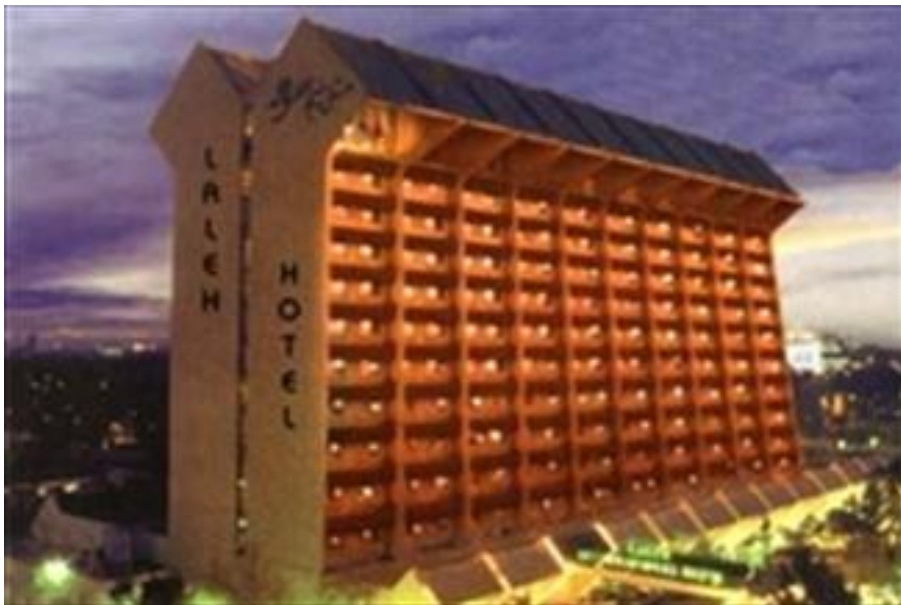


مدیر هتل



# مدیر هتل

تدوین: حسین رحمتیان



گروه آموزشی نوشیجان

۱۳۹۴

# مدیر هتل

## فهرست

۴	..... صنعت هتلداری
۷	..... تاریخچه هتلداری
۹	..... طبقه بندی هتل‌ها
۱۳	..... انواع هتلها بر حسب ستاره
۲۳	..... اتاق‌های موجود در هتل
۲۷	..... فضاهای هتل
۳۰	..... رفتار در هتل
۳۶	..... آداب و رفتار
۴۰	..... رفتار با میهمان
۴۲	..... مدیریت هتل
۵۲	..... تأثیر مدیریت در هتل
۷۲	..... چگونه یک مدیر هتل موفق می‌شود و چرا بعضی مدیران موفق‌ترند
۷۶	..... رؤسا و سرپرستان قسمت‌ها
۸۰	..... روش برخورد با کارکنان
۸۳	..... صفات ممیزه مدیر هتل
۸۷	..... مدیر تشریفات یا مدیر رستوران‌های هتل
۹۵	..... آغاز ساختمان تا افتتاح هتل
۹۹	..... بازسازی هتل
۱۰۳	..... نمای ظاهری هتل یا متل
۱۰۷	..... اهمیت انتخاب وسایل خدمات و کیفیت
۱۱۱	..... شکل میزها و نحوه چیدن آنها
۱۱۵	..... طراحی و ساخت و ساز هتل

# مدیر هتل

- لباس کارکنان هتل ..... ۱۲۲
- نکاتی که در ساختمان هتل باید رعایت شود ..... ۱۲۳
- نگهداری وسایل نصب شده ..... ۱۳۱
- استفاده از رنگ‌ها برای طراحی در هتل ..... ۱۳۹
- سرمایه و حسابداری در هتل ..... ۱۴۲
- کنترل سودها در هتل ..... ۱۴۴
- نرخ در هتل‌ها ..... ۱۵۱
- رقابت در هتلداری ..... ۱۵۵
- برگزاری مجالس جشن و سمینارها ..... ۱۶۹
- آموزش کارکنان جدید ..... ۱۷۶
- اهمیت و چگونگی استخدام پرسنل ..... ۱۸۳
- انعطاف‌پذیری در گزینش‌ها و جایگزینی کارکنان هتل ..... ۱۸۵
- شیوه‌های آموزش به پرسنل ..... ۱۸۸
- نکاتی که هرگز نباید در هتل دیده شود ..... ۱۹۵

رواج سیاحت و جهانگردی در حال حاضر، نسبت به دوران گذشته از هر زمانی بیشتر است. سرعت سیر و سهولت سفر، فواصل زمانی و مکانی را از میان برداشته است. با وسایل و امکانات فعلی نه تنها دورترین نقاط یک کشور به هم پیوسته است، بلکه سراسر جهان با خطوط زمینی و هوایی و دریایی مانند رگ‌های یک بدن دائماً به هم مرتبط می‌باشد.

ما که امروز در قرن پیشرفته‌ترین تکنولوژی‌ها زندگی می‌کنیم این ارتباط جهانی و از میان رفتن فاصله‌ها را کاملاً احساس می‌کنیم. دیگر زمان مسافرت با پای پیاده و شتر و کجاوه و اسب و استر گذشته است. با وسایل نقلیه سریع و راحت کنونی، انسان ملال و خستگی سیر و گشت و فواصل طولانی را حس نمی‌کند و مردم جهان بیش از هر چیز به لذت خاطرات شیرین و فراموش‌نشده سفر می‌اندیشند.

دیدن مناظر زیبای طبیعت توأم با شاهکارهای شگفت‌انگیز هنر و صنعت، هر آن میل سیاحت را در دل انسان بیشتر می‌پردازند و امکان مسافرت و دست‌دادن فرصت مناسب برای این منظور یکی از آرزوهای دلپذیر و دلخواه بشر شده است. هر کس سعی می‌کند به عناوین مختلف، این دنیای زیبا و قشنگ را که مدت‌ها در آن زندگی کرده و می‌کند ببیند و بشناسد و قبل از اینکه رخت از آن ببندد، دیدنی‌ها و مظاهر شگفتی‌های دل‌انگیز آن را تماشا کند. در زمان زندگی ما علل و انگیزه‌های فراوانی از قبیل مصالح و مقتضیات علمی اقتصادی، سیاسی و اجتماعی، نیات مذهبی، دیدار دوستان و خویشان، ادامه تحصیل، معالجات و استراحت‌های پزشکی، مأموریت‌های اداری و سبب‌های دیگر وجود دارد که الزام مسافرت را تأیید و ضرورت آن را ایجاد می‌کند. در بعضی از کشورها موقعیت‌های خاصی برای جذب توریست و مقتضیات دیگر برای سیاحت وجود دارد و تبلیغات زیادی برای جلب توجه مردم جهان به عمل می‌آورند. و از نظر درآمد ارزی فعالیت‌هایی انجام می‌دهند و قسمتی از اقتصاد خود را نیز بر مبنای این متکی ساخته‌اند.

نکات و عوامل یاد شده و موارد دیگر، این نکته را مسلم می‌سازد که به موازات رواج روزافزون انجام سفر و گرایش بیش از پیش مردم به این کار، یک موضوع نیز به ناچار مورد توجه قرار می‌گیرد و آن لزوم ایجاد امکانات پذیرش این مسافرت‌ها و فراهم نمودن تسهیلات و وسایل متناسب با انتظارات و تمایلات و خواست‌های مسافران و درخور شأن و منزلت آنان است و در ردیف این نیازهای مبرم، وجود میهمانخانه‌ها و هتل‌های مدرن و مجهز قرار دارد، به گونه‌ای که رفاه و آسایش فکری و روحی و جسمی مسافران تأمین شود و موجبات رضایت و خرسندی آنان از جنبه‌های مختلف فراهم گردد.

اما باید توجه داشت که وجود هتل‌های مدرن موقعی مفید و مؤثر و قابل رضایت خواهد بود که از نظر (مدیریت) و (کادر پذیرائی) و به‌طور خلاصه (صنعت هتلداری) بر اصول صحیح مدیریت و روش‌های فنی (هتلداری) مبتنی باشد. مجموع مطالب مندرج در این نوشتار گویای آن است که امر هتلداری را در واقع باید صنعت هتلداری بنامیم. وجود رشته هتلداری در دانشگاه‌های کشورهای مختلف خود مؤید این مطلب است. کسانی که فاقد اطلاعات و مطالعات دقیق و کافی در مسیر هتلداری هستند، نباید خود را واجد شرایط ورود به راه و صنعت هتلداری بدانند. در سراسر جهان افراد بی‌شماری هستند که صرفاً با داشتن ثروت و

## مدیر هتل

دیدن ظواهر امر هتلداری تمایل پیدا می‌کنند که هتلی احداث و ممر درآمدی پیدا کنند. ساختمان را می‌سازند بدون اینکه آن را با متخصصان امر طرف شور و مشورت قرار دهند، یا ساختمانی خریداری می‌کنند بی آنکه بدانند آن ساختمان جای یک هتل را نمی‌تواند بگیرد.

آن قدر نباید ساده‌اندیش بود زیرا هتل، تنها قائم به ساختمان نیست بلکه تجهیزات هتل، بخش‌های هتل، تشکیلات هتل، نصب دستگاه‌های هتل، اداره کردن هتل هر کدام در بهره‌برداری از صنعت هتلداری نقشی دارند. تعیین مسیر و خط مشی و گردش کار، تأمین پرسنل کار دیده و آموزش یافته، به جریان انداختن چرخ‌های گردش کار و بسیاری نکات دیگر، از اهم مسائلی است که در صنعت هتلداری باید مد نظر قرار گیرد. نباید تصور کرد که در یک ساختمان آماده با داشتن چندین اتاق فقط باید کلید را به دست مسافر داد و موقع خروج، تحویل گرفت. باید در این کار آینده‌نگر و مآل‌اندیش و هوشیار و مجرب بود، و این نکته مهم و اصلی را باید همیشه در نظر داشت که پول، دارائی، ثروت، آب و ملک به‌طور کلی سرمایه، هتل نیست بلکه یکی از اصولی است که می‌توان آن را به کار انداخت.

اصول مهم‌تری در کار صنعت هتلداری وجود دارد که هر یک در نوع خود سازنده و نقش‌آفرین است. و برای هر اصلی توضیحات کافی داده شده است. هتلداری به آن سادگی که علاقه‌مندان به سود و درآمد تصور می‌کنند نیست و ای کاش به همان سادگی می‌بود، اما این صرفاً یک تصور است نه موفقیت. مصداق این تصور را باید در نظر مجسم ساخت که با رعایت اصول و موازین علمی و عملی صنعت هتلداری، در مدار گردش خود دائماً و منظم در حرکت باشد و آسیبی نپذیرد. نباید فکر کنند که هتلداری از معلومات و اطلاعات اداری، علمی، فنی، هنری، روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، بی‌نیاز است. بلکه هر یک از انواع علوم و فنون، در رشته هتلداری نافذ و اثربخش است و در موارد لازم به کار گرفته می‌شود.

بعضی از مردم بر این باورند که مدیران هتل یا مسئولان بخش‌ها راحت‌ترین و ساده‌ترین و بی‌دردسرتین و پردرآمدترین کار را یافته‌اند، و آرزو دارند که کاش سرمایه‌ای می‌داشتند و به حرفه هتلداری می‌پرداختند غافل از آنکه هتلدار یا پرسنل هتل چنانچه در کار خود مهارت و تسلط کافی نداشته باشند و نتوانند سیستم گردش کار منظم و نتیجه بخش را پیاده کنند با چه موانع و مشکلات و گرفتاری‌هایی دست به گریبان خواهند بود. آنجاست که نارضایتی و شکایت مسافران از یک طرف، و عدم موفقیت، سلب آسایش فکری و روحی پرسنل و مدیر هتل از طرف دیگر دست به دست هم داده تومار زندگی هتلدار و اصل سرمایه را درمی‌نوردد.

**مطلب قابل توجه اینکه باید دید استعداد ذاتی و فطرت و سرشت یک فرد برای هتلداری آفریده شده است یا خیر.** به تعبیر دیگر استعداد و ذوق و شخصیت و ابتکار و تجربه و اطلاعات یک هتلدار بی‌شک و تردید از ظواهر هتل، نظم و ترتیب، جریان کارها، رفتار و کردار و اخلاق و آداب برخورد پرسنل پیداست. حتی مسافر می‌تواند با چند روز اقامت، حدس بزند که مقام و شخصیت و هویت و قدرت تسلط بر کار و بصیرت و تجربه و اطلاعات صاحب هتل یا مدیر آن در چه حد و سطحی قرار دارد. خلاصه این که کیفیت کار هتل نشان‌دهنده ماهیت هتلدار است. به همین نسبت اوضاع و احوال و طرز پذیرائی و نظافت و بهداشت

## مدیر هتل

و آداب معاشرت پرسنل هتل و سایر مسایلی که در هتل می‌گذرد، هر یک به شکلی در فکر و روحیه و حتی در وضع جسمانی و سلامت مسافر مؤثر است و این عوامل می‌تواند مسافر را راضی و خوشحال نگهدارد و یا او را با روحیه‌ای کسل، خسته، ناراحت و حالی بیمارگونه، یا با مسمومیت غذایی، راهی مبدأ مسافرت خویش سازد.

بنابراین پذیرش امر هتلداری برای افرادی که فاقد استعداد و مهارت و قدرت اداره هتل هستند، بسیار نامناسب و سنگین و متضمن عواقب و پی‌آمدهای ناگوار و زیان‌بار است. رمز موفقیت یا عدم موفقیت در بدو کار هتلداری مسلماً روشن و آشکار نیست. پس از افتتاح و آغاز کار و به جریان افتادن دستگاه‌ها و تشکیلات و بخش‌های هتل و طی چند دوره پذیرائی از میهمانان و مسافران است که معلوم خواهد کرد کار بر چه محوری می‌چرخد و بازده آن چیست و مشکلات آن از چه قرار است و به تدریج با بودن مدیر خوب، ساختمان خوب، وسایل و تجهیزات کامل، پرسنل کارآزموده و مجرب و سیستم گردش کار منظم و خدمات آثار راندمان کار نمایان خواهد شد. این شش اصل نشان خواهد داد که حسن جریان و سرعت کار و انتظام امور و به‌طور کلی پایداری هتل تا چه حد می‌باشد.

با این ترتیب آیا می‌توانیم به خود بقبولانیم که هتلداری فقط دادن چند اتاق به مسافر و گرفتن کرایه است؟ هرگز وقتی علل و موجبات مسافرت مردم را از نظر می‌گذرانیم متوجه می‌شویم که مقاصد گوناگون در این مسافرت‌ها به چشم می‌خورد، کسب و کار و تجارت، شرکت در سمینارها، استراحت و معالجات پزشکی، گذراندن ایام مرخصی، ادامه تحصیل، آمد و شد توریست‌ها به منظور جهانگردی و انگیزه‌های دیگر از نظر گردش پول و مبادله وجه و کالا اثراتی در وضع کسب و پول و اقتصاد هر مملکت باقی می‌گذارد.

نکاتی که به آنها اشاره شد می‌رساند که صنعت هتلداری آن‌طور که بعضی‌ها می‌اندیشند کار ساده و بی‌اهمیتی نیست که بتوان با صرف مبلغی سرمایه از عهده انجام آن برآمد و آنهایی که با سرمایه‌گذاری هنگفت، قدم در این راه می‌نهند باید در فکر آن باشند که چه کسی حافظ این سرمایه خواهد بود و گردش کار را با روش صحیح در مسیر اصلی و مفید خود قرار خواهد داد؟

آیا از آغاز کار مشاور و متخصص کارآزموده را در جریان گذاشته و از راهنمایی‌های آنها استفاده کرده‌اند و از ابتدا تا انتهای کار نظارت آنها ادامه داشته است و در به ثمر رساندن سرمایه قدم به قدم با صاحب سرمایه همکاری و بذل مساعی نموده‌اند؟ به‌طور کلی باید توجه داشت که صنعت هتلداری از ابتدای کار ساختمانی تا روز بهره‌برداری از هتل، کارهای کلی و جزئی در پیش دارد و تمام این کارها، نیاز به تجربه و تخصص و مشورت دارد تهیه لوازم، سرویس، ظروف، وسایل بهداشت، دکور، تزئینات، طرز پذیرائی، نور پردازی و طراحی، حفظ و نگهداری مواد غذایی، تنوع در سرو غذاهای مختلف و سایر موضوعات مطرح شده در هتل نیاز به کاردانی و سابقه دارد و بدون رعایت این نکات اخذ هر گونه نتیجه مثبت ناممکن به نظر می‌رسد.

مظاهر دل‌انگیز و دلگشای طبیعت اعم از دریاها، دریاچه، رودها، کوه‌ها، دره‌ها، جنگل‌ها، آبشارها، چشمه‌های سرد و گرم، گل‌ها و گیاهان زیبا، پرنده‌های رنگارنگ، زیبایی‌های خاص فصول چهارگانه و تغییر آب و هوای

## مدیر هتل

محیط زندگی، شاهکارهای اعجاب‌انگیز تکنیک و صنعت و معماری و عمران و آبادی، آثار تاریخی، موزه‌ها، اماکن متبرکه شهرها و شهرستان‌ها و حتی دهات و قصبات، جاده‌ها، پل‌ها، گردشگاه‌ها، پارک‌ها و وسایل سرگرمی کودکان و جوانان، تنوع تمدن و مدنیت آداب و رسوم ملی و اجتماعی طبایع گوناگون ملیت‌ها و نژادها، طرز برخورد، میهمان‌نوازی، انسان دوستی، تنوع غذاها، محصولات محلی، مقتضیات کسب و کار تجارت، معالجات پزشکی و سایر آثار طبیعت و نشانه‌های قدرت آفرینش و موارد بی‌شمار دیگر، انسان را به سیر و سفر و درک لذات روحی و جسمی فرا می‌خوانند و رواج سیاحت و دنیاگردی را به اوج خود می‌رسانند.

در چنین اوضاع و احوالی است که هتل‌سازی و هتلداری جای خود را در شهرها، اطراف جاده‌ها، کنار رودخانه‌ها و آغوش جنگل‌ها باز می‌کند. و دست صنعت به تصرف در طبیعت، ساختمان‌های زیبا می‌آفریند و هتل‌ها برای سکونت و استراحت و آسایش و پذیرائی‌های گرم و صمیمانه به استقبال مسافران و سیاحان و جهانگردی می‌شتابد، و توجهات و امکانات رفاهی تا آنجا پیش می‌رود که هتل‌های روی چرخ ابداع و متداول می‌شود.

مسافران را در داخل یک هتل مجهز به تمام وسایل ضروری حرکت می‌دهد و شهر به شهر می‌گرداند و انسان را از جمود و خمود و سستی و رخوت، به تحرک وامی‌دارد و سبب می‌شود که آدمی از لاک رکود و کسالت و غم و اندوه ناشی از یک جا ماندن در آید و با تغییر آب و هوا و محیط همیشگی ولو برای چند صبحی، عوارض فکری و روحی خود را طرد کند و در عالمی دور از وهم و خیال که مانند تار عنکبوت در وجودش تنیده ایامی را بگذراند و با تجدید قوای فکری و جسمی به دیار خود باز گردد و ارمغانی از آنچه دیده و شنیده همراه بیاورد. هنگامی که سیر و سفر بطور مختلف و متعدد رونق یافت و راه‌ها و جاده‌ها به روی مسافران باز شد و وسیله مسافرت از هواپیما و راه آهن و اتوبوس و هتل روی چرخ و غیره به اندازه کافی تأمین گردید هتل‌های متعدد به وجود می‌آید و تعداد هتل‌ها و لزوم توسعه و گسترش آن در نقاط مختلف هر کشور مورد توجه قرار می‌گیرد و احداث هتل در نقاط گوناگون نیز با توجه به محل تأسیس هتل، از لحاظ نام و کیفیت و سرویس و بخش‌های آن دگرگونی ایجاد می‌کند و هر کدام متناسب با موضع و موقعیت خود، خصوصیات ویژه‌ای را می‌پذیرد و به اسامی هتل، متل، هتل پانسیون و غیره ظاهر و شناخته می‌شود.

### تاریخچه هتلداری

صنعت هتلداری نوین آغاز خود را به کشورهای اروپائی، به ویژه کشور سوئیس، مدیون است. این صنعت از ساختمان‌های کوچک و محقر، که برای گشودن آنها از کلیدهای چوبین استفاده می‌شد، شروع شد و در همین هتل‌های کوچک انواع خدمات و سرویس‌ها به مشتریان عرضه می‌گردید. دارندگان این گونه هتل‌ها، بیشتر طبقه ثروتمند و اشراف بودند. این مراکز هتل خوانده نمی‌شد و کلمه HOTEL حدوداً از سال‌های ۱۷۶۰ میلادی برای نامیدن این مراکز به کار رفت. این واژه خود از کلمه HOSTEL مشتق شده است که

## مدیر هتل

در همان سال‌ها و در کشور انگلستان برای نامیدن این مراکز به کار می‌رفت. در کشور آمریکا، مکان‌هایی که به این منظور اختصاص می‌یافت را با واژه Inn مشخص می‌کردند واژه Inn در زبان انگلیسی به مفهوم‌های، مسافرخانه، میهمان‌خانه و گاه به معنی منزل به کار برده می‌شد و همراه با این کلمه و در مواردی مشابه از عبارت COFFEE HOUSE استفاده می‌شد. رشد واقعی و تکامل این صنعت در آمریکا با گشایش (سیتی هتل) در نیویورک در سال ۱۷۹۴ آغاز شد و این نخستین ساختمانی بود که به ارائه خدمات مربوط به هتلداری اختصاص می‌یافت. فعالیت‌های این مرکز به ایجاد انگیزش و رقابت در میان شهرهای دیگر انجامید به طوری که سرمایه‌داران متعدد به این صنعت روی آوردند و هتل‌های چندی تأسیس کردند. در این هنگام بود که بر تعداد هتل‌ها افزوده شد، اما گسترش افسانه‌ای و شگفت‌آور این صنعت به سال‌های قرن بیستم برمی‌گردد. سال ۱۹۳۰ با رویدادی غم‌انگیز برای این حرفه همراه شد به طوری که چنان رکود سرد و سنگینی بر آن تحمیل شد که سرمایه‌داران اندکی امید به بهبود آن داشتند ولی آغاز جنگ جهانی دوم باعث شد که رونقی سریع و شگفت‌آور در این صنعت به وجود آید.

این همای سعادت در تمامی دوران جنگ و تا آغاز دهه ۱۹۵۰ بر بام همه مراکزی که هتل نامیده می‌شدند، در پرواز بود و رشد و شکوفائی آنها ادامه داشت، اما بحث مراکزی به نام (متل‌ها)، که فقط به آمریکای شمالی محدود می‌شد، از مقوله مذکور جدا بود. کارهای جمعی و گسترش سرمایه‌ها به منظور تأسیس هتل‌های زنجیره‌ای در همان سال‌ها شروع شد و این پدیده با عارضه‌ای نیز همراه می‌شد. بدین ترتیب که دارندگان هتل‌های کوچک‌تر خود را در مبارزه برای بقاء با سرمایه‌داران بزرگ، از بین رفته می‌دیدند. این صنعت در ابعاد و ملیت‌های مختلف توسعه می‌یافت و هتل‌های زنجیره‌ای بین‌المللی می‌توانستند تخصص، تکنولوژی و بازاریابی را به خود اختصاص دهند که دارندگان هتل‌های کوچک (منفرد) از این امتیاز بی‌بهره بودند و راهی نداشتند غیر از آنکه به هتل‌های زنجیره‌ای مانند شرایتون، هیلتون، هایت، هالیدی این، و غیره بپیوندند. این هتل‌ها با جذب و شرکت دادن صاحبان هتل‌های منفرد، سرویس‌ها و خدماتی به شرح زیر برای آنها فراهم می‌کردند: **شرکت**: منفردها در هتل‌های زنجیره‌ای بین‌المللی شرکت داده می‌شدند و از مزایای این مشارکت برخوردار می‌گردیدند. **زنجیره‌ای کردن**: هتل‌های کوچک متعلق به دارندگان آنها به عنوان نماینده یا بخشی از هتل‌های زنجیره‌ای معرفی می‌شدند. **تعیین مدیریت**: مدیران مجرب و متخصص برای اداره هر چه بهتر هتل‌های کوچک ادغام شده، تعیین می‌شدند. **بازاریابی**: شامل فروش مداوم و فعال، سودرسانی مداوم، آمیختگی و اشتراک در تصمیم‌گیری‌های مربوط به حال و آینده، رزرو کردن اتاق‌ها و دیگر فعالیت‌های اقتصادی. رونق و گسترش هتل‌های بزرگ روزافزون است به طوری که نمی‌توان برای آن پایانی متصور شد. نیازهای مراجعین، مسافران و میهمانان در همین هتل‌ها به کامل‌ترین صورتی برآورده شده و این خواسته‌ها بی‌انتهاست، هتل‌هایی که مدیران آنها بخواهند به زندگی اقتصادی و شکوفائی آن امیدوار باشند، چاره‌ای ندارند غیر از آنکه انواع خدمات و سرویس‌های مورد نیاز میهمانان خود را در کامل‌ترین صورتی برآورده کرده و رضایت آنها را فراهم کنند

تا سال ۱۸۲۹، زمان افتتاح Tremont House در بوستون، هیچ هتلی که دارای اتاق‌های خصوصی باشد وجود نداشت. این نوآوری، یعنی قابلیت قفل شدن در اتاق‌های خواب، یک موفقیت بزرگ بود و



# مدیر هتل

استانداردهائی برای یک صنعت جدید و شکوفا وضع کرد. در قرن نوزدهم صنعت هتل سازی برای حفظ رقابت امکانات تکنولوژیکی جدید به سرعت در کار خود تغییراتی، نظیر استفاده از گاز طبیعی، آب لوله کشی، چراغ های الکتریکی، سیستم های صوتی پیام رسانی، مخابرات (تلفن) آسانسورها و بالاخره سیستم حرارت مرکزی ایجاد کرد. این نوآوری ها در سال ۱۹۰۸ در هتل Statelier در Buffalo به اوج شکوفائی خود رسید، یعنی برای اولین مرتبه در یک هتل بزرگ تمامی اتاق خواب ها دارای حمام خصوصی شدند. صاحبان این هتل ها در آگهی های تبلیغاتی با کمال افتخار اعلام می داشتند: یک اتاق با حمام یک دلار و نیم. از دیگر نوآوری های هتل Statelier می توان طرح پشت به پشت بودن حمام و دستشویی ها به خاطر مسائل اقتصادی، ویژگی های نظیر گردش آب در هراتاق، آینه تمام قد، قرار دادن کلید چراق برق در آستانه در ورودی و بالای تخت خواب و تلفن، رادیوهای توکار و خدمتکار (Servitor) را نام برد.

## طبقه بندی هتل ها

به طور کلی طبقه بندی و درجه بندی هتل ها به سه تعریف قابل قبول ذیل اشاره دارد :

- ۱- طبقه بندی به مفهوم جداسازی اماکن اقامتی براساس نوع آن یعنی تمایز میان هتل ها، متل ها، مهمانخانه ها.
- ۲- طبقه بندی یعنی تمایز اماکن اقامتی براساس مشخصات فیزیکی آنها مانند تعداد اتاق ها با داشتن حمام یا دوش و . . .
- ۳- درجه بندی یعنی تشخیص اماکن اقامتی براساس اشکال مختلف سرویس دهی مانند وعده های سرویس دهی غذا یا داشتن سرویس ۲۴ ساعته و کیفیت ارائه خدمات در هتل ها.

لذا به منظور آشنایی بیشتر طبقه بندی های هتل ها طرح طبقه بندی ذیل که در اکثر کشورها مورد تأیید می باشد را به عنوان نمونه در نظر بگیرید.

**الف -** طبقه بندی براساس مکان هتل: هتل ها را براساس مکانشان می توان طبقه بندی نمود. لذا شما مدیر محترم با توجه به موارد ذکر شده می توانید هتل مورد نظر خود را از لحاظ مکانی تشخیص دهید.

- ۱- **هتل های حومه ی شهر** : Suburban Hotel این نوع هتل ها از شهر دور هستند و هدف از آن دور نگه داشتن مهمانان از هیاهو و ترافیک پر سر و صدای شهر است. مهمانان این نوع هتل ها اساسا کسانی هستند که می خواهند چند روزی را از محیط شهر دور باشند.
- ۲- **هتل های داخل شهر** : Down-town hotels هتل هایی هستند که در مرکز یا قلب شهر واقع شده اند، مهمانان این نوع هتل عموما کسانی هستند که برای انجام کاری در شهر یا بازاریابی و غیره به این هتل ها می آیند.

## مدیر هتل

- ۳- **هتل‌های تفریحی** : Resorts این نوع هتل‌ها نزدیک دریا، رودخانه یا مناطق کوهپایه‌ای قرار دارند و عموماً در نقاط خوش آب و هوا واقع شده‌اند.
- ۴- **متل‌ها** : motels محل‌های اقامتی هستند که در کنار بزرگراه‌ها قرار دارند و توسط مسافران مورد استفاده قرار می‌گیرند طول مدت اقامت در این هتل‌ها معمولاً کوتاه است و از طرح اروپایی پیروی می‌کنند. در فواصل بین دو شهر در جاده استقرار یافته‌اند و دارای امکاناتی نظیر پمپ بنزین؛ رستوران، کافی شاپ ۲۴ ساعته، کارواش، فروشگاه، پارکینگ و . . . می‌باشند. مهم‌ترین مشخصه این هتل‌ها امکان پارکینگ اتومبیل در کنار مکان اقامت می‌باشد .
- ۵- **هتل‌های فرودگاهی** : airport hotels هتل‌هایی هستند که نزدیک فرودگاه قرار دارند. این هتل‌ها عموماً وابسته به مسافران هواپیمایی‌ها، خدمه هواپیما و . . . هستند. این نوع هتل‌ها معمولاً به صورت package و تخفیف‌دار عمل می‌کنند.
- ۶- **هتل‌های شناور** : floatels هتل‌هایی هستند که روی سطح آب مانند روی رودخانه‌ها یا دریاچه‌ها به صورت شناور قرار دارند مانند قایق‌های اطاق‌دار که مجهز به تمامی امکانات مورد نیاز مهمانان می‌باشد. کشتی‌های مجلل قدیمی را نیز تبدیل به هتل می‌کنند و فضایی خیال‌برانگیز در آن ایجاد می‌کنند.
- ۷- **مسافرخانه‌ها** : Inn مسافرخانه ابتدایی‌ترین مراکز اقامتی می‌باشند و شکل ابتدایی هتل‌های فعلی می‌باشند.

