



Ф Г Б О У В П О
РГУТИС
ФИЛИАЛ В САМАРЕ

РОССИЙСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ
ТУРИЗМА И СЕРВИСА

Управление затратами труда

Работу выполнила
студентки 3 курса ФОО,
направление подготовки
101100.62 «Гостиничное дело»
Лютер Виктория
Проверила Васильева М.В.

2014 год

Введение

- П
- го
- ос
- дс
- О
- пс
- ср
- О
- ст
- уд
- за



ние к

бы

Bevelavita.ru

Факторы, влияющие на размеры расходов гостиниц и ресторанов:

1. *Источники и размер доходов гостиницы.*

Достаточная доходность гостиницы позволяет большую часть средств расходовать на обновление основных фактов, что в конечном итоге привлекает потребителя этой услуги, усиливая тем самым ориентацию гостиницы на рынок.

2. *Структура расходов*

Большая часть гостиниц увеличивает расходы за счёт внешнего имиджа гостиницы. (своевременный ремонт, интерьер и экстерьер гостиницы). Вместе с тем существуют расходы, практически не зависящие от оборота (уборка помещений, мойка посуды и т.п.)

Управление расходами во многом определяется направленностью гостиницы: на рынок – потребуются

Факторы, влияющие на размеры расходов гостиниц и ресторанов:

3. *Спрос на продукт и услуги.*

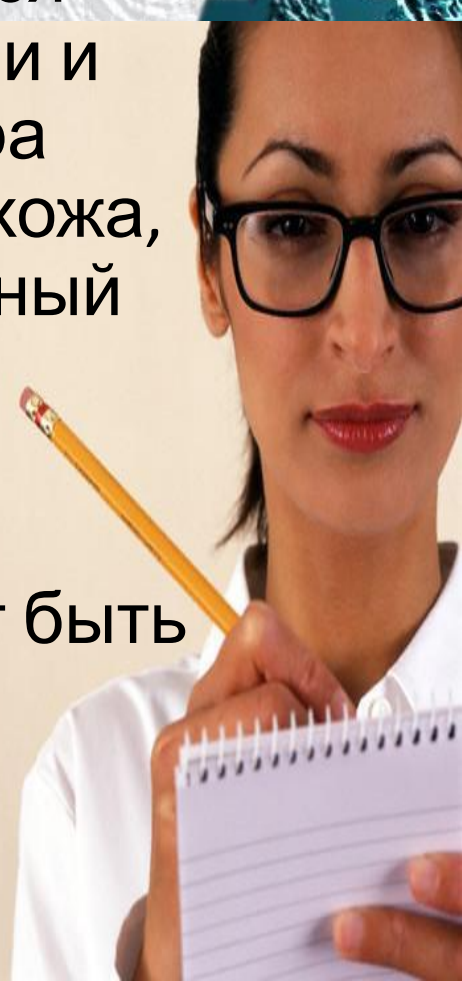
Для гостиниц и ресторанов характерно высокое колебание спроса (сезонность, политические события и др.) нестабильность в обороте несет множество проблем : использование мощности в сочетании с высокими фиксированными расходами; проблемы планирования и прогнозирования функционирования гостиниц; сложность с ценообразованием.

4. *Формы услуг*

Гостиницы и рестораны оказывают множество услуг. Объем предложения и его содержание прямо пропорционально влияет на размер и структуру издержек. Специфика работы ресторана (скоропортящиеся продукты, индивидуальность потребления и др.) усиливает зависимость от спроса , от в этом смысле усилена ориентация на рынок.

«Менеджмент издержек»

- В процедуре управления процессом труда гостиницы главным требованием является минимизация издержек при стабилизации и улучшении качества услуг. Хотя структура расходов всех гостиниц и ресторанов похожа, целесообразно разрабатывать собственный «менеджмент издержек» (управление расходами) индивидуально для каждого предприятия.
- Повышение расходов на зарплату может быть обоснованным, если за этим следует повышение производительности труда персонала.



