнении работника в результате расторжения трудового договора по собственному желанию. При увольнении работника в связи с истечением срока действия трудового договора осуществляется мероприятия,

подобные тем, которые выполняются при увольнении работника по инициативе работодателя.

Для работников предпенсионного и пенсионного возраста, которым предстоит увольнение по причине выхода на пенсию, организовывается курс подготовки к выходу на пенсию, по возможности, предусматривается переход на пенсии, привлекаются организацией к работе в качестве консультантов, экспертов, наставников и т.п.

### Вопросы для контроля:

1. Виды (типы) конфликтов.

2. Причина и последствия конфликтов.
3. Понятие организационного конфликта.
4. Структура конфликта.
5. Динамика конфликта.
6. Стрессы и методы их нейтрализации.
7. Высвобождение (увольнение) персонала.



## 12 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

### Экономическая эффективность труда

Эффективность трудовой деятельности правомерно рассмотреть как часть эффективности общественного производства, поскольку труд является одним из важнейших факторов производства. В экономической теории эффективность определяется исходя из поставленных целей как функция достигнутых результатов и затраченных на это ресурсов. Академик Т.С. Хачатуров, разработавший современную методологию расчета эффективности общественного производства, отмечает: «Эффективность же и социальная, и экономическая представляет собой отношение экономического или социального эффекта к необходимым на его достижение затратам».

Американский экономист П. Хейне считает, что «эффективность неизбежно является оценочной категорией. Эффективность всегда связана с отношением ценности результата к ценности затрат».

В настоящее время нет единого подхода к проблеме измерения эффективности трудовой деятельности. Сложность заключается в том, что процесс трудовой деятельности персонала тесно связан с производственным процессом и его конечными результатами, социальной деятельностью общества, экономическим развитием предприятий и др. Анализ научных концепций позволяет выделить несколько методических подходов к оценке эффективности трудовой деятельности (схема 1).

Выделяют 6 основных концепций оценки эффективности трудовой деятельности:

1. Экономическая эффективность труда, которая путем соизмерения экономии (прибыли) и затрат (вложений) позволяет экономически обосновать результаты трудовой деятельности по законченным проектам (планам, мероприятиям).

2. Социальная эффективность труда создает возможность оценки общественного характера труда с помощью количественных и качественных показателей.

3. Оценка по конечным результатам позволяет количественно определить результаты и динамику трудовой деятельности

организации в целом и ее подразделений на основе укрупненных экономических показателей.

4. Управление производительностью труда создает основы для планирования и анализа трудовых ресурсов по главному критерию - производительности (выработке) и связанным с ним другим показателям.

5. Качество трудовой жизни является современным интегральным показателем оценки трудовой деятельности, определяемым на основе совокупности экономических и социальных показателей.

6. Балльная оценка эффективности труда позволяет с помощью интегрального показателя оценить итоговые результаты деятельности.

Оценка трудового вклада (участия) является главным инструментом измерения коллективного и индивидуального вклада в конечные результаты при бестарифной системе, а также при повременной форме оплаты труда рабочих и служащих.

Выбор конкретной концепции оценки эффективности трудовой деятельности зависит от ряда факторов: модели мотивации труда, системы и формы оплаты труда, отрасли экономики, величины организации, масштаба управления, периода времени, состояния планирования, системы бухгалтерского учета, количества структурных подразделений, общей численности работников, уровня информатизации и компьютеризации, уровня корпоративной культуры и т.д. Поэтому желательно, чтобы выбор концепции оценки эффективности трудовой деятельности делал коллегиальный орган власти (Совет директоров, Правление) по согласованию с трудовым коллективом или профсоюзной организацией.

Рассмотрим основные показатели экономической эффективности.

Коэффициент экономической эффективности рассчитывается как отношение экономии (прибыли) от внедрения конкретного результата к затратам на его создание по формуле:

$$E = \mathcal{E}/3,$$

где, E — экономическая эффективность, доли;  $\mathcal{E}$  — экономия или прибыль, тт.; 3 — затраты на создание экономии, тт.

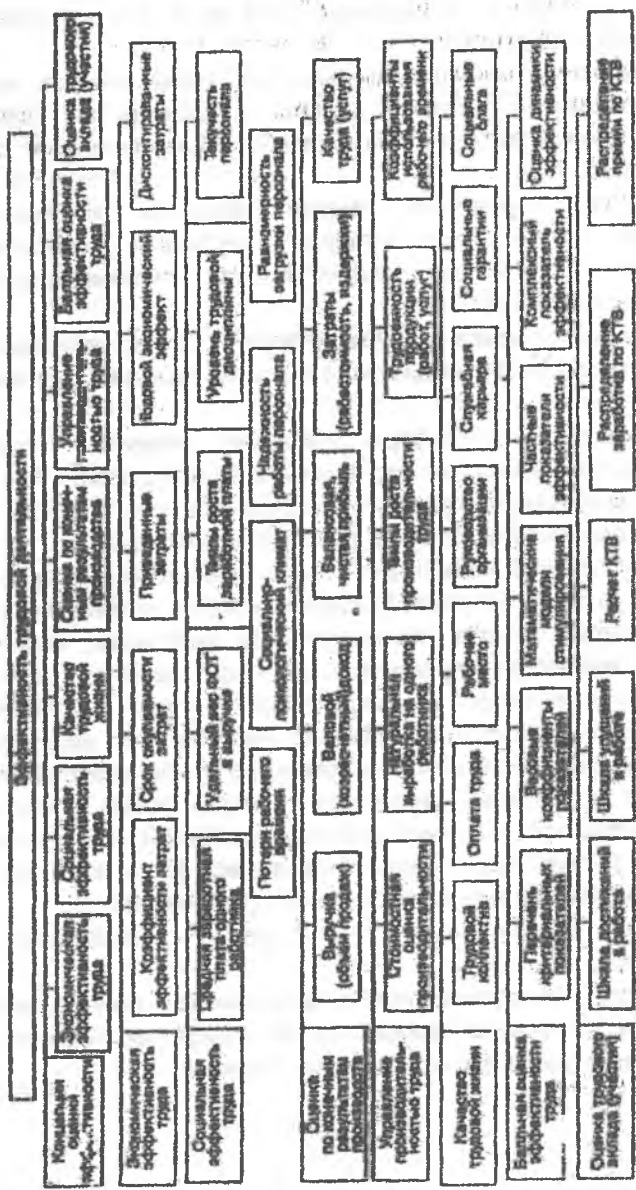


Схема 1 - Концептуальная схема подходов к оценке эффективности трудовой деятельности

Таким образом, эффективность является относительным показателем, измеряемым в долях. Нельзя путать эффективность с результативностью и производительностью. Результативность - это достижение конкретного результата в установленные сроки, измеряемая в натуральных единицах (шт., тг, кг). Производительность - это отношение объема выпущенной продукции к общей численности работников (тг./чел).

Срок окупаемости затрат показывает за сколько лет окупаются капитальные затраты и рассчитывается как отношение капитальных затрат к получаемой экономии (прибыли) по формуле:

$$T = Z/\Delta$$

Приведенные затраты весьма удобны для расчета эффективности мероприятий по внедрению НОТ и проектов НТП, оценке вариантов бизнес-плана, совершенствованию управления, использованию различных вариантов вычислительной техники. Они позволяют сравнивать текущие и капитальные затраты различных мероприятий по формуле:

$$P_i = C_i + (K_i \times E),$$

где,  $P_i$  - приведенные затраты по  $i$ -му варианту, тг.;  $C_i$  - текущие (эксплуатационные, переменные) затраты по  $i$ -му варианту, тг.  $K_i$  - капитальные затраты по  $i$ -му варианту, тг.  $E$  - коэффициент экономической эффективности затрат, доли. *Рассмотрим пример расчета.* Мы сравниваем два различных варианта использования вычислительной техники — АРМ инженера по персоналу со следующими исходными данными:

1 вариант:  $C_1 = 60\ 000$  тг.;  $K_1 = 50\ 000$  тг.