**ب)** طبقه بندی براساس اندازه هتل: هتل‌ها را می‌توان براساس اندازه آنها نیز طبقه‌بندی نمود شامل:

هتل کوچک با داشتن حداقل ۲۵ اتاق

هتل متوسط با داشتن ۲۶ تا ۱۰۰ اتاق

هتل بزرگ با داشتن ۱۰۱ تا ۳۰۰ اتاق

هتل خیلی بزرگ با داشتن بیش از ۳۰۰ اتاق

- ج)** طبقه‌بندی براساس مدت اقامت: هتل‌ها را می‌توان براساس مدت اقامت مهمانان طبقه‌بندی نمود. مدت اقامت در متل‌ها و هتل‌های داخل شهر معمولاً کوتاه است. درعوض مدت اقامت در هتل‌های تفریحی، هتل‌های شناور و هتل‌های حومه شهر معمولاً طولانی‌تر است.
- هتل ترانزیت:** میهمان یک روز یا کمتر در آن اقامت دارد.
- پانسیون:** میهمان بیشتر از یک ماه تا یک سال در آن اقامت دارد.
- نیمه پانسیون (آپارتمان):** میهمان بیشتر از یک روز و کمتر از یک ماه اقامت دارد.

- د)** طبقه بندی براساس انواع طرح و برنامه: هتل‌ها ممکن است براساس انواع مختلف برنامه‌ها یا طرح‌ها نیز طبقه بندی شوند. این نوع طرح‌ها و برنامه‌ها شامل مواردی چون:
- طرح بین‌المللی:** نرخ شامل قیمت اتاق و صبحانه کنتینانتال می‌باشد.

# مدیر هتل

طرح اروپایی: نرخ تنها شامل قیمت اتاق می‌باشد و شامل هزینه غذا نمی‌شود.  
طرح آمریکایی: نرخ شامل اتاق و سه وعده غذا است. به این نوع طرح full board نیز می‌گویند.  
طرح تعدیل یافته آمریکایی: به آن half board نیز می‌گویند شامل قیمت اتاق؛ صبحانه و یکی از دو وعده غذا یعنی ناهار یا شام می‌شود.

۵) طبقه بندی براساس امکانات: امکاناتی که هتل‌ها فراهم می‌آورند در طبقه‌بندی یا درجه‌بندی آنان نقش به‌سزایی ایفا می‌کند.  
در این طبقه بندی فقط به امکاناتی که برای ارایه خدمات به میهمان آماده شده است توجه می‌شود. افزایش امکانات به هر میزان هتل را در جایگاه بالاتری قرار می‌دهد.

## ارزشیابی انواع هتلها

در بخش استاندارد کیفیت خدمات گردشگری مهمانخانه های کشور از این مجموعه با حداقل شرایط استاندارد کیفیت خدمات در هتل‌ها آشنا می‌شوید:

این شرایط بر مبنای نیازها و انتظارات مشتریان تنظیم شده است. استانداردهای آورده شده در این مجموعه بطور کلی، حد انتظار در هر سطح از درجه را مشخص می‌سازد، اما خدمات موجود در هتل‌ها و سطح کیفی آنها منحصر به این استاندارد‌ها نیست و این گونه واحد‌ها میتوانند استاندارد کیفیت خدمات خود را فراتر از این استاندارد‌ها تعیین نمایند. حداقل شرایط لازم برای درجه بندی یک هتل در یکی از سطح درجات، دارا بودن سطحی از خدمات و تسهیلات است که می‌بایست در آن واحد به میهمانان عرضه شود هتل‌ها در این دستورالعمل در پنج سطح زیر درجه بندی میشوند. یک ستاره، دو ستاره، سه ستاره، چهار ستاره، پنج ستاره

کیفیت (تحت شرایط کلی)	
واحد اقامتی می‌تواند اتاق خواب داشته باشد. محوطه عمومی آن محدود و خدمات و تسهیلات محدودی از غذا و آشامیدنی را دارد. ممکن است خدمات غیر رسمی صورت گیرد که اغلب توسط خانواده و یا صاحب هتل در فضایی خانوادگی اداره می‌شود. دکور، وسایل و لوازم ممکن است بیشتر کیفیت لوازم خانگی را داشته باشند تا فضایی که معمولاً در هتل و مراکز اقامتی وجود دارد. بطور کلی، حداقل شرایط قابل قبول پاکیزگی و بهداشت باید رعایت شود. وسایل و تجهیزات سالم و قابل استفاده باشد.	یک ستاره *
ممکن است هتل کوچک و یا متوسط باشد. مثلاً کمتر از ۳۰ اتاق خواب، احتمالاً با محوطه عمومی محدود اما با اتاق خواب‌هایی بهتر و راحت‌تر از هتل‌های یک ستاره. اغلب هتل توسط صاحب آن و بصورت خانوادگی اداره می‌شود. ممکن است در آن امکانات هتل‌های رسمی باشد، مجموعه‌ای از خدمات و تسهیلات در واحد اقامتی عرضه می‌شود که شامل غذا و آشامیدنی است. دکور، لوازم، تجهیزات و اثاث آن کمتر شبیه لوازم خانگی است که در هتل‌های یک ستاره دیده میشود. خدمات و برخورد با میهمان از طرف مدیریت و کارکنان، بصورت رسمی ارائه میشود و کارکنان هتل به وظایف خود آشنا هستند.	دو ستاره **
ممکن است هتل‌هایی با اندازه متوسط، با بیش از ۲۰ اتاق خواب، با خدمات و تسهیلات و کیفیت بهتر از هتل‌های یک و دو ستاره دیده شود. تاسیسات و مراکز اقامتی کوچکتر هم می‌توانند کیفیت و خدمات هتل سه ستاره را عرضه نمایند. دسترسی‌های عمومی بهتر در فضاهای داخلی ساختمان وجود دارد. در مناطق خارج از شهر و حاشیه شهرها معمولاً فضای محوطه عمومی و اتاق خواب‌ها بزرگتر است. مدیریت و کارکنان ظاهر مرتب و رسمی دارند و آموزش‌های لازم را در خصوص وظایف خود دیده‌اند. کارکنان در سطح بالاتری از نظر آگاهی نسبت به کارکنان هتل‌های دو و یک ستاره هستند و معمولاً در این گونه واحدهای اقامتی تاکید بیشتری بر کیفیت خدمات و راحتی میهمان نسبت به درجات پایین‌تر وجود دارد.	سه ستاره ***

# مدیر هتل

<p>در این نوع هتل ها ارائه سرویس با کیفیت بالا با استفاده از مجموعه ای از تسهیلات و خدمات مورد نظر میمان است. این گونه هتل ها معمولاً فضاهای وسیع تری دارند. ولی هتل های کوچک تر می توانند با تجهیزات لوکس تر و بهتر با بالابردن سطح کیفی خدمات انتظارات میهمانان را از یک هتل چهار ستاره برآورده نمایند. هتل های چهار ستاره فضاهای عمومی خیلی خوبی دارند. اولویت استفاده از تسهیلات فضاهای عمومی هتل ها با میهمانان مقیم هتل است. در صورت وجود ظرفیت بیشتر ارائه خدمات در این فضاها به سایر مشتریان مانعی ندارد. اتاق خواب ها آسایش و کیفیت بهتری را نسبت به هتل های سه ستاره عرضه میکنند. ساختار ارائه خدمات حرفه ای بوسیله کارکنان حرفه ای و یونیفرم پوش در هتل وجود دارد. وجودبخش اغذیه و اشریه در سطح و کیفیت بالا و تاکید و برخورد جدی نسبت به تهیه ی غذا و آشامیدنی با تامین کیفیت مطلوب غذا و آشامیدنی. با توجه به محل و سبک کار و نوع مشتریان، فضاهایی مانند فضای کنفرانس و ضیافت، مرکز تجاری، بهداشت، تفریح، ورزشی باید باشد. فضای دیگری غیر از رستوران اصلی برای غذا خوردن باید وجود داشته باشد.</p>	<p><b>چهار ستاره</b> ****</p>
<p>این مراکز اقامتی با تاسیسات لوکس، بزرگ و رعایت استانداردهای بالاتر بین المللی، تسهیلات بیشتر نسبت به چهار ستاره خدمات مورد نیاز میهمانان و سرویس غذا و آشامیدنی را ارائه می نمایند.مرکز اقامتی بزرگ و لوکس مجموعه ای از تسهیلات اضافه را ارائه می دهد. خدمات عالی، توجه مشتری رابه حضور کارکنان آموزش دیده جلب میکند. وضع ظاهرهتل استانداردهای بین المللی را برای این صنعت نشان میدهد.</p>	<p><b>پنج ستاره</b> *****</p>

برای اینکه هتلی از لحاظ درجه ارتقاء یابد، میبایست کیفیت استاندارد خدمات ارائه شده به میهمان را تا حد قابل قبول بالا برد و مجموعه ای از تسهیلات خدمات مورد انتظار را فراهم آورد. بدیهی است که کیفیت خدمات اهمیت اساسی دارد اما مشتری ها انتظار دارند که سطح خدمات و مجموعه تسهیلات در هتل هایی با درجات بالاتر به تناسب درجه افزایش یابد

همه هتل ها باید مقررات الزامی را رعایت نمایند. ارزیابی هتل ها در پنج مورد صورت خواهد گرفت:

- امور ساختمانی، تاسیساتی هتل و متعلقات آن
- امور خدمات و تجهیزات هتل
- امور ایمنی، بهداشت و پایداری
- امور اغذیه و اشریه
- امور مدیریت، نیروی انسانی و آموزش

در ارزیابی امتیازات در مجموع امتیازات داده شده می بایست نسبت زیر رعایت گردد:

- الف) امور ساختمانی و تاسیساتی و موارد مربوط به آن ۳۰٪ از کل امتیازات
- ب) امور مربوط به نوع سطح سرویس و خدمات و تجهیزات و موارد مربوط به آن ۵۰٪ از کل امتیازات
- ج) امور مربوط به مدیریت، نیروی انسانی و آموزش ۲۰٪ از کل امتیازات

# مدیر هتل

کیفیت (تحت خدمات کلی)	
یک ستاره *	همه میهمانان به شیوه ای دوستانه، کارآمد و مودبانه پذیرفته می شوند. همه امور مربوط به رزرواسیون و سوالات، درخواستها، نامه نگاری ها و شکایت بازدید کنندگان با رفتاری مودبانه و فوری پاسخ داده می شود. مدیریت و کارکنان اطلاعات کاملی درباره هتل، جاذبه های محلی و رویدادها دارند. خدمات باید بطوری شایسته ارائه شوند. مهارت های فنی می تواند محدود باشد. تلفن های ورودی میهمانان باید به شیوه ای مطلوب وصل شود و مسئول به این کار آموزش لازم را دیده باشد.
دو ستاره **	در این سطح باید نشانه های بیشتری از برخورد حرفه ای در لباس و مهارت های فنی به چشم بخورد. خدمات می تواند با تعداد محدود کارکنان و یا بطوری خاص توسط صاحبان هتل انجام شود.
سه ستاره ***	خدمات رسمی تر، با سطح بالاتری از مهارت کارکنان وجود دارد. مدیریت کارکنان حضور رسمی تر و آراسته تری دارند و معمولاً کارکنان لباس رسمی می پوشند. مهارت های فنی و اجتماعی پاسخگوی نیازها و درخواست های میهمان است. مسئول پذیرش باید حداقل به یکی از زبانهای زنده دنیا مسلط باشد.
چهار ستاره ****	کارکنان با لباس رسمی و با نظارت مدیریت حضور دارند. مهارت های فنی و اجتماعی پاسخگوی نیازها و درخواست های میهمان است. مسئول پذیرش باید حداقل به یکی از زبانهای زنده دنیا مسلط باشد.
پنج ستاره *****	از کارکنان مجرب در قسمت های مختلف هتل استفاده شده است. مدیریت بر کارکنان و نظارت بر کلیه قسمت ها وجود دارد. وجود وظایف دوگانه برای کارکنان نشان میدهد که هتل در این سطح از درجه قرار ندارد. صرف نظر از شیوه خدمات، مهارتهای فنی و اجتماعی، نشان دهنده ی وجود نظم فوق العاده در این سطح از درجه است.

## تهیه و تدوین: دفتر استانداردهای فنی و نظارت

### انواع هتلها بر حسب ستاره

حداقل شرایط لازم برای هریک از هتل ها در پایین ترین سطح که یک ستاره خواهد بود در زیر آورده شده است.

- رعایت حداقل سطح کیفی در قسمت های مختلف واحد
- یک هتل معمولاً حداقل ۸ اتاق خواب دارد
- ۷۵٪ اتاق خواب ها با حمام یا تسهیلات خصوصی هستند.
- وجود محلی برای صبحانه خوری که متناسب با ظرفیت هتل طراحی شده باشد.
- وجود سیستم سرمایش و گرمایش قابل کنترل در اتاق خوابها.

## هتل های ۲ ستاره :

تمیزی و راحتی و دکوراسیون منظم و هماهنگ از الزامات این هتل ها می باشد . ارائه رتبه دو ستاره مستلزم داشتن بعضی و نه همه موارد زیر می باشد:

خانه داری بسیار خوب ، دکوراسیون جذاب و وجود تلویزیون رنگی در تمام اتاقها ، مبلمان با کیفیت، دارای رستوران با قابلیت ارائه سرویس در هر وعده غذایی ، استخر شنا ، خدمات رسانی به اتاق ها ، ورودی هتل با ظرفیت مناسب ، تخت هایی با اندازه معمولی و بزرگتر ، سرویس حمام خوب و زیبا ، قفسه های کافی ، امکانات تفریحی ، حوله و صابون با کیفیت بالا ، پرسنل آموزش دیده و لاندردی و روم سرویس .

## هتل های ۳ ستاره :

در هتل سه ستاره خدمات به طور کامل ارائه می گردد و به طور شایسته مدیریت می شود ، این نوع هتل ها دارای چشم انداز زیبا و امکانات گسترده اند . ارائه رتبه سه ستاره مستلزم داشتن بعضی و نه همه موارد زیر می باشد :

نظافت و خانه داری و نگهداری عالی ، هال ورودی بزرگ با طراحی جذاب ، فضای پذیرش فعال ۲۴ ساعته ، اتاق های بزرگ و راحت ، بدون سر و صدا با نور کافی و فضای نشیمن با دکوراسیون جذاب و گاهی نقاشی روی دیوار، مبلمان با کیفیت بالا ، سیستم مرکزی تهویه هوا و سیستم حرارتی ، اتاق های مفروش شده با کیفیت بالا و دارای تشک های عالی ، ترموستات کنترل درجه دما ، سرویس حمام زیبا که بعضی از آنها دارای وسایل آرایشی ، صابون و حوله با کیفیت عالی است ، دارای سوئیت اتاق لوکس ، محدوده زمانی گسترده جهت سرویس دهی به اتاق ها ، وجود دو دستگاه تلفن در اتاق یکی کنار تخت و دیگری در حمام یا روی میز ، استخر شنا در محوطه ساختمان یا نزدیک آن ، خدمات بیدار کردن ، وجود بیش از یک رستوران با غذای عالی ، امکانات تفریحی برای میهمان از قبیل سونا ، گلف و . . . ارائه خدمات ویژه از قبیل اتاق ملاقات ، پارک اتومبیل توسط مستخدم .

## هتل های ۴ ستاره :

این هتلها نه تنها باید کلیه خدمات لازم را ارائه دهند بلکه باید از خود هویتی داشته باشند . تأمین راحتی و آسودگی میهمانان هدف اصلی کارکنان می باشد ، آنها آموزش دیده، کارآمد و آگاه و مؤدب می باشند این نوع هتل ها دارای امکانات متنوعی هستند . ارائه رتبه چهار ستاره مستلزم داشتن بعضی و نه همه موارد زیر می باشد :

خانه داری و نگهداری فوق العاده از هتل ، اتاق و فضای سبز ، طراحی ساختمان بصورت خاص و جالب ، هال ورودی لوکس، مبلمان بسیار خوب ، فضاهای عمومی ، آثار هنری ، کیفیت بالای فرش و گل تازه ، چشم انداز محیط طبیعی و فوق العاده ، فضای مناسب و دکوراسیون جذاب برای پذیرش ، رزوراسیون بسیار سریع و کارآمد ، کارکنان متعهد با یونیفرم ، وجود دربان ، مدیریت متخصص ، تجهیزات عالی رستوران و غذاهای متنوع ، خدمات رسانی عالی به اتاقها ، وجود اتاقهای بزرگ با نور کافی و مبل مناسب و زیبا ، دارای تلویزیون و دکوراسیون عالی و تزئین شده با کارهای هنری ، دو تلفن یکی در کنار تخت و دیگری روی میز ، دارای تشک راحت و پتوی اضافه و تخت های بزرگ و معمولی، سرویس دهی بصورت دو مرتبه در روز به اتاق ها ،

## مدیر هتل

حمام بسیار تمیز با صابون وسایل آرایش و حوله ، جعبه کمک های اولیه ، آئینه مناسب جهت اصلاح و آرایش، سیستم خشک کن دست ، در اختیار قرار دادن لباسهای راحت به میهمانان ، سیستم روشنایی هوشمند در حمام و اتاق خواب و سایر امکانات مثل حمل و نقل ، روزنامه رایگان و ...

### هتل های ۵ ستاره:

این نوع هتل ها در ردیف اول قرار دارند . قوانین و استانداردها مربوط به هتل پنج ستاره و کیفیت آن همواره باید ثابت نگه داشته بشود . ارائه رتبه پنج ستاره مستلزم داشتن بعضی و نه همه موارد زیر می باشد :

معماری و دکوراسیون زیبا و منحصر به فرد ، نگه داری و خانه داری منحصر به فرد و مستمر ، دارای بیش از ۱۰۰ اتاق ، هال ورودی ، اتاق مهمان ، فضای عمومی تزئین شده با کارهای هنری ، مفروش شده با کیفیت بالا ، لابی بسیار زیبا ، دفتر پذیرش بسیار منظم در فضای کافی و آرام ، دارای نگهبان و سرویس ۲۴ ساعته ، پرسنل آموزش دیده و متعهد ، تزئین اتاقها با استفاده از اشیاء عتیقه ، دارای ۳ تلفن ( کنار تخت ، روی میز و داخل حمام ) ، تمیز کردن اتاق بصورت دو مرتبه در روز ، سرویس حمام زیبا و مدرن ، دارای رستوران عالی و غذاهای متنوع و سرویس غذا دهی ، امکانات رستوران جذاب ، سرویس حمل و نقل ، مغازه و فروشگاه پوشاک ، یخچال در داخل اتاقها با انواع نوشیدنی .

**کارکنان در هتل ۵ ستاره :** بسیار مرتب و یونیفرم پوشیده با لباسهای شیک ، مؤدب و آگاه و کارآمد و روابط عمومی خوب ، نسبت به رفع نیازهای مهمانان متعهد هستند و بسیار عالی سرویس می دهند . دارای مدیر حرفه ای و متخصص ، سازگاری و هماهنگی سرویس ها ، تداوم نگهداری و خانه داری بی عیب و نقص اجزاء اصلی و اساسی برای حفظ درجه ۵ ستاره می باشند .

**نکته مهم :** نکته مهم درباره ستاره هتل ها و هتل آپارتمان ها اینست که « هتل ها را از یک تا ۵ ستاره طبقه بندی می نمایند در حالی که مهمانپذیرها، مهمانسراها و هتل آپارتمان ها را از یک تا ۳ ستاره طبقه بندی می نمایند . به تعبیری دیگر هتل آپارتمان ۳ ستاره با هتل ۵ ستاره برابری می کند و این دو نوع از مراکز اقامتی از نظر کیفیت و خدمات دهی در گروه خودشان بهترین هستند.»

منبع: <http://www.torghabehonline.com>

### هتل های جوانان

با توجه به گسترش دامنه فعالیت هتلها، می توان اجرای برنامه های مفید دیگری را هم تدارک دید و اهداف ثمربخش نوئی را در طرحها و برنامه هائی این کار در نظر گرفت تا قسمتی از نیازها و خواستهای مسافران برآورده شود و با تصمیم جنبه های رفاهی و متنوع دیگری احتیاجات طبقات مختلف مسافران و میهمانان، مورد اعمال نظر قرار گیرد. یکی از این هدفها تأسیس هتل هائی است برای پذیرش جوانان و کودکان با

## مدیر هتل

تخصیص قسمتی از هتل‌های موجود برای این منظور با تأمین امکانات و کلیه وسایل و لوازمی که به آنها اشاره خواهد شد، افرادی که این نوع هتل‌ها برای آنان در نظر گرفته می‌شود بین ۶ الی ۱۶ سال دارند.

این گروه که به همراه والدین یا سرپرستان خانواده‌ها عازم مسافرت‌اند، قسمت عمده سال را به زندگی عادی و روزمره خود پرداخته یا در مهدهای کودک و مدارس، به ادامه تحصیل یا انجام تکالیف و برنامه‌های خود مشغول بوده‌اند، موقعی که به سفر می‌آیند و در هتلی اقامت می‌گزینند، به خصوص در فصل تابستان، علاقه و دلبستگی آنان به این است که از مسافرت حداکثر استفاده را ببرند و به منظور جبران زحمات سالانه و رفع خستگی‌ها و دلتنگی‌ها، از هر نوع امکانات و وسایل بازی و ورزش و تفریح و تفنن سالم برخوردار شوند و با فرصتی که به دست آورده‌اند تجدید قوا نمایند و خود را برای اجرای برنامه‌های آینده آماده سازند، و از طرفی چنانچه هتل‌ها با امکانات کافی پذیرای آنها هستند از بازار خوب و گرمی بهره‌مند خواهند بود.

یعنی در صورتی که آمادگی داشته باشند ضمن خدمت به طبقه خردسال و جوان و نوجوان، سطح درآمد هتل را نیز بالا خواهند برد. یعنی هر دو جنبه این کار با اهداف هتلداری همسو و هم جهت می‌باشد به عبارت دیگر متضمن سود و اجر مادی و معنوی است. بدیهی است در صورتی که در هتل‌ها این برنامه مورد علاقه بچه‌ها به مرحله اجرا درآید، خود وسیله‌ای خواهد بود برای اقامت بیشتر میهمانان و مسافران، زیرا خردسالان که منظور خود را عملی ببینند یعنی به آنها خوش بگذرد از پدران و مادران خود مصراً خواهند خواست که مدت بیشتری در هتل بمانند و اقامت خود را طولانی سازند تا از تفریحات و سرگرمی‌های شیرین و دلخواه استفاده بیشتری ببرند.

با این وصف توجه به این امر برای هتلداران فرصت مناسب و با ارزشی محسوب خواهد شد. ناگفته نماند که امروز عده زیادی از خانواده‌ها به خاطر رعایت حال فرزندان خود و رفع کسالت و خستگی آنان، از زندگی یکنواخت عرض سال، تصمیم به مسافرت می‌گیرند و پر بودن هتل‌ها در تابستان‌ها، یعنی فصل تعطیلات مدارس، خود مؤید این نظر است. به همین مناسبت است که در سرتاسر دنیای امروز، هتل‌داران علاقه‌مند، به این ابتکار سودمند دست یازیده‌اند و در این راه، هم نوعی خدمت مردمی در پیش گرفته‌اند و هم از سود و درآمد آن بهره‌مند می‌شوند این نوع هتل‌ها، علاوه بر وسایل و تأسیسات و تجهیزات و تشکیلات یک هتل عادی، به وسایل و امکانات دیگری نیز که مورد علاقه و نیاز خردسالان و نوجوانان می‌باشد مجهز هستند و در فضای باز یا بسته از آن تجهیزات استفاده می‌شود از قبیل وسایل ورزش و بازی‌های سرگرم‌کننده مانند پینگ پنگ، ژیمناستیک، تاب، سرسره، چرخ فلک، نمایش فیلم حتی بسکتبال و استخر شنا و امثال اینها که درخور ذوق و علاقه و طبع افراد کم سن و سال می‌باشد.

از این هتل‌ها به عناوین مختلف می‌توان استفاده کرد از آن جمله، اغلب اتفاق می‌افتد که یک خانوادگی مسافر مقیم در هتل، هنگام خروج از هتل به قصد انجام کاری یا حضور در مجلسی و علل دیگر نمی‌خواهند اطفال خود را همراه ببرند و مصلحت می‌دانند اطفالشان، در هتل بمانند حتی مواردی پیش می‌آید که شب را به هتل بر نگردند ولی می‌خواهند اطفالشان در هتل بمانند در این صورت وسایل نگهداری و سرگرمی و پذیرائی



## مدیر هتل

و پرستاری آنها باید در هتل فراهم باشد و با اطمینان خاطر و بدون نگرانی این کار، میسر گردد و این وضع اقتضاء می‌کند برای اطفال، سالنی، با وسایل لازم اختصاص داده شود و چند نفر پرستار با تجربه مراقب و مواظب کودکان باشند و وسایل و کمک‌های اولیه پانسمان و غیره را در اختیار داشته باشند. مسلماً در قبال این خدمت، مبلغ معینی از اولیاء اطفال دریافت می‌شود.

در هتل‌هایی که چنین سالنی وجود نداشته باشد، ناچار پرستاران باید کودکان را در اتاق خود مسافر نگهداری نمایند، اگر احياناً به جهاتی مسافران نتوانند فرزندان خود را همراه خویش به مسافرت ببرند می‌توانند در هتل محل زندگی خود آنان را به پانسیون بسپارند و مسئولان هتل موظف‌اند به صورت مطلوب از آنان پرستاری نمایند.

همچنین ممکن است پدر و مادر در شهری که قصد مسافرت به آنجا را دارند، کارهایی داشته باشند و مجبور شوند از روی فرصت و فراغت بال به انجام آن کارها بپردازند و در شهر رفت و آمد کنند و مجالی برای نگهداری بچه‌ها باقی نماند و نیز نتوانند آنها را همراه خویش بگردانند، در این حال به وجود هتل‌های جوانان، احساس نیاز می‌شود و می‌توان اطفال را به هتل سپرد و با خاطری جمع و آسوده دنبال کار خود رفت، با احساس این نیازها و نظایر آنها می‌توانیم به اهمیت این قبیل هتل‌ها بیشتر پی ببریم و وجود آنها را مغتنم بشماریم.

ولی موقعی اهمیت این هتل‌ها محرز می‌شود و واقعیت و حقیقت می‌یابد که در انجام وظایف مربوط دقت و مراقبت خاصی مبذول گردد و از لحاظ بهداشت، نظافت، جنبه‌های اخلاقی و تربیتی، سرگرمی‌ها و تفریحات سالم و جلب اعتماد مردم، روش مطلوب و قابل اطمینان در پیش گیرند که جای هیچ گونه نگرانی و ناراحتی فکری برای اولیای اطفال باقی نماند و غذایی که برای آنان در نظر می‌گیرند درخور علاقه بچه‌ها باشد، چه بسا اکثر خردسالان میل دارند غذا را با دست و انگشتان خود بخورند. آنها ساندویچ و همبرگر و این نوع غذاها را دوست دارند و از خوردن آنها احساس لذت می‌کنند. به این ترتیب رعایت بهداشت و پاکیزگی از اهم مسایل به شمار می‌رود.

اتاق خواب آنها با رعایت تناسب سنی باید جدا از هم باشد و تختخواب‌های آنها از رنگ‌های شاد و روشن انتخاب شود. تنوع برنامه‌ها برای کم سالان و نوجوانان باید به گونه‌ای باشد که باعث شادی آنها گردد و هیچ وقت احساس ملال و خستگی و دل‌سردی و کسالت نکنند و در تمام طول اقامت شادابی و خوشحالی خود را از دست ندهند، چنانچه این برنامه‌ها در سطوح و درجات عالی اجرا و برگزار شود مورد استقبال شایان قرار خواهد گرفت، آنگاه می‌توان انتظار داشت که حتی توجه گروه‌ها و دستجات گردش‌های علمی به سوی این هتل‌ها معطوف گردد و خانواده‌هایی که قصد مسافرت داشته باشند، دوستان و خویشان خود را نیز از نشانی هتلی که در آن اقامت خواهند کرد آگاه سازند تا آنها هم هتل مورد نظر خود را انتخاب و به همانجا مراجعه کنند این گردهمایی به خودی خود نوعی تبلیغ خوب در معرفی اهمیت و امتیازات هتل‌ها به شمار می‌رود.

# مدیر هتل

به طور خلاصه هتلدارانی که از توسعه و پیشرفت و رواج کار هتل‌های جوانان آگاه شوند نه تنها تشویق خواهند شد که تشکیلات و قسمت‌های مورد بحث را در هتل خود فراهم آورند، بلکه اساساً به این فکر خواهند افتاد که برای استقلال به تأسیس هتل مخصوص کودکان و جوانان و نوجوانان مبادرت ورزند.

## هتل‌های گران

امروز کشورها به دنبال استاندارد یک نواختی نیستند که درجه هتل تعیین‌کننده کیفیت باشد هتل‌های درجهان با درجه پائین و ارائه خدماتی توانسته‌اند صنعت گردشگری را در بخش هتلداری متحول کنند و معیارهای جدیدی را بر این صنعت حاکم سازند امروزه بسیاری از هتل‌ها به تکاپو افتاده‌اند تا بتوانند خدمات خود را به نحوی ارتقا دهند و درجه کیفی خود را به ستاره بالا برسانند که ارائه‌دهنده خدمات بسیاری می‌باشد که تا کنون در هتل‌های بالا هم بی‌سابقه بوده و حداکثر رفاه مسافران و رضایت اقامت‌کنندگان در این هتل‌ها فراهم می‌شود ستاره‌ها بر سر در ورودی هتل نشان‌دهنده کیفیت بالاترین نیست ممکن است بالاترین قیمت باشد ولی ستاره‌ها نشان دهند خدماتی ماورای خدمات رایج در هتل‌های مشهور ستاره بالا نیست.