Стандарты результатов работы



Стандарты результатов работы

- Для установления стандартов результатов работы необходимо определить предпосылки, технологию и задачи труда.
- Результат работы гостиницы может выражаться.
 - a) в достижении планируемых показателей за установленный срок
 - b) в обеспечении необходимого оборота (в рублях) за определенный промежуток времени

Виды стандартов результатов работы:

- ✓ качества (определяет, как и на каком качественном уровне должна быть выполнена работа);
- ✓ издержек (устанавливает предел затрат на выполнение задачи (конкретного вида работы));
- ✓ времени (когда должна быть выполнена работа);
- ✓ количества (регламентирует, сколько и какие показатели должны быть достигнуты при выполнении задачи)



Таблица 4.1.

Характеристика возможных стандартов результатов работы в гостиницах

Участок работы	Функция	Единица стандарта	Участок работы	Функция	Единица стандарта
Служба приема Служащие приемной Телефонная служба Портье Посыльные	Р - Размещение	Число прибывших, уехавших Число занятых номеров на одну рабочую смену	Сервис ресторана Старший официант Официанты Официант по вину	П.	Число гостей за время завтрака, обеда, ужина Оборот напитков
Служба эксплуатации номерного фонда Горничные Дежурные на этажах	Р.	Число занятых номеров или убранных м ² Число номеров на рабочую смену	Кухня Повара	П.	Количество блюд за рабочую смену
Бары	П-	Оборот напитков за	Сервис на		Число счетов за

Распределение рабочих мест

Классификация базовых категорий должностей гостиницы:

- Не зависящие от производства должности
- Относящиеся к производству должности
- Непосредственно производственные должности



категорий должностей

ГОСТИНИЦЫ:

Независящие от производства

- Независящие от производства должности замещаются без учета ожидаемого оборота.
- Создаются и замещаются на основании решений менеджера гостиницы (политики предприятия)
- **Относятся** руководители всех отделов, администрация, часть персонала службы обслуживания
- Персонал, занимающий независимые от производства должности, обеспечивает постоянную готовность гостиницы к приему гостей.

категорий должностей гостиницы: Относящиеся к производству

должности

- Относящиеся к производству должности находятся в определенной зависимости от оборота предприятия, от числа обслуживаемых гостей.
- Планируются и замещаются в соответствие с прогнозами предприятия и на основании стандартов результатов работы.
- **Относятся** служащие на этажах, портье, кассиры, другой зависящий от оборота административный персонал, который создается по необходимости

классификация базовых категорий должностей

ГОСТИНИЦЫ:

Непосредственно производственные

ДОЛЖНОСТИ

- Непосредственно производственные должности зависят напрямую от числа обслуживаемых гостей.
- Вводятся в соответствие со стандартами работы и ежедневными колебаниями производства.
- **Относятся** горничные, повара, официанты, бармены, дополнительный персонал, привлеченный на короткий срок в случае необходимости



Количественные масштабы работы, как инструмент планирования работы персонала



Гибкость рабочего времени

- Особую значимость в управлении трудозатратами имеет гибкость рабочего времени в гостинице: нужный работник в нужное время, в нужном месте.
- Разная интенсивность труда, сверхурочное рабочее время, слабопланируемое свободное время, а также негибкие графики работы негативно сказываются на рынке рабочей силы индустрии гостеприимства.
- Поэтому в сфере гостиниц и ресторанов должны преобладать гибкие графики.