2 вариант:  $C_2 = 50\ 000$  тг.;  $K_2 = 60\ 000$  тг.  $E$  принимает по обоим вариантам 0,25. Сделаем расчет приведенных затрат:

$$P_1 = 60\ 000 + 50\ 000 \times 0,25 = 72\ 500 \text{ тг.}$$

$$P_2 = 50\ 000 + 60\ 000 \times 0,25 = 65\ 000 \text{ тг.}$$

Видно, что второй вариант более выгодный, т.е. увеличение капитальных затрат приведет к снижению текущих расходов и даст снижение приведенных затрат на 7250 тг.

Годовой экономический эффект позволяет оценить реальную выгоду от внедрения мероприятия в конкретном году. Этот показатель рассчитывается как разница между годовой экономией и долей капитальных затрат, относимых на этот год по формуле:

$$\text{Э}_{\text{год}} = \text{Э} - (K \times E).$$

Для нашего примера расчета:

$\text{Э} = 500\ 000$  тг/год,  $K = 2\ 000\ 000$  тг.,  $E = 0,2$  (коэффициент эффективности).

$$\text{Э}_{\text{год}} = 500\ 000 \text{ тг.} - 2\ 000\ 000 \text{ тг.} \times 0,2 = 100\ 000 \text{ тг./год.}$$

Внедрение данного мероприятия экономически целесообразно. Дисконтированные затраты весьма необходимы, когда имеет место реализация долгосрочного проекта при различных годовых значениях инвестиций, неравных процентах платы за банковский кредит, а также в условиях инфляции, превышающей 5% годовых и таким образом оказывающей влияние как на инвестиции, так на ожидаемый годовой экономический эффект. Дисконтированные затраты за срок жизни проекта рассчитываются по формуле. [35, с.122-134]

$$S = S_0 + \frac{S_1}{1+r} + \frac{S_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{S_n}{(1+r)^n}$$

где,  $S_0$  — единовременные (инвестиционные) затраты, осуществляемые к началу первого года;  $S_1, S_2, \dots, S_t, \dots, S_n$  — затраты по расчетным периодам времени (годам);  $r$  — ставка дисконта, в долях;  $n$  — продолжительность жизни (реализации) проекта в расчетных периодах (годах). Если затраты по расчетным периодам (годам) на протяжении срока жизни проекта примерно одинаковы, то формула для суммы дисконтированных затрат принимает другой вид:

$$S = S_0 + S_t \times F_5(r, n).$$

где,  $S_t$  — средние затраты за каждый расчетный период (год);  $F_5(r, n)$  — пятая функция денежной единицы «текущая стоимость единичного аннуитета».

Рассмотрим конкретную ситуацию.

На предприятии имеется парк оборудования, состояние которого таково, что нужно:

- капитально отремонтировать оборудование и использовать дальше (1-й проект);
- заменить старое оборудование на новое без ремонта (2-й проект).

При первом проекте  $S_0$  складывается из остаточной стоимости старого оборудования с учетом его капитального ремонта. В последующие годы имеют место текущие операционные расходы по его эксплуатации и мелкому ремонту. Все остальные операционные расходы в обоих вариантах считаются одинаковыми и в расчет не принимаются. Таким образом, сумма дисконтированных затрат в первом проекте  $S_1$  составляет:

$$S_1 = S_{0c} + S_{K.P} + S_{m.o.} \times F_3(r, n),$$

где,  $S_{0c}$  — остаточная стоимость оборудования, тг.;  $S_{K.P}$  — стоимость капитального ремонта, тг.;  $S_{m.o.}$  — годовые затраты на техническое обслуживание оборудования после капитального ремонта, тг.

При втором проекте  $S_0$  — это инвестиции на демонтаж старого оборудования, приобретение и монтаж нового оборудования по первоначальной стоимости за вычетом стоимости реализованного старого оборудования. Сумма дисконтированных затрат при втором проекте  $S_2$  составляет:

$$S_2 = (S_{nc} - S_{oc}) + S^2_{m.o.} \times F_3(r, n),$$

где,  $S_{nc}$  — первоначальная стоимость нового оборудования, тг.;  $S_{oc}$  — остаточная стоимость старого оборудования после реализации (или утилизации), тг.;  $S^2_{m.o.}$  — средние годовые затраты на обслуживание нового оборудования, тг.

Капитальное обновление оборудования эффективно, если суммарные дисконтированные затраты по второму проекту меньше, т.е.  $S_2 < S_1$ . В противном случае, эффективен 1-й проект капитального ремонта. Подставим формулы расчета  $S_1$  и  $S_2$  в полученное неравенство, проведем необходимые преобразования и получим новую формулу:

$$S_n < 2S_{o.c} + S_{k.p} + (S^1_{m.o} - S^2_{m.o}) + F_5(r, n),$$

Пример расчета.

В цехе имеются 12 оборудований, их остаточная стоимость  $2S_{o.c} = 660000$  тг. Если станки подвергнуть капитальному ремонту, то это обойдется в сумму  $S_{k.p} = 460000$  тг.

Затраты на обслуживание отремонтированного оборудования составляют  $S^1_{m.o} = 200000$  тг, а затраты на техобслуживание нового оборудования  $S^2_{m.o} = 160000$  тг., ставка дисконта:  $r = 0,19$ . Срок жизни проекта  $n = 5$  лет. Пятая функция  $F_5(r = 0,19, n = 5) = 3,05763$ .

Решение:  $S_n = 2 \times 660000 + 460000 + (200000 - 160000) \times 3,05763 = 190000$  тг. *Вывод:* Если новые станки стоят более 190 000 тг., то выгоднее вариант капитального ремонта (вариант 1).

### Социальная эффективность труда

Сторонники данного подхода считают, что эффективность трудовой деятельности в значительной степени определяется организацией работы персонала, мотивацией труда, социально-психологическим климатом в коллективе, т.е. больше зависит от форм и методов работы с персоналом.

В качестве критериальных показателей эффективности работы персонала предлагаются: средняя заработная плата одного работника, текучесть персонала, удельный вес ФОТ в выручке, темпы роста заработной платы, уровень квалификации персонала, уровень трудовой и исполнительской дисциплины, профессионально-квалификационная структура, соотношение рабочих и служащих, социальная структура персонала, удельный вес нарушителей трудовой дисциплины, удельный вес расхитителей собственности, равномерность загрузки персонала, надежность работы персонала, уровень накладных расходов, выполнение плана социального развития, социально-психологический климат в коллективе, качество работы персонала.

Как видно, состав показателей всесторонне отражает социальную эффективность труда, причем некоторые показатели являются комплексными, требующими сбора оперативной информации на основе конкретных социологических исследований. В ряде организаций с низким уровнем механизации производства, а

также на вновь созданных малых предприятиях преобладает подход к персоналу как производственному ресурсу без понимания значимости социального менеджмента, что также затрудняет внедрение прогрессивных методик и использование социальных резервов эффективного труда.

Рассмотрим методику расчета наиболее важных показателей социальной эффективности труда.

Средняя заработная плата 1 работника (тг./чел.) определяется как отношение общего фонда оплаты труда за плановый период к среднесписочной численности сотрудников организации по формуле:

$$Z_{cp} = \Phi_{от} / Ч_{cp},$$

где,  $\Phi_{от}$  — общий фонд оплаты труда работников организации, тг.;  $Ч_{cp}$  — среднесписочная численность работников организации, чел. Это весьма важный показатель для планирования и учета, который сопоставляется со средней заработной платой в регионе, прожиточным минимумом и средней заработной платой организаций-конкурентов.

Удельный вес фонда оплаты труда в выручке организации имеет большое значение, так как позволяет судить об уровне интенсификации (эксплуатации) труда и экономически обоснованной его доле в структуре затрат. Этот показатель рассчитывается как отношение общего фонда оплаты труда к выручке организации за сопоставимый период времени по формуле:

$$\Delta\Phi = \frac{\Phi_{от}}{В} \times 100$$

где,  $В$  — общий объем выручки (объем продаж, объем реализованной продукции), принятый в системе бухгалтерского учета организации, тг.