فقط می‌توان گفت میهمان با دیدن ستاره‌ها از نظر روحی آماده می‌شود تا برای پرداخت مبلغ بالاتر آمادگی داشته باشد و با شنیدن قیمت‌ها از اقامت در هتل منصرف نشود به واقع آیا ارتقای درجه‌بندی هتل‌ها منجر به بهبود وضعیت جهانگردی در جهان خواهد شد؟ البته باید توجه داشت و بی‌تردید بهبود کیفی و ارتقای سطح ساخت هتل‌ها می‌تواند عاملی تشویق‌کننده برای افزایش مسافرت داشته باشد و بسیاری از توریست‌ها با حصول اطمینان از اینکه در کشورها یا منطقه‌ای مناسب امکانات اقامتی خوبی وجود دارد به آن منطقه مسافرت کرده‌اند و می‌کنند و نزدیکان و آشنایان را نیز برای مسافرت به آن مکان‌ها تشویق کرده‌اند و باعث رونق اقتصادی آن منطقه نیز شده است.

هنوز هم هیچ استاندارد و معیار اندازه‌گیری مشخصی و واضحی برای تعیین و اجرای این رتبه‌بندی‌ها در جهان وجود ندارد و مرجع معینی هم برای اعمال این استانداردها وجود ندارد و بسیاری از کشورها برای جلب توریست بیشتر اقدام به بزرگ‌نمایی خدمات هتل و گردشگری خود می‌کنند اما همین مسأله بی‌تردید به طور غیرمستقیم بر دیگر کشورها که درآمد سرشاری از بخش صنعت گردشگری دارند تأثیر می‌گذارد بهترین توصیه به مسافران در زمان حال این است که با خوش‌بینی به تمامی این رتبه‌بندی و ستاره‌دادن‌ها بنگرند و با اقامت در این هتل‌ها مدعی خدمات بی‌نظیر خدماتی که در این هتل‌ها ارائه می‌شود را مورد آزمایش قرار دهند.

البته این نکته را هم باید خوب به یاد داشت که قیمت‌های بالا هیچ تضمینی بر این امر نیست که کیفیت این هتل‌ها نیز به‌طور خودکار ( اتومات ) بالا باشد و هر گونه مشتری مشکل پسندی را راضی نگهدارد در بسیاری از کشورها بعضی از هتل‌های لوکس و مجلل قدیمی با تجربه و ریشه‌دار در برابر این گونه درجه بندی

## مدیر هتل

و رتبه بندی‌ها به شدت مقاومت می‌کنند. و حاضر به پذیرش آن نیستند و بسیاری عقیده بر آن است که از اصطلاح ستاره برای هتل نباید استفاده کرد زیرا درجه بندی یا ستاره‌بندی به بسیاری از نکات وابسته است و دلیل آن این است که ۲ هتل هم ستاره در یک شهر یا کشور هیچ‌گاه مشابه هم نیست و تفاوت‌های بسیاری باهم دارند.

باید سعی و کوشش کرد مراجعان و اقامت‌کنندگان را در هتل را راضی‌تر از هتل‌های ستاره‌دار بالا نگاه داشت و به دلیل اینکه قیمت کمتری دارند راحت‌تر می‌توانند رقابت و رفت و آمد ایجاد کنند در کشورهای که در صنعت هتلداری فعال هستند و از درآمدهای هنگفت توریست بهره‌مند می‌شوند اندک اندک پی به واقعیت‌های حاکم بر این صنعت می‌برند و برنامه‌های تشویق‌کننده‌ای را بالا بردن تدوین می‌کنند تا به ارتقای کیفیت تشویق شوند.

امروزه مسافرین خوب می‌دانند در مقابل وجهی که پرداخت می‌کنند باید خدمات هتل در چه حد حدودی باشد هر چند هتل‌ها از نام‌های همچون هتل بین‌المللی، هتل بزرگ، مجلل استفاده کنند مسافرین به خوبی درک می‌کنند و متوجه هستند که خدمات با قیمت دریافتی یکسان نیست مدیران باید بدانند خدمات و سرویس‌دهی و رضایت میهمان است که موفقیت به دنبال دارد نام‌ها و ستاره‌ها که شرایط آن را ندارند بر سردر هتل‌ها آویزان می‌کنند به معنی گران باشد یا خدمات بالاتری است که ارائه می‌دهند نیست؟ و این نام‌ها و این‌گونه تبلیغات برای کسب درآمد است. و نتیجه معکوس به دنبال دارد.

اکنون این سؤال پیش می‌آید و مطرح می‌شود که چه مرجعی باید این ازتقا را تأیید کند و معیار اندازه‌گیری خدمات سرویس‌دهی و کیفیت چیست؟ افزایش ستاره هتل‌ها را رسمی کند یا به نام‌های انواع هتل مثل هتل بزرگ یا بین‌المللی رسیدگی کند که چگونه با چه شرایطی از این نام‌ها استفاده می‌کنند.

### هتل‌های کوچک

در دنیای ما، تعداد زیادی هتل‌های کوچک و متوسط وجود دارد که غالباً دارای ۳۰ الی ۷۰ اتاق می‌باشند این قبیل هتل‌ها بیشتر به وسیله افرادی اداره می‌شود که با سرمایه کمتر به شغل هتلداری اشتغال ورزیده‌اند، این عده از هتلداران موازین و اصول هتلداری را رعایت نمی‌کنند، و تصور آنان بر این است که در صورت رعایت اصول متداول هتلداری سود چندانی نصیبشان نشود به این علت حاضر نیستند مدیریت هتل را به یک فرد با تجربه و کارآزموده واگذار کنند و حقوقی پرداخت نمایند حتی بعضی از هتل‌ها هم که در درجه بالاتر هستند مدیرانشان چنین می‌اندیشند، این‌گونه افراد را باید همه فن حریف نامید، زیرا می‌خواهند تمام امور هتل را خودشان انجام دهند و همه اوقات شبانه‌روزی خود را برای اداره کردن کلیه کارهای جاری هتل مصروف دارند، در نتیجه، قوای فکری و روحی و جسمی خود را در این راه به تحلیل می‌برند و غافل از آنند که تباه کردن عمر با صرف ۱۶ تا ۱۸ ساعت در یک شبانه‌روز کار عاقلانه‌ای نیست.

گذشته از اینها باید توجه داشت چنانچه مدیر هتل نخواهد پرسنل لازم را ولو در حداقل احتیاج برای اداره

## مدیر هتل

کردن کلیه کارها و انجام امور مربوط در اختیار گیرد بایستی خود، اطلاعات کافی در مشاغل از قبیل لوله کشی، معماری، باغبانی، حسابداری کارهای مربوط به برق، اتو کشی، لباسشویی، رسیشن و کارهای آشپزخانه و همچنین قدرت و توانائی و نیروی انجام آنها را داشته باشد و عقل سلیم قبول نمی‌کند که یک فرد به تنهایی جامع همه شرایط لازم باشد و کلیه این کارها را به شکل شایسته انجام دهد و نقایص هتل را رفع نماید و میهمانان و مسافران را راضی نگهدارد و خود نیز از سلامت کامل برخوردار باشد، مگر این بار سنگین را با صرف تمام اوقات شبانه‌روزی و سلب آسایش و استراحت از خود تا کی می‌توان به‌دوش کشید؟ و حساب کشش و تحمل و مقاومت وجود را نادیده انگاشت؟

لذا با قبول اینکه کار هتل‌های کوچک در مقابل هتل‌های متوسط و بزرگ کمتر است. با این وجود چنانچه از نظر برنامه‌ریزی صحیح و اسلوب هتلداری موازین کلی را، در نظر بگیرند و به نظامی که بر جریان و گردش کار منظم هتل‌ها حاکم است پایبند و مقید نباشد، دیر یا زود عواقب نامطلوب را به عیناً مشاهده خواهند نمود. بنابراین مصلحت این است که یک سیستم قوی و سنجیده و مقبول اداره کردن هتل بزرگ را به‌طور نسبی در مقیاس محدودتر در هتل کوچک پیاده کرد تا مدیر هتل بتواند ضمن گردش مرتب و منظم کار، فراغتی هم برای زندگی و رفع خستگی به دست آورد و منتظر نباشد فشار کار به خودی خود زمام کار و شالوده زندگی را درهم نوردد.

### متل

در خارج شهر و معمولاً دور از شهر قرار می‌گیرد و علاوه بر کلیه وسایل موجود یک هتل، دارای پمپ بنزین، فضای سبز وسیع، ساندویچ فروشی، و سوپر مارکت نیز می‌باشد. و ساختمان آن بیشتر، یک طبقه ویلائی است و در اتاق‌ها حمام و آشپزخانه کوچکی وجود دارد و در بعضی از متل‌ها، مسافران از آشپزخانه مشترک و عمومی استفاده می‌کنند. در قسمتی از متل محوطه بزرگی به کسانی که چادر همراه آورده‌اند اختصاص داده شده و از افرادی که در این محوطه چادر می‌زنند و ایامی را می‌گذرانند مبلغ کمی به عنوان کرایه وصول می‌شود کسانی که از این محوطه استفاده می‌کنند. مجازند از سایر امکانات متل مانند سوپرمارکت، رستوران، استخر، سونا و غیره برخوردار شوند.

در متل‌ها علاوه بر ساندویچ فروشی، رستورانی هم با نرخ مناسب و ارزان دایر می‌کنند. وسایل تفریح از قبیل میز پینگ پنگ، بازی تنیس و نظیر اینها باید در متل وجود داشته باشد. متل‌ها به علت دور بودن از شهر و وسعت محیط اطراف آن و لزوم ایاب و ذهاب مکرر متحمل هزینه‌های بیشتری می‌شوند و حتی باید انبارهای متعدد برای ذخیره مواد غذایی و لوازم و مایحتاج دیگر داشته باشند. چون هر اتاقی آشپزخانه مخصوص به خود دارد کار قسمت خانه‌داری نیز از لحاظ نظافت و غیره زیاده‌تر از کار یک هتل خواهد بود. هزینه آب و برق آن هم به علت داشتن فضای زیاد، بیشتر از مخارج هتل‌هاست.

توجه کافی و دقیق به نمای ظاهر و بیرون اقامتگاه‌هایی از نوع متل‌ها نیز همانند هتل‌ها اهمیت فراوان دارد. متل‌ها باید طوری بنا گردیده باشند که بتوانند مراجعین را در تمام فصل‌های سال به خود جلب نمایند. در حال حاضر، عقیده طرفداران صنعت هتلداری بر آن است که ساختمان متل باید به‌صورت عمودی، دارای

## مدیر، متل

طبقه‌های متعدد و هر چه زیباتر و با سالن‌ها و رستوران‌های بزرگ و سریع و مجهز به زمین‌های ورزشی متعدد نظیر زمین تنیس و گلف احداث گردد. پیش از این بود که ساختمان متل‌ها را به صورت اجزاء جدا و پراکنده بنا می‌کردند تا بدین وسیله جنبه افقی بودن و گستردگی آن را رعایت کرده باشند. یکی از دلایلی که چنین اندیشه‌ای را صحیح جلوه می‌داد از یک سوی، وسعت زمین‌های پیرامون شهرها و دیگر محل‌های کم جمعیت و خوش آب و هوا بود که مراجعین را برای تمدد اعصاب و استراحت چند روزه فرا می‌خواند.

از سوی دیگر، بهای زمین برای احداث ساختمان متل، به نسبت کنونی بسیار ارزان بود. اما در زمان کنونی برای احداث عاقلانه یک متل به دلایل مهم دیگری نیاز داریم که به سهم خود محکم و متین باشند و یکی از این دلایل‌ها: گران بودن بهای زمین است. پیش از این متل‌ها را طوری بنا می‌کردند که مراجعین بتوانند با اتومبیل خود تا مقابل اتاق‌ها پیش بروند و بی آنکه چند گامی بردارند به محل اقامت خود وارد شوند، اتاق‌های متل را نیز به صورت پراکنده می‌ساختند. ولی در حال حاضر روش‌ها دگرگون شده و شیوه متلداری نیز همچون بسیاری از موارد مشابه دچار تحول گردیده است. اتاق‌های متل را طوری می‌سازند که مسافری نتواند تا پشت در آن با اتومبیل خود پیش برود و آن را پارک نمایند چرا که صدای خودرو سبب مزاحمت و برهم خوردن آسایش دیگران خواهد شد.

چنانچه ساختمان متل‌ها را نیز به صورت افقی برپا کنند سعی بر این است که قسمت‌های مختلف آن به یکدیگر متصل باشند و از ساختن اجزاء متل به صورت پراکنده خودداری می‌نمایند. وجود فضای گسترده و ساختمان‌های دور از هم مستلزم تحمل هزینه‌های بیشتر و سربار از جمله بهای آب و برق و هزینه رفت و آمد پرسنل، اتلاف وقت در تحویل و دریافت کالاها و مواد لازم خواهد بود. از طرف دیگر باید گفت که اداره یک متل با ساختمان‌های بهم پیوسته نیاز به تعداد پرسنل کمتری دارد ولی در مقایسه با ساختمان‌های عمودی همچنان بازدهی اقتصادی کمتری خواهد داشت. بسیاری از مسافران به منظور استفاده خانوادگی از فضای سبز، متل‌های مجاور شهرها را برای اقامت انتخاب می‌کنند و این گروه‌ها به ویژه کسانی هستند که با اتومبیل خود مسافرت کرده‌اند زیرا در چنین صورتی و برای رفت و آمد به شهر دچار مشکل نخواهند بود.

این گونه مراجعین، بیشتر به صورت خانوادگی سفر می‌کنند و برای تأمین رفاه و آسایش فرزندان خود ترجیح می‌دهند که آشپزخانه‌ای نیز در متل به آنها اختصاص داده شود تا به راحتی بتوانند غذاهای مورد علاقه خود را تهیه و در جمع و کانون گرم خانوادگی مصرف نمایند. متل‌هایی که مدیران آنها دور اندیشانه به این اقدام پرداخته‌اند به خوبی توانسته‌اند تعداد بیشتری از مسافری را بپذیرند و رضایت بیشتر و بهتر آنها را فراهم نمایند. برای موفقیت بیشتر در صنعت متلداری بهتر آنست که بخشی از فضای سبز متل را به آن گروه از مسافری که چادر (کمپ) به همراه دارند و یا به صورت کاروان سفر می‌کنند اختصاص داده شود. این گروه از مسافری با پیش‌بینی‌های لازم سفر می‌نمایند و نیاز کمتری به امکانات متل دارند که در این صورت مبلغ کمتری و تنها در برابر استفاده از فضای سبز متل و دیگر امکانات آن از قبیل حمام، استخر، رستوران و غیره از آنها مبلغی دریافت می‌گردد و به این وسیله رضایت آنها نیز نسبت به مدیریت متل جلب خواهد شد.

## مدیر، متل

همان‌طور که گفتیم بهای اراضی اطراف شهرها گران است و دیگر این که جنبه اقتصادی ساختمان‌های عمودی به مراتب رضایت بخش‌تر از ساختمان‌های افقی یا پراکنده است. از سوی دیگر برای اداره یک ساختمان بهم پیوسته یا افقی و پراکنده به تعداد پرسنل بیشتری نیاز خواهد بود که در مورد ساختمان‌های عمودی چنین دشواری‌ها وجود ندارد و با توجه به این دلایل است که طراحی و بنای متل‌ها را به صورت ساختمان‌های افقی و متصل و دو طبقه را بر طرح‌های دیگر ترجیح می‌دهند. مدیران متل‌هایی که مجاور با شهرها هستند بهتر است که روشی در پیش گیرند تا هر چه بهتر مردم را تشویق کنند به متل آنها مراجعه نمایند و ساعت‌های بیشتری را در خوشی و آسایش بگذرانند و در تمام فصول خواه به صورت انفرادی و یا به صورت جمعی، متل آنها را به‌عنوان استراحتگاه خود برگزینند. برای موفقیت در این کار می‌توان سالن‌های را برای جشن‌ها و فروشگاه‌های کامل و مجهزی تأسیس نمود.

همچنین بهتر است پارک‌ها و گردشگاه‌هایی نیز برای تأمین آسایش مردم و مراجعین فراهم گردد. این اقدام‌ها می‌تواند توجه مسافران بیشتری را به خود جلب نماید و این بدان معنی است که رفت و آمد گروه‌های مردم بر حجم فروش افزوده و درآمد افزون‌تری برای متل به ارمغان می‌آورد. نکات دیگری را نیز پیرامون احداث یک متل تذکر می‌دهیم. نخست آنکه باید محیط را به خوبی و با دقت کامل بررسی نمود و اطمینان یافت که ارزش واقعی زمین و ساختمان به هر علت تنزل نخواهد داشت. به‌علاوه، با گذشت زمان یا در کوتاه مدت بر بهای آن افزود خواهد گردید. نکته دیگر اینکه ساختمان متل را باید در کدام ناحیه از زمین احداث نمود.

زیرا یک اشتباه ساده در این مورد می‌تواند فضای متل را در آینده محدود سازد و کافی خواهد بود تا در یکی از چهار جهت ساختمان متل، مالک زمین مجاور ساختمانی بسازد و از رسیدن هوا و نور کافی به اتاق‌های آن جلوگیری نماید. برای اجرای برنامه‌ها و پروژه‌های بسیار کوچک نیز به دقت و دوراندیشی کافی نیاز است. در مورد احداث یک متل باید توجه داشت که مردم و ساکنین اطراف متل از کدام طبقه هستند و سطح فرهنگ، بهداشت، خواسته‌ها و امکانات آنها در کدام پایه است و با سنجش توقع‌ها خواسته‌های توریست و مسافری با امکانات محیطی باید متل را بنا کرد. مجاورت متل با ساحل دریا این امکان را برای مراجعین فراهم می‌سازد که بیشتر بتوانند به کنار دریا بروند و همین امر کمک شایانی به موفقیت و اقتصادی بودن متل خواهد کرد.

همچنین، مجاورت متل با چشمه‌های آب گرم یا آب معدنی و مناطق خوش آب و هوا و جاده‌های پر رفت و آمد به عنوان یکی از دلایل احداث آن به شمار می‌آید. فاصله محل یک متل تا شهر و دیگر متل‌هایی که از پیش بنا گردیده‌اند که به صورت رقابتی اقتصادی آن شناخته خواهند شد، توجه به نرخ‌های آنها، وجود فروشگاه‌های کوچک و امکان ادامه فعالیت آنها از نکات مهم دیگری هستند که احداث متل را عاقلانه و قابل پذیرش جلوه خواهند داد.

چنانچه متل در منطقه‌ای واقع گشت که مسافران و راه‌گذران، بعد از پیمودن یک مسافت طولانی و برای استراحت و آسایش در یک شب راغب و مجبور به اقامت خواهند بود، همچنین واقع شدن متل در مجاورت

## مدیر هتل

شهری بزرگ که برگزاری جشن‌ها و میهمانی‌های جمعی را از سوی مردم را به خود جذب خواهد کرد و درآمد بیشتری عاید مدیر آن خواهد ساخت، دلایل مثبت دیگری برای احداث آن شمرده خواهند شد که در صورت اخیر لازم خواهد بود تا سالن‌های متعدد و مناسب مخصوص پذیرائی و برگزاری جشن‌ها، سمینارها، کنفرانس‌ها در هتل نیز در نظر گرفته شود. این پیش‌بینی در عین آنکه درآمد بیشتری عاید خواهد کرد، رفت و آمد افراد به هتل را نیز افزایش خواهد داد. وجود این احتمال که ساختمان هتل در طرح تعریض یا ایجاد فضای سبز قرار خواهد گرفت نکته مهمی است که نباید از نظر دور بماند.

### هتل پانسیون

شهر واقع شده و تعدادی اتاق، سالن غذاخوری، به اندازه‌ای که بتواند غذای ساکنان اتاق‌ها را تأمین نماید، کتابخانه و سالن مطالعه و اتاق تلویزیون در آن پیش‌بینی و آماده شده است. پانسیون معمولاً اتاق را به صورت ماهانه و سالانه اجاره می‌دهند و مشتریان دیگری را از خارج هتل برای صرف غذا نمی‌پذیرد و روی این اصل است که سالن غذاخوری پانسیون فقط به اندازه احتیاج اتاق‌ها در نظر گرفته می‌شود. در پانسیون مقررات خاصی وجود دارد و در ساعت معینی باید برای صرف صبحانه و نهار و شام سر میز حاضر شوند و تا ساعت مشخصی نیز در پانسیون باز است.

### رسورت هتل

به هتل‌هایی اطلاق می‌شود که نزدیک چشمه‌ها مواد معدنی قرار دارد. (هتل‌های مخصوص استراحت (انواع اتاق‌های موجود در هتل‌ها و متل‌ها اتاق یک نفره، دو نفره، سه نفره، سوئیت، آپارتمان، استودیو، کنکنت روم، کابانا، فیستا سوئیت، اتاق یک نفره که سینگل نامیده می‌شود، دارای یک تختخواب می‌باشد. اتاق دو نفره که دبل یا توئین می‌نامند. دبل یعنی اتاقی که یک تخت دو نفره به هم چسبیده دارد و توئین اتاقی است که دو تخت مجزا دارد. اتاق‌های سه تخته‌ای که تریپل می‌نامند، دارای ۳ تخت تک نفره می‌باشد.

### اتاق‌های موجود در هتل

**اتاق یک نفره:** اتاق یک نفره که سینگل نامیده می‌شود. دارای یک تخت می‌باشد و اختصاراً با علامت SGL نشان داده می‌شود.

**اتاق دو نفره:** اتاق دو نفره که دبل یا توئین نامیده می‌شود. دبل یعنی اتاقی که یک تخت دو نفره به هم چسبیده دارد و توئین اتاقی است که دو تخت مجزا دارد و اختصاراً با علامت DBL نشان داده می‌شود.

**اتاق سه نفره:** اتاق سه نفره که تریپل نامیده می‌شود. دارای ۳ تخت تک نفره و یا یک تخت تک نفره و یک تخت دونفره به هم چسبیده می‌باشد و اختصاراً با علامت TPL نشان داده می‌شود.

### سوئیت

## مدیر هتل

به اتاقی گفته می‌شود که قسمت جلوی آن مختص پذیرائی و پشت آن اتاق خواب قرار گرفته، در بعضی هتل‌ها قسمت پذیرائی در پایین و چند پله بالاتر اتاق خواب و حمام قرار دارد (دوبلکس) البته می‌توان در سوئیت یک آشپزخانه کوچک نیز دایر نمود.

### آپارتمان

عبارت است از یک هال و پذیرائی با دو یا سه اتاق خواب که هر کدام دارای دو تخت است. در صورتی که دو اتاقه باشد، معمولاً یک اتاق (دبل) یک تخت دو نفره و اتاق دیگر توئین، دو تخت یک نفره خواهد داشت. هر آپارتمان یک حمام مشترک دارد و یک آشپزخانه کوچک. در قسمت پذیرائی به تعداد کافی صندلی یا مبل راحتی قرار می‌دهند.

### استودیو

به اتاق‌هایی گفته می‌شود که در بدو ورود به شکل اتاق پذیرائی دیده می‌شود ولی در صورتی که مبل‌ها یا کاناپه‌ها را به صورت تخت‌خواب درآورند حکم اتاق خواب را خواهد یافت، از این رو روزها اتاق پذیرائی و شب‌ها اتاق خواب است. البته کاناپه‌ها طوری ساخته شده است که می‌توان بالش و پتو و ملحفه را داخل آن جای داد. اتاق استودیو حمام نیز دارد، استودیو هم می‌تواند آشپزخانه کوچک داشته باشد.

### کنکنت روم

دو اتاق تو در تو را می‌گویند، هر دو اتاق به راهرو اصلی هتل راه دارد و هر کدام به تنهایی یک اتاق کامل است و حمام جداگانه‌ای هم دارد، این دو اتاق به وسیله یک در از وسط به هم متصل است. چنانچه یک خانواده چهار نفره، یک اتاق کنکنت روم بگیرند، بچه‌ها در یک اتاق و پدر و مادر در اتاق دیگر اقامت خواهند نمود و بدون اینکه درب راهرو اصلی را باز کنند، از درب وسط دو اتاق می‌توانند با هم در ارتباط باشند.

### کابانا

اتاقی است هم کف، که پنجره آن به محوطه‌ای باز می‌شود که متصل به استخر شناست. ساکن چنین اتاقی می‌تواند برای تعویض لباس از اتاق مخصوص خود استفاده نماید.

### فیستا سوئیت

اتاقی است که در هتل‌هایی که سالن عروسی دارند، پس از پایان مجلس، برای استراحت و خواب شب عروسی در اختیار عروس و داماد قرار می‌دهند معمولاً مخارج این سوئیت هم قبلاً جزو هزینه‌های مجلس عروسی منظور می‌شود و حساب جداگانه‌ای ندارد.

اتاق‌های دیگری هم در هتل‌ها و متل‌ها وجود دارد که بنا به علاقه و تمایل مسافران در اختیار آنان گذاشته



## مدیر هتل

می‌شود که عناوین آنها به همراه اطلاعات بین‌المللی در مقاله انواع هتل، سالن، اتاق، تخت قید شده است را مطالعه فرمائید و تعداد بی‌شماری از انواع اتاق‌های دیگر که شامل سوئیت‌های گوناگون، اتاق‌های مختلف و آپارتمان مدیریت، اتاق هیأت مدیره، اتاق جلسات، اتاق‌های اداری و مدیران اجرایی، پذیرائی، حسابداری و... که به علت زیاد بودن نام نمی‌بریم.

وجود یخچال در اتاق‌ها بستگی به اهمیت و درجه هتل دارد در هتل‌های سطح بالا تمام اتاق‌ها باید یخچال داشته باشد، سایر هتل‌ها که درجه پایینی دارند، اتاق‌های غیر معمولی از قبیل سوئیت و آپارتمان را باید به یخچال مجهز نمایند. و چنانچه در هتل‌ها از یخچال‌های بدون موتور استفاده می‌شود بهتر است. زیرا صدای موتور باعث ناراحتی مسافران می‌شود.

### نکاتی ساده ولی مهم در طراحی آپارتمان و منازل کوچک (برای مطالعه)

یکی از نکات بسیار مهم و حساس در طراحی انتخاب وسایل و اسباب و اثاثیه است. باید توجه داشته باشید وسایلی که تهیه می‌کنید اول از همه کیفیت خوبی داشته باشد و کاربرد آن برای شما نیز مفید باشد، بنابراین با دقت انتخاب کنید برای داشتن جای بیشتر و طرح زیباتر. بهتر است میز، تخت، کمد، مبل، کتابخانه یا هر وسیله‌ای که تهیه می‌کنید دارای کشو باشد تا با قراردادن وسایل مورد نیاز نظیر ملافه، رومیزی، حوله و غیره داخل کشوها منزل مرتب و منظمی داشته باشید.

خلاقیت و ابتکار داشته باشید و با دقت بیشتری به وسایل اطراف خود نگاه کنید و به آنها تصویری جدید ببخشید، حتی از وسایلی که فکر می‌کنید کهنه و قدیمی شده و دیگر استفاده‌ای ندارد با تعمیر، رنگ یا تغییر آن به گونه‌ای بهینه استفاده کنید. ممکن است میز آهنی‌ای که کنار حیاط افتاده را با یک رنگ ساده و با یک رومیزی زیبا بتوانید به کنار اتاق نشیمن خود منتقل کنید.

وسایلی بخرید که طرح ساده داشته باشند. انتخاب طرح‌های ساده برای مبلمان انتخاب بهتری است زیرا که راحت‌تر می‌توانند با دیگر وسایل هماهنگی داشته باشند و مجبور نیستید با نقل مکان به محل جدید مبلمان خود را تغییر دهید. چیزهایی بخرید که رنگ شیک و همیشگی دارند به جای اینکه رنگ سال انتخاب کنید که فقط برای یکسال زیبایی داشته باشند. به عنوان مثال اگر رنگ رویه مبل شما دارای سه رنگ باشد شما فقط از همان سه رنگ برای ترکیب با بقیه وسایل می‌توانید استفاده کنید ولی اگر از رنگ خنثی یا طرح‌های ساده برای مبلمان استفاده کنید بینهایت رنگ برای انتخاب بقیه وسایل از جمله پرده، کوسن، رومیزی و دیگر چیزها در اختیار دارید.

با گذاشتن کوسن‌های رنگی که با رنگ زمینه مبل مطابقت دارند زیبایی مبلمان را چند برابر کنید، معمولاً بهتر است کاناپه یا مبل بزرگ‌تر رویه ساده داشته باشد و صندلی جداگانه‌ای با طرح دلخواه خود که البته با بقیه وسایل هم هماهنگی داشته باشد تهیه کنید و در کنار این کاناپه قرار دهید. با اضافه کردن آباژور، مجسمه و گلدان گل اتاق نشیمن یا پذیرائی خود را زیباتر جلوه دهید.

وسایلی بخرید که نسبتاً سبک باشند و به راحتی جابه‌جا شوند. وسایل سبک دارای این مزیت‌اند که به

## مدیر، هتل

راحتی جابه‌جا می‌شوند و هر چند وقت یک‌بار می‌توانید محل میز و مبلمان را تغییر دهید و تنوع را تجربه کنید، به‌خصوص در منازل کوچک بهتر است زود به زود تغییر دکور دهید که از یکنواختی آن خسته نشوید.

طراحی اتاق‌های خوابگاه یا خانه‌های کوچکی که اتاق نشیمن و اتاق خواب یکی است و به این خانه‌ها اصطلاحاً استودیو (Studio) گفته می‌شود. این استودیوها که در خارج بسیار متداولند با یک طرح زیبا و جالب می‌توانند بسیار جذاب و مورد توجه باشند. برای طراحی شما دو انتخاب دارید، می‌توانید همین‌طور به صورت یک اتاق آن را حفظ کنید. می‌توانید بر طبق استفاده‌ای که دارید به ۲ قسمت تقسیم کنید، به‌وسیله پرده یا به وسیله اسباب یا اثاثیه مناسب مثلاً یک میز ظریف و زیبا این محیط به دو قسمت می‌تواند تقسیم شود که البته بستگی به سبک استودیو دارد.

حالا باید تصمیم بگیرید چگونه محیطی زیبا و دلپذیر به وجود آورید، چه دکوراسیون و چه سبکی را انتخاب کنید، و آن را اجرا کنید. ابتدا باید در نظر داشته باشید که بهتر است رنگ مبلمان و دیوار را محدود کنید و از رنگ‌آمیزی شلوغ بپرهیزید، چون محیط شما کوچک است اگر از رنگ‌های مختلف استفاده کنید این اتاق بسیار کوچک‌تر و شلوغ جلوه می‌کند همچنین باید از حداقل مبلمان استفاده کنید ولی در ضمن همه امکانات را فراهم کنید، مثلاً بهتر است از مبلمان تخت‌خواب شو استفاده کنید که به این وسیله ۲ منظور شما برآورده می‌شود. اتاق‌های تاریک به اتاق‌های اطلاق می‌شود که شما در طول روز اگر بیرون نروید متوجه نمی‌شوید چه زمانی از روز است و به اصطلاح نورگیر نیستند.