Система гибкого рабочего времени

Формы рабочего времени

Полное
рабочее
время

Сезонная
работа

Частичная
работа

Долевая
работа

Почасовая
работа

Растущая гибкость →

ФОРМЫ СЛУЖЕБНЫХ ГРАФИКОВ

Нормальный

Посменный

Частичный

Ступенчатый

Плавающий

Ориентация
на услуги

Ориентация
на сотрудников

Формы рабочего времени:

- *Полное рабочее время:* 8-часовой рабочий день, 1 час – обед (5-дневная рабочая неделя, 40 рабочих часов)
- *Сезонная работа:* Предприятия предлагают индивидуальное рабочее время на определенные месяцы или времена года. Сотрудник работает один или несколько сезонов.
- *Частичная работа:* Временное использование сотрудника может быть различным.
- *Долевая работа:* Два или более частично занятых сотрудника занимают одно полное рабочее время.
- *Дочасовая работа:* в отделе эксплуатации номерного фонда и при обслуживании банкетов

Формы служебных графиков:

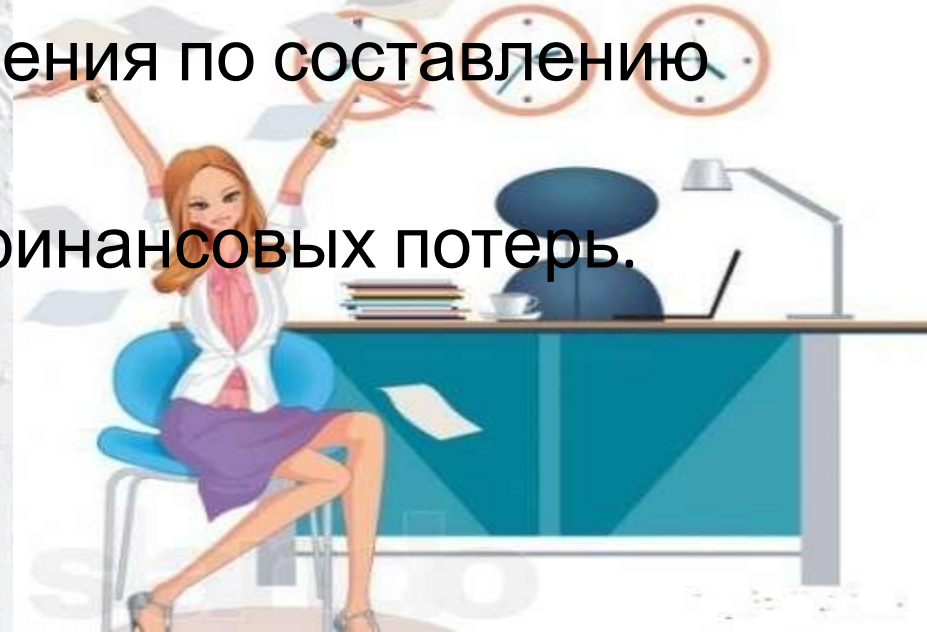
- *Нормальный график:* из-за 24-часового оказания услуг возможен только в некоторых отделах (бухгалтерия, отдел продаж и т.п.)
- *Посменный график:* Широко распространен в службе приема гостиницы
- *Частичный график:* Если ресторан открыт только в обед и вечером, то повар и официанты часто работают с перерывами.
- *Ступенчатый график:* Начало и окончание работы указывается для каждого сотрудника отдельно
- *Скользящий график:* Сотрудник сам устанавливает начало и конец своей работы.

Особенности гибкого графика:

- Потребности и пожелания сотрудника при составлении графика стоят на первом месте
- Каждый сотрудник сам решает сколько часов в месяц он хотел бы работать
- Сотрудники заключают индивидуальные трудовые договоры
- Система выплаты зарплаты должна согласовываться с графиком
- Компьютерные графики работы помогают более точно составлять план работы