Численные значения данного показателя находятся в диапазоне 0,15-0,25

- для крупных материалоемких и механизированных предприятий, 0,20-0,35 - для строительных и транспортных организаций, 0,35—0,50 - для коммерческих, образовательных и научно-консалтинговых организаций. Однако в последнем случае рентабельность организации будет близка к нулю.



Темпы роста заработной платы рассчитываются как отношение средней заработной платы за плановый и базисный периоды времени по формуле:

$$T_{з.п.} = (Z_2/Z_1) \times 100; T_{з.п.} > (100 + I_2)$$

где,  $Z_2, Z_1$  - соответственно, средняя заработная плата одного работника в отчетном и плановом периодах, тг.;  $I_2$  - уровень инфляции в плановом году, %. В случае отсутствия можно принять инфляцию отчетного года. Пример расчета за год:  $Z_1 = 75\ 600$  тг.,  $Z_2 = 83\ 160$  тг.,

$$I_2 = 15\%.$$

$$T_{з.п.} = 83160/75600 \times 100 = 110\%; T_{з.п.} < 115\%.$$

В данном примере увеличение заработной платы «съедается» плановой инфляцией. Поэтому в плане необходимо предусмотреть увеличение средней зарплаты на 15-20 % за счет внедрения внутренних резервов эффективности (роста производительности труда, сокращения материальных затрат, сокращения накладных расходов, увеличения объемов производства и др.).

Уровень трудовой дисциплины является важным социальным показателем, характеризующим отношение числа случаев нарушения трудовой и исполнительской дисциплины к общей (среднесписочной) численности персонала, и рассчитывается по формуле:

$$У_{т.д.} = \frac{(N_{т.д.} + N_{и.д.})}{Ч_{ср.}} \times 100$$

где,  $N_{т.д.}$  - число случаев нарушения трудовой дисциплины, зафиксированных в приказах кадровой службы (замечания, выговоры), ед.;

$N_{и.д.}$  - число случаев нарушения исполнительской дисциплины, зафиксированных в приказах и распоряжениях руководства организации, ед. К ним относятся случаи срыва сроков подготовки планов, отчетов, балансов, мероприятий в целом по организации;

$Ч_{ср.}$  - общая (среднесписочная) численность сотрудников организации за отчетный период, чел.

Текущее состояние персонала является весьма важным социальным показателем, характеризующим отношение числа уволенных

работников к общей численности персонала за отчетный период, и определяется по формуле:

$$T_{\pi} = (Ч_{\text{у}} / Ч_{\text{с.р.}}) \times 100,$$

где,  $Ч_{\text{у}}$  - число уволенных из организации по собственному желанию и за нарушение статей ТК РК, чел. Из этого числа исключаются уволенные по уважительным причинам (призыв в армию, переезд на новое место жительства). Пример расчета:  $Ч_{\text{у}}$  — 107 чел.,  $Ч_{\text{с.р.}}$  = 1000 чел.

$$T_{\pi} = (107 / 1000) \times 100 = 10,7\%.$$

Это нормальный уровень текучести персонала.

В рыночной экономике переходного периода РК текучесть персонала объективно возросла в связи с сокращениями объемов производства, частой сменой собственников, уходом квалифицированных работников, банкротствами предприятий, созданием значительного числа малых предприятий. Поэтому можно предложить следующие границы показателя текучести персонала:

$T_{\pi} < 5\%$  - низкий (очень хороший) уровень текучести;

$0 < T_{\pi} < 5\%$  - достаточно низкий (хороший) уровень (характерен для стабильного коллектива с хорошим климатом);

$10 < T_{\pi} < 20\%$  - нормальный уровень (характерен для инновационной агрессивной на рынке организации);

$20 < T_{\pi} < 30\%$  - средний (предельно допустимый) уровень (в такой организации возрастают расходы по подбору и адаптации персонала, и снижается производительность труда);

$30 < T_{\pi} < 40\%$  - высокий уровень (приводит к снижению качества продукции и производительности труда; климат в коллективе неудовлетворительный);

$40 < T_{\pi} < 50\%$  - тревожный уровень (очень высокая текучесть кадров дестабилизирует производство и значительно снижает конкурентоспособность организации);

$T_{\pi} > 50\%$  - кризисный уровень (систематическая работа с персоналом не ведется, обстановка в коллективе плохая, назревает кризис).

На уровень текучести рабочей силы в организации оказывает влияние множество факторов: род деятельности предприятия, пол и возраст работающих, общее состояние конъюнктуры и др. Например, в гостиничном деле уровень текучести кадров традиционно выше, чем в производственных отраслях; текучесть женской рабочей силы значительно выше, чем мужской; текучесть рабочей силы ниже в фазе оживления и подъема экономики. Следует отметить, что с текучестью рабочей силы связаны довольно существенные затраты:

- прямые затраты на увольняемых работников;
- расходы, связанные со спадом производства в период замены кадров;
- уменьшение объема производства из-за подготовки и обучения кадров;
- плата за сверхурочные оставшимся работникам;
- затраты на обучение персонала;
- более высокий процент брака в период обучения и др.

Таким образом, деятельность организации, направленная на снижение текучести кадров, может оказать непосредственное влияние на повышение эффективности производства в целом. Поэтому работа с увольняющимися и разработка мероприятий по сокращению текучести кадров являются важными элементами работы с персоналом.

Потери рабочего времени свидетельствуют о сокращении нормативного фонда времени организации по различным причинам и негативно влияют на конечные результаты производства (выручка, прибыль, производительность).

Потери рабочего времени (чел.-дн./чел.) рассчитываются как сумма потерь времени из-за болезни работников, целодневных и вынужденных простоев, административных отпусков и других причин по формуле:

$$T_{\text{пот}} = (T_{\text{бол}} + T_{\text{ц.в.п.}} + T_{\text{а.о.д.}}) / \text{Чс.р.}$$

где,  $T_{\text{бол}}$  — потери рабочего времени по причинам болезни, определенные кадровой службой на основе листов по нетрудоспособности, чел.-дн.;  $T_{\text{ц.в.п.}}$  — потери времени из-за целодневных и вынужденных простоев организации,

зафиксированные в табелях рабочего времени, чел.-дн.;  $T_{\text{а.о.д}}$  — потери рабочего времени из-за административных отпусков, прогулов работников и других причин, чел.-дн. Фиксируется отделом персонала на основании заявлений и служебных записок.

Пример расчета за год:  $T_{\text{бол}} = 6860$  чел.-дн.,  $T_{\text{ц.в.п}} = 2300$  чел.-дн.,  $T_{\text{а.о.д}} = 3136$  чел.-дн.  $Ч_{\text{ср}} = 1000$  чел. Тогда:

$$T_{\text{топ}} = \frac{(6860 + 2300 + 3136)\text{чел.-дн}}{1000 \text{ чел.}} = 12,3\text{чел.-дн./чел.}$$

Таким образом, потери рабочего времени на 1 работника составили 12,3 чел. дн.

В Республике Казахстан потери рабочего времени имеют тенденцию к росту из-за целодневных и вынужденных простоев по причине отсутствия продаж продукции («затоваривания складов») и нехватки комплектующих деталей и изделий. В то же время работники малых предприятий неохотно берут больничные листы, а некоторые работодатели, нарушая ТК РК, не оплачивают листы по нетрудоспособности.

Социально-психологический климат является одним из важнейших показателей социальной эффективности труда. Он определяется на основе конкретных социологических исследований специалистов и, к сожалению, не является плановым и отчетным показателем работы организации. Можно рекомендовать:

1. Обратиться за помощью к специалистам социологических и психологических организаций. Вы получите наиболее обоснованные результаты.

2. Провести изучение общественного мнения коллектива с помощью анкеты «Качество трудовой жизни». Объем выборки должен быть не менее  $1/3$  от общей численности коллектива. Вы получите оценку степени удовлетворения мотивации и потребностей вашего персонала, что дает в целом общую характеристику климата в коллективе.

3. Заполнить тест «Климат в коллективе» и получить вашу субъективную оценку климата - репрезентативные данные будут при выборке  $2/3$  численности коллектива.

Тест «Климат в коллективе»

Прочитайте вопросы теста и ответьте «да» или «нет» на все вопросы. Рекомендуем их записать в тетради по форме: 1 - да, 2 - нет, 3 - да и т.д. Затем обратитесь к ключу теста.

Вопросы	Да	Нет
1. У Вас хороший психологический климат в коллективе?		
2. Отношения коллектива и администрации нормальные?		
3. Участие сотрудников в управлении коллективом реально?		
4. Члены коллектива соблюдают регламентирующие документы?		
5. Большинство сотрудников имеют минимальные стрессы на работе?		
6. У многих сотрудников позитивная мотивация к труду?		
7. Взаимоотношения малых социальных групп (бригад, отделов) хорошие?		
8. Вы характеризуете коллектив как работоспособный?		
9. Вас устраивает социальная структура коллектива (пол, возраст)?		
10. Вы оцениваете работу коллектива по итогам года как эффективную?		
11. Ваш коллектив доверяет руководству?		
12. Ваши отношения с вышестоящим начальником вы оцениваете как хорошие?		
13. Права личности человека в вашем коллективе соблюдаются?		
14. Вы оцениваете кадровую политику организации как стабильную и долгосрочную?		
15. Считаете ли вы уважительное отношение коллег и подчиненных нормальным правилом работы?		
16. Большинство сотрудников преданы организации и не уйдут из нее в трудный период?		
17. Значительная часть сотрудников удовлетворена стилем руководства?		
18. Есть ли возможность выборности руководителей подразделений?		
19. Ваша оценка работоспособности руководства организации позитивная?		
20. Большая часть коллектива желает работать в будущем в вашей организации?		
Итого:		

*Ключ к тесту:*

Посчитайте число ответов «да» и сравните с вариантами ответов: более 16 баллов - у вас прекрасный климат или завышенные оценки; от 12 до 15 баллов - в вашем коллективе хороший климат:

от 8 до 11 баллов - климат в коллективе удовлетворительный.

Существуют проблемы, которые можно решить совместно с администрацией; менее 7 баллов - социально-психологический

климат в коллективе неудовлетворительный. Лучше сменить место работы, так как сменить руководство может только собственник.

Надежность работы персонала - один из важных качественных показателей социальной эффективности. Он характеризует работу без срывов и брака, слаженную работу всех подразделений, своевременное и качественное принятие управленческих решений. Значительный вклад в разработку теории надежности систем управления внес проф. В.С. Кулибано. Им предложена методика расчета надежности управления, проведены экспериментальные исследования и предложена формула расчета интегрального показателя:

$$R(t) = e^{-k \cdot t^\mu}$$

где,  $R$  — надежность управления, доли;  $t$  — время на выработку решения;  $e$  — основание натурального логарифма;  $k$  — величина, характеризующая класс сложности задач. Принимает на практике значения от 0 до 10;  $\mu$  — постоянная величина времени, характеризующая количественную оценку недостатков рассматриваемой системы. На практике надежность работы подразделений может быть оценена экспертным методом на заседании правления (совета) организации каждым его членом по 5-балльной шкале. Обработав результаты, вы получите оценку надежности работы подразделения. Рассмотрим пример расчета (табл. 12.1).

Таблица 12.1 - Оценки надежности управления по подразделениям организации

Подразделения	Экспертные оценки членов правления										Итого баллов	Средняя оценка, баллы
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Плановый отдел	4	3	2	5	2	5	2	3	1	3	30	3,0
Отдел персонала	4	3	3	2	5	4	2	5	4	5	37	3,7
Бухгалтерия	5	3	3	4	3	5	2	4	2	3	34	3,4
Отдел маркетинга	3	4	2	1	4	5	2	1	3	3	28	2,8

Из таблицы видно, что наиболее надежной признана работа отдела персонала ( $R = 3,7$ ) и менее надежной — отдела маркетинга

( $R=2,8$ ), что будет использовано в итоговой оценке подразделения по методике комплексной оценки управленческого труда (КОУТ).

Равномерность загрузки персонала является важным показателем эффективной трудовой деятельности, разработанным автором учебника в 1980-х гг. Коэффициент равномерности загрузки характеризует соотношение потерь рабочего времени и перегрузок работников в общей трудоемкости и определяется по формуле:

$$k_p = 1 - \frac{T^{\text{пот}} + T^{\text{пер}}}{T^{\text{общ}}}$$

где,  $k$  - коэффициент равномерности загрузки персонала, доли;  $T^{\text{топ}}$  - потери рабочего времени персонала, чел.-час. Определяются совокупностью методов (хронометром, фотография рабочего дня, экспертные оценки руководителей);  $T^{\text{пер}}$  - перегрузки работников, т.е. работа за пределами 8- часового рабочего дня, чел.-ч. Определяются аналогичными методами фотохронометражных наблюдений и экспертных оценок;  $T^{\text{общ}}$  - общая трудоемкость персонала, чел.-ч.; 2080 чел.-ч - фонд рабочего времени.

Пример расчета за год:

$$T^{\text{топ}} = 208\,000 \text{ чел.-час}; T^{\text{пер}} = 156\,000 \text{ чел.-ч}; Ч_{с.р} = 1000 \text{ чел.},$$

$$T^{\text{общ}} = 2080 \times 1000 = 2\,080\,000 \text{ чел.-ч.}$$

Тогда

$$k_p = 1 - \frac{208000 + 156000}{2080000} = 0,825$$

т.е. коэффициент равномерности загрузки равен 0,825, при этом суммарные потери и перегрузки в общей трудоемкости составляют 17,5% времени. Рекомендуемые значения равномерности загрузки, выведенные на основе значительных аналитических и статистических наблюдений по 42 строительным трестам, составляют:

- для руководителей — 0,80;
- для специалистов — 0,85;
- для служащих — 0,90;

- для рабочих — от 0,8 до 0,9.

Таким образом, знание методов расчета социальных показателей эффективности труда позволяет организовать оперативное планирование и учет социальных показателей, определить динамику их развития и использовать в качестве критериев эффективности работы трудового коллектива организации.

### Оценка по конечным результатам производства

Сторонники данного подхода считают, что персонал организации является совокупным общественным работником, непосредственно воздействующим на производство, поэтому конечные результаты производства должны служить критериальными показателями эффективности трудовой деятельности. В качестве таких показателей принимаются численные значения конечных результатов работы организации за конкретный период (год, квартал, месяц): объем товарной продукции, объем реализованной продукции (выручка), прибыль организации (балансовая, валовая, чистая), затраты на 1 т. продукции (себестоимость), уровень рентабельности (отношение прибыли к себестоимости), доход организации (валовой, чистый); качество продукции (процент продукции, сданной с первого предъявления) и др.

Рассмотрим методы расчета основных показателей конечных результатов деятельности на примере производственной организации.

Выручка от реализации продукции, работ и услуг является главным объемным показателем в рыночной экономике. В зависимости от разных отраслей экономики и методов бухгалтерского учета у показателя выручки есть несколько идентичных показателей.

Объем продаж продукции    Объем товарной продукции

Объем реализованной продукции    Объем строительно-монтажных работ

Выручка = Реализованная продукция    Объем товарооборота

Объем грузоперевозок

Объем реализованной продукции



В современной экономике выручка определяется как сумма денежных средств, полученных от реализации на рынке по сложившимся ценам продукции, товаров и услуг. В системе планирования и учета выручка (тг) рассчитывается по формуле:

$V = (M + A + Z + O + H) + П$ , где М - стоимость материалов, сырья, полуфабрикатов, энергии, тг; А - амортизационные отчисления, тг; Z - заработная плата (основная, дополнительная, вознаграждения), тг; О - обязательные отчисления от заработной платы (единый социальный налог плюс налог на доходы физических лиц), тг; Н - накладные расходы (арендная плата, почтово-телеграфные, командировочные и др.), тг; П - прибыль, тг.

Пример расчета за год по среднему предприятию:

$$\begin{aligned} M &= 145\,000 \text{ тыс.} & A &= 49\,206 \text{ тыс. тг,} & Z &= 75\,600 \text{ тыс. тг.,} \\ H &= 35\,200 \text{ тыс. тг.,} & O &= 27\,594 \text{ тыс. тг.,} & П &= 59\,400 \text{ тыс. тг.} \\ V &= (145\,000 + 49\,206 + 75\,600 + 27\,594 + 35\,200) + 59\,400 = 392\,000 \text{ тыс. тг.} \end{aligned}$$

Дадим структуру выручки по статьям затрат, разделив составляющую затрат на общую величину выручки 392 000 тыс. тг. и умножив на 100:

$$V = (37 + 13 + 19 + 7 + 9) + 15 = 100\%.$$

Из расчета получаем, что составляющие затрат в процентах от общей выручки следующие: материалы — 37%, амортизация — 13, заработная плата — 19, ЕСН — 7, накладные расходы — 9, прибыль — 15%.

Доход определяется как разница между выручкой и суммой материальных затрат и амортизационных отчислений. Многие предприниматели и руководители часто отождествляют этот показатель, как с выручкой, так и с прибылью, что абсолютно неверно. Ведь доход — это вновь созданная добавленная стоимость в отчетном периоде. Доход рассчитывается по формуле:

$$Д = V - (M + Z) = (Z + O + H + П),$$

Пример расчета:  $Д = 392\,000 - (145\,000 + 49\,206) = 197\,794$  тыс. тг. или 50% от выручки. Величина дохода существенно зависит от отрасли экономики. В материалоемких отраслях

промышленности, транспорта и связи, строительства доход значительно меньше, чем в трудоемких отраслях, таких, как торговля, общепит, наука и образование.

Следует помнить, что доход включает все налоги и прибыль, которые распределяются из сферы материального производства в социальную сферу.

Затраты (себестоимость) являются одним из главных экономических показателей предприятия, дающих представление о том, во что ему обходится производство продукции, товаров и услуг в рыночной экономике. Следует различать полные затраты, которые равны выручке ( $Z = B$ ), и прямые затраты, которые равны себестоимости ( $Z_{п} = C$ ), а также термин «издержки», который идентичен затратам и себестоимости, без углубления в «тайны бухгалтерского учета». Рассмотрим формулу себестоимости:

$$C = (M + A + Z + O + H).$$

Пример расчета:

$$C - 145000 + 49206 + 72600 + 27594 + 35200 = 332600 \text{ тыс. тг}$$

В сопоставительных расчетах весьма удобен показатель затрат на 1 тг продукции:

$$ЗР = (C/B) \times 100.$$

$$ЗР = \frac{332600 \text{ тыс. тг.}}{392000 \text{ тыс. тг.}} \times 100 = 85 \frac{\text{тыин}}{\text{тг.}}$$

Пример расчета:  $C = 332600$  тыс. тг;  $B = 392000$  тыс. тг

Затраты в размере 85 тыин на 1 тг. продукции свидетельствуют о рентабельной работе организации. Если затраты приближаются к 100 тыин/тг, то организация становится малорентабельной, а в случае превышения прямых затрат по сравнению с выручкой ( $C > B$ ) — переходит в разряд убыточных. Поэтому контроль над затратами — главная задача руководителя организации и главного бухгалтера.

Прибыль - важнейший показатель организации в рыночной экономике, итог финансово-хозяйственной деятельности за определенный период. Различают прибыль плановую, балансовую, налогооблагаемую и чистую, остающуюся в распоряжении организации. Прибыль является важнейшим компонентом годового

планирования организации. Прибыль рассчитывается как разница между выручкой и себестоимостью по формуле:

$$\Pi = В - С \text{ или } \Pi = Ц - С,$$

где, Ц - рыночная цена (стоимость) реализации продукции, работ и услуг, тг.

Первая и вторая формулы могут применяться как на этапе учета, так и на этапе планирования прибыли.

Пример расчета: В = 392000 тыс.тг., С = 332600 тыс.тг., тогда  $\Pi = 392\ 000 - 332\ 600 = 59\ 400$  тыс.тг., или 15% от выручки.

На этапе планирования прибыли важно прогнозировать рост прибыли выше плановой инфляции и планируемого роста остальных составляющих себестоимости. Так, если инфляция планируется на уровне 10% годовых к отчетному году, то рост прибыли должен быть на несколько пунктов выше. Например, в нашем варианте прибыль составляет 15% от выручки и 18% от себестоимости, что больше ожидаемой инфляции (10%) и индекса роста потребительских цен (12%).

Качество продукции (работ, труда, услуг) в рыночной экономике является одним из - важнейших конкурентных преимуществ организации наряду с ценой. От качества зависят объемы продаж, продвижение товаров на рынке, удельный вес регионального рынка, имидж организации и в конечном итоге прибыль. Качество продукции можно условно разделить на три группы:

- высокое качество, гарантирующее надежную и долговечную службу товара. Такой товар продается по высокой цене, но имеет ограниченный круг покупателей (богатый слой населения);

- среднее (хорошее, стандартизированное) качество продукции, работ и услуг с надежным сроком службы. Этот товар покупается по средней рыночной цене представителями среднего (обеспеченного и зажиточного) слоя населения.

На Западе существуют специальные супермаркеты для таких покупателей, например «Marks&Spencer»;

- низкое качество товара и долговечность для массового потребителя (малообеспеченные и бедные). Цена товара такого

качества низкая, однако, спрос на него в современной России пока высокий. Это, прежде всего, потребительские товары из Турции, Китая, Египта и стран СНГ, продаваемые на промтоварных рынках по низким ценам.

Качество продукции рассчитывается как отношение качественной продукции определенной категории, к общему объему выпущенной (товарной, реализованной) продукции по формулам:

$$K_1 = (O_k / O_B) \times 100 \text{ или } K_2 = 1 - (O_k / O_B)$$

где,  $K_1$  - качество продукции, работ, услуг, %;  $K_2$  - качество продукции, работ, услуг, доли;  $O_k$  - объем реализации качественной продукции, нат. ед.;  $O_B$  — объем выпущенной продукции, работ, услуг, нат. ед.

Пример расчета:  $O_k = 1900$  изделий;  $O_B = 2000$  изделий, тогда  $K_1 = (1900/2000) \times 100 = 95\%$ ,  $K_2 = 1 - (1900/2000) = 0,95$ .

В хозяйственной практике применяется метод расчета качества продукции (процент брака, %), как отношение бракованной продукции к общему объему выпуска:

$$K_{бр} = (O_k / O_B) \times 100$$

где,  $K_{бр}$  - процент брака, %;  $O_b$  - объем бракованной продукции ОТК и полученных рекламаций от потребителей, нат. ед.

Пример расчета:  $O_b = 100$  изделий;  $O_B = 2000$  изделий.

$$K_{бр} = (100/200) \times 100 = 5\%$$

Одним из главных недостатков многих отечественных предприятий является невысокое качество выпускаемой продукции, где процент брака составляет 2—5% от общего объема выпуска, и это считается нормальным качеством для многих менеджеров.

Для справки можно привести процент брака в корпорации SONY - он составляет всего 0,005%, т.е. в тысячу раз меньше. Вот где причина высокой конкурентоспособности SONY на мировом рынке. Могу это подтвердить личным примером: купленная в 1990 г. аудио- и видеоаппаратура SONY работала без ремонта 15 лет.

Перечисленные показатели, безусловно, отражают конечные результаты производства и могут служить основой расчета эффективности трудовой деятельности персонала. Однако на них оказывают влияние и другие факторы производства:

- средства труда (структура основных производственных фондов, уровень механизации и автоматизации производства, коэффициент сменности работы оборудования, фондоотдача основных производственных фондов, норма амортизации оборудования и др.);

- предметы труда (стоимость покупных материалов, качество комплектующих деталей, запасы материалов на складах, оборачиваемость

- оборотных средств, удельный вес материальных затрат в стоимости продукции и др.);

- технология производства (уровень специализации и кооперации, уровень автоматизации и механизации, длительность производственного цикла, ритмичность производства, коэффициент сменности, надежность производства и др.). Поэтому необходимо оценить долю воздействия трудовой деятельности персонала на конечные результаты производства или для упрощения расчетов считать, что фактор человеческих ресурсов является доминирующим. Это подтверждают результаты исследования Мирового банка по 192 странам мира за 1994г. Эти исследования показали, что доля «человеческом капитала» в национальном богатстве государства в среднем составляет 64%, а в высокоразвитых странах она еще выше.

### **Управление производительностью труда**

Сторонники данного подхода к оценке эффективности трудовой деятельности считают, что критериальные показатели должны отражать производительность и результативность труда.

В качестве таких показателей оценки трудовой деятельности выделяются: стоимостная производительность труда, выработка на 1 работника; темпы роста производительности труда; удельный вес заработной платы в себестоимости продукции; процент выполнения норм выработки; потери рабочего времени (цельнодневные и внутрисменные); механовооруженность труда; фондовооружен-

ность труда; трудоемкость продукции; коэффициенты сложности работ и труда; уровень производственного травматизма. Данные показатели достаточно всесторонне отражают эффективность трудовой деятельности персонала и могут служить основой для выбора критериев. Рассмотрим методику расчета наиболее важных показателей.

Эффективность использования трудовых ресурсов организации характеризует производительность труда, которая определяется количеством продукции, произведенной в единицу рабочего времени, или затратами труда на единицу произведенной продукции или выполненной работы. В рыночных условиях производительность труда является объектом переговоров и заключения соответствующих договоров между администрацией предприятия и его трудовым коллективом в рамках специального или коллективного договора.

Основным показателем производительности труда на уровне организации является выработка продукции, рассчитываемая по следующей формуле:

$$ВП = ОН/ЧСР$$

где,  $O_n$  — объем произведенной продукции или выполненной работы в натуральных или условно-натуральных единицах измерения;  $Ч_{cp}$  — среднесписочная численность работающих, чел.

Выработка продукции является наиболее распространенным и универсальным показателем производительности труда. На промышленных предприятиях в зависимости от единицы измерения объема производства различают три метода определения выработки: натуральный, стоимостный и нормированного рабочего времени. Наиболее наглядно производительность труда характеризуется показателем выработки в натуральном выражении, измеряемой в тоннах, метрах и т.д. Если предприятие выпускает несколько видов однородной продукции, то выработка может быть выражена в условно-натуральных единицах.

Натуральные показатели при определении выработки применяются на предприятиях таких отраслей промышленности, как газовая, угольная, нефтяная, электроэнергетика, лесная, а условно-натуральные — на предприятиях текстильной, цементной,

металлургической, в производстве минеральных удобрений и т.д. Натуральные и условно-натуральные показатели наиболее объективно отражают производительность труда (выработку) на предприятии, однако их применение ограничивается лишь предприятиями, производящими однородную продукцию. На предприятиях, производящих разнородную продукцию, показатель выработки может исчисляться лишь в стоимостном выражении.

В стоимостном выражении выработку в организации можно определять по показателям валовой, товарной, реализуемой и чистой продукции в зависимости от области применения данного показателя. На рабочих местах, в бригадах, участках и цехах, производящих разнородную и незавершенную продукцию, которую невозможно измерить ни в натуральных, ни в стоимостных единицах, показатель выработки определяется в нормо-часах. Выработка может быть определена в расчете на один отработанный человеко- час (часовая выработка), один отработанный человеко- день (дневная выработка), на одного среднесписочного работника (рабочего) в год, квартал или месяц (годовая, квартальная или месячная выработка).

Трудоемкость представляет собой затраты рабочего времени на производство единицы продукции в натуральном выражении по всей номенклатуре выпускаемой продукции и услуг:

$$T_p = T/O_n$$

где,  $T$  - время, затраченное на производство всей продукции, нормо-часов.

При значительной номенклатуре выпускаемой продукции трудоемкость обычно определяется по изделиям-представителям, к которым приводятся все остальные, и по изделиям, занимающим наибольший удельный вес в суммарном выпуске продукции. Показатель трудоемкости имеет некоторые преимущества перед показателем выработки: во-первых, он отражает прямую связь между объемом производства и трудозатратами; во-вторых, применение показателя трудоемкости позволяет увязать измерение производительности труда с факторами и резервами ее роста; в-третьих, он позволяет сопоставлять затраты труда на одинаковые изделия в разных цехах и участках предприятия.

В зависимости от состава затрат, включаемых в трудоемкость продукции, выделяют:

- технологическую трудоемкость, отражающую все затраты труда основных рабочих-сдельщиков и повременщиков;
- производственную трудоемкость, включающую в себя все затраты труда основных и вспомогательных рабочих;
- полную трудоемкость, отражающую затраты труда всех категорий промышленно-производственного персонала предприятия;
- трудоемкость обслуживания производства, отражающую затраты труда вспомогательных рабочих;
- трудоемкость управления производством, отражающую затраты труда служащих.

Производительность труда в организации за определенный период изменяется под воздействием многих причин. По существу, все факторы, влияющие на изменение объема производства и численность работников, оказывают влияние и на изменение производительности труда. Под факторами изменения производительности труда понимаются причины, обуславливающие изменение ее уровня. В практике планирования и учета на большинстве действующих российских предприятий все факторы изменения производительности труда классифицируются по следующим основным группам:

- изменение технического уровня производства (механизация и автоматизация);
- совершенствование управления, организации производства и труда (рост трудового потенциала и качества труда);
- изменение объема, структуры производства, номенклатуры и вида оборудования (производственная структура). Под резервами роста производительности труда подразумеваются неиспользуемые реальные возможности экономии трудовых ресурсов в организации. Внутрипроизводственные резервы обусловлены совершенствованием и наиболее эффективным использованием оборудования и рабочей силы, а также сокращением потерь рабочего времени, экономией сырья, материалов, капитала и других видов ресурсов. Различие между понятиями «факторы» и «резервы» заключается в том, что фактор - это причина возможности осуществления какого-либо явления, а резерв - нереализованная возможность в



конкретном случае. Обычно на казахстанских предприятиях внутрипроизводственные резервы роста производительности труда разделяются на резервы снижения трудоемкости, улучшения использования рабочего времени, экономии материальных ресурсов и орудий труда. Внутрипроизводственные резервы роста производительности труда выявляются и реализуются непосредственно в организации. К их числу можно отнести:

- снижение трудоемкости изготовления продукции (технологической, производственной и полной);

- улучшение использования рабочего времени (внедрение научной организации труда, укрепление трудовой дисциплины, сокращение текучести кадров, использование передового опыта, улучшение производственной санитарии и охраны труда, ликвидация производственного брака и других производственных затрат);

- резервы улучшения структуры и лучшего использования рабочей силы (механизация и более эффективное использование труда вспомогательных рабочих, относительное высвобождение работников, снижение удельного веса административно-управленческого персонала, улучшение климата в трудовом коллективе).

По времени использования резервы роста производительности труда разделяются на текущие и перспективные. Текущие резервы могут быть реализованы в ближайшем периоде и, как правило, не требуют значительных единовременных затрат. К их числу можно отнести лучшее использование оборудования, ликвидацию или сокращение брака, применение наиболее рациональных и эффективных систем оплаты труда, совершенствование организации труда на предприятии и его нормирования. Перспективные резервы роста производительности труда обычно требуют перестройки производства, внедрения новых технологий и т.д. Для этого необходимы дополнительные капитальные вложения и значительные сроки осуществления работ.

Для обеспечения роста производительности труда на предстоящий период необходимо определить эффективность всех мероприятий, планируемых предприятием. Большинство мероприятий по сокращению трудовых затрат связано с уменьшением трудоемкости производимой продукции или работ.

Расчет эффективности этих мероприятий производится в нормо-часах, а эффективность отдельных мероприятий можно непосредственно выразить в сокращении численности персонала.

Обоснование роста производительности труда на многих действующих российских предприятиях производится по факторам. При этом расчет осуществляется исходя из необходимости экономии численности работающих по всем факторам роста производительности труда.

Численность работников организации в плановом периоде может быть определена по следующей формуле:

$$Ч_{пл} = Ч_б \times Iq + \Delta Ч$$

где,  $Ч_б$  - среднесписочная численность работающих в базисном периоде, чел.;

$Iq$  - индекс изменения объема производства в плановом периоде;

$\Delta Ч$  - общее изменение (уменьшение «минус», увеличение - «плюс») исходной численности работающих, чел.

Данный метод расчета общей потребности организации в рабочей силе может быть применим только для действующих предприятий со стабильным, плавным изменением производственной программы. Он не применим для вновь создаваемых организаций, а также для предприятий с существенными колебаниями производственной программы и структуры работающих.

Более точной и обоснованной (в том числе для вновь создаваемых предприятий) является методика определения плановой численности работников предприятия прямым способом. Наиболее распространенными являются следующие основные методы определения потребности в рабочих кадрах:

- по трудоемкости работ, исходя из трудоемкости производственной программы;
- по нормам выработки, исходя из планового и нормативного фонда времени, объема продукции, численности рабочих и процентов выполнения норм выработки;
- по рабочим местам на основании норм обслуживания машин и агрегатов и контроля за технологическим процессом. При

планировании численности рабочих определяется явочный и среднесписочный состав.

Явочное число рабочих в смену - это нормативная численность рабочих для выполнения производственного сменного задания по выпуску продукции:

$$Ч_{яв}^п = \frac{T_p}{T_{см} \times D_{п.п.} \times S \times k_{вн.}}$$

где,  $T_{см}$  - продолжительность рабочей смены или сменный фонд рабочего времени одного рабочего, ч;  $D_{п.п.}$  - число суток работы предприятия в плановом периоде;  $S$  - число рабочих смен в сутках;  $k_{вн.}$  - плановый коэффициент выполнения норм выработки для месячного плана, доли. Для расчета требуемого среднесписочного числа рабочих может быть применена методика расчета по коэффициенту среднесписочного состава:

$$Ч_{сп} = Ч_{яв} \times k_{сп},$$

где,  $k_{сп}$  - коэффициент среднесписочного состава, доли.

Планирование численности вспомогательных рабочих, выполняющих работы, на которые имеются нормы обслуживания, сводится к определению общего количества объектов обслуживания с учетом сменности работ. Частное от деления этого количества на норму обслуживания составляет явочное число рабочих обслуживания:

$$Ч_{яв}^о = N_{обс} / \square_{обс}$$

где,  $N_{обс}$  - число объектов обслуживания (станков, оборудования, сооружений), ед.;  $\square_{обс}$  - норма обслуживания на 1 рабочего, ед./чел. Численность служащих может быть определена исходя из анализа среднеотраслевых данных, а при их отсутствии — по разработанным предприятием нормативам.

Нормативы численности в зависимости от их назначения могут разрабатываться не только по каждой отдельной функции управления, группам функций, предприятию в целом, но и по отдельным видам работ (учетные, графические, вычислительные и

др.), а также по должностям (конструкторы, технологи, экономисты, бухгалтеры и др.).

Численность обслуживающего персонала может быть определена по укрупненным нормам обслуживания. Например, численность уборщиков - по количеству квадратных метров площади помещений (300-400 м<sup>2</sup>/чел.), гардеробщиков - по количеству обслуживаемых людей и др. (например, 1 гардеробщик на 300 чел.).

Численность руководителей можно определить с учетом норм управляемости:

- для крупных предприятий - 1 руководитель на 8-10 работников;

- для малых предприятий - 1 руководитель на 4-8 работников;
- для функциональных руководителей - от 12 до 20 человек;
- для мастеров - от 15 до 30 рабочих.

Численность специалистов по персоналу для крупной и средней организаций принимается по нормативу соответственно 1 специалист на 150 и 1 специалист на 100 работников.

Обеспечение потребности в кадрах действующей организации предполагает не только определение общей плановой или явочной численности работников предприятия, но и ее сопоставление с имеющейся рабочей силой, оценкой текучести кадров и определение дополнительной потребности или избытка кадров.

### **Вопросы для контроля:**

1. Назовите 7 основных подходов к оценке эффективности трудовой деятельности.
2. В чем отличия между годовой экономией, годовым экономическим эффектом и коэффициентом экономической эффективности?
3. Когда целесообразно использовать дисконтированные затраты?
4. Какие показатели социальной эффективности приняты в вашей организации?
5. Темпы роста заработной платы выше, чем темпы роста производительности труда. К чему идет организация?
6. Какой удельный вес фонда оплаты труда в выручке может быть предельным?

7. Какой показатель всегда больше по величине: выручка или доход?

8. Могут ли затраты (себестоимость) быть больше выручки организации?

9. Назовите сходства и различия показателей производительности труда и выработки.

10. Каким способом можно рассчитать трудоемкость продукции, работ и услуг?

11. Как можно определить явочную численность персонала?

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Конституция Республика Казахстан. Алматы, 1995г.
- 2 Гражданский Кодекс РК от 27 декабря 1995 г. Алматы, 1998г.
- 3 Закон Республики Казахстан от 10.12.1999 N 493-1 "О труде в Республике Казахстан"
- 4 Трудовой кодекс Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года
- 5 Закон Республики Казахстан «О безопасности и охране труда» от 15 мая 2007 года
- 6 Закон Республики Казахстан от 08.07.1996 N 20-1 "О коллективных трудовых спорах и забастовках"
- 7 Закон РК от 4 июня 1992 г. «О коллективных договорах».
- 8 Закон РК от 13 декабря 2000 г. «О социальном партнерстве в РК»
- 9 Автоматизированная операционная система - [Электронный ресурс]: <http://www.hogex.kz/>
- 10 Автоматизация предприятий общественного питания - [Электронный ресурс]: <http://www.r-keeper.ru/about/>
- 11 Автоматизация системы ресторанов - [Электронный ресурс]: <https://24paybank.com/faq/chto-takoe-blockchain.html>
- 12 Агамирова Е.В. Управление персоналом в туризме и гостиничном бизнесе/ Е.В. Агамирова. – М.: Дашков и К, 2012. – 176 с.
- 13 Анурова Н.И. Персонал в ресторане. Как создать профессиональную команду / Н. И. Анурова - М.: ООО Современные розничные и ресторанные технологии, 2011. - 216 с.
- 14 Виноградова М.В. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса / М. В.Виноградова - М.: Дашков и К, 2013. – 464 с.
- 15 Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - 5-е изд. - М.:2014. — 576с.
- 16 Волкова И.В. Ресторанный бизнес в России: с чего начать и как преуспеть - М.: Флинта, 2012. - 184 с.
- 17 Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. — 6-е изд., перераб. и доп. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2011.- 538с.

18 Дятлов В.А. Управление персоналом. - М.: ПРИОР, 2012. - 201с.

19 Жаксыбергенов А.Г. Управление персоналом организации. Алматы: Almanrintmas(a)gmail.com. 2011.- 230 с.

20 Жаксыбергенов А.Г. Введение в ресторанное дело. Алматы: «Lem», 2011. - 156 с.

21 Жаксыбергенов А.Г., Жаксыбергенов А.К. Бизнес – планирование в организациях сервиса. Алматы «Lem», 2012. - 206 с.

25 Жаксыбергенов А.Г., Жангуттина Г.О., Есайдар У.С., Сарсебаева А.М. Қонақжайлылықты ұйымдастыру сферасындағы қызметкерлер құрамын басқару. Алматы АТУ, оқу құралы, 2014. - 204 б.

26 Зайцев Г.Г. Управление персоналом. Учебное пособие. – СПб.: Изд-во «Северо-запад», 2014.- 310 с.

27 Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Учебник.- М., ИНФРА-М, 2013. – 311 с.

28 Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебное пособие /В.И. Маслов М.: Издательство «Финпресс».- 2015 .- 288с.

29 Минева О. К. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова [и др.]; под ред. О.К. Миневой. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 160 с.

30 Медлик, С. Гостиничный бизнес / С. Медлик, Х. Инграм. - М.: Юнити-Дана, 2019. - 224 с.

31 Коробейников О.П., Трифилова А.А., Коршунов И.А. Роль инноваций в процессе формирования стратегии предприятий // Менеджмент в России и за рубежом. 2014. № 3. С. 17-20.

32 Современная экономика: Учебное пособие / Под ред. О. Ю. Мамедова. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2011. – 456 с.

33 Соколов А.А., Башилов А.С. Особенности создания системы управления - М.: Инфра-М, 2013. - С.48.

34 Спивак В.А. Управление персоналом: учебное пособие. - [электронный ресурс]: [www. plam.ru/bislit/ upravlenie\\_personalom\\_uchebnoe\\_posobie/index.php](http://www.plam.ru/bislit/upravlenie_personalom_uchebnoe_posobie/index.php)

35 Филлипов А.В. Работа с кадрами. Психологический аспект. М.: Экономика, 2012. – 16 с.

36 Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2012. — 560 с.

37 Шадрина, Л. Ю. Теоретические подходы к определению рекламной кампании (технологический подход) / Л. Ю. Шадрина, М. Ю. Матвеев // *Universum: общественные науки.* — 2014. — Т. 10, № 9.

38 Шарма Р. Уроки лидерства от Монаха, который продал свой «феррари»: Восемь ритуалов для руководителей с перспективным видением» / Пер. с англ. — М.: ООО Издательство «София», 2013. — 256 с.

39 Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. — М., Бизнес-школа, 2012. — 481 с.

40 Цветаев В. М. Кадровый менеджмент: Учебник. -М.: ТК Велби, Издательство «Проспект», 2014. - 160 с.



## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ ГОСТЕПРИИМСТВА.....	5
Понятие и сущность управления персоналом в организации .....	5
Новая парадигма управления персоналом .....	6
Характерные черты новой парадигмы управления персоналом .....	7
Правовое и нормативно – методические обеспечение управления персоналом .....	8
Вопросы для контроля: .....	9
2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ГОСТЕПРИИМСТВА.....	10
Структура управления предприятиями индустрии гостеприимства .....	10
Типы организационных структур гостиниц и ресторанов .....	10
Формы управления персоналом .....	19
Методы и стиль управления персоналом .....	29
Вопросы для контроля: .....	36
3. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ ОСНОВНЫХ СЛУЖБ ГОСТИНИЦ.....	37
Основные службы гостиницы .....	37
Служба бронирования .....	39
Служба обслуживания .....	42
Служба приема и расчетная часть .....	43
Служба эксплуатации номерного фонда.....	45
Вопросы для контроля: .....	47
4. УПРАВЛЕНИЕ КРИТЕРИЯМИ ОБСЛУЖИВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПИТАНИЯ .....	48
Классификация предприятий питания .....	48
Культура обслуживания на предприятиях питания .....	53
Обслуживание в гостиничных номерах .....	70
Условия питания и методы обслуживания .....	72
Виды сервиса.....	77
Обслуживание банкетов.....	79
Характеристика и виды меню .....	83
Вопросы для контроля: .....	93
5. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ УСЛУГ .....	94
Качество услуги как объект управления персоналом.....	94
Качество услуги с точки зрения потребителя.....	97
Относительное качество .....	101

Стандартизация и сертификация в управлении качеством услуг.....	105
Всеобщее Управление Качеством.....	111
Вопросы для контроля: .....	121
<b>6 ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННЫЕ НОРМАТИВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ .....</b>	<b>123</b>
Положение о подразделении, как инструмент управления персоналом.....	123
Понятие, задачи и правила составления должностной инструкции.....	125
Структура должностной инструкции .....	128
Требования к конкретным должностям и профессиям службы гостиницы в соответствии с трудовым законодательством .....	132
Требования к конкретным должностям и профессиям службы ресторана в соответствии с трудовым законодательством .....	150
Вопросы для контроля: .....	160
<b>7 УПРАВЛЕНИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНО-ВСПОМОГАТЕЛЬНЫМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕМ ГОСТИНИЦ И РЕСТОРАНОВ .....</b>	<b>162</b>
Кадровая служба гостиничного комплекса .....	162
Требования к менеджеру .....	163
Формирование трудовых коллективов.....	168
Власть и личное влияние .....	170
Подбор персонала.....	176
Рынки рабочей силы.....	178
Критерии оценки сотрудников.....	180
Оценка персонала .....	182
Прием на работу .....	187
Вопросы для контроля: .....	188
<b>8 УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ГОСТЕПРИИМСТВА.....</b>	<b>189</b>
Содержание и виды управленческих решений.....	189
Процесс принятия решений.....	192
Методы принятия решений .....	194
Индивидуальные стили принятия решений.....	197
Условия эффективности управленческих решений.....	199
Организация и контроль за исполнением решений .....	203
Вопросы для контроля: .....	207
<b>9 УСЛОВИЯ ТРУДА И ОТДЫХА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ ГОСТЕПРИИМСТВА.....</b>	<b>208</b>
Понятие условий и охраны труда .....	208
Санитарно - гигиенические условия труда .....	212
Метеорологические условия производственной среды.....	213
Психофизиологические условия труда .....	222
Эстетические условия труда.....	224

Режимы труда и отдыха .....	227
Вопросы для контроля: .....	231
<b>10 ПЕРСОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ .....</b>	<b>233</b>
Цель персонального менеджмента .....	233
Как эффективно использовать свое время? .....	238
Униформа сотрудников заведения гостеприимства, как важный элемент маркетинга .....	243
Делегирование полномочий .....	252
Вопросы для контроля: .....	257
<b>11 КОНФЛИКТЫ, СТРЕССЫ И МЕТОДЫ ИХ НЕЙТРАЛИЗАЦИИ .....</b>	<b>258</b>
Виды, причины и последствия конфликтов .....	258
Организационный конфликт .....	259
Управление конфликтами .....	260
Стрессы и методы их нейтрализации .....	262
Высвобождение (увольнение) персонала .....	263
Вопросы для контроля: .....	264
<b>12 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА .....</b>	<b>266</b>
Экономическая эффективность труда .....	266
Социальная эффективность труда .....	272
Оценка по конечным результатам производства .....	281
Управление производительностью труда .....	286
Вопросы для контроля: .....	293
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....</b>	<b>295</b>

**А.Г. Жаксыбергенов, А.К. Жаксыбергенов,  
Г.О. Жангуттина, У.С. Есайдар**

## **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СФЕРЕ ОРГАНИЗАЦИИ ГОСТЕПРИИМСТВА**

Учебное пособие

Бумага офсетная Формат 60x100 1/16  
Плотность 80гр/м<sup>2</sup>. Белизна 95%. Печать РИЗО.  
Усл.печ.стр. 16. Объем 304 стр.

**ЭСПИ**

«ЭСПИ» баспасында басылымға  
дайындалды және басып шығарылды  
ҚР, Алматы, Толе би к., 292  
тел.: 8 (727) 364 84 10, 364 84 06  
e-mail: [espi20@mail.ru](mailto:espi20@mail.ru)