بهترین راه حل این است که حتماً دیوارهای این اتاق به رنگ روشن رنگ‌آمیزی شود، پرده ساده و به رنگ روشن انتخاب کنید و توجه کنید پرده پارچه‌ای انتخاب کنید به جای کرکره یا شید که اتاق را تاریک می‌کند. حتماً آینه زیبایی به دیوار نصب کنید، آباژور و گلدان گل در گوشه‌ای از این اتاق اضافه کنید. اتاق کوچک اتاق‌های بسیار کوچکی که بهتر است از رنگ‌های سرد مثل آبی و سبز روشن برای رنگ‌آمیزی استفاده کنید. تا حد امکان با کمترین مبلمان و اثاثیه آنها را پر کنید، مثلاً به‌جای اینکه کتابخانه قدی در آن بگذارید، قفسه کتابی که به دیوار نصب می‌شود و پایه ندارد انتخاب کنید که از فضای زیر کتابخانه به‌عنوان محلی برای گذاشتن تخت، مبلمان یا صندلی بتوانید استفاده کنید. حتماً از طرح‌های ساده برای مبلمان و پرده و روتختی استفاده کنید و از انتخاب طرح‌های شلوغ و رنگ‌آمیزی شلوغ بپرهیزید. اتاق‌های ساده با دیوارهای منظم معروف به اتاق‌های جعبه‌ای.

در اینگونه اتاق‌ها یک مرکز توجه به‌وجود آورید چون این اتاق‌ها ساده و دارای دیوارهای منظمی هستند بهتر است یک دیوار را به رنگی متفاوت با سه دیوار دیگر رنگ‌آمیزی کنید و تابلو یا وسیله تزئینی یا آینه‌ای با قاب زیبا به این دیوار بیاویزید، یک مبلمان یا صندلی قدیمی که دارای طرحی خاص و زیباست در گوشه‌ای از اتاق بگذارید و به این ترتیب نقطه توجه را فراهم کنید. سقف کوتاه برای اتاق‌هایی که دارای سقف کوتاه هستند حتی‌الامکان از نصب لوستر و چراغ‌های آویزی خودداری کنید چون اینگونه چراغ‌ها سقف را کوتاه‌تر نشان می‌دهند حتماً سقف را به رنگ روشن مانند سفید یا شیری رنگ‌آمیزی کنید و دیوارها یک یا دو پرده

# مدیر هتل

از سقف تیره‌تر شوند. طوری این اتاق‌ها را درست کنید که توجه بیننده به سمت کف اتاق کشیده شود، مثلاً با گذاشتن کوسن‌های تزیینی روی زمین یا مخته و یک قالی زیبا نقطه توجه بیشتر متمایل به کف اتاق می‌شود تا به سمت سقف.

## فضاهای هتل

### مدیریت هتل (HOTEL MANAGER)

هتل بمانند یک خانه است که سرپرست آن مدیر هتل می‌باشد که بر همه کارها مستقیم و یا غیر مستقیم، پنهان یا آشکار نظارت دارد و علاقمند است تا اعضای خانواده، وظایف و تکالیف خود را چه در امور خانه داری مثل بهداشت و پذیرایی، صرفه جویی و چه در حسن برخورد در معاشرتها به نحوی مطلوب انجام دهند. اصولاً هتلداری یک کار اجتماعی است و نیاز به علاقه، تجربه، معلومات و اطلاعات کافی دارد و باید همراه با شوق و ذوق خدمت به مردم باشد. به طور خلاصه و مفید، وظیفه اصلی مدیر هتل آن است که بتواند با کنترل و زیر نظر گرفتن تک تک اجزاء سیستم و گردش کار هتل، رضایت، آسایش، رفاه و آسودگی خاطر مسافران را جلب نماید تا گردشگران با خاطرهای خوش از سفر، به شهر خود بازگردند.

### ویژگیهای یک هتلدار یا مدیر هتل موفق:

یک هتلدار موفق در زمینه جلب رضایت و تأمین آسایش مسافران - ارتباط با تمامی کارگران و کارمندان تشکیلات مختلف هتل - اعتماد به نفس - استفاده از نظریه‌ها و پیشنهادات مسافران در حل مسائل مختلف هتل کوشا می‌باشد. تنها داشتن سرمایه زیاد رمز موفقیت یک هتلدار نیست، بلکه باید از سلامت جسمی و روحی - نفوذ کلام - مردم شناسی و قیافه شناسی برخوردار بوده و متعهد و متدین باشد و با سازمانهای گردشگری و جهانگردی و سایر مدیران هتل در داخل و خارج برای ارتقای سطح کیفی هتل در ارتباط بوده و مدیری مؤثر باشد.

### مدیر شب (NIGHT MANAGER)

کسی که در شب به جای مدیر هتل، مسؤول بازدید از تمامی قسمتها، سرکشی و نظارت بر پرسنل شب و پاسخگوی هر اتفاقی می‌باشد که در هتل رخ دهد، مدیر شب نامیده میشود.

### معاون مدیر (ASSISTANT MANAGER)

بعد از مدیر هتل در غیاب او و در ساعات مختلف روز و نیز کمک و یاری به مدیر در تمامی کارهای هتل و نظارت و هدایت پرسنل را معاون مدیر رسماً به عهده دارد.

### سایر نیروی انسانی هتل:

شامل: رؤسا و سرپرستهای قسمتها، گارسنها و کمکهای آنها، کارگزینی هتل، آشپزها و سرآشپزها، تلفنچی و سایر نیروی انسانی که در قسمتهای خدمات، پذیرش و بخشهای مختلف لابی و غیره مشغول به کار هستند.

ب - سیستم و گردش کار یک هتل ایده آل:

## لابی «سرسرای هتل (LOBBY)»

بخش اساسی و مهم از ساختمان یک هتل میباشد که به منزله قسمت ورودی و مدخل هتل تلقی میشود و خود شامل قسمتهای عمده ای از تأسیسات و محل استقرار بسیاری از تشکیلات ضروری هتل مانند مغازهها و فروشگاهها، قسمت اداری، تاکسی سرویس، داروخانه و حتی محل مراجعه و نشستن و ملاقات مسافران و میهمانان است.

## فرانت آفیس (FRONT OFFICE)

محل اولین برخورد مسافران در موقع ورود و همچنین برخورد آنها هنگام خروج از هتل است. این جا قسمتی از لابی است که شامل مهمترین و پر مسؤولیتترین بخش ها میباشد. در قسمتی از این ناحیه با فاصله کمی از در ورودی، پذیرش قرار دارد.

## پذیرش (RECEPTION)

مسؤول تخصیص جا به مسافری است، نام و مشخصات مسافر را در کارت ورودی (Register Card) ثبت مینماید و راهنمایی به اطلاعات برای دریافت کلید یا کارت درب اتاق با این بخش است.

## اطلاعات (INFORMATION)

محل استقرار کلیدها یا کارت های درب اتاق در بخش اطلاعات میباشد و مسؤول تحویل و دریافت آن به میهمان است. رساندن پیغام، ارائه اطلاعات مورد نیاز میهمان، دریافت و تحویل نمابر برای میهمان و بطور کلی نوعی سرویس اطلاع رسانی لسانی میباشد.

## صندوق (CASH)

به قسمت پذیرش متصل است و ممکن است با یک شیشه از فضای پذیرش جدا گردیده باشد. مسؤولیت حسابهای مربوط به مسافران و میهمانان هتل مربوط به این قسمت میباشد.

## کانسیرج (concierge)

بخش ارائه خدمات داخلی هتل، دریافت مراسلات پستی و امور مربوط به بلبوی ها می باشد.

## خدمتکاران (BELLBOY)

در اصطلاح هتلداری به خدمتکاران بلبوی اطلاق میگردد. آنها وظیفه امور خدماتی میهمان نظیر حمل اثاثیه و چمدانهای مسافران از هتل به خودرو و یا بالعکس را بعهده دارند. مسؤولیت هدایت میهمانان به اتاق و

# مدیر هتل

انجام امور سرپایی نیز با این گروه است و معمولاً در اختیار قسمت لابی هتل مستقر میباشند که بتوانند در اسرع وقت در موارد مورد نیاز وظایفشان را انجام دهند.

## بخش غذا و نوشیدنی (CATERING)

### رستوران (RESTAURANT)

غذاخوریهایی هستند که در آن انواع و اقسام خوراکیها و غذاهای طبخ شده به مشتریان عرضه میگردد که خود شامل قسمتهایی مانند سلف سرویس، آشپزخانه، تریا و چایخانه میباشد.

### تریای (COFFEE SHOP)

سالنی است که در تمام طول شبانه روز باز بوده و در صورتی که میهمانان به زمان سرو غذا در رستوران نرسند میتوانند در این سالن از غذاهای حاضری یا ساده مانند ساندویچ، کیک و قهوه، چای، انواع نوشیدنی ها، بستنی و تنقلات استفاده کنند.

### سالن طبخ غذا (GRILL ROOM)

این سالن در برخی از هتلها وجود دارد و در آن در حضور مشتری غذا طبخ میگردد. در صورت تمایل مشتری میتواند در همان مکان غذا را صرف کند. البته غذاهای ارائه شده در رستوران هر هتل نیز در آشپزخانههای مجهز همان هتل تهیه و طبخ میگردند.

### بوفه (BUFFET)

بوفه آزاد در هتل، برای صرف صبحانه و نهار میهمانان در نظر گرفته شده است و تفاوتش با تریا و رستوران در این است که با پرسنل کمتری اداره میشود به این دلیل که انواع غذاها طبخ شده بنا به نوع آن اعم از گرم و یا سرد بر روی یک میز در کنار سالن صرف غذا چیده میشود و میهمان بدون در نظر گرفتن آن که چه چیزی و به چه مقداری بر میدارد، هزینه را بر اساس نفر میپردازد. به این سبک پذیرایی سلف سرویس (SELF SERVICE) نیز اطلاق میگردد.

### منو - صورت غذا (MENU)

نخستین منو در سال ۱۵۴۱ یعنی بیش از ۴۵۰ سال پیش توسط دوک ریجنز برگ آلمانی تنظیم شد. تهیه کنندگان منوها با در نظر گرفتن ملیت و ذائقه مشتریان، نوع غذاهای قابل ارائه در رستوران را به همراه قیمت آن درج میکنند. ممکن است بنا به سلیقه، ترکیبات و مواد تشکیل دهنده آن غذا نیز مندرج گردیده که معمولاً به دو زبان فارسی و انگلیسی ارائه میشود.

### خانه داری (HOUSEKEEPING)

# مدیر هتل

امور نظافت، آماده سازی و تکمیل تجهیزات هر اتاق با این بخش میباشد و معمولاً تعدادی از پرسنل فنی تأسیسات نیز در این قسمت برای رفع نواقص و احتمالاً تعمیرات لوازم و تجهیزات اتاق ها، مستقر میباشند.

## لباسشویی (LAUNDRY)

Normal 0 false false false MicrosoftInternetExplorer4

قسمتی که لباسهای میهمانان یا وسایل مربوط به خانه داری هتل و رستوران را با انواع دستگاههای آب شویی، خشک شویی، لکه گیری و ... شستشو میدهند .

## رفتار در هتل

هتل به معنای وسیع کلمه به انواع هتل طبقه بندی می شود: هتل های فرودگاهی، شهری، هتل آپارتمان، هتل تفریحی و ... یک هتل را می توان به زبان ساده چنین تعریف نمود: مکانی است دارای امکانات کافی برای زندگی افرادی که به منظور اقامت موقت بدان مراجعه و از این امکانات استفاده می کنند. و وجه مشترک کلیه این هتل ها فروش اتاق و عرضه خدماتی است که هر کسی که در سفر است به آن نیاز دارد. بدین گونه درمی یابیم که یک هتل باید برای رفع نیازهای مسافری و مراجعین خود امکانات و وسایل رفاهی ضروری و مورد نیاز آنها بهره مند باشد تا بتواند موجبات آسایش و خورد خوراک آنها را به نحو مطلوب فراهم نماید و هتلدار همواره باید سعی و کوشش کند که محیطی دلپذیرتر، از خانه میهمان به وجود آورد و تلاش نماید که کلیه نیازهای میهمان را در نهایت ادب فراهم کند مسافری و مراجعین نیز در قبال استفاده از این امکانات، مبلغی می پردازد. هتلداری که نتواند رضایت و نیاز میهمان را تأمین کند یا نتوانسته توسط کارکنان هتل رفتار شایسته ای داشته باشند با اطمینان باید گفت که در جلب رضایت میهمان غفلت کرده. ادب و رفتار کارکنان است که موفقیت یک هتل را تضمین می کند الگوی رفتار در صنعت هتلداری نقش غالب را دارد زیرا بسیاری از نکات فنی و تخصصی هتلداری را میهمان نمی داند و درک نمی کند مثلاً غذا گذاشتن جلوی مشتری از چپ یا راست کدام صحیح است ولی رفتار پرسنل تأثیر فراموش نشدنی بر او خواهد گذاشت. آن دسته از هتلدارانی که فعالیت فصلی دارند و هتلداری را بسیار ساده می پندارند و برای اداره هتل از کارکنان فصلی که هیچ تجربه ای در هتلداری ندارند استفاده می کنند به ندرت می توانند موفق باشند زیرا رفتار درست کارکنان با میهمان چگونه باید برخورد کند بسیارش در اثر تجربه به دست می آید و در فصل شلوغی هتل می توانند از این تجربیات استفاده کنند صنعت هتلداری امری است فنی و حرفه ای کارکنان هتل باید در لحظات حساس نقش خود را به خوبی ایفا کنند. توفیق در این کار نیاز به تجربه و قدرت ابتکار و دلسوزی و صداقت دارد زیرا مهارت های تکنیکی به تنهایی برای اداره کردن کارها کافی نیست بلکه باید مهارت ها با احساسات میهمان نوازی و مردم دوستی و خوش روئی توأم و قرین باشد، تا با هم فکری و همکاری و هماهنگی فن و صداقت و ادب، رضایت کامل مهمانان هتل تأمین و تضمین گردد. رفتار کارمند با میهمان که چگونه برخورد می کند همیشه باید مورد توجه قرار گیرد و می بایست کارمند هتل مورد توجه مدیریت

## مدیر هتل

هم باشد که بتواند طبیعت میهمانداری را درک کند بدیهی است رفتار مدیر و معاون هتل با سرپرست‌ها با کارکنان باید سرمشق بقیه پرسنل قرار گیرد یکی از نکات مهم در صنعت هتلداری آموزش طرز رفتار با کارکنان به مدیران است و ایجاد شرایط و محیطی منطبق با سلسله مراتب می‌باشد بدون شک حسن سلوک و رفتار مؤدبانه بین پرسنل از یک سو و بین کارکنان و مشتریان هتل از سوی دیگر در نظام و گردش کار هتل اثر مستقیم دارد و لازمه ایجاد هماهنگی و همفکری در جهت بهبود کارهای هتل هم‌سوئی مدیر با کارکنان تحت سرپرستی است که به کارآئی مطلوب منجر می‌شود. یک میهمان به مجرد ورود به هتل با رفتار پرسنل روبه‌رو خواهد بود و پس از ورود به هتل به نظافت، امنیت، و... توجه می‌کند رفتار صحیح و مؤدبانه کارکنان بسیاری از کمبودها را در هتل می‌پوشاند و همین‌طور برعکس و هرچه هتل‌ها از عهده تأمین نیازهای میهمانان برآیند به موفقیت بیشتری رسیده‌ند موفقیت هیچ هتلی تصادفی صورت نگرفته است تمام سرمایه هتل، تشکیلات هتل و بحث هتلداری مبتنی بر ارضا میهمانان است و رضایت میهمان به لوکس و مجلل بودن ساختمان هتل و تجهیزات نیست زیرا بسیاری از هتل‌ها به خاطر عدم برخورد شایسته کارکنان با میهمانان در کار خود موفق نبوده‌اند و اغلب میهمانان از هتل‌های مجلل از رفتار پرسنل شکایت داشته‌اند و هتلی که متکی به لوکس و مجلل بودن خود باشد و توجه‌ای به رفتار کارکنان با میهمان نداشته باشد هرگز موفق نخواهد بود و طبیعی است هرچه هتل لوکس‌تر و مجلل‌تر و گران‌تر باشد توقع میهمانان از رفتار پرسنل و خدماتی که ارائه می‌دهند بیشتر خواهد بود. میهمانان هتل برای تمام خدمات مبلغی را می‌پردازد هتلدار باید رضایت او را جلب کند زیرا برای خدماتی که ارائه می‌دهد نرخ را دریافت می‌کند رفتار و کردار پرسنل و کارکنان هتل می‌تواند تعیین‌کننده وضعیت آینده آن به شمار آید. جنبه‌های تربیتی و فرهنگی و عاطفی افراد است که معرف شخصیت و منش آنها است. از آنجائی که هتلداری کار تیمی و گروهی می‌باشد هر یک از پرسنل هتل به آسانی می‌تواند با رفتار ناپسند و انتقادآمیز خود باعث سرافکندگی و انفعال دیگر افراد شریف و کارکنان وظیفه‌شناس گردد. میهمانی که به هتلی مراجعه می‌کند ضمن اینکه از هتل انتظار اتاق مناسب، تخت مناسب و راحت و نظافت را دارد، انتظار رفتار شایسته کارکنان هتل را نیز دارد. اگر بنا باشد پرسنل هتلی برای هر خدماتی میهمان را آزرده کند همیشه میهمان این فکر را می‌کند که چقدر این هتل گران است گفتیم یکی از نکات مهم موفقیت در صنعت هتلداری رفتار پرسنل است زیرا یک هتل با تمام هزینه‌های سرسام‌آوری که ساخته می‌شود می‌تواند بر اثر یک برخورد و بی‌ادبی کارمند هتل از بین برود و برعکس با برخورد زیبا و لبخند پرسنل یک هتل ارزان قیمت می‌تواند بیش از تسهیلات هتل لوکس با رفتار بد کارکنان رضایت میهمان را جلب کند باید میهمان هتل در مدت اقامت در تمام حالت احساس آرامش کند میهمان زمانی از هتل راضی و خشنود است که تمام بخش‌ها با رفتار خود و احساس مسئولیت کردن بتوانند رضایت میهمان را جلب کنند خوش‌خوئی و خوش‌آمدگویی به میهمانان هتل و توجه به نیازهای مشتریان، موجب اشتها و حسن شهرت هتل می‌باشد. مدیری که ادعا کند یا فکر کند که شکایتی از هتل نمی‌شود و تصور کند پس میهمانان راضی هستند و هیچ توجهی به رفتار کارکنان هتل با میهمانان نداشته باشد خود را فریب داده است. زیرا بسیاری از میهمانان به مدیر شکایت نمی‌کنند و شاید هرگز مدیر هتل را هم نبینند ولی اینکه هتل دارای سرویس مطلوبی نیست را حتماً در خارج از هتل برای دوستان تعریف خواهند کرد و خواهند گفت که محیطی ناآرام و نامناسب و بی‌نظم را انتخاب کرده بودند. بسیاری از

## مدیر هتل

میهمانان با وجود ناراضی بودن از خدمات و نظم کار هتل با وجود دلایل موجه مایل به طرح شکایت نیستند یا اگر تعدادی هم شکایتشان را ابراز می‌کنند به رسپشنیست است که معمولاً به مدیریت انعکاس داده نمی‌شود زیرا در چنین هتل‌ها مدیران اغلب در اتاق مدیریت به علت فشار کار یا عدم اطلاع از مدیریت هتلداری به بهانه‌های جلسه دارند یا درگیر با کارگر و کارمند یا روبه‌رو نشدن بامشکلات و ... پنهان هستند و در چنین هتل‌هایی هیچ وقت سرویس خوبی ارائه نشده است مدیریت هتل بیشترین ساعت کاری خود را باید در بخش‌ها بگذرانند. کسانی که دنبال کار راحت و نشستن در اتاق هستند باید بدانند که مدیریت هتلداری نیست بهتر است حرفه دیگری انتخاب کنند. تماس با میهمان در مدیریت هتلداری یکی از اصول بنیادی و تعیین‌کننده است مدیری که خود را از دید میهمانان و کارکنان پنهان می‌کند نمی‌تواند کنترلی به این امور داشته باشد. بسیاری از مدیران شهادت اینکه با میهمان در تماس باشند را ندارند زیرا از شکایت و گله میهمان وحشت دارند در صورتی که اگر با میهمان در تماس باشند نواقص کار را از زبان میهمانان بهتر می‌توانند بفهمند و آن را برطرف کنند. اغلب پرسنل هتل به علت نیاز با مدیر رفتار مؤدبانه و برخورد خوبی دارند ولی با میهمانان برخورد خوبی ندارند و میهمان است که به مدیریت این گونه رفتارها را اطلاع می‌دهد که مدیر باید برای رفع آن جدیت نماید و کارکنان که بدانند مدیریت با میهمانان همیشه در ارتباط است سعی می‌کنند که رفتار مناسبی با میهمانان داشته باشند اینکه بعضی از مدیران معتقدند که ملاقات با میهمان نوعی اتلاف وقت است نداشتن شهادت پذیرش انتقاد و برخوردار نبودن از مدیریت صحیح حکایت می‌کند. مدیران باید طوری برنامه‌ریزی کنند که ارتباط با اطرافیان و میهمانان صدمه‌ای به کار آنها وارد نکند. مدیریت باید با استفاده از تمام نیرو و تجربه خود برای ایجاد رابطه با میهمانان اقدام کند عده‌ای از مدیران به خاطر عدم تحمل شکایت میهمانان مدیر لابی LOBBY تعیین می‌کنند یا از وجود مسئول لابی در این سالن استفاده می‌کنند مدیران باید بدانند این هزینه اضافی و وقت اضافی این افراد هرگز در مکان مدیر هتل قرار نمی‌گیرد ثابت شده اگر این افراد باشند یا نباشند میهمانان به Receptionist رسپشنیست شکایت خود را خواهد نمود به همین دلیل قسمت رسپشن هتل شاهد بیشترین شکایت از مسافرین می‌باشد و در این این‌گونه موارد کارمندان با تجربه تشخیص می‌دهد که اطلاعات مدیریت کمتر از اطلاعات خود اوست. مدیر هتلی که همیشه برای بازدید از بخش‌های هتل با قیافه عبوس در حرکت است چگونه می‌تواند به پرسنل هتل بگوید که با لبخند با میهمانان باید برخورد کرد کارکنان مدیر هتل را برای هر حرکتی و رفتاری زیر زره بین قرار داده‌اند رفتار مدیر هتل همیشه برای کارکنان الگو است. نکته دیگر مدیر هتل باید به کارمندی که مسئولیت قسمتی را به او سپرده درست انتخاب کرده باشد زیرا مدیریت باید بداند این قسمت که به این شخص سپرده آیا این حجم کار را می‌تواند بدوش بکشد یا به‌علت سنگین‌بودن کار و ناتوان بودن کارمند مسئول همیشه عصبانی است به همین دلیل مدیریت هتل باید در محل کار کارکنان حضور داشته باشد که کار آنها را ضمن ایفای نقش در شرایط عادی و روزمره مشاهده کند که آیا توانائی احراز چنین پستی را داشته یا خیر و این نکات است که حضور مدیر هتل را در صحنه آشکار می‌کند و حضور مدیر هتل در محل کار کارکنان به بروز رفتار مناسب منجر خواهد شد و گوشزد اشتباهات و تکرار آن موفقیت را تضمین خواهد کرد یک مدیر تیزبین وقتی در محیط کار ظاهر می‌شود به راحتی می‌تواند از طرز رفتار و چهره کارکنان به راحتی درک کند که آیا پرسنل از حضور او در محیط کار از او تنفر دارند یا صمیمی



## مدیر هتل

هستند اگر تنفر دارند باید مطمئن باشد که میهمانان از رفتار پرسنل راضی نیستند. باید به کارکنان هتل کاملاً تفهیم شود که همه یک هدف دارند و همه یک وظیفه و آن جلب رضایت میهمانان است. دیده شده در هتل‌ها رسپشنیست مسافری را پذیرفته و از بخش خانه‌داری می‌خواهد که زودتر اتاق را آماده کند که مسافر خسته است و منتظر است که در اتاقش استراحت کند ولی سرپرست خانه‌داری توجهی به خواسته رسپشنیست نمی‌کند و اول قسمت دیگری که عجله‌ای در کار نیست را نظافت می‌کند این نوع تصمیمات فقط به ضرر هتل و ناراضی کردن میهمان تمام خواهد شد یا گارسنی به آشپزخانه بگوید زودتر غذای میز شماره ... را آماده کن سر آشپز به خود بگیرد که مسئول من هستم و تو نباید دستور دهی این اتفاقات که در هتل می‌افتند غیر از نارضایتی میهمان چیز دیگری به دنبال ندارد. باید کارکنان جدای از پست و سلسله مراتب همکاری خوب و صمیمانه‌ای در جهت هرچه بیشتر راضی نگهداشتن مهمان با یکدیگر داشته باشند نباید فراموش کنند که هر دو یک هدف و وظیفه مشترک دارند آن هم جلب رضایت میهمانان است. محیط هتل باید تا آنجا که ممکن است از جنجال و هیاهو و سر و صدای بی‌مورد به دور باشد. یکی از ناپسندترین رفتارها آن است که مدیر مسئول هتل در برابر میهمانان خود با کارمند دیگری مجادله نماید و یا به صدای بلند سخن بگوید و کارکنان خود را مورد سرزنش قرار دهد. یا اینکه دو نفر از کارکنان هتل به هر علت با یکدیگر و در حضور میهمانان به مشاجره و منازعه برخیزند. البته باید توجه داشت تأمین یا عدم تأمین و شرایط و عوامل موجود در محیط کار برای ادامه کار تأثیر می‌گذارد هتلداری ترکیبی از یک سلسله کارهای جزئی است و به این نکات جزئی باید همیشه توجه کرد مسافری که وارد اتاقی می‌شود و پرده اتاق را نمی‌تواند کنار بزند، درب کمد لباس باز و بسته نمی‌شود، لامپ اتاق سوخته، در لابی صدای تلویزیون آن قدر بلند است که نمی‌شود صحبت کرد، مبلمان لابی به هم ریخته است. بی توجهی بخش فنی هتل، اتاق و سرویس کثیف، فراموش کردن دستورات و خواسته میهمان، کم بودن ملزومات، شوخی پرسنل با یکدیگر، بی ادبی پرسنل، هر یک نکاتی است که میهمان را آزرده خاطر می‌کند میهمانان هتل زمانی هتل را راضی ترک خواهند کرد که محیط را صمیمی احساس کرده باشند. و نباید فراموش کرد هیچ کس به خودی خود نارضایتی یا عدم رضایت خود را ابراز نمی‌کند. کاردانی پرسنل، ادب و رفتار آنها توأم با خوش اخلاقی و خوش‌بینی می‌تواند عامل مهمی برای موفقیت هتل باشد و حرکاتی که در دست‌ها و چهره نمایان می‌شود، شیوه لباس پوشیدن، وضع ظاهری و تغییراتی که هنگام نوشتن، ایستادن و راه رفتن در حرکات شخص پدیدار می‌گردد و خطوطی که موقع حرف زدن و نگاه کردن در چهره نمایان می‌شود، همگی بر میهمانان یا مراجع به هتل مؤثرند باید به دقت بدین نکات توجه نمایند. زیرا هتل داری یک امر دسته جمعی، گروهی، تیمی است و هر یک از افراد و کارکنان هتل می‌باید چنان دقت و حساسیتی در رفتار از خود نشان دهند که موجب برداشت منفی گرایانه مسافری دقیق و تأثیر پذیر نگردد. رفتار صحیح و کامل با میهمان باید چنان باشد که با وجود ناراضی بودن از بعضی نواقص و پس از مشاهده مراتب ادب و نزاکت و انسانیت کارکنان به جای آنکه واکنش منفی روی آورد، ابراز شکایت را صحیح نداند و از آن بگذرد. طبیعت ذاتی انسان همیشه می‌خواهد که در برخوردها مورد احترام واقع شود توجه به این مهم می‌تواند نقش مؤثری در جهت جذب میهمان و مشتری داشته باشد. شکایت میهمانان که از چه چیزهای شکایت داشته‌اند و یا اینکه از چه چیزهای مهمان خوشحال و راضی بوده را به اطلاع کارکنان برسانید که بیشتر با وظایفشان آشنا شوند و

## مدیر، هتل

موفقیت‌های که باعث رضایت مهمان شده را بخش مربوط تبریک بگوئید از همان لحظه‌ای که میهمان را در هتل می‌پذیریم تا آن‌گاه که با ما خدا حافظی می‌کند بایستی برایش خوشحال و شاد و محبوب باشیم هرگز خود را غمگین افسرده نشان ندهیم.

### آداب‌دانی و صحبت‌کردن

انسان مخلوقی است اجتماعی، و گرایش به مردم و جامعه از ابتدای خلقت در نهاد او به ودیعه گذاشته شده است و بزرگ‌ترین امتیازش به سایر جانداران، قوه نطق و بیان اوست. به عبارت دیگر، زبان که وسیله تفهیم و تفاهم و ابزار نیاز و نیت و احتیاجات اوست، موجب ارتباط انسان‌ها در امور روزمره و رفع حاجات و گشایش مشکلات جامعه‌ها به شمار می‌رود. بنابراین، هر قدر زبان انسان گویاتر و رساتر باشد، بهتر می‌تواند مطالب خود را بیان نماید و طرف مقابل را از آنچه که در نظر دارد به روشنی آگاه سازد. برعکس، هر اندازه که این وسیله ارتباط، مبهم باشد، نتیجه آن نیز نامفهوم و غیر قابل درک خواهد بود و در گفتگوها و مراوده‌ها خللی ایجاد خواهد کرد. قدرت و توانائی زبان، علاوه بر عقل و هوش و استعداد ذاتی، با تعلیم و تربیت دوران زندگی و تمرین و ممارست ممتد بی‌ارتباط نیست و کسانی که از مراحل اولیه زندگی این هدف را دنبال کرده‌اند و مقید بوده‌اند که روز به روز نیروی تکلم و طرز بیان خود را تقویت کنند موفق‌تر بوده و هستند. باتوجه به این اصل است که غالباً شخصیت و عمق معلومات و اطلاعات افراد را از طرز بیان و صحبت کردن آنان می‌سنجند و گفته زیر را ملاک قرار می‌دهند: تا مرد سخن نگفته باشد عیب و هنرش نهفته باشد هستند افرادی که با داشتن معلومات و اطلاعات کافی در بیان مطلب نارسائی دارند و در آنچه که می‌خواهند بگویند، حق مطلب ادا نمی‌شود. البته قصد نداریم در این مورد به مباحث فصاحت و بلاغت، معانی و بیان وارد شویم، بلکه مقصود این است که با ذکر این مقدمه یادآور شویم که کارکنان و کارگران هتل که با افراد و مسافران ارتباطی دارند، سعی کنند تا حد لازم و توانائی، به طرز صحبت‌کردن و آداب برخورد و روبه‌رو شدن با اشخاص، خود را مقید بدانند تا این تماس‌ها به طرز پسندیده و معقول صورت گیرد. کارکنان هتل، به فرض این که توانائی، استعداد و معلومات کافی برای بیان و تکلم نداشته باشند، باز هم می‌توانند مقاصد و مطالب خود را در قالب کلمات ساده و بی‌تکلف و به طریق محاوره عامه و روزمره ابراز دارند تا طرف مقابل بتواند به مقصود آنان پی برده و بدون احساس ناراحتی و کدورت خاطر، مطلب را درک کند. سعی در یافتن لغات دیرپاب و جملات دشوار و دیرفهم ضرورتی ندارد و پسند همه کس هم نیست. در ادای کلمات و جملات باید نهایت دقت به عمل آید تا وضعی پیش نیاید که شنونده تصور کند تعمدی در کار بوده که نسبت به او اسائه ادب شود و موجب رنجش خاطر او فراهم گردد، بلکه در شیوه سخن گفتن و صحبت کردن بایستی مراتب ادب و آداب هم صحبتی مراعات شود و احترام مخاطب محفوظ بماند، در هنگام صحبت کردن نباید مطلب را آنقدر ادامه داد تا از حد معمول بگذرد و موجب ملالت و کسالت گردد و شنونده را خسته یا وقت او را تلف نماید و گوینده چنانچه قدری دقت کند و به صورت طرف مقابل توجه نماید، از قیافه وی پی خواهد برد که آیا مشتاق ادامه مطلب است یا علاقه‌مند قطع صحبت است؟ آیا از طرز و ادامه مکالمه لذت می‌برد یا می‌خواهد هر چه زودتر تمام شود. به همین جهت در صورت احساس خستگی و ناراحتی شنونده، باید موضوع را خلاصه نمود و از اطاله کلام خودداری کرد و چه بسا اندک تبسم باعث شیرینی و جذابیت سخن

## مدیر، هتل

می‌شود و در طبع مخاطب مطلوب و مقبول می‌افتد، این نکته نیز قابل توجه است که در آداب صحبت کردن تنها کلمات و جملات نیستند که وسیله ارتباط و رساننده مکثات درونی هستند و به زبان جاری می‌شوند، بلکه، علاوه بر شیوه سخن گفتن، ژست‌ها و حرکات و ظرافت‌ها نیز در تفهیم و رساندن مطلب و موزون جلوه دادن شیوه سخن پردازی تأثیر به‌سزائی دارند. این حرکات و اشارات متناسب که به همراه کلمات نشان داده می‌شود جدا از سخن گفتن و ادای مطلب نیستند و توأمأً رساننده و اداکننده موضوع مورد بحث هستند. مضافاً اینکه لال‌ها که از تکلم با زبان محروم‌اند، تنها با حرکات دست و صورت و چشم و ابرو از عهده درک مفاهیم برمی‌آیند و مطالب خود را با این حرکات به طرف مقابل می‌فهمانند، در هتل باید حتی‌الامکان آهسته صحبت کرد زیرا ممکن است مسافران مجاور در حال مطالعه باشند یا به‌علت کسالت و خستگی و ناراحتی اعصاب، قادر به تحمل صدای بلند نباشند. اصولاً صحبت کردن با صدای بلند به تعبیر عامه در ردیف تندی، خشونت و عصبانیت محسوب می‌شود. سخنرانی یا صحبت با صدای بلند مخصوص جاهای خاصی است که مورد بحث ما نیست، باید توجه داشت که آنچه را که می‌خواهیم با صدای بلند به شنونده بگوییم با صدای آهسته و ملایم هم می‌توانیم بیان کنیم زیرا شنونده‌ها کر نیستند و همه ضعف شنوایی ندارند. لحن درشت و صوت بلند در مکالمات خصوصی روزمره موردی ندارد و از نظر آداب صحبت کردن پسندیده نیست. آنچه را که با صدای بلند می‌خواهیم به گوش مخاطب برسانیم با صدای آهسته، بهتر و مؤثرتر و مؤدب‌تر تلقی خواهد شد، بلندخندیدن و قهقهه‌زدن کار خوبی نیست و نمی‌توان آن را دلیل خوشحالی یا خوش مشربی دانست. عطسه کردن شدید، آروغ زدن، خمیازه کشیدن یا سرفه و فین کردن، اعمال خوشایندی نیست. مگر در صورت اجبار و غیر قابل اجتناب بودن، که آن هم می‌توان خود را به کناری کشید یا دست را جلو دهان نگهداشت تا زیاد جلب توجه کند. موقعی که به سخن کسی گوش می‌دهیم باید با رعایت احترام و نزاکت و خوش بینی، در حرف‌های او دقت نماییم و در مقابل او شنونده خوبی باشیم. در بین صحبت او، حرفش را قطع ننماییم و میان دولوکس صحبت نکنیم. اگر مطالب او زیاد هم جالب نباشد باز هم باید با خوش‌روئی تحمل کنیم و قیافه خود را طوری نشان ندهیم که گوینده تصور کند نسبت به حرف‌های او بی‌علاقه هستیم و حالت بی‌زاری داریم. وانگهی توجه دقیق به حرف‌ها و صحبت‌های مردم و مسافران و میهمانان به اطلاعات و معلومات عمومی ما کمک می‌کند و باعث می‌شود که چیزهای تازه‌ای فرا بگیریم و بر شنیده‌ها و تجربیات و اندوخته‌های خود بیافزاییم، در روبه‌رو شدن و مصاحبت با کسی باید سعی کنیم در جزئیات و خصوصیات زندگی او مداخله و پرس‌وجو نکنیم، زیرا تجسس زیاد در این مورد نه تنها سودی ندارد بلکه ممکن است باعث تردید و ناراحتی و سلب اعتماد وی شود. عکس این موضوع نیز صادق و قابل تذکر است که در این قبیل موارد وقت را با شرح زندگی خود و دردهای خصوصی تلف نکنیم و نوعی حالت انزجار در طرف صحبت به وجود نیاوریم، که افراط و تفریط در هر دو صورت دور از آداب صحبت است، وضع ظاهری کارکنان هتل در انتظار مسافران باید مقبول و آبرومند باشد، زیرا ظاهر نامرتب به حیثیت افراد لطمه می‌زند. رعایت پاکیزگی در لباس و داشتن ظاهری تمیز و آراسته، نشان‌دهنده شخصیت افراد است. ارزش پارچه لباس و جنس کفش و کلاه و غیره مورد نظر نیست، بلکه تمیزی و آراستگی و دوری از ژولیدگی و نامرتبی حائز ارزش است، باید سعی شود که بوی بدن دهان به مشام کسی که با وی صحبت می‌کنیم نرسد و دندان‌ها و

# مدیر، هتل

دست و سرو گردن و صورت که قابل رؤیت است تمیز و عاری از چرک و سیاهی باشد. به طور کلی به افراد مرتب و پاکیزه در همه جا با دیده احترام می‌نگرند.

## آداب و رفتار

در صورتی در اجتماع محبوب و محترم هستید که اصول آداب و معاشرت را رعایت کنید زیرا عامل محبوبیت شماست (منهای تظاهر و چاپلوسی) اخلاق و رفتار است که می‌تواند اعتماد مردم را به خود جلب کند و آوازه نیکو به دنبال دارد رفتار، کردار، ادب و اصول معاشرت اجتماعی است که موفقیت به دنبال دارد خوش برخوردی. خوش‌روئی و خوش‌گفتاری، ادب شما می‌تواند برای شما دوستانی فراوانی به‌دست آورد اخلاق خوب نتیجه راستی و درستی و ثبات و تمام صفات انسانی است.

معیار اندازه‌گیری خوب و بد بودن افراد ابتدا از رفتار و ادب آنهاست کردار مؤدبانه و رعایت حفظ شخصیت و حقوق دیگران همیشه در هر موقع و در هر صورت برای هر فردی که ارزش انسانی خود را بداند ضروری و لازم است اگر ترشو هستید نمی‌توانید تبسم کنید و قیافه شاد داشته، و برخورد شایسته‌ای داشته باشید هرگز در حرفه هتلداری وارد نشوید. زمانی که چیزی را نمی‌توانید تغییر دهید یا راه حلی وجود ندارد قانع صبور و بردبار باشید دایم نگوئید راستی، آره، ها و غیره و از خودتان تعریف نکنید. از بدگوئی به پرهیزید آنکه بد دیگران را پیش شما می‌گوید، بد شما را نیز پیش دیگران خواهد گفت بدبودن افراد بیشتر از راه دهان خود را نشان داده پرحرف بودن دلیل و شرط لازم برای برقراری ارتباط با انسان‌ها نیست بلکه هنر آن است که خوب گوش کنید آیا همه می‌توانند کلمات را آن‌طور که هست ادا کنند که مفاهیم خود را به دیگران انتقال دهند؟

متأسفانه خیر، گواه این مطلب اختلاف‌های خانوادگی می‌باشد روابط انسانی هرگز نمی‌گوید ۱۰۰٪ می‌توان همه را خشنود نگه داشت اما می‌شود تعداد بیشتری را راضی نمود و این هنری است ارجمند برای کارکنان هتل هنر گوش کردن انسان‌ها را بیش از همه مورد توجه قرار می‌دهد شرط ادب این نیست که سخنان دیگران را قطع کنید و خود وارد صحبت شوید کمتر صحبت نمائید و مجال صحبت به دیگران بدهید هیچ‌گاه وارد صحبت دو نفر دیگر نشوید زبان یا نحوه کلام است که مردم را بیش از همه به خود جلب و علاقه‌مند می‌کند در به‌کار بردن این عضو ظریف زبان باید نهایت احتیاط را به‌جا آورید تا کسی از شما کدورتی حاصل نکند نحوه صحبت کردن است که اطرافیان را می‌رنجاند یا دوستان و همکاران را به دشمنانی تبدیل می‌کند در موقع صحبت کردن دقت کنید که حرفی نزنید که پشیمان شوید.

## – نکات مهم:

۱. هر سخنی گفتنی نیست و هر سخنی جای دارد. مثال معروف: پرنده‌گان با پا به دام می‌افتند، و انسان با زبان.

۲. به حکم اجتماعی و به اقتضای سیاست شغلی و زندگی در حرفه هتلداری و محیط کار با اشخاص زیاد و متفاوتی تماس دارید، بعضی شیرین و شوخ بعضی تند و ترش بعضی از نظر سن و مقام از شما پائین‌ترند یا

## مدیر هتل

بالا تر در نتیجه شما مجبورید در موقع صحبت کردن یا برخورد با افراد برای هر یک از آنها روش مخصوص داشته باشید. مثلاً در آن واحد با شخصی که عزیزی از دست داده برخورد اندوهیگین و با تازه عروس و داماد برخورد و نگاه شاد و مسرور داشته باشید باید موقعیت و زمان را فوراً بتوانید درک و بشناسید و بدانید هر سخن و رفتاری جای دارد.

۳. هرگز طوری صحبت نکنید که کلمات ناپسند جلف و رکیک از دهان شما بیرون بیاید باید در صحبت کردن در محیط کار در هتلداری دقت کنید که حرفی ننیزید که بعد پشیمان شوید.

۴. همه جا لطیفه گفتن و خوشمزگی پسندیده نیست مثال معروف کسی که بدون فکر حرف میزند مانند شکارچی است که بدون هدف و نشان روی تیر خالی می‌کند هیچ‌گاه در بحث‌های به زبان لطیفه و کنایه متوسل نشوید در برخی فرهنگ‌ها حتی بذله‌گوئی نوعی پر خاشگری یا سلطه‌جوئی تلقی می‌شود به همین دلیل نیز برای یک خانم جوک گفتن عیبی بزرگ است علاوه بر این لبخند که همواره بهترین است بعضی مواقع به منزله تائید نیست زیرا نوعی لبخند طعنه‌آمیز وجود دارد و هر لبخندی معنی خاصی را دارد در هر حال این نکته را همیشه به خاطر داشته باشید که چنین خطاهای فرهنگی ممکن است در یک فضای اجتماعی نوعی ماجرای خنده‌دار قلمداد شود اما در موقعیت دیگر چنین خطائی می‌تواند فاجعه به‌بار آورد.

۵. نکاتی و قواعدی که در تربیت اجتماعی و انفرادی برای اصلاح تربیت و اخلاق شخصیت جامعه مؤثر است چنانچه در هتلی درست اعمال شود در شخصیت کارکنان مشخص می‌شود آوازه نیکو به دنبال دارد و موجب پیشرفت و موفقیت هتل خواهد بود موقعی که کسی با شما صحبت می‌کند یا با کسی صحبت می‌کنید نباید نگاهتان متوجه اطراف دیگر باشد نشان از بی‌ادبی شماست زیرا اگر با کسی صحبت می‌کنیم که طرف حواسش به جای دیگر باشد حتماً صحبت‌های ما برایش جالب نبوده و نتوانسته‌ایم او را مجذوب خود کنیم.

۶. قضاوت مردم و معیار اندازه‌گیری خوب و بد بودن افراد اول از رفتار و ادب آنها است.

۷. هرگز با شانه بالا انداختن یا سر را به بالا حرکت دادن عقیده منفی خود را نشان ندهید این گونه برخوردها نشان از بی‌ادبی است.

۸. هیچ‌گاه کسی را مسخره نکنید یا با اشاره به همکاران نشان ندهید.

۹. در پوشیدن لباس و نظافت شخصی دقت داشته باشد اولین خاطره‌ای که در معاشرین خود باقی می‌گذارد مربوط به ظاهر تان می‌باشد و ظاهر تان بستگی به طرز لباس پوشیدن و نظافت شخصی و میمیک صورتتان دارد اولین خاطره هم تأثیر به‌سزائی داشته و فراموش‌شدنی نیست اسرار هتل نباید فاش شود هرگز ثروت و دارائی شغل مسافری را به مسافری دیگر نگوئید یا با مسافر نباید درد و دل کنید. درست نیست که از زندگی خصوصی مردم سؤال کرد هیچ‌گاه برای دوستان و آشنایان از مشکلات خود صحبت نکنید تمام افرادی که در زندگی موفق بوده‌اند به خاطر اخلاق و رفتار و کردارشان بوده و آنها که نتوانسته‌اند موفقیتی کسب کنند و شکست خورده‌اند رفتار و اخلاق آنها درست نبوده و مردم‌دار نبوده‌اند اخلاق همان حقیقت انسانیت است اخلاق خوب نتیجه راستی و درستی و ثبات و تمام صفات انسانی است.

## مدیر هتل

۱۰. آوازه و حفظ سرمایه هتل بستگی به رفتار و کردار کارکنان هتل دارد، اندیشه است که انسان را موفق می‌کند نه تن.

۱۱. ریسپشنیست هتل بیشترین شکایت را می‌شنود اطمینان داشته باشید اغلب مسافری که از هتل شکایت دارند برخورد اول ریسپشنیست با مسافر خوب نبوده. سخن به‌جا گفتن ساده‌تر از عمل است سکوت نیز یک پاسخ است میهمانی که به هر دلیلی یا هر مسئله‌ای در هتل عصبانی شده بدترین نوع پاسخ برای میهمان عصبانی آن است بگوئید متأسفم باعث عصبانیت بیشتر او شده‌اید زیرا برای مشتری مهم نیست که شما چه احساسی دارید به جای متأسفم بگوئید از بابت این اتفاق معذرت می‌خواهم با این جمله میهمان کمی آرام خواهد شد ولی بهترین جمله اینست که بگوئید حق باشماست من هم از این بابت ناراحت شدم این جمله نشان می‌دهد که شما به میهمان توجه دارید و پی‌گیر مشکل میهمان خواهید بود حتماً باید موقع تمام‌شدن شکایت میهمان از او تشکر نمائید و بگوئید که برای رفع ناراحتی شما با دقت پیگیر هستم این نوع برخورد میهمان را آرام و راضی خواهد کرد زیرا میهمان متوجه خواهد شد که برای او ارزش قائل هستید.

۱۲. هنگام غذاخوردن فاشق خود را نباید به دیس غذا یا ظرف سالاد یا ماست و خورش زد هرگز با کارد غذا به دهان نگذارید.

۱۳. لقمه‌ها را کوچک و اندازه دهان بردارید و با دهان پر صحبت نکنید.

۱۴. بلند صحبت کردن یا کسی را بلند صدا کردن، دادزدن، سیگار کشیدن، آدامس جویدن، سوت‌زدن، شوخی کردن، آرایش کردن، شایسته کارمندان هتل نیست.

۱۵. موقع عطسه دستان را جلوی دهان بگیرید و یا دست در گوش نمی‌کنید، سرک نمی‌کشید.

۱۶. خلال کردن دندان دیگرن کار پسندیده‌ای نیست به خصوص اگر دست جلوی دهان بگیرید یا هوا رد کردن بین دندان‌ها با صدای عجیب و غریب بخواهید غذا را از لای دندان بیرون بیاورید موقع صحبت کردن باید دقت شود که آب دهان به اطراف و خارج پراکنده نشود.

۱۷. موقع صرف غذا آرنج روی میز گذاشتن شایسته شما نیست تا مچ دست مجاز هستید روی میز بگذارید نه بیشتر.

۱۸. اگر مشغول به کار هستید اگر مشغول به مکالمه تلفن هستید ابتدا جواب ارباب رجوع را بدهید و بعد به کارتان ادامه دهید.

۱۹. اگر برای ورود به محلی در را باز می‌کنید که از آن در کسی می‌خواهد خارج شود باید بدانید که اول نوبت اوست حتی اگر از شما جوان‌تر باشد همیشه ابتدا باید آنها که خارج می‌شوند و بعد آنها که وارد می‌شوند داخل شوند.

۲۰. قدرت و میل آرزوی شما در هر رشته‌ای و سعی و تصمیم در آموختن و اجرای آن شما را به موفقیت خواهد رساند کافی است هدف داشته باشید و به اندازه کافی به فکر به‌دست آوردن نتیجه‌ها باشید اگر

## مدیر هتل

تصمیم گرفته‌اید اصول آداب معاشرت اجتماعی را رعایت کنید آدم خوش برخورد و خوبی باشید چنانچه کمی سعی کنید قطعاً به نتیجه می‌رسید مهم این است که واقعاً بخواهید و برای به دست آوردن آنها تلاش کنید.

- کسانی که شایستگی کار در هتل را ندارند:

در قسمت انتخاب پرسنل در مورد کارکنانی که شایستگی خدمت در هتل را دارند به تفصیل بحث خواهد شد و در اینجا به اختصار درباره کسانی که قطعاً شایستگی کار در هتل را ندارند نکاتی را یادآور می‌شویم تا کسانی که اقدام به تأسیس هتل می‌کنند، با رعایت این نکات در انتخاب کارگران توفیق به دست آورند:

- کسی که در هتل کار می‌کند باید اطاعت دستور مدیر هتل یا رئیس قسمت خود را مورد نظر قرار دهد و از هرگونه تأخیر یا سهل‌انگاری یا احیاناً عدم اطاعت بپرهیزد تا کارها درست پیش برود و نظم و ترتیب به‌طور کامل رعایت شود. بنابراین، چنانچه مشاهده شده یکی از کارکنان دستورهای مسئولان هتل را نقض کرد و یا آموزشی را که به او داده شده نادیده گرفته و خودسرانه مرتکب کاری شده است، شایستگی کار در هتل را ندارد، به طور مثال اگر به کارگری گفته شد که سیگار کشیدن در هتل جز در اتاق کارکنان ممنوع است و بعد مشاهده شد که آن کارگر دستور را نادیده گرفته و سیگار می‌کشد، ناگزیر باید از انتخاب و یا نگهداری او صرف نظر شود. به هر یک از کارکنان هنگام آموزش باید تذکر داد که آنچه را متوجه نمی‌شوند، مجدداً سؤال کنند، ولی پس از اینکه همه چیز به آنها تفهیم گردید، حق ندارند حتی برای یک بار مقررات را زیر پا بگذارند و یا به بهانه فراموشی، دستور را که به آنها داده می‌شود نقض کنند.

- کسانی که در هتل به امید گرفتن، انعام از مسافران کار می‌کنند و یا هنگام خروج مسافر برای گرفتن انعام صف می‌کشند به درد کار هتل نمی‌خورند، زیرا خدمتی که در هتل به مسافر می‌شود، انجام وظیفه است و در قبال آن مسافر پول پرداخته است و اجباری ندارد به کسی انعام بدهد.

- از انتخاب و نگهداری کارکنانی که امین و درستکار نیستند باید جدا پرهیز شود، زیرا حیثیت هتل را از بین می‌برند.

- افراد بی‌ادب شایسته کار در هتل که محل خدمت به افراد است نیستند.

- کسانی که عادت به شوخی کردن دارند در هتل نباید کار کنند.

- افرادی که نظافت را رعایت نمی‌کنند به کار هتل نمی‌آیند.

- افراد تندخو و عصبانی به هتل لطمه می‌زنند.

- کارگری که وقت‌شناس نباشد، نمی‌تواند در هتل کار کند.

- افراد فراموش کار، بی‌اراده، معتاد به مواد مخدر، انتقادناپذیر، کر، علیل‌المزاج و بیمار، دروغگو، تنبل.

- کسانی که نقص عضو دارند.

## رفتار با میهمان

در همان لحظه‌ای که مسافری به هتل وارد می‌شود، برخوردهای کارکنان به ویژه ریسپشنیست هتل و همچنین وضع ظاهری و دکورهای بخش لابی بر تأثیرگذاری در روان و روحیه‌اش آغاز می‌کند. چنانچه نحوه برخورد مسئول بخش پذیرش به ایجاد رضایت و آرامش خاطر میهمان کمک نماید و این خشنود شدن و رضامندی در برخوردهای بعدی و تکرار شونده همچنان افزایش یابد، چنین مسافری بر آن خواهد بود تا تمامی مقررات و قوانین جاری هتل را رعایت نماید و بدان احترام بگذارد و هرگز رفتاری نخواهد داشت که موجب خرده‌گیری و عدم رضایت کارکنان گردد.

این پی‌آمدهای خوش نتیجه‌ای قابل انتظار است که حاصل رفتارهای خوشایند از سوی بخش پذیرش در برابر میهمان عرضه می‌شود. همین رفتار می‌تواند به صورتی باشد که ناخرسندی و در نتیجه واکنش همانند مسافر را موجب شود. برخورد ناشایست، سرد و بی‌اعتنائی (ریسپشنیست) با واردین هتل به معنی آن خواهد بود که میهمان نیز چنان شیوه‌ای در پیش خواهد گرفت و این مسئولان هتل هستند که با رفتارهای اشتباه‌آمیز خود از میهمانان دعوت می‌کنند که از وضع هتل، نحوه ارائه خدمات و امکانات آن خرده بگیرند و بهانه بیاورند و شکایت داشته باشند. از اتاق خود رضایت نداشته باشند و کارکنان دلسوز و درست کار هتل نیز نتوانند تأثیر مفید و مثبت بر چنین میهمان‌ها داشته باشند. اینها همه پی‌آمدهای ناخواسته‌ای است که نتیجه تنها یک برخورد نامناسب ریسپشنیست با میهمان خواهد بود که ممکن است رنجش میهمان را به هنگام صرف غذا و آن‌گاه که اندکی دیرتر سرو شده باشد آشکار سازد.

وی در چنین حالتی به خرده‌گیری و عیب‌جوئی از غذا خواهد پرداخت، داد و فریاد خواهد کرد و خود و دیگران را بدین وسیله در رنج خواهد افکند. در حالی که اگر همان برخوردهای نخستین با بی‌اعتنائی و کم‌توجهی همراه نمی‌بود و ریسپشنیست خود را موظف می‌دانست که این سرمایه‌های اصلی هتل را حفظ نماید و دیگر کارکنان هتل نیز خود را به رعایت دستورات اجتماعی و اخلاقی ملزم می‌ساختند و رفتار آنان درخور افرادی محترم و برخوردار از سجایای اخلاقی بود، چنین مشکلاتی هرگز روی نمی‌داد، مسافری که با قصد و هدف گردش و تفریح از شهر و دیار خود دور شده است در پی آن نیست که روزهای استراحت خود را به تلخی بگذراند، عصبانی شود، فریاد برآورد و خود را آزار دهد.

اهمیت این برخوردهای ساده را می‌توان در همین نمونه‌های مثالی به خوبی دریافت. کار هتلداری یک امر دسته جمعی و گروهی است و هر یک از افراد و کارکنان هتل می‌باید چنان دقت و حساسیتی در رفتار از خود نشان دهد که موجب برداشت منفی‌گرایانه مسافری دقیق و تأثیرپذیر نگردد. نرمش، رعایت ادب و نزاکت و اهمیت دادن به خواسته‌های میهمانان را سازنده‌ترین عامل برای پیشگیری از این ناگواری‌ها باید دانست و در تحقق آن کوشید. رفتار صحیح و کامل عیار با میهمان باید چنان باشد که با وجود ناراضی ماندن



## مدیر هتل

از بعضی نواقص و پس از مشاهده مراتب نزاکت و انسانیت کارکنان هتل به جای آن که به واکنش منفی روی آورد، ابراز شکایت را صحیح نداند و از آن بگذرد.

در اینجا تکیه بر این بیان نیست که بگوییم حق در همه موارد با مشتری است ولی سخن این است که به هنگام خشمگینی و عصبانیت مسافر صحیح تر آن است که صبر و حوصله از سوی کارکنان هتل در پیش گرفته شود و خواسته های مطرح شده او را به دقت توجه نمایند. مؤثرترین واکنش های تنبیه آمیز چنان است که مسافر پر خاشگر را از جنبه انفعالی پشیمان سازد. کاری ترین وسیله برای تنبیه چنین افرادی رفتار مؤدبانه و احترام انگیز است. در نظر آوریم که موقعیت شلوغی و ازدحام مسافری و میهمان هاست و اتاقی خالی در هتل وجود ندارد. مسافری در پی یافتن اتاقی به همه هتل های شهر مراجعه کرده و هتل ما آخرین آنها است. خسته است، هراسان و ناآشناست، نگران و پریشان است و اتاق می خواهد و این درخواست را با لحنی عصبانی مطرح می کند.

اگر اتاق برایش نداریم، این حقیقت را چگونه به او بقبولانیم؟ هر کسی که مهربانی و همدردی را ستایش کند خواهد پذیرفت که بد خوئی و خشونت در چنین لحظه ها همچون بسیاری از تنگنا های دیگر رفتاری ناپسند است. یک لبخند مؤدبانه یا یک پوزش خواهی کوتاه می تواند چنان تأثیری داشته باشد که مسافر عصبانی را پشیمان کند و او را تبدیل به یک دوست صمیمی نماید، ولی خشم گرفتن بر او مشکلی بر مسایل خواهد افزود که ممکن است هرگز فراموش نگردد و مسافر رنجیده خاطر برای همیشه از مراجعه به هتل ما منصرف سازد. مسافری ناراضی هتل ها بیشتر نارضایتی خود را به نحوه رفتار و برخورد های نادرست کارکنان آنها نسبت می دهند.

این درست است که سرویس و خدمات ناقص می تواند نارضایتی ایجاد کند، ولی بد رفتاری از سوی کارکنان هتل مسأله ای است که هرگز از خاطر مسافری و میهمانان نمی رود. یک کارمند بخش پذیرش به هنگامی که انتقادات صحیح یک میهمان را می شنود، باید از بحث و مجادله خودداری نماید و از توضیحات بی مورد بپرهیزد و همان بهتر که یک شنونده پر حوصله باشد تا بتواند از شدت تند خوئی و عصبانیت میهمان بکاهد. آن گاه که مسافری دست خوش عصبانیت گردید و می خواهد که هتل را ترک کند پرداخت کرایه تاکسی او می تواند نقش بسیار مهمی را در پاسخ به رعایت جنبه های انسانی روابط افراد به نمایش بگذارد و باعث ندامت وی گردد. می توان انتظار داشت که مسافر بعدها به عذر خواهی بیاید و یا برای اقامت در هتل مراجعه کند.

حرفه هتلداری به میهمان نیازمند است و در صورتی که میهمان به هتل مراجعه نکند وجود هتل نیز بیهوده خواهد بود و پذیرائی از میهمان و نوازش او شرط اصلی بقای هتل است. این حرفه از ما می خواهد که یک شخصیت گرم و گیرا و خوش برخورد و انسان دوست از خود بسازیم، علاقه شدید به مردم داشته باشیم و رفتاری از خود بروز دهیم که میهمانان به ما محبت بورزند و علاقه مند باشند. باید به خاطر داشته باشیم که شنونده بودن بسیار بی دردسرت تر و مفیدتر از سخن گو بودن است که گفتار می تواند مسئولیت ساز باشد ولی

## مدیر هتل

شنیدن از دیگران پی‌آمد ناخوش نخواهد داشت. از همان لحظه‌ای که میهمان را در هتل می‌پذیریم تا آن‌گاه که با ما خداحافظی می‌کند، بایستی برایش خوشحال و شاد و محبوب باشیم هرگز غمگین افسرده نشان ندهیم و این روحیه را برای مراجعین و آنها که برای رساندن یک پیام کوتاه می‌آیند نیز باید حفظ کنیم. برخورد شایسته و پسندیده یک ریسپشنیست می‌تواند محیط هتل را در نظر میهمان به صورت یک اقامتگاه دوست‌داشتنی درآورد و این حقیقتی انکارناپذیر است.

اکنون دیگر کوچک‌ترین حالت‌های عاطفی طبیعی از حالت ساختگی آن را کودکان نیز به خوبی تشخیص می‌دهند. اگر آن لبخندی که برای خوشامد میهمان بر لب می‌آید ساختگی باشد تأثیر منفی خواهد داشت و در این زمان وجود یک حالت شاداب بهتر از یک لبخند مصنوعی اثر خواهد کرد. حرکاتی که در دست‌ها و چهره نمایان می‌شود، شیوه لباس پوشیدن، وضع ظاهری و تغییراتی که هنگام نوشتن، ایستادن و راه رفتن در حرکات شخص پدیدار می‌گردد و خطوطی که موقع حرف زدن و نگاه کردن در چهره نمایان می‌شود، همگی بر میهمان یا مراجع به هتل مؤثراند و ریسپشنیست باید به دقت بدین نکات توجه نماید و بهترین ظاهر خود را که از باطن متعادلش سیراب خواهد شد، آشکار سازد. وی باید چنان بر خویشتن مسلط باشد که این ظاهر خوش آیند را هر روز و در موقع مواجهه با میهمانان حفظ نماید. ریسپشنیست‌ها بایستی بی‌درنگ به مسافری که از وضع و حال اتاق خود شکایت دارند، هم‌دردی نمایند و برای رفع کمبودها اقدام کنند. چنانچه ایرادگیری‌های او چندان موردی هم نداشته باشد لازم است که مورد رسیدگی قرار گیرد.

در چنین حالتی ممکن است حقیقت به سود هتل باشد و میهمان به طور کامل اشتباه نماید، ولی باید در نظر داشت که او میهمان هتل است، باید تحمل کرد و شکایا بود. اگر میهمان به شکایت از هتل می‌پردازد باید از او تشکر کرد. هرگز نباید او را به باد انتقاد گرفت، نباید با او بحث و مجادله کرد، نباید سفره دل را برایش گشود، نباید سبک سری و شوخ طبعی زننده داشت، نباید او را به دیگران شناساند و به سویی اشاره کرد. این موارد همه می‌تواند باعث رنجیدگی و عصبانیت او گردد. چنانچه نتوان به شکایت میهمان رسیدگی به موقع داشت، بهتر است به همکاران دیگر یا به فرانت آفیس منیجر ارجاع داده شود. فراموش کاری و اهمیت ندادن به خواسته‌های میهمان نتیجه‌ای تأسف‌بار خواهد داشت که نباید این موضوع را نادیده گرفت. در موضوع بسیار مهم پاکی نظر و درستکاری و امانتداری پیش از این نیز سخن داشته‌ایم. در اینجا اضافه می‌کنیم که باید کلمات را به خوبی آموخت و آنها را در معنی‌های ویژه و در لحظه‌های خاص بر زبان آورد. یکی از این واژه‌ها که اعجاز‌آمیز است و همه‌جا می‌تواند به کار رود کلمه ببخشید است که می‌تواند بر همه شکایات‌ها و نارضایتی‌ها پایان بخشد.

### مدیریت هتل

قبل از شروع بحث مدیریت این نکته را باید بدانند که همه کس نمی‌تواند مدیریت یک موسسه را بر بدست بگیرد و می‌بایست شخصی که بناست مدیریت هر موسسه‌ای را داشته باشد ابتدا مدیریت علمی را بداند همانطوری که همه کس نمی‌تواند به‌عنوان یک مهندس یا یک پزشک مشغول به کار شود مدیریت علمی

## مدیر هتل

هتلداری بسیار پیچیده است هرگز مدیر هتلی بدون تجربه در امور هتلداری یا بدون مدرک تحصیلی مدیریت هتل نمی‌تواند مدیریت هتل را عهده‌دار شود. و اگر این مسئولیت را داراست مدیر موفق نخواهد بود جای بسی تعجب و تأسف است هتل‌های چند ستاره یا این سرمایه عظیم و ملی و هنگفت را به دست افرادی می‌سپارند که هیچ تخصصی در مدیریت ندارند حتی به‌عنوان مسافر هم در هتلی اقامت نداشته‌اند دیده شده مدیریت مؤسسه یا کارخانه یا هتل را به افراد بازنشسته و غیر متخصص یا به دلیل آشنا بودن یا فامیل بودن با صاحب هتل به او واگذار کرده‌اند زیرا برای مدیریت هتل ارزشی قائل نشده‌اند این مدیران به‌علت ساده‌اندیشی به صنعت هتلداری و سرمایه‌های ملی آسیب می‌زنند.



با اطمینان می‌توان گفت چنانچه هتل بزرگی بخواهد مدیریت هتل را به کسانی بسپارد که هیچ گونه تجربه‌ای در امور هتلداری نداشته باشند و یا اینکه فقط تجربه اندکی در اداره کردن هتل کوچکی را عهده‌دار بوده‌اند هتل سر و سامان نخواهد گرفت.

اغلب فکر می‌کنند مدیریت هتل نیازی به تخصص ندارد و مدیریت را آن قدر ساده می‌اندیشند زیرا هر سرمایه‌دار یا صاحب هتلی به راحتی می‌تواند مدیر متخصصی را از کار بر کنار و مدیر بی‌تخصص‌تر و بی‌تجربه‌تر را با دادن اختیاراتی به شخصی که اصلاً تخصص و اطلاعاتی در این رشته ندارد را به مدیریت هتلی بگمارد و یا دیده شده مدیر هتلی هتل را درست با کیفیت مطلوب اداره می‌کرده به دلایلی از کار برکنار کرده‌اند مدیریت هتل را به کسانی از آشنایان واگذار کرده‌اند که تحصیلات مدیریت هتل نداشته و آموزشی ندیده به دلیل آشنا نبودن به مدیریت هتلداری تا حد ورشکستگی اداره کرده و جالب است به‌جای آنکه این فرد را کنار بگذارند پست بهتر و بالاتری برای مدیریت به او داده‌اند.

در بسیاری از کشورهای پیش‌رفته مدیریت همان ارزش پزشکی یا مهندسی را دارا می‌باشد و شاید در بعضی مواقع بتوان گفت دارای ارزشی بالاتر است زیرا مسئول حفظ سرمایه عظیمی می‌باشد همانطوری که به یک مدیر هتل هرگز اجازه دخالت در امور پزشکی یا محاسبات ساختمانی را نمی‌دهند می‌بایست برای مدیر هتل نیز همان قدر ارزش قائل شوند همانطوری که مدیر هتل در مورد پزشکی و مهندسی صاحب نظر نیست و نمی‌تواند اظهار نظر کند.

اکثر هتل‌های که با این‌گونه افراد اداره می‌شده و برای اداره کردن آن با مشکلات و گرفتاری‌های فراوان

## مدیر هتل

روبه‌رو بوده‌اند چه از نظر اداری چه از نظر مالی یا دسترسی معماری ساختمان به اینجانب برای رفع مشکلات و در دسرها پیشنهاد شده پس از رفع مشکلات و نظم دادن به امور حتی بدون حضور فیزیکی به خوبی در تمام قسمت‌ها می‌توانسته‌اند کنترل داشته باشند تحویل شده متأسفانه مجدداً تحویل یک مدیر بی‌تجربه‌تر از قبل شده که پس از مدتی به خاطر تغییراتی که اصلاً نمی‌بایست می‌داده دوباره به روز اول درآورده و هتل را به هم ریخته است و جالب است این مدیران که هیچ اطلاعاتی از هتل و مدیریت ندارند وقتی پای صحبتشان بنشینند چنان اطلاعاتی می‌دهند و فرصتی برای صحبت کردن متخصصین نمی‌دهند درست مثل اینکه وقتی در جمعی هستید که پزشک هم در این جمع است کافی است یک نفر بگوید سرم درد می‌کند همه داروئی تجویز می‌کنند و فرصتی به پزشکی که در این جمع است نمی‌دهند که او داروئی تجویز کند یا چنانچه در مورد ساختمان بحث باشد همه اظهار نظر می‌کنند فرصتی به مهندس ساختمان نمی‌دهند.

انتخاب مدیر هتل کار بسیار حساس و دشواری است، زیرا در حقیقت، موفقیت یا شکست هتل در آینده، بستگی به وجود مدیر هتل دارد. اگر در انتخاب مدیر، احتیاط و تأمل و دقت و بررسی کامل نشود، بزرگترین اشتباه را مرتکب شده‌ایم. مدیر هتل باید برای اداره کردن امور مربوط به هتل، دارای معلومات علمی و آگاهی از قوانین جاری در کشور (مربوط به امور هتل) و تجربه فراوان بوده و با رموز مدیریت هتل از هر جهت، چه از لحاظ امور داخلی و اقتصادی و چه از حیث اداره کارکنان و تأمین رضایت مسافران کاملاً آشنا باشد. بعضی‌ها معتقدند که مدیر هتل پس از تأسیس و تکمیل و آماده‌شدن هتل باید انتخاب شود.

ولی این عقیده به هیچ وجه مقبول و مقرون به صلاح نیست و مصلحت آن است که از بدو شروع کار، یعنی از موقعی که تصمیم قطعی برای ساختن هتل اتخاذ می‌شود، باید مدیر هتل انتخاب گردد و از همان وقت در کلیه مسایل مربوط به ساختمان مشارکت داشته باشد و بدان وسیله در جریان جزئیات کارها قرار بگیرد و در ریزه‌کاری‌های آن نظارت کند به این طریق، هم به پیشرفت و حسن جریان کارها کمک کرده است و هم بر تجارب و اطلاعات خود خواهد افزود و از کلیه قسمت‌های مختلف هتل با توجه به نقشه و طرح اولیه آن آگاهی بیشتری به دست خواهد آورد و حتی در قسمت‌های فنی و وسایل و تجهیزات آن، به طرق مختلف تحقیق و بررسی نموده، بصیرت و اطلاعات بیشتری کسب خواهد کرد و با استفاده از اطلاعات قبلی خود و نظارت دقیق در کارهای ساختمانی در راندمان و پیشرفت و سرعت کارها اثر مثبت خواهد داشت و نظرات و پیشنهادهای او در حین کار ساختمانی در مورد اجرای دقیق نقشه یا تغییرات لازم و انتخاب محل بخش‌های گوناگون هتل، به نحوی که گردش کار پس از افتتاح هتل با حداقل پرسنل به‌طور شایسته و سریع و منظم امکان‌پذیر باشد، بسیار مفید خواهد شد.

علاوه بر اینها، مدیر هتل باید در فکر تأمین پرسنل مورد نیاز بوده و قبل از افتتاح هتل به تعلیم آنان و آموزش‌های لازم بپردازد و آنان را برای کارهای مورد نظر آماده سازد. طرح‌های لازم را برای تهیه و چاپ اوراق و دفاتر مورد احتیاج که برای گردش کار و سیستم هتل در پیش خواهد گرفت، بریزد و سفارش آنها را به چاپخانه بدهد و اظهار نظر کند که چه چیزهایی باید خریداری شود و از خرید کدام وسایل غیرضروری و زاید خودداری گردد. به این ترتیب پس از پایان کار ساختمان و فراهم شدن مقدمات کار و پرسنل لازم، هتل آماده افتتاح خواهد بود و گردش کار با نظم و سیستم مورد نظر آغاز خواهد گشت.

## مدیر هتل

از آغاز کار، یعنی هم‌زمان با شروع ساختمان هتل، یا هنگام برداشتن نخستین قدم، باید مدیر هتل انتخاب شده باشد تا نظارت کلی در جزئیات کارها اعمال گردد و این تصور را که وجود مدیر از ابتدای کار باعث ایجاد خرج و پرداخت حقوق خواهد شد و آن را موکول به زمان افتتاح هتل بنماید، باید از ذهن خود دور سازند زیرا ارزش خدمات مدیر، حین ساختمان به مراتب بیش از آن است که تصور می‌شود. یعنی علاوه بر اینکه وجود مدیر در خلال ساختمان سبب خواهد شد که کار با اصول صحیح و رعایت صرفه و صلاح پیش برود، پیش‌بینی و آینده‌نگری او برای تمام عمر هتل مفید و مؤثر خواهد بود و بسیاری از اشتباهات و ندانم‌کاری‌ها را از بین خواهد برد. نتیجه این خدمات ارزنده با دستمزد یا حقوقی که در طول ادامه ساختمان به عنوان مدیر پرداخت می‌شود قابل مقایسه نیست و نباید فکر کرد که پس از آماده‌شدن هتل، اداره کردن آن کاری ساده و بدون زحمت و دردسر است و پیدا کردن مدیر به هر ترتیب، سهل و آسان خواهد بود، زیرا مدیر تازه از راه رسیده، جای مدیری را که از ابتدا در کوران کار قرار داشته و صاحب نظر شده است، نخواهد گرفت.

در انتخاب مدیر دقت و تأمل کافی به عمل آید و با مطالعه فصول و عناوین مربوط به مدیریت هتل و شرایط و صفات و خصوصیات یادآوری شده و مندرج در این مقاله‌ها، این کار را انجام دهند و کسی را در نظر بگیرند که دارای شخصیت قابل احترام و اعتماد و به طور کلی و اجد شرایط گفته شده و برازنده مدیریت هتل باشد.

از هنگامی که بشر، دوره توحش و زندگی انزوائی و انفرادی را ترک گفته و به زندگی اجتماعی گروید و احساس نیاز به کار دسته جمعی، بشر منزوی را گروه گروه با هم جمع کرد و ناچار ساخت برای امرار معاش و ادامه حیات و رفع خطرهای احتمالی و جلوگیری از مصائب و مشکلات و آسیب‌های ناشی از طبیعت، از طریق همکاری و تعاون برای صیانت ذات و بهتر زیستن، تدابیری بیاندیشد تا با بهره‌گیری از اندیشه‌ها و توانایی‌ها و استعدادهای ذاتی، محیط زیست و وسایل زندگانی، قابلیت استفاده بیشتری داشته باشد.

همچنین برای اداره کردن خانواده‌ها و گروه‌ها و قبیله‌ها و پیشبرد مقاصد و اهداف مشترک آنان یک مسأله بسیار مهم و حیاتی ضرورت یافت و آن، امر رهبری و مدیریت قبایل و طبقات مختلف مردم بود که روز به روز با گذشت زمان و گرایش بیشتر افراد و گروه‌ها، به زندگی دسته جمعی، شایان توجه و حائز اهمیت بیشتری گردید.

به این ترتیب می‌توان گفت که مدیریت از قدیم در میان طوایف و عشایر و ملل جهان وجود داشته و در فراهم آمدن امنیت و تأمین وسایل زندگی و رفاه اجتماعی و مایحتاج عمومی نقش مؤثری به عهده داشته است، منتهی پس از به وجود آمدن شهرهای و انجمن‌ها و اتحادیه‌ها و مؤسسات اجتماعی، طبیعتاً نیاز به آن بیشتر و شدیدتر گردید تا آنجا که با سازمان‌های کنونی جامعه‌ها در قرن اخیر، به صورت مدیریت علمی تلقی شد و مورد توجه خاص قرار گرفت.

وجود مدیریت برای تحقق یافتن آرمان‌ها و هدف‌های هر واحد اجتماعی از عوامل اصلی و ضروری به شمار می‌رود و اگر واحد مورد نظر را ماشینی تصور کنیم، مدیریت را به عنوان قدرت محرکه آن باید به حساب

## مدیر، هتل

آورد. اهمیت مدیریت در آن است که سیاست کلی و خط مشی و هدف و برنامه فعالیت‌های هر واحد سازمانی را معین و مشخص می‌سازد و در اجرای دقیق و منظم برنامه‌ها نظارت کلی دارد و در موفقیت و پیشبرد اهداف سازمان‌ها حائز کمال اهمیت و ضرورت است.

اگر یک مؤسسه بدون مدیریت را به کالبد بی‌روح و بی‌جان تشبیه کنیم، نه تنها اغراق نگفته‌ایم، بلکه می‌توان این تشبیه را ناقص و نارسا دانست، زیرا کالبد بی‌جان اگر بدون تحرک و اثر وجودی است، سازمان فاقد مدیریت، دربردارنده آشفستگی‌ها و بی‌نظمی‌ها و هرج و مرج بی‌حد و حصر و زیان‌های جبران‌ناپذیر خواهد بود.

به تعبیر دیگر، مؤسسه بدون سرپرست، بی‌شبهت به انسان فاقد مغز (که فرمان‌روای سلسله اعصاب است) نخواهد بود. اندکی توجه و تأمل در وضع مؤسسات و ادارات مختلف، کارگاه‌ها و کارخانه‌ها، هتل‌ها، بیمارستان‌ها، درمانگاه‌ها، اتحادیه‌های اصناف و سایر سازمان‌های تعاونی و ملی و دولتی، اعم از اداری و آموزشی و وسایل ارتباط جمعی، آشکار می‌سازد که بخش مدیریت در اداره کردن هر واحد کار، تا چه حد مؤثر و شایان اولویت است.

چنانچه یک فرد بصیر و تیزبین که از خوب و بد و کم و کیف کارها تا اندازه‌ای مطلع باشد به یکی از مؤسسات مورد نظر وارد نظر شود، با مختصر تعمق و دقت متوجه می‌شود که امر مدیریت در مؤسسه مربوط تا چه حد معیار و پایه‌ای جلب توجه می‌کند. هر نوع قضاوت و اظهار نظری در امور جزئی و کلی مؤسسه، بی‌تردید با مدیر مؤسسه ارتباط پیدا می‌کند و همواره دآوری‌ها متوجه سرپرست یا مدیر دستگاه خواهد بود و حیثیت و ارزش یا به‌عکس بی‌نظمی و نارسائی آن را از همین لحاظ ارزشیابی می‌توان کرد.

به ویژه اینکه تشکیلات و مؤسسات با پیشرفت تمدن و جوامع بشری روز به روز بیشتر و وسیع‌تر و احساس نیاز به مدیریت و اهمیت آن روشن‌تر و آشکارتر می‌شود. روی این اصل است که تمام کوشش‌ها و تلاش‌های افراد و مسئولان هر مؤسسه در جهت مثبت و مؤثر، به وسیله دستگاه مدیریت رهبری می‌شود و اگر در این دستگاه نقصی پدید آید، مسلماً زبان مؤسسه از لحاظ اتلاف سرمایه، کار و تضییع نیروی انسانی جبران‌ناپذیر خواهد بود.

اگر در هر تشکیلاتی، یک سیستم صحیح رهبری، از روی اصول معین و مفید و مورد قبول صاحب نظران و متخصصین امر به وجود آید، بدون شک در تمام قسمت‌های آن دستگاه نظم و ترتیب چشمگیر وجود خواهد داشت و دوران حیات و بقای آن مؤسسه مادام که برجاست، شکوفان و بارور و امید بخش و سودمند خواهد بود. بنابراین باید معتقد بود که مسأله رهبری و مدیریت در سازمان‌ها، یک اصل بسیار مهم و حساس و حائز کمال توجه و اهمیت است و اگر این اصل با تسامح تلقی شود، این سهل‌انگاری و عدم توجه، فرجامی بس ناگوار و نامطلوب در پی خواهد داشت.

### ارتباطات مدیریت

از ویژگی‌های پسندیده و تحسین شده برای مدیریت هتل آن است که بتواند با بیانی گرم و شیرین توجه

## مدیر، هتل

اطرافیان یا مخاطب را به خود جلب نماید، بتواند با نامه نوشتن بر دیگران تأثیر بگذارد، به ویژه که در صنعت هتلداری یکی از نکات عمده آن است که شیوه برقراری روابط با مردم به طور صحیح به کار گرفته شود و این به معنی همان مردم‌داری و مردم دوستی است. برخورداری از موهبت مردم‌داری و مردم دوستی نعمتی است که به همه کس اعطا نگردیده است و یا آنها این امتیاز را در وجود خویش به کشف درنیافته‌اند. فراوانند اشخاصی که خوش‌قلب، خون‌گرم و خوش‌برخورد هستند، ولی در برقراری ارتباط با دیگران ضعف نشان می‌دهند.

پرحرف‌بودن و روانی در لهجه و زبان و کلام شرط لازم برای برقراری روابط با انسان‌ها نیست، بلکه هنر آن است که بتوانند به خوبی گوش بدهند و مفاهیم را در کلام دیگران نیز دریابند. روابط انسانی و نحوه برقراری آن موضوعی است که ریشه در روان‌انسانی، روان‌شناسی و جامعه‌شناسی دارد و یکی از شاخه‌های با اهمیت و ارجمند روان‌شناسی آن است که افراد، به ویژه مدیران و دارندگان سمت‌های پر مسئولیت را با عوامل اصلی مربوط به شناخت مردم آشنائی دهد و هدف دیگری که در این زمینه‌ها دنبال می‌شود شناساندن مسائل روانی و ذهنی افراد به یکدیگر است تا آنها بتوانند در برقراری روابط انسانی با هم توفیق به دست آورند.

یک مدیر، دارای هر دو جنبه خواهد بود. بهبود بخشیدن به کمبودها و نواقص در این رابطه می‌تواند اجزا تشکیل‌دهنده ساختمان فکری و شخصیتی را با یکدیگر پیوند دهند و آن کس که در این راستا به موفقیت دست یابد یک جامعه‌شناس، یک روان‌شناس مجرب و یک مدیر بالیافت شناخته می‌شود. همه کس سخن می‌گوید ولی هر کس نمی‌تواند این سخن را چنان گوید و با روحیه‌ای بگوید که بتواند با دیگران ارتباط یابد. اکنون بپرسیم که آیا همه کس می‌تواند نه فقط کلمات را ادا نماید که مفاهیم خود را به دیگران نیز انتقال دهد و آنها را زیر نفوذ خود بگیرد، که آنها را خوشایند باشد که آنها پذیرای او باشند؟ با اندوه باید گفت که چنین نیست. گواه این مطلب وجود اختلاف در خانواده‌هاست. رمز موفقیت در این راه، توانائی برقراری روابط صحیح با دیگران است. آنها که برقراری این پیوستگی را ساده و کم‌ارج می‌پندارند همان‌هایی هستند که در برقراری این رابطه ناتوان‌اند.

کلمات و جملات و سلام و تعارف را بر زبان می‌آورند ولی همچنان تنها هستند، بی‌مفهوم به‌سرمی‌برند، دیگران را درک نمی‌کنند و آنها را نمی‌فهمند و خود را نیز نمی‌فهمانند که می‌توانند بفهمانند. می‌خندند ولی با عصبانیت! خود را همچون یک دوست معرفی می‌کنند ولی با تلخی و بی‌زاری! یک لب‌خند، یک کلمه، یک جمله هر زمان و در هر چهره‌ای مفهومی ویژه دارد ولی باید دید چه کسی می‌گوید، چگونه می‌گوید و چگونه می‌خندد! فرق است میان زیبا و زیبا! خوش‌آمدی یا خوش‌آمدی! یک میز قشنگ، یک گل قشنگ یا لباس قشنگ! اینها یعنی ارتباط‌ها و صنعت هتلداری در جستجوی مردم است چراکه برای مردم است و باید با آنها به سر ببرد. کارمندان هتل نیز باید در ارتباط با مردم از مهارت کافی بهره‌مند باشند. فروشندگی بر همین اساس است و موفقیت در فروشندگی با موفق‌بودن در برقراری ارتباط موازی است، هر یک از این دو خط که به انحراف رود دیگری را نیز منحرف خواهد کرد و این معنی شکست است در هر دو مسیر مردم یکسان نیستند، برقراری ارتباط با آنها هم به یک شیوه انجام نمی‌گیرد.

## مدیر هتل

تبحر داشتن و تجربه اندوختگی در برقراری روابط با انسان‌ها همان پیشرفت در جامعه‌شناسی عملی و روان‌شناسی تجربی است توانائی در به‌کارگیری روابط با انسان‌ها بزرگترین هنر است هرگز نمی‌توان امیدوار بود که در این برقراری روابط همیشه و همه جا از خطا مصون ماند ولی می‌توان امیدوار بود که میزان درصد اشتباهات و تأسف‌خوردن‌ها کاهش خواهد یافت. درک مفهوم این روابط کلید حل مشکل است. باید تجربه کرد، تصحیح کرد و آموخت و آموخته‌ها را گسترش داد و . . . اشتباهات را می‌توان کم کرد، روابط انسانی هرگز بر این ضمانت صحنه نگذاشته که می‌توان همه کس را خوشنود نگه داشت اما می‌توان گروه‌ها و افراد بیشتری را راضی کرد و این، هنری است ارجمند در پذیرائی از میهمان، برای مدیر هتل و برای پرسنل.

برقراری روابط با انسان‌ها بدان هدف نیست که آنها را زیر نفوذ خویش دریاوریم، بلکه به مفهوم درک صحیح منویات و خواست‌های آنهاست که با این دریافته‌ها بتوان در رفتارهای خود تغییرات لازم را ایجاد کرد و آنها را به خرید کالا، به مراجعه به هتل تشویق و ترغیب نمود. به دست آوردن این دانش‌ها از بروز واکنش‌های احساسی و انسانی جلوگیری نخواهد کرد اما توانائی ما را در پیوند و داد و ستد با آنها افزایش خواهد داد. ارتباط‌های سست و ضعیف می‌تواند موجب مشاجره گردد و می‌تواند به موفقیت یا شکست بیانجامد.

چنین ارتباط‌ها را می‌توان به سادگی از میان برد. گفتن یک جمله دو پهلو که همچون تیغی دولبه به کارافتد در این مورد کافی خواهد بود. یکی از شرایط برقراری ارتباط صحیح، توجه به زمان و موقعیت است. کارمندی را که در حال مرخصی رفتن است بخواهیم آموزش دهیم، درک او در اختیار ما قرار نمی‌گیرد و نتیجه منفی است. رفتارشناسی انسانی از دیگر شاخه‌های مربوط به روان‌شناسی است. جامعه‌شناسی نیز بدان ارتباط می‌یابد.

شناخت رفتاری انسان از سوی روان‌شناسان هنوز در مراحل نخستین است، آنها همچنان تلاش می‌ورزند و تحقیق می‌کنند. پژوهش‌های آنها ذهنی نیست، که عملی و تجربی است، مشاهده است. یادداشت‌برداری و تجزیه و تحلیل است. آنها امیدوار به کشف و شناخت قوانین رفتاری نیستند، تنها نتیجه تلاش‌های خود را به صورت نظریه‌ای مطرح می‌کنند که بپذیرد.

این تئوری‌ها، در عمل ممکن است راست و درست نباشند، چراکه مردم از یک نوع و از یک تیره نیستند. گروهی تهی دست، بعضی ثروتمند، عده‌ای کشاورز و گروهی صنعتگراند و . . . تنها می‌توانند گرایش‌ها، برداشت‌ها و باورهای عمومی را دست‌چین کنند ولی آموختن این تئوری‌ها بسیار مفید است، با آن می‌توان بسیاری از معایب را اصلاح کرد و این نخستین گام در رفتار صحیح با مردم خواهد بود. تئوری‌ها می‌توانند به ما کمک کنند مشکلات زیادی را به شیوه حدس و گمان صائب از بین ببریم. ذهن ما را روشن می‌سازند و هوش‌ها را تقویت می‌بخشند. تئوری‌ها چارچوب‌هائی برای شناخت واقعیت‌ها هستند و ما را یاری می‌دهند تا ایده‌ها را درباره واقعیت‌ها بشناسیم و به یک فعالیت منطقی که با عمل مثبت همراه گردد روی آوریم. برای آنکه هر یک از مبانی روابط انسانی را تا آنجا که ممکن است به خوبی به کار ببریم، باید به گونه‌ای احتیاط آمیز عمل نمائیم.



## مدیر هتل

مدیران باید باروش‌های صحیح خود رابه کارکنان بشناسند، بقبولانند و پذیرش بگیرند. این قبولاندن نباید با اعمال قدرت همراه باشد، هر چند بتوانند شکیبائی، متانت حوصله‌ورزی و شناخت کافی از آنها کلید معماست. برقراری ارتباط بیشتر با آنها همراه با نفوذ در میان آنها خواهد بود، آنها خوب می‌دانند که نفوذ کردن در میان کارکنان به معنی برآورده شدن نیازهای خود آنهاست. پس برقراری این ارتباط ضروری است و شناخت نیازها و خواسته‌های کارکنان نیز درگرو همین ارتباط است.

برقراری ارتباط با کمک گفتگوهای معمولی میسر می‌گردد و این گفت و شنودها سرآغاز این ارتباطات هستند. روابط را دنبال می‌کنند و تا پایان می‌رسانند. گفت و شنودها کانال‌های ساده و اصلی ارتباط هستند و به مدیران هتل‌ها توصیه می‌شود گفت و شنودهای دو طرفه با کارکنان خود داشته باشند و آن را ادامه دهند. این شیوه بهتر از برقراری ارتباط یک طرفه است که آموزش یک جانبه نیز پایان می‌گیرد. مدیران ضعیف به ارتباط یک طرفه روی می‌آورند چرا که به کار خویش اطمینان ندارند.

ارتباط یک طرفه به خستگی پایان می‌آید، گوینده به نظر یا انتقادهای شنونده‌اش پاسخ نمی‌دهد یا نمی‌خواهد که پاسخ بدهد و این به معنی قدرت‌طلبی است و تحمیل کردن خویش بر دیگران است، به معنی حفظ قدرت و بازگردانی اشتباهات و سرزنش‌ها به سوی شنونده است و عذر تقصیرها را از شنونده خواستار است. ولی در شیوه ارتباط دو طرفه گوینده خود ناچار است بخش عمده‌ای از ملامت‌ها را پذیرا باشد و آن را بپذیرد و این بسیار مفیدتر و سازنده‌تر است.

جلوه‌دادن مدیریت به صورت یک کار ساده و آسان که از عهده همه کس برآید به مفهوم آن است که چنین کسی ارتباط را یک طرفه ساخته و هر مشکل و دشواری که بروز کند حل آن را از کارکنان هتل درخواست خواهد کرد، صرف نظر از این که دستورها را "یک طرفه" صادر می‌کنند ولی مدیریت را نمی‌توان یک طرفه به انجام رسانید. تلویزیون را در نظر بگیریم که شیوه ارتباط آن یک طرفه است. منهای آنکه می‌توان این ارتباط را دو طرفه کرد. ولی به شیوه ارتباط تلویزیونی چگونه می‌توان مدیریت نمود؟ چگونه می‌توان پی برد که بینندگان یا شنوندگان توانسته‌اند مفاهیم ارائه شده را درک کنند؟ ارتباط یک طرفه همان مدیریت یک طرفه است که محکوم به شکست است. ناگفته نگذاریم که در ارتباط یک طرفه تاحدودی می‌توان به میزان تأثیر این ارتباط واقف گردید. در کلاس درس می‌توان امتحان به عمل آورد و می‌توان از بینندگان نظرخواهی کرد.

کلاس‌های درس را نیز نباید به شیوه ارتباط یک طرفه برگزار کرد همان طور که گفتیم راندمان آموزش را کاهش می‌دهد و از قرن‌ها پیش برآن شده‌اند که با مشارکت‌دادن دانشجویان در فعالیت‌های آموزشی بر میزان یادگیری‌ها و شکفته‌شدن جوانه‌های اندیشه و ابتکار آنان بیافزایند. سقراط فیلسوف باستانی یونان در این روش پیشرو شناخته شده است.

کلاس درس را چنان برگزار کرد که نظرات همگان را بتوان مطرح ساخت، بتوان بحث کرد، گفت و شنید،

## مدیر هتل

پرسش کرد و پاسخ گرفت و خود در پاسخگویی شرکت نمود. مطرح کردن این مقالات در کلاس درس و بحث و گفتگو پیرامون مطالب آن یک ارتباط دو طرفه است، ولی مطالعه آن در تنهایی که ممکن است با برداشت نادرست از محتوای آن همراه باشد یک ارتباط یک طرفه خواهد بود و پیداست که روش اول بسیار کامل تر است.

### تأثیر تولید کنندگان بر مدیریت و هتل

اگر فرض کنیم چنین پرسشی مطرح شود که یک مدیر هتل چه انتظاری از تولیدکنندگان کالاهای مختلف می‌تواند داشته باشد یا یک تولیدکننده چه نوع کالائی باید عرضه کند تا بتواند به سود و منفعت بیشتر و مداومی دسترسی داشته باشد، پاسخ به این سؤال‌ها صورت‌های مختلف خواهد داشت. در این رابطه نخست باید معین شود که کالای تولیدشده از چه نوعی است؟ در کدام کشور یا منطقه تولید گردیده و فاصله میان تولیدکننده و خریدارش چقدر است؟ مواردی از این قبیل که کالای تولید شده چه نقشی در ارائه خدمات مفید خواهد داشت و این نقش تا چه پایه خواهد توانست انتظارات و توقع خریدار را برآورده سازد و خریدار یا مصرف‌کننده تا چه میزان بر نحوه استفاده و کاربرد کاری تولید شده اطلاع یافته است به تأثیر تولید بر مصرف باز می‌گردد. در نظر بگیریم که مواد اولیه غذایی را تهیه و در بسته‌بندی‌های مخصوص عرضه کنند و دستور آماده‌سازی آن را بر روی پاکت توضیح داده باشند. خریدار توقع خواهد داشت که آنچه خریداری کرده است نیاز او را برآورد و همان موردی که بر پاکت نوشته شده برایش آماده گردد نه آنکه پس از تهیه و آماده‌سازی بر طبق دستور، نتیجه‌ای غیر از آنچه انتظار دارد حاصل شود. درباره کالاهای صنعتی این موضوع به توانائی کالا در رقابت با نمونه‌های مشابه نیز بستگی می‌یابد. و از جمله می‌توان دستگاه سیب‌زمینی سرخ‌کن، فر گاز یا چراغ گاز را مثال آورد که مفید بودن آنها در مقایسه با کالاهای نظیر شناخته می‌گردد. مواردی هم پیش می‌آید که لازم است برای رفع احتیاج از دو نوع کالای تولید شده توسط کارخانه‌هایی که ارتباطی با یکدیگر ندارند و تولیدات آنها می‌تواند لازم و ملزوم یکدیگر باشد استفاده شود. مانند آنکه در یک ماشین لباسشویی یا ظرفشویی از پودر ویژه‌ای به کار ببرند که در کارخانه تولیدی دیگری فراهم شده است. در اینجا اگر پودر به کار رفته از نوع نامرغوب باشد و لباس یا ظروف را به خوبی شستشو نکند دلیل بر وجود نقص و عیب در ماشین لباسشویی یا ظرفشویی نخواهد بود همچنین در مورد ماشین‌ها و دیگر کالاهای صنعتی می‌توان این نتیجه را به دست داد. مهارت در به کارگیری کالاهای صنعتی خود یکی از مواردی است که میزان کارائی این محصولات را تغییر می‌دهد و ممکن است در مواردی برای مصرف‌کننده بسیار مفید و در موارد دیگر کمتر مفید باشد، نظیر آنکه در ماشین لباسشویی یا ظرفشویی از پودری نامناسب استفاده کنند که نه تنها رضایت مصرف‌کننده را فراهم نخواهد کرد بلکه بر ماشین هم آسیب خواهد زد. کارخانه‌های تولیدکننده اتومبیل هم در این مثال ما می‌گنجند. اتومبیلی که تولید گردیده است به اختیار رانندگانی در می‌آید که برای تولیدکنندگان ناشناخته‌اند. شیوه استفاده از این کالا که بر میزان دوام آن تأثیر می‌گذارد به دارنده آن مربوط می‌گردد و میزان کارائی و عمر مفید آن به تعمیرکاران اتومبیل ارتباط می‌یابد از این مثال دانسته می‌شود که روش‌های به کارگیری انواع کالاهای تولیدی را باید به کارکنان و کارگرانی که با این وسایل یا مواد تولیدی سروکار دارند آموزش داد. چرا که این آموزش و آشنا ساختن افراد با تکنولوژی دستگاه‌های صنعتی که در خدمت هتل‌ها یا مؤسسه‌های دیگر قرار می‌گیرند خواهد

## مدیر هتل

توانست بر کیفیت‌ها و کمیت خدمات عرضه شده تأثیر بگذارد که این خود بر میزان مخارج نیز مؤثر خواهد بود. از این جمله است دستگاه تلفن که بایستی در هتل موجود باشد و به هر یک از اتاق‌های هتل نیز کشیده شده باشد که اگر همین دستگاه در هتل موجود نباشد برای انجام کارهای ارتباطی و دیگر امور به چند نفر پرسنل اضافی نیاز خواهد بود؟ وسیله‌هایی از این نوع به آسانی و در گستره‌ای وسیع می‌تواند بر مقدار کار و سرعت آن تأثیر شگفت داشته باشد. مواد مصرفی هم بر اقتصاد هتل تأثیر فراوان دارد. فرض کنیم نوعی کمپوت را با نشانه‌ای معین خریداری و از هر قوطی آن سه ظرف دسر به مشتریان عرضه می‌کرده‌ایم ولی با خرید نوع دیگری کمپوت که در ظاهر به همان اندازه به نظر می‌رسیده توانسته‌ایم فقط دو ظرف دسر به مشتری عرضه کنیم که در اینجا یک ظرف دسر به زیان هتل بوده است. همچنین می‌توان یک قوطی خیارشور را با نوع مشابه آن مقایسه و محصول کارخانه مشخصی را انتخاب کرد و با این روش می‌توان محتوی قوطی‌ها را بدون مایع آن توزین و با توجه به اقتصادی بودن آن انتخاب نمود. از آنجا که تجهیزات و دستگاه‌های نصب شده یا مورد استفاده در هتل‌های ایران اغلب از محصولات خارجی هستند و به علت دوری مسافت یا علت‌های دیگر نمی‌توان با تولیدکنندگان آنها به آسانی تماس گرفت لازم است که در کاربری و استفاده از آنها دقت و مراقبت کافی به عمل آید. بعضی مواد خام نظیر پودر مخصوص بعضی دسر‌ها را نیز از کشورهای خارج تهیه و برای عرضه به مشتریان در هتل به صورت دیگری درمی‌آوریم. ایجاد این تغییرها در مواد خام را خود آموخته‌ایم و با اجرای روش‌های مخصوص به خود در این زمینه‌ها توفیق هم یافته‌ایم، طرز قطعه کردن و بریدن گوشت و آماده‌سازی و سپس تزئین و ارائه آن در ظرف‌های ویژه را یاد گرفته‌ایم، تهیه و آماده‌سازی دسر را از پودر نیز آموخته‌ایم و مثال‌های فراوان دیگری که هر یک از وجود استعداد نهفته در پرسنل و کارکنان هتل‌های ما حکایت دارد آنچه می‌ماند و تأکید در آن زمینه را ضروری می‌دانیم آن است که توجه و نقش پرسنل در ارائه انواع غذاها و خوراکی‌ها و استفاده درست از تجهیزات هتل مؤثر است، و آنها باید بدانند غذاها و مواد خوراکی را ممکن است در لذیذترین طعم و خوش‌ترین مزه‌ها نیز فراهم آورد و آن را به دست گارسن‌ها سپرد تا بر مشتریان عرضه کنند. نقش گارسن‌ها و روش اجرای این نقش مهم به عنوان فروشنده این مواد اهمیت ویژه دارد و آنها می‌توانند با برقراری ارتباط انسانی اخلاقی صحیح موفقیت تلاش‌های انجام شده را تضمین کنند. خوراکی‌هایی نظیر: کمپوت، بستنی، دسرهای فوری، آب‌میوه‌ها و غیره چنانچه از نوع مرغوب و سالم آن تهیه گردیده و توسط گارسن‌های آموزش دیده سرو شود تأثیر بسیار خوش‌آیندی بر مشتریان خواهد داشت. از این روی باید از خرید اجناس نامرغوب و ناشناخته‌ای که ممکن است بر شهرت هتل آسیب وارد کند خودداری گردد. می‌بینیم که در بعضی مواقع کار تولید را مرکز یا مؤسسه دیگری به انجام رسانده و هتل تنها به عرضه و فروش آن اقدام می‌نماید از این روی باید که مرغوب‌ترین و با صرفه‌ترین مواد را از تولیدکنندگان خریداری و در مناسب‌ترین و زیباترین ظرف‌ها و با دست گارسن‌های مؤدب به مشتریان عرضه کرد. باز هم تأکید می‌کنیم که با خرید بعضی مواد تولیدی نامرغوب نباید ناآگاهانه یا خودآگاه به شهرت نیکوی هتل آسیب رساند. موادی که از نظر کمیت یا کیفیت آنها برای هتل شناخته نباشند مانند بستنی که فاسد شده باشد، موادی خوراکی که تاریخ مصرف آنها سپری شده باشد، گوشت مرغی که فاسد باشد و خوردن آن باعث ایجاد مسمومیت در میهمانان شود چه پیامدی خواهد داشت؟ شهرت و حیثیت مردمی هتل را یک‌باره بر باد خواهد داد! مواد غذایی تولیدی در هتل را نیز باید با

## مدیر هتل

کمال دقت و رعایت اصول بهداشتی تهیه نمود تا هرگز چنین مشکلی پیش نیاید. در موضع دیگری بدین نکته اشارت داشته‌ایم که پیش از این مراکزی با نام فامیلی این (Family inn) وجود داشتند که به خوبی از عهده پذیرائی میهمانان خود برمی‌آمدند و این موفقیت را مرهون مهارت‌ها و روش‌های پسندیده خود بودند. اکنون نیز که سطح فرهنگ‌ها، سلیقه‌ها و انتظارات مردم ارتقاء فراوان یافته است، تلاش می‌شود که با به کارگیری مهارت‌ها و تخصص و تکنولوژی نوین و محصولات صنعتی و خوراکی به خواسته‌های مراجعین در بهترین صورتی پاسخ مثبت داده شود. پیش از این یک حسابدار هتل می‌بایست سال‌ها از عمر خود را صرف کند تا بتواند روش حسابداری را بیاموزد ولی تولیدات صنعتی جدید نظیر کامپیوترها با برنامه نرم‌افزاری مخصوص هتل رستوران این مشکل و دشواری‌هایی نظیر آن را آسان کرده و می‌توان با خرید کامپیوتر و نصب نرم‌افزار مورد نیاز مشکل حسابداری در هتل را حل کرد و با آموزش به کارکنان هتل طرز کار و استفاده از آن را آموخت. این همان تأثیرپذیری مدیریت از تولیدات دیگران و افزایش توانائی او است. از ویژگی‌های لازم برای مدیریت آن است که باید بتواند نیروی ابتکار و تولید را در میان کارکنان پرورش دهد و به رشد آن کمک نماید. کارگران انفراد طلب و تک‌رو را به جمع گروه‌ها تشویق نماید و روحیه تعاون همکاری را در آنها به وجود آورد، ناتوانی‌های فردی را از میان بردارد و سستی و کاهلی را به قدرت و اشتیاق به کار تبدیل نماید. مفاهیم اجتماعی و گروه‌گرائی را به کارگران ارتباط دهد، با شخصیت‌هایی که روحیات و شخصیت‌های متفاوت دارند تماس برقرار کند و با آنها معاشرت نماید، در خریده‌ها، مصرف و تصمیم‌گیری‌ها و دستورهای که صادر می‌کند با چشم باز و اندیشه‌ای روشن عمل کند. به طور خلاصه، عواملی که برآینده و رونق هتل تأثیر می‌گذارند، شامل تولیدکنندگانی می‌شوند که تولیدات آنها به هتل وارد می‌گردد و به نحوی مورد استفاده هم قرار می‌گیرد. این کالاها را باید که از مرغوب‌ترین و بادوام‌ترین و مناسب‌ترین آنها انتخاب کرد. مواد غذائی را باید از انواع سالم، بهداشتی و تازه انتخاب کرد و غذاهائی مطابق با سلیقه‌های مشتریان تهیه و در ظرف‌های قشنگ و زیبا ارائه کرد. استفاده از ظروف لب پریده شکسته و بدرنگ مثل: بعضی لیوان‌های بی‌قواره یا بشقاب‌هایی که از مواد مصنوعی و با طرح‌های ناشیانه تهیه شده از کیفیت غذا خواهد کاست. درحالی که ظرف‌هایی از جنس چینی مرغوب یا لیوان‌های بلورین و کریستال بر کیفیت غذا می‌افزاید و مشتریان بیشتری به خود جلب می‌کند و این کارخانه‌های تولیدکننده ظروف هر یک به نحوی می‌توانند بر فعالیت‌های هتل تأثیر بگذارند. وجود مبلمان خوب یا تشک‌های خواب راحت که هر یک تولیدی از کارخانه‌ای است بر خدمات هتل تأثیر دارد و همان بهتر که در انتخاب و کاربرد تمام این وسایل نهایت دقت و ظرافت را به کار ببریم. علاوه بر همه آنچه گفتیم، مشورت و نظرخواهی از یک مشاور با تجربه در امور هتلداری خواهد توانست به رفع و حل بسیاری از مشکلات جاری هتل‌ها کمک نماید، اقتصاد آن را شکوفا کند و رضایت مشتریان را فراهم سازد.

### تأثیر مدیریت در هتل

مقام مدیریت هتل شغلی است احترام‌انگیز که از اهمیت خاصی برخوردار است و علاوه بر حقوق و مزایائی که بدان تعلق می‌گیرد، مقایسه‌ی زیادی منافع حاشیه‌ای نیز بدان وابسته شده است. یک مدیر ضمن آن که می‌تواند

## مدیر هتل

میهمانی‌های خود را نیز در هتل برگزار کند این امتیاز را هم دارد که از غذا، نوشابه و غیره در هتل استفاده نماید. اما از دگر سوی میزان مسئولیت‌ها و مشغله و گرفتاری‌های فکری او نیز بیش از دیگر مقام‌های مشابه است. مشکلات مربوط به کارکنان هتل، مشکلات مربوط به میهمانان و اداره‌ها و طرف‌های قرارداد با هتل و دیگر مسائلی که هر روز در برابر مدیریت به نوعی اظهار وجود می‌کنند که با روز قبل متفاوتند و هیچ وقت مشابه هم نیست و این مدیر هتل است که باید با بردباری و شکیبائی خود بر تمامی این مشکلات فایق آید. در مقایسه با مدیریت هتل هستند مدیرانی که وظیفه اداره کارخانه‌های صنعتی و تولیدی را بر عهده دارند و ممکن است غیر از موارد اندک با مراجعین و اشخاص دیگر روبه‌رو نگردند و همین دور ماندن آنها از مواجهه با ارباب رجوع به سهولت و آسانی کار و وظیفه آنها می‌افزاید ولی میهمانان هتل گه‌گاه مایل‌اند که با مدیر آن آشنا شوند و با وی طرح دوستی بریزند. گاه چنین پیش می‌آید که مدیر هتل در جریان داد و ستدهائی که میان میهمانان و افراد دیگر انجام می‌شود حضور می‌یابد و حتی در مواردی این معاملات تجاری در دفتر مدیریت هتل انجام می‌گیرد، گاهی هم که بعضی مسافرین وقت و فرصت آزاد دارند به اتاق مدیر هتل مراجعه می‌کنند و ساعت‌ها وقت خود را در آنجا می‌گذرانند و توجه نمی‌کنند که مدیر ممکن است در پی انجام وظایف و حل مشکلات روزانه خود باشد و فرصت او را نباید بیهوده به خود اختصاص دهند. مشخصات و کارت شناسائی و نشانی خود را به مدیر هتل می‌سپارند و از هر دری سخنی به میان می‌آورند و فکر نمی‌کنند که مدیر هتل در اندیشه جلوگیری از تلف‌شدگی‌ها و ضایعات هتل است، در پی رفع اشتباه‌ها و مشکلاتی است که از سوی کارکنان هتل پیش آمده است، منتظر خبر رفع اشکال شدن تأسیسات گرمائی، سرمائی یا آسانسور است که به علتی از کار افتاده است، برنامه‌پذیرائی از گروه‌های زیادی میهمانان را تدارک می‌بیند و . . . اما مدیر هتل با تمام این مشکلات و مشغولی‌ها باید با چهره‌ای باز و بدون اکراه با چنین افرادی روبه‌رو شود. یک مدیر هتل بدین منظور انتخاب و تعیین گردیده که هتل را به خوبی اداره کند و تا ممکن است مراجعین خود را خوشنود و راضی بازگرداند. هر مؤسسه یا اداره‌ای را که بررسی نمائیم مطابق روال و شیوه خاصی اداره می‌شود نحوه جریان کارهای آن، از چگونگی مدیریت اعمال شده حکایت دارد. برخورداری از مهارت در اداره امور و به کارگیری سبک و شیوه‌های خاص از سوی مدیران می‌تواند با مدیریت‌های مشابه تفاوت ایجاد کند و این موضوع را با توجه به کیفیت‌های ارائه شده می‌توان به خوبی تشخیص داد. کیفیت‌ها نشانه‌هایی از مهارت و تجربه مدیران هستند و باید که یک مدیر با تمام زمینه‌های شغلی و حرفه‌ای هتل یا متل خود آشنائی داشته باشد. درباره خرید و تهیه مواد اولیه و نگهداری آنها، نحوه تهیه و تنظیم گزارش‌هایی که از بخش‌های مختلف به دست او می‌رسد آشنائی داشته باشد و تنها به ارقام و اعدادی که روی شیت‌ها و گزارش‌های کامپیوتری ثبت گردیده توجه ننماید، بلکه از درستی و صحت آنها اطمینان یابد یادآوری کنیم که افراد و کارکنان با تجربه هتل خیلی زود متوجه می‌شوند که مدیر آنها تا چه پایه بر رموز کار تسلط و آشنائی دارد و این موضوع در جای خود اهمیت ویژه خواهد داشت. باید که مدیر هتل یا متل با همه کیفیت‌ها و ریزه‌کاری‌های رایج در هتل آشنا باشد، بر اهمیت وضع ظاهری اتاق‌ها و نمای آنها، چشم‌انداز هتل و دورنمای ساختمان آن و تأثیرش در جلب و جذب میهمانان و مشتریان را حائز اهمیت بداند. چگونگی تأثیر صورت غذای تهیه شده بر سلیقه مسافران را ارزشیابی کند، تنوع غذاهای تهیه شده را با توجه به ذائقه‌های میهمانان در نظر گیرد، طبقه یا قشرهای خاصی را که به هتل مراجعه می‌کنند و با توجه

## مدیر هتل

به انواع غذاهائی که سرو می‌شود مورد بررسی و مطالعه قرار دهد و در جهت افزایش تعداد مراجعین به ارائه ابتکارهای نوین اقدام نماید. میزان سوددهی غذاها و دیگر فروش‌ها را در نظر بگیرد و دریابد که آیا غذاهای تهیه شده می‌توانند خواسته‌های مشتریان را برآورده سازند و یا با همه تلاش‌هائی که به عمل آمده است در جلب رضایت میهمانان موفق نبوده است و با زیان و ضرر همراه می‌شود. معمولاً در یک خانواده همه مسئولیت‌ها بر عهده سرپرست آن خانواده است و بر همه کارها به طور مستقیم و غیر مستقیم، پنهان یا آشکار نظارت دارد و همواره علاقه‌مند است هر یک از اعضای خانواده تکالیف و وظایف خود را از هر حیث اعم از امور خانه‌داری، پذیرائی، بهداشت، پاکیزگی، تحصیل و تکالیف درسی، رعایت اعتدال در مصارف و هزینه‌های مربوط و حسن برخورد در آداب و معاشرت، به نحو مطلوب انجام دهند. هر قدر سرپرست خانه و خانواده در کار خود دقیق‌تر و مجرب‌تر باشد هماهنگی و همبستگی بیشتری در بین خانواده مشاهده خواهد شد و مراقبت‌ها و دلسوزی‌ها و بردباری و روشن‌اندیشی رئیس خانواده اثر قابل‌تحصین در جمع خانواده به وجود خواهد آورد. در غیر این صورت تسامح و سهل‌انگاری و بی‌توجهی سرپرست، یا سخت‌گیری و خشونت زیاد از حد وی، نه تنها زندگی را برای اهل خانه نامتعادل خواهد ساخت، بلکه روزبه‌روز دامنه اختلاف و جنجال و عدم تعادل، وسیع‌تر و غیر قابل تحمل‌تر خواهد شد. همچنین اگر رئیس خانواده، از یکی از اعضای خانه، اعمال و رفتار ناپسند و غیر منتظره مشاهده کند و قادر به اصلاح و رفع مشکل نباشد، به تدریج مسایل و مشکلات بزرگ‌تری را شاهد خواهد بود. در یک هتل نیز با وجود اینکه هر فرد، مسئول کاری است که به او ارجاع شده، با این وجود و با در نظر گرفتن تمام جوانب کار مسئولیت کلی به عهده مدیر هتل است. با این تفاوت که در خانواده صحبت از سود و سرمایه و امور مربوط به آن در بین نیست، ولی در هتل این موضوع مخصوصاً مطمع نظر است و مورد توجه خاص می‌باشد. و باز با این تفاوت که هتلداری یک کار حساس اجتماعی است و با افراد مختلف و سلیقه‌های گوناگون سر و کار دارد و در مقیاس وسیع‌تری جلب توجه می‌کند. اداره کردن یک هتل به نحو شایسته، بدان گونه که هم مسافران راضی باشند و هم صاحب سرمایه‌ای که هتل را تأسیس کرده از کار خود نتیجه مثبت بگیرد، کار آسانی نیست و در درجه اول احتیاج به تخصص و تجربه و ابتکار کافی دارد. کسانی که بدون داشتن علاقه و تخصص در امر هتلداری، اقدام به تأسیس هتل کرده و می‌کنند، بی‌تردید در کار خود موفق نمی‌شوند و روزی به اشتباه خود پی می‌برند که سرمایه و وقت آنها به هدر رفته و جبران آن ممکن نیست. هتلداران و صاحبان هتل‌ها و سرمایه‌دارانی که مالکیت بنا و سرمایه آنها را به احساس مسئولیت بیشتر وادار می‌سازند، چنین تمایل دارند که مدیریت هتل یا متل خود را شخصاً بر عهده گیرند و گردش سرمایه و کارهای تجارتي اقتصادی را نیز خود کنترل نمایند و از این روی ممکن است اهمیت چندانی برای نقش مدیر و تأثیر مدیریت برای هتل یا سرمایه خویش قایل نباشند و یا این مدیریت را نیز خود بر عهده گیرند و از این نکته غافل بمانند که مدیریت یک هتل یا متل و اداره صحیح آن به تجربه و زیرکی و هوشیاری ویژه نیازمند است که این همه را نمی‌توان بی‌صرف وقت و تحمل رنج و زحمت به دست آورد هتلدارانی که اداره کارهای هتل خود را بر عهده می‌گیرند ولی از فنون و رموز پیچیده مدیریت آگاهی ندارند، دور نیست که متحمل ضرر و خسارت شوند ولی سپردن کار مدیریت به یک مدیر با تجربه خواهد توانست روال کارها را به مسیر درست آن هدایت و نتیجه فعالیت‌ها را دگرگون کند و به جای زیان‌رسانی به صاحب هتل منفعت برساند. چنین مدیری از نارضایتی‌های مسافری و از ریخت و پاش‌ها و

## مدیر هتل

هزینه‌های بی‌مورد جلوگیری و از اموال هتل محافظت خواهد نمود. در آغاز به کار هتلداری، سرمایه‌داران و صاحبان هتل‌ها فکر نمی‌کردند که برای کنترل و اداره هتل به مدیرانی احتیاج خواهند داشت که تخصص آنها خواهد توانست از اتلاف سرمایه آنها جلوگیری کند در پیشرفت اقتصادی آنها از اهمیتی بالاتر از سرمایه برخوردار باشد. تکنیک‌ها و شیوه‌های هتلداری هر روز تکامل می‌یابد و نوآوری‌ها در آن روزافزون گردیده است و آشنائی دقیق و کامل با این روش‌ها و برخورداری از نیروی ابتکار و خلاقیت است که مدیران را در حفظ سرمایه‌ها و رشد آنها توانا می‌سازد. سرمایه‌دارانی که هنوز بر این واقعیت آشنائی نیافته‌اند و نقش انکارناپذیر مدیریت را کوچک می‌شمارند همچنان با تحمل زحمت‌های جان‌کاه و به کارگیری شیوه‌های کهنه و قدیمی و فرسایش خود چشم بر واقعیت پوشانده و ناآگاهانه به از هم پاشیدگی سرمایه و تشکیلات خویش کمک می‌رسانند، هر روز بیش از قبل از قدر و منزلت هتل خود می‌کاهند و شهرت و مقام خود و هتل خود را تنزل می‌دهند. این سرمایه‌داران با همه علاقه‌ها و ارزش‌هایی که به دست آورده‌اند از این حقیقت دور مانده‌اند که آینده نگری، برقراری روابط صحیح میان کارگر و کارفرما، برنامه‌های بازسازی و نوسازی، ثبت و ضبط دفاتر قانونی، انعقاد قراردادهای سودمند تعیین بودجه و بررسی کنترل آن، اطلاعات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری و اطلاعات آماری و پرسنلی و بسیاری دیگر از این قبیل را نمی‌توان کم اهمیت تلقی نمود و اجرای تمامی آنها را بر عهده گرفت و به درستی به انجام رسانید، بلکه باید دانست و پذیرفت که رساندن هر یک از این برنامه‌ها به هدف مطلوب به وجود متخصص‌ها نیاز دارد که یک مدیریت آموزش‌دیده با رهبری آگاهانه خود خواهد توانست بر این مشکلات بزرگ چیره شود. از ویژگی‌های یک مدیر کارآزموده آن است که شیوه جذب سرمایه و گردش چرخ تجارت شکوفا را بداند که همین دانش‌های او می‌تواند پشتیبان گسترش و پیشرفت سرمایه محسوب گردد، موجب پابرجائی و دوام هتل و فعالیت آن شود و بر رونق آن بیافزاید. مدیریت باید بر این واقعیت آگاهی داشته باشد که اگر برای دستیابی بر سود بیشتر بخواهد قیمت‌ها را به طور مرتب افزایش دهد نتیجه مطلوب را به دست نخواهد آورد و به زودی درخواهد یافت که بهترین روش برای دستیابی بر این هدف آن نیست که اجاره اتاق‌ها یا قیمت غذا و نوشابه را بالا ببرد، بلکه باید از دیدگاه مشتریان و مردمی که به هتل مراجعه می‌کنند بر قیمت‌ها نظارت داشت و بدین نکته اندیشید که آیا می‌توان به بهای ناراضی ساختن مردم از آنها قیمت گزاف خواستار گردید و این روش را همچنان ادامه داد؟ توصیه همراه با تأکید ما چنین است که برای کسب درآمدهای بیشتر تنها یک شیوه سازنده و مفید وجود دارد و آن سیاست جلب و جذب مشتریان بیشتر و افزایش تعداد مراجعین است. درحالی که بالا بردن سطح قیمت‌ها نتیجه‌ای غیر از کاهش تعداد مراجعین و کاهش میزان فروش و سرانجام غوطه‌ور شدن در گرداب مشکلات مالی و اجتماعی، و پاشیدگی تشکیلات هتل در پی نخواهد آورد. تکنیک‌های صحیح مدیریت که با تبلیغ و آگاهانیدن مردم، ایجاد انواع جاذبه‌ها و سرگرمی‌ها و وسایل تفریح و سرگرمی کودکان و دیگر اقدامات مردمی خواهد توانست هتل‌ها و فعالیت آنها را از رکود و ایستائی و ضرررسانی خارج کند و روند فعالیت‌ها را در جهت سوددهی و رونق‌سازی پیش ببرد. شهرت و آوازه نیک تمامی هتل‌های بزرگ در گرو مدیریت با تجربه و آگاه آنهاست و چنانچه یک هتل نوپا از چنین مزیتی در مدیریت خود برخوردار باشد خواهد توانست به پیشرفت اقتصادی امیدوار بماند مدیریت نادرست در جهت ناراضی ساختن مسافرین و مراجعین اقدام خواهد کرد و صنعت هتلداری و سرمایه صاحب یا مالکان هتل را به نابودی خواهد کشانید. بعضی مالکین هتل‌ها

## مدیر هتل

تصور می‌نند که لازم است درآمد هتل در هر سال و ماه بیش از پیش افزایش یابد و این روال همچنان روی در تزیید داشته باشد ولی از این نکته غافل مانده‌اند که چنین امری ناممکن است و نمی‌توان بر ادامه‌اش امیدوار بود بلکه روش صحیح آن است که درصد معینی را برای سودرسانی هتل تعیین کرد و از افزایش بی‌رویه قیمت‌ها یا استفاده بیشتر و فرساینده از امکانات و تجهیزات هتل خودداری نمایند. در این مورد مثال ساده‌ای موضوع را روشن‌تر خواهد کرد: فرض کنیم دارنده هتلی در روزهایی که رفت و آمد مراجعین انبوه است، اتاق‌های دو تخته خود را به شش یا هشت نفر و برای چندین شب پیاپی اجاره می‌دهد و تنها بدین نکته می‌اندیشد که درآمد خود را هر چه بیشتر افزایش دهد، اما از این واقعیت غافل مانده است که به‌کارگیری امکانات و وسایل به دفعات پیاپی باعث استهلاک و مندرس گردیدن آنها خواهد گردید و اگر از سوئی درآمد را بالا ببرد هزینه نوسازی و تعمیر و جبران وسایل را نیز افزایش خواهد داد که اگر میانگین این دو کفه را به دست آوریم نتیجه به زیان هتل خواهد بود یعنی که سودهای به دست آمده جبران زیان‌های وارده را نخواهد کرد و تنها راه برای جستن از چنین غرقابی آن است که یک مدیریت برخوردار از دانش و بینش و تخصص کافی عهده‌دار امور هتل شود و این سازمان پیچیده را که با مسائل و مشکلات گوناگون سر و کار دارد به خوبی اداره کند. از نحوه رفتار صحیح با مراجعین و فرهنگ پیشرفته انسان‌ها و جوامع مختلف آگاه باشد با قوانین و مقررات کشوری آشنائی داشته باشد و تا آنجا که نیروی فکری و ذهنی او یاری می‌دهد روابط انسانی و تخصص‌های مختلف را هر چند که بتواند به دقت رعایت کند و در آموختن بکوشد. هوش و ذکاوت ذاتی خود را به کار گیرد و توانائی رهبری و کنترل امور را در خویشتن افزایش دهد. برخوردار از صفات انسانی بایسته همه افراد است، ولی مدیریت بایستی این صفات را درخود تقویت نماید و هر روز بر عمق وجود و استواری آنها در خویشتن بیافزاید.

اما آنهایی که تشخیص می‌دهند هتلداری یک کار اجتماعی است و نیاز به علاقه و تجربه و معلومات و اطلاعات کافی دارد و این علاقه و تجربه را با شوق و ذوق خدمت به مردم همراه می‌سازند، به طور مسلم موفق می‌شوند و این موفقیت طبعاً متضمن سود مادی هم خواهد بود.

یا لاقلاً کسانی که می‌خواهند با داشتن علاقه خدمت به جامعه و بهره‌برداری مادی، سرمایه‌هنگفتی را در این مسیر به جریان بگذارند و خود فاقد تجربه و شرایط لازم هستند، بایستی کار دایرکردن هتل را از قدم اول با مشاورت و هم‌فکری و راهنمایی متخصصین امر که در این راه تجارب و بصیرت و اطلاعات کافی اندوخته‌اند آغاز کرده، از وجود مدیران کارآزموده و صاحب‌نظر استفاده نمایند که سرانجامی زیان‌بار و ملال‌آور نصیبشان نشود. هتلدار موفق کسی است که بتواند حداکثر استفاده را از فعالیت و سرمایه خود ببرد، بنابراین حتی آن کسی هم که از کار هتلداری به حداقل سود مادی و معنوی، یعنی چیزی بهتر از ضرر، قانع است، هتلدار موفق نمی‌تواند باشد.

با توجه به نکاتی که گفته شد، به هر فردی که سرمایه خود را در ایجاد و تأسیس یک هتل به کار می‌اندازد نمی‌توان هتلدار گفت و اگر با مسامحه چنین فردی را هتلدار بنامیم، حداقل نمی‌توانیم او را مدیر، آن هم مدیر خوب و واجد شرط بدانیم. مدیر هتلی که فاقد تجربه و معلومات لازم در رشته هتلداری است. نه خود



## مدیر هتل

قادر است هتل را اداره کند و برای خود سود مکفی و برای مسافران آسایش نسبتاً کامل ایجاد نماید و نه به علت عدم اطلاع و آشنائی به مسایل مربوطه، قادر است کارکنان وارد و مجرب انتخاب نماید تا هتل را به بهترین وجه اداره کنند. به خصوص که این قبیل کارکنان ورزیده و متبحر، کم یافت می‌شوند و هر مدیر هتلی شخصاً باید آنها را تربیت کند و برای خدمت در این صنعت آماده سازد، پس این قبیل هتلداران همان طور که قبلاً اشاره شد، حتماً باید از وجود متخصصین امر در رشته هتلداری یا تربیت یافتگان زیر نظر آنان استفاده نمایند. به این ترتیب، اگر خود او فاقد اطلاع و تجربه باشد، ممکن نیست بتواند دیگران را به کار هتلداری آشنا سازد و از یک فرد ساده و معمولی، کارگر یا کارمندی متخصص و ماهر بسازد. اکنون برای اینکه بدانیم هتل‌دار یا مدیر هتل خوب و شایسته چه کسی است، صفات و اختصاصات لازم برای او را برمی‌شماریم:

یکی از اصول پیشرفت هتل و جلب مسافران و تأمین رضایت و آسایش آنها، همکاری دسته جمعی کارکنان هتل است. اگر در هتلی همکاری دسته جمعی کلیه کارکنان هتل حکم‌فرما نباشد و بعضی از کارکنان به هماهنگ کردن کارها علاقه و اشتیاقی نشان ندهند وضع آن هتل آشفته می‌شود و موجبات اختلال و ناهماهنگی به کلیه بخش‌های هتل نیز نفوذ می‌کند و آثار نامطلوب ناشی از عدم همکاری در کوچک‌ترین واحد کار هتل مشهود می‌گردد و این نقص عمده را باید اساس و مایه سایر عیوب کارها محسوب داشت و سرمنشأ بی‌نظمی‌ها و خرابی‌های دیگر دانست. با توجه به این نکته مهم و اساسی، یکی از شرایط مدیریت ایجاد روح همکاری دسته جمعی بین کارکنان است و مدیر هتل باید بتواند با تمام قوا این همکاری را به طور کامل ایجاد و کنترل و رهبری نماید و توجه داشته باشد که چنانچه در این مسأله موفق نباشد، انتظار تعادل و پیشرفت و بهبود در سایر شئون کار، عبث و بیهوده خواهد بود.

مدیر خوب برای کلیه کارهایی که در قسمت‌های مختلف هتل انجام می‌شود برنامه مخصوص و روشن تنظیم می‌نماید و برنامه هر قسمت را به مسئول امر ابلاغ یا به طریق مقتضی و معمول، کارکنان را از وظایف و حدود کارشان آگاه می‌کند، و تمام موارد و جزئیات برنامه را شخصاً زیر نظر می‌گیرد. به هنگام برخورد با مسایل و مشکلاتی که اجرای برنامه‌ها را دچار وقفه و مانع می‌کند، مدیر هتل باید با ابتکار شخصی و هوش و تجربه و تدبیر، مشکلات پیش آمده را حل و رفع نماید و لاینحل‌رها کردن هر مشکلی، هر چند در ابتدا جزئی و کم‌اهمیت بوده، سبب می‌شود به مرور، مشکل ناچیز، پیچیده‌تر و سنگین‌تر، و رفع آن دشوارتر گردد. بنابراین رفع مشکلات و نقایص، یکی از وظایف مهم مدیر هتل است.

اخلاق و رفتار مدیر هتل، تمام کارکنان را چه از نظر مثبت و چه منفی تحت تأثیر قرار می‌دهد، با توجه به این اصل مدیر هتل باید خوش رفتار و مبادی آداب و با کارکنان هتل تا حد صمیمی باشد که به هیچ وجه از جانب او نگرانی نداشته باشند و با دلگرمی و اطمینان خاطر، بدون واهمه و دغدغه به ایفای وظایف خود در هتل مشغول باشند. کارمند یا کارگری که از مدیر هتل بترسد و خود را بی‌ثبات و متزلزل ببیند، نقص و نارسائی‌های قسمت خود را از بیم موأخذه یا عکس‌العمل شدید به مدیر گزارش نمی‌دهد، در نتیجه آن نقص باقی می‌ماند و چه بسا بر اثر به وجود نقص و کتمان عیب، نقایص بیشتری به وجود می‌آید و با ایجاد

## مدیر هتل

مشکلات کلی، عواقبی به ظهور می‌رسد که ترمیم و رفع آن را دشوارتر می‌سازد. ولی اگر کارگر یا کارمند بداند که مدیر هتل با او صمیمی و مهربان است، به محض مشاهده نقص در قسمت خود، بدون فوت وقت، مدیر را در جریان می‌گذارد در نتیجه درصد حل مشکل برمی‌آیند و عیب برطرف می‌شود. به عبارت دیگر، مدیر باید همیشه الگوی خوبی برای کارکنان زبردست خود باشد. بدین طریق در تمام مدت بین طرفین اعتماد و اطمینان و حسن نیت کافی حکم‌فرما خواهد بود و وجود این حسن تفاهم سبب خواهد شد که همه پرسنل با صداقت کامل و صفای باطن وظایف محوله را به نحو احسن و مطلوب انجام دهند.

مدیر هتل باید بداند که هر کارگر یا کارمند که مسئول یک قسمت از تشکیلات هتل است و در رابطه با آن کار، تجربه‌ای به دست آورده و مهارت‌هایی کسب کرده است چنانچه به قسمت دیگری منتقل شود، ناگزیر باید مدتی وقت صرف کند تا مجدداً در زمینه قسمت اخیر تجاری پیدا نماید و به کار خویش وارد شود. لذا حتی‌الامکان نباید محل و نوع کارکنان را بی‌جهت تغییر دهد و اگر ضرورت ایجاب کند که کار یکی از کارکنان تغییر یابد و به قسمت دیگری منتقل شود، مدیر هتل لازم است قبلاً علت لزوم این انتقال را برای او شرح دهد تا کارمند گمان نبرد که به علت بی‌لیاقتی و عدم کفایت مورد بی‌مهری و کم توجهی قرار گرفته است. به این طریق، کارمند مزبور، احساس حقارت و عدم اعتماد نخواهد کرد و کار جدید را با رضایت خاطر و به خوبی و درستی انجام خواهد داد.

مدیر هتل باید حدود کار هر یک از کارکنان را براساس برنامه و شرح وظایف، مشخص و معین نماید و برای هر کدام آنقدر وظیفه تعیین کند که قادر به انجام آن باشد. ناگفته نماند که وظایف کارکنان باید در حدود قدرت و توانایی هر یک از افراد مورد نظر برآورد شود که بتوانند از عهده انجام آن برآیند، زیرا کار زیاده از حد توانایی، کارگر یا کارمند را خسته و فرسوده و ناتوان می‌کند و او را از ادامه کار، باز می‌دارد. منظور این است که وظیفه هر فرد و حجم کار او باید به اندازه‌ای باشد که تمام وقت او را پر کند، تا هم از تحمیل کار اضافی و هم از تضییع و به هدر رفتن وقت جلوگیری شده است.

اعتماد به نفس و اطمینان به خود، یکی از شرایط مهم مدیر هتل است. مدیری که به خود اعتماد نداشته باشد، هر روز و شاید هر ساعت روش خود را تغییر می‌دهد و با عدم ثبات فکری یا تردید و دودلی، کارها را آشفته می‌کند. چنین مدیری که به خود اطمینان و اعتماد نداشته باشد، طبعاً به کارکنان هتل هم اعتماد و اطمینان نخواهد داشت، لذا به آنها اختیارات کافی در مورد کارشان نمی‌دهد. در نتیجه، آنها که مسئولیت کافی ندارند نسبت به کاری که به آنها محول گردیده، سهل‌انگاری می‌کنند و هر لحظه منتظرند مدیر هتل دستورهایی به آنها بدهد که ناقض دستور قبلی است. مسلّم است که ادامه این وضع موجب دلسردی و بی‌علاقگی کارکنان می‌شود و همیشه آنها را در حالت شک و تردید باقی می‌گذارد و سبب می‌شود که ابتکار عمل یا اتکاء به خود از کارکنان هتل سلب گردد و این مسأله نیز یکی از علل بی‌نظمی کارها خواهد بود.

معمولاً مدیری که با کارکنان هتل صمیمی نیست و اطلاعات و تجربه کافی در هتلداری کسب نکرده و در

## مدیر هتل

خود مایه‌ای سراغ ندارد که در مباحث و مسایل مربوط به هتل با قاطعیت اظهار نظر کند و برای حل مشکلات نظر قطعی ندهد، سعی می‌کند همیشه بین خود و کارکنان هتل فاصله‌ای ایجاد کند و آنها را در بیم و وحشت نگهدارد تا هیچ‌گاه جرأت نکنند با وی به مشورت بپردازند یا سؤالی را مطرح سازند و کار به جایی برسد که معلوم شود کارگران یا کارکنان، بیش از خود او به کار خویش وارد هستند و این امر خواهی نخواهی موافق حیثیت و شخصیت مدیر نخواهد بود و به خودخواهی او لطمه خواهد زد. چنین مدیری، اکثر اوقات حتی خودش را از نظر مسافران و مراجعان نیز پنهان می‌کند، تا مبدا سؤالی از او بکنند و یا ایرادی بگیرند که نتواند جواب قانع‌کننده‌ای بدهد. این‌گونه افراد بی‌اطلاع و کم‌تجربه نمی‌توانند حتی کار مسئولان قسمت‌ها را به درستی کنترل و عیب و نقص کار آنها را گوشزد نمایند، زیرا خود آنان نیز قادر به رفع عیب نیستند و تنها به بهانه‌جویی و ابراز تندی و خشونت بی‌موقع و بیجا اکتفا می‌کنند و می‌خواهند به بهانه‌های مختلف و با ایجاد جنجال و سروصدا، روی عدم کفایت و لیاقت خود را بیوشانند.

به عهده گرفتن کار زیاد و گرفتاری دائم، دلیل مدیریت خوب نیست. بعضی‌ها دوست دارند از نظر خودنمائی، چنان وانمود کنند که کارشان زیاد است و همیشه اتاق و اطراف میزشان از مراجعین پر است. یعنی تنها مدیر است که مرجع همه امور می‌باشد، و اگر چنین نکند شیرازهٔ کارها از هم خواهد پاشید و جریان امور در همهٔ قسمت‌ها دچار وقفه خواهد شد، در صورتی که این رویه نه تنها مورد پسند نیست، بلکه بسیار نامطلوب و غیر قابل تأیید است. می‌توان گفت که مدیر خوب همیشه بیکار است، زیرا قسمت‌های مختلف هتل با داشتن برنامه منظم و مسئولان تربیت شده، مثل قسمت‌های یک ماشین به خوبی کار می‌کند و مدیر هتل نظارت دقیق و کلی خود را برای حسن اجرای کارها، اعمال می‌کند.

در غیر این صورت چنانچه مدیر هتل بخواهد با اشتغال و نگرانی دائم فکری و ایجاد گرفتاری زاید، خود را دائماً مشغول نشان دهد، هرگز تمرکز فکری نخواهد داشت و قادر نخواهد بود برای پیشرفت امور مربوط برنامه‌ریزی کند و طرح‌های لازم مفید و ابتکاری ارائه دهد و مدام در این فکر است که آیا کارمندان مشغول انجام کار هستند یا نه؟ آیا هر قسمت کار خود را به خوبی انجام می‌دهد یا خیر؟ و این تردید و دودلی ناشی از گرفتاری‌های خود ساخته، موجباتی فراهم خواهد ساخت که در سرعت کارها و نظام دستگاه اختلالی پیش آید. به عبارت دیگر مدیر خوب آن نیست که کارها را در اختیار خود بگیرد و مراجعان را وابستهٔ خود کند و از فرصت نظارت و کنترل بازماند، بلکه بعکس مدیر خوب کسی است که در برنامه‌ریزی و تقسیم کار و زیر نظر گرفتن جریان کارها مهارت داشته باشد.

بنابراین اگر مسئولیت هر قسمت به مسئول همان قسمت به طور کامل سپرده شود، دیگر نیاز به آن نخواهد بود که مدیر همه کارها شخصاً دخالت ناروا بکند و خود را غرق گرفتاری سازد و شب هم خواب راحت نداشته باشد.

در اینجاست که مسأله رعایت سلسله مراتب پیش می‌آید. بعضی مسئولانی که از جانب مدیر، در قسمت‌های مختلف کارها، مشغول انجام وظیفه هستند خود با ابتکار عمل، امور مربوط به آن قسمت را انجام خواهند داد.

## مدیر هتل

همچنین کارگران و افرادی که زیر نظر مسئولان، به کار مشغولند، در حد خود مسئولیت دارند کاری را که به عهده گرفته‌اند به انجام برسانند و به همین طریق باید از رأس تا آخرین فرد دستگاه، کاملاً با وظایف خویش آشنا شده کارهای خود را از پیش ببرند و در درجه اول هر یک از افراد، مشکلات کار خود را با مسئول مافوق خود در میان بگذارند و مسئولان نیز در کلیه امور مربوط، با طبقات بالاتر ارتباط خواهند داشت و بالعکس. به طور کلی رعایت سلسله مراتب باید همیشه مورد نظر بوده و به مرحله اجرا در آید.

تعداد کارکنان و کارگران و به طور کلی پرسنل هتل باید بر اساس نیاز واقعی و مبتنی بر نیاز تشکیلات باشد. همان گونه که برای هر قسمتی یک کارمند لازم است و اگر نباشد کار مختل می‌شود، همان‌طور هم اگر اضافه بر تعداد مورد لزوم، پرسنل در هتل وجود داشته باشد، کارها نه تنها بهتر و سریع‌تر انجام نخواهد شد، بلکه موجب نابسامانی و اختلال نیز خواهد گشت. مدیر خوب کسی است که با بررسی کامل، به همان تعداد مورد نیاز، پرسنل انتخاب کند تا علاوه بر جلوگیری از مخارج زاید کارها را نیز به خوبی پیش برود.

مدیر هتل باید با مسافران مانند یک دوست صمیمی و دلسوز تماس داشته باشد و به نظریه‌ها و پیشنهادهای آنان کاملاً توجه کند و آنان را مانند آینه‌ای فرض کند که محاسن و معایب هتل در آن منعکس می‌شود و از این انعکاس، مدیر هتل به نتیجه اعمال و کردار و رفتار پرسنل و خوب و بد کارهای جاری هتل پی می‌برد. زیرا یک مسافر بیش از هر کسی عیب و نقص هتل را می‌بیند و تشخیص می‌دهد و آن را الزاماً به بهترین وجهی مطرح می‌سازد و بایستی توجه به این امر یکی از بهترین راههای اصلاح عیوب هتل تلقی شود و با استفاده از این گونه نظرها و پیشنهادهای باید به نقایص کار پی برد و در اصلاح آن کوشا بود.

اگر مشاهده شود که یکی از کارکنان هتل مسئولیتی را قبول نمی‌کند و وظیفه خود را انجام نمی‌دهد و نتیجه کار قسمتی از تشکیلات، نمایانگر ضرر است، باید دانست که در این مورد مدیر هتل را نمی‌توان از این نقص میراً دانست. بلکه او هم در هر نوع ناهماهنگی سهیم و مسئول است. زیرا با مدیریت خوب و یگانگی و صمیمیت می‌توان کارمند یا کارگر را به مسئولیتش آشنا کرد و با راهنمایی‌های صمیمانه در او ایجاد علاقه و دلگرمی نمود تا وظیفه‌اش را به خوبی انجام دهد و از هر نوع زیان احتمالی جلوگیری به عمل آید. پیدا کردن علت عدم قبول مسئولیت با حسن نیت و ابتکار به موقع و اصول روان‌شناسی آسان است و با توجه به اینکه هر معلولی زائیده علتی است و هر عملی عکس‌العملی را در پی دارد، باید با کنجکاوی و دقت نظر علت دلسردی و عدم علاقه کارگر یا کارمند را پیدا کرد و در جستجوی آن بود که فرد مورد نظر از چه چیزی رنج می‌برد.

آیا از کارش ناراضی است یا کسالت روحی دارد و یا سختی معیشت و گرفتاری‌های زندگی او را افسرده و اندوهگین ساخته است، یا از محیط کار و همکاری‌هایش دل‌آزرده است. کشف انگیزه تمرّد یا اندوه درونی وی، کمک خواهد کرد که به دردش برسند و ببینند در ورای ظواهر امر چه عامل ملالت‌آوری نهفته است و با این ترتیب شاید بتوان به یاری او شتافت و با رفع نگرانی‌ها و ناراحتی‌ها و ابراز همدردی و دلسوزی، او را به کارش علاقه‌مند ساخت.

## مدیر هتل

مدیر هتل باید به شکایت کارکنان خیلی سریع رسیدگی کند زیرا اگر در این امر تأخیر بشود، باعث تضعیف روحیه آنان خواهد گردید. در هر حال تأمین رفاه و آسایش فکری و امرار معاش کارکنان همیشه باید در مد نظر قرار نگیرد.

ایجاد محیط صمیمانه و مساعد برای پیشرفت کارها نیز از اهم وظایف مدیر هتل است و اصولاً مدیریت زمانی مفید و مؤثر می‌شود که مدیر هتل بتواند کارکنان را خوب راهنمایی کند تا کار خود را به بهترین شکل انجام دهند، مدیر هتل باید فکر خود را طوری به کارکنان عرضه کند و هدف خود را به نحوی بیان نماید که هر یک از کارکنان در حین انجام وظیفه، مجری یک قسمت خاص از فکر و هدف او باشند و در نتیجه همکاری و هماهنگی کامل در کارها به وجود آید.

مدیر هتل باید با کارکنان، صمیمی و دوست باشد و حتی هر چند گاه یک‌بار در سالن غذاخوری آنها حاضر شود و با آنها غذا صرف کند و از وضع کار و زندگی شخصی و رفتاری‌های آنان سؤال کند تا کارکنان دریابند که مدیر، دوست دلسوز آنان است.

در انتخاب کارکنان هتل، مدیر باید تنها کارآمدی و مهارت افراد را در نظر بگیرد. بعضی از مدیران هتل‌ها، وابستگان خود را به کار می‌گمارند و در نتیجه، دادن مسئولیت به آنها به علت عدم شایستگی مقدر نیست و از طرفی، آنها نیز به دلیل وابستگی به مدیر هتل از زیر بار مسئولیت شانه خالی می‌کنند و همچنین به همین دلیل مدیر هتل بین آنها و سایرین تبعیض قائل می‌شود. لذا وضع هتل آشفته می‌شود و کارها به خوبی پیش نمی‌رود، این روش کاملاً غلط است و باعث شکست هتل می‌شود.

تنها سرمایه‌دار بودن دلیل مدیریت نمی‌شود. سرمایه‌دار فقط پول خود را در کار هتلداری صرف می‌کند و اگر بخواهد خود او مدیریت هم بکند موفق نخواهد شد، بنابراین ناگزیر است مدیر هتل استخدام نماید، مدیر خوب حافظ سرمایه صاحب هتل است و چند برابر حقوقی که دریافت می‌دارد از نظر اقتصادی به سود صرفه‌جویی می‌کند و از ریخت و پاش‌ها و هزینه‌های اضافی جلوگیری می‌نماید.

در هیچ هتلی کار با وجود دو نفر مدیر پیش نخواهد رفت، بارها مشاهده شده که دو نفر شریک می‌شوند و هتلی تأسیس می‌کنند و بعد هر دو نفر مدیریت هتل را بر عهده می‌گیرند، یا دو نفر پدر و پسر در آن واحد مدیر هتل هستند، یا دو برادر می‌خواهند مدیر یک هتل باشند، در این صورت هتل در کار خود با شکست روبه‌رو می‌شود زیرا دستورهای ضد و نقیض از طرف دو مدیر صادر می‌شود و کارمند نمی‌داند کدام دستور را اجرا کند، لذا کارها آشفته و پریشان می‌شود.

آموزش کارکنان هتل و آشنا ساختن آنها به جزئیات و رموز کاری که انجام می‌دهند از اهم وظایف مدیر هتل است. اصولاً مسأله آموزش ضمن خدمت در هر مؤسسه‌ای مورد توجه خاص قرارداد، بنابراین در هر فرصت مقتضی و مناسب، تعلیم و کارآموزی را باید مطمع نظر قرار داد. و برای تکمیل اطلاعات و معلومات کارکنان، نهایت سعی و کوشش را مبذول داشت.

## مدیر هتل

اجرای این امر، مستلزم آن است که شخص مدیر هتل در تمام قسمت‌ها کار کرده و تجاربی اندوخته باشد تا بتواند با تجربه و اطلاع کافی به کارکنان هتل آموزش بدهد. تشکیل جلسات کارآموزی علاوه بر اینکه معلومات و فنون شغلی کارکنان را افزایش می‌دهد، موجب ایجاد همبستگی و گرایش بیشتر کارکنان مربوط، با مدیر هتل خواهد شد و آنچنان علاقه و صمیمیت بین آنها به وجود خواهد آورد که هر یک به تنهایی، هتل را متعلق به خود تصور کنند و همان قدر که برای انجام کارهای خود دلسوزی و مراقبت به خرج می‌دهد برای کار هتل نیز صمیمیت و یک‌رنگی نشان خواهند داد و کارشان صرفاً از باب انجام وظیفه به جهت گرفتن مزد نخواهد بود برای انجام این مورد و ایجاد علاقه در کارکنان هتل، مدیر هتل باید ضمن بالابردن سطح معلومات و اطلاعات آنان، آنها را نسبت به خود علاقه‌مند سازد و دوستی و محبت خود را در قلب‌های آنان جایگزین کند تا از شدت علاقه‌ای که به مدیر هتل احساس می‌کنند، دستورهای او را به‌طور کامل انجام دهند. در این صورت به خاطر تأمین رضایت مدیر هتل که او را دوست دارند، حتی جزئیات کارها را به خوبی انجام می‌دهند تا پیش او سرافراز باشند و کارها جریان سریع و مفید خود را طی کند. باید توجه داشت که اگر انجام وظیفه به خاطر ترس از مدیر هتل باشد، هر وقت چشم او را دور ببینند، سهل‌انگاری نشان می‌دهند، در نتیجه کارها سطحی و کم دقت انجام می‌گیرد.

مدیر هتل باید از حدود همه کارها اطلاع کافی داشته باشد تا بتواند کارها را بین کارکنان هتل به نسبت استعدادی که دارند تقسیم کند و با تقسیم کارها پیشرفت هتل و نظم و ترتیب آن به مراتب بیشتر خواهد شد. همان‌طور که قبلاً اشاره شد، تقسیم کار و تعیین حدود و وظایف افراد در هر مؤسسه از اصول اساسی و مهم هر تشکیلاتی به شمار می‌رود و بدون تعیین حد و مرز هر کار و تنظیم شرح وظایف افراد، نمی‌توان انتظار داشت که آن مؤسسه بتواند با بهترین وجهی مسیر کار خود را طی نماید و کارکنان، بدون مداخله در کار یکدیگر بتوانند در انجام وظایف خود موفق شوند. در صورت تقسیم کار و تفکیک وظایف و تعیین حدود هر یک از مشاغل، می‌توان به آسانی امر نظارت کنترل را مرعی و ملحوظ داشت و در صورت پیش آمد اختلال و وجود نقص، می‌توان مقصر را شناخت و ثابت کرد که قسمتی از وظایف او انجام نگرفته و موجب ایجاد وقفه گردیده است و چنانچه تکالیف و وظایف پرسنل هتل مشخص و منفک نگردد نمی‌توان کارگر یا کارمند سهل‌انگار را به مراتب تسامح و قصورش متوجه ساخت.

وقتی که حدود وظایف و مشاغل معین و مشخص گردید و تعداد واحدهای کار و عنوان آنها معلوم گشت، مدیر هتل باید برای هر قسمت یک مسئول بگمارد که شایستگی اداره کردن آن قسمت را داشته باشد و با توجه به اهمیت هر قسمت، شاغلین آن را در نظر بگیرد و این مسأله که برای هر قسمت چه کسی شایسته تر است، قابل اهمیت است. آنگاه باید جزئیات کارهای آن قسمت را به متصدی تعیین شده یادآوری و جزو وظایف وی منظور نماید و به عبارت دیگر کمیت و کیفیت کار را به او تفهیم کند تا مسئول مربوط بداند که چنانچه وظیفه‌اش را خوب انجام ندهد چه عواقبی در پی خواهد داشت و چه زیان‌هایی متوجه هتل خواهد شد.

## مدیر هتل

مدیر هتل باید برای کارکنان، شخصیت و احترام قائل شود تا با اعتماد و اطمینان کارها را بهتر انجام دهند و با احساس ضعف و حقارت، از انجام وظیفه عاجز و ناتوان و دلسرد نباشند. لازم به تذکر است که مدیر هتل بایستی در درجه اول شخصیت و متانت اخلاقی و اجتماعی خویش را حفظ کند و از لحاظ انضباط و خوش خلقی و آداب رفتار و گفتار، حد متعادل و مورد پسندی داشته باشد و به قولی نه چندان نرم باشد که بر او چیره شوند و نه چندان درشتی کند که بر او خیره شوند. رفتار و کردار متعادل است که احترام متقابل را حفظ می‌کند.

مدیر هتل باید هر چند وقت، یک جلسه عمومی با شرکت کلیه کارکنان تشکیل دهد و ضمن یادآوری مسئولیت‌های آنان، به پیشنهادهایشان توجه کند و با ایجاب ضرورت در جهت بهبود و پیشرفت هر چه بیشتر امور و مسایل هتل، مطالبی بیان نماید و در مورد کارهای جاری و نقایص و مشکلات، نظرخواهی کند و در زمینه مطالب مورد بحث ارائه طریق و راهنمایی‌های لازم را بنماید و این نوع جلسات و مباحث و اعلام نظرها را برای حل مشکلات و پیشرفت امور مغتنم بشمارد. بدین وسیله، کارکنان و کارگران هتل مجال پیدا می‌کنند که نظرات خود را ابراز دارند و از این اظهار نظرها به سود کلیه کارهای مربوط به هتل می‌توان بهره‌برداری کرد و حتی اگر کارگران و کارکنان هتل رفتاری‌های شخصی و نگرانی‌هایی نیز داشته باشند. مدیر هتل با نظر مساعد به خواسته‌های آنان توجه کند تا بتوانند با امید و دلگرمی بیشتری انجام وظیفه کنند و آگاه باشند که سرپرستی و مدیریت هتل به رفتاری‌ها و پیشنهادهای آنان توجه مثبت دارد.

یکی از اصول قابل توجه در امر مدیریت هتل، از میان بردن مسأله تبعیض است. وجود تبعیض در