Преимущества гибкого рабочего времени **для** **сотрудника**

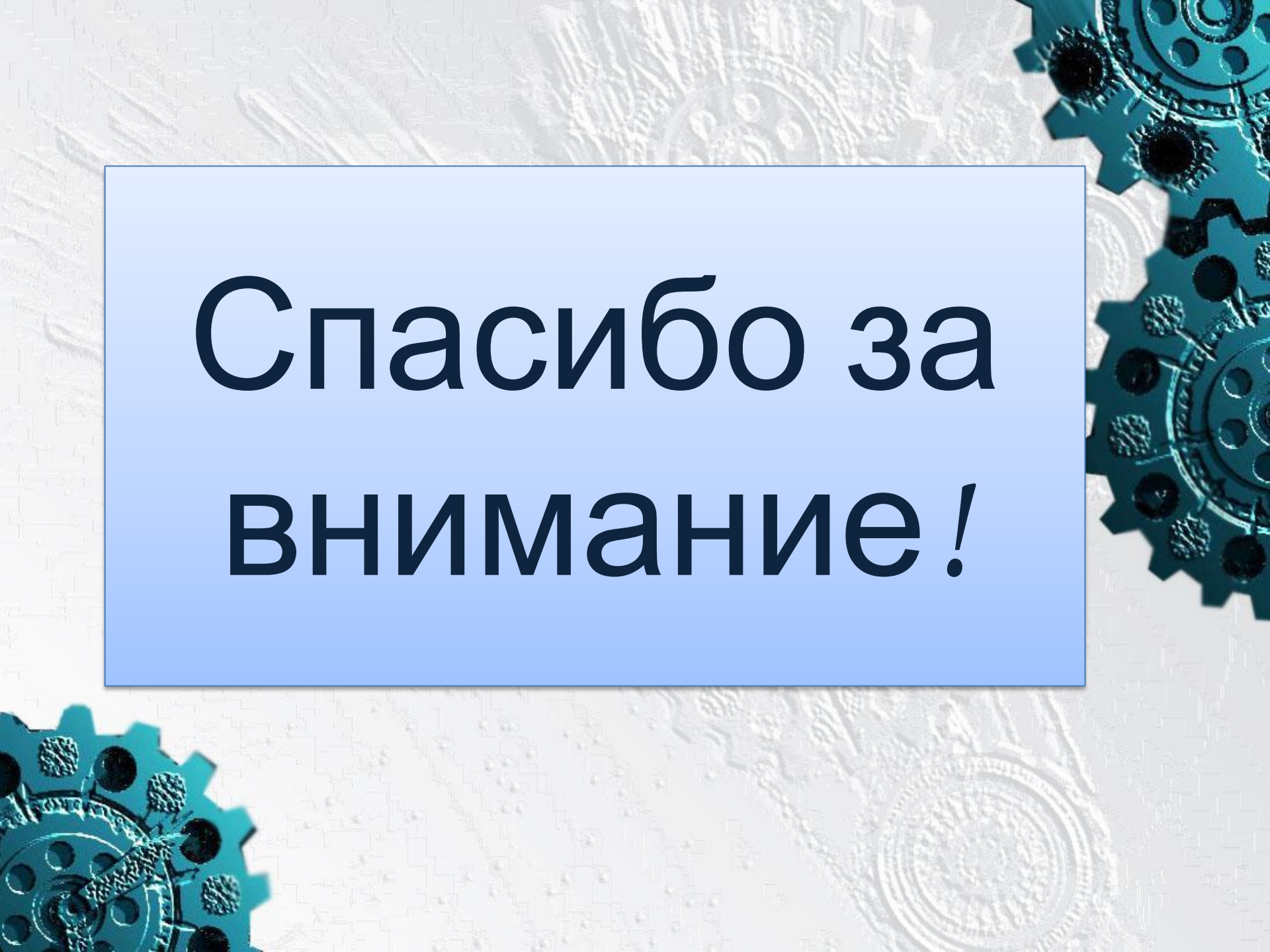
- Возможность влиять на определение рабочего времени
- Рабочее время может организовываться в соответствии с потребителями индивидуально
- Оптимальное распределение рабочего времени
- Участие в принятии решения по составлению графика работы
- Свобода действий без финансовых потерь.



Преимущество гибкого графика для **предприятий**

- Растущая результативность работы персонала
- Сокращение текучести кадров
- Повышение персональной ответственности сотрудников
- Возможность приспособления к колеблющейся нагрузке (занятость номеров, ресторана)
- Улучшение имиджа профессий





**Спасибо за
внимание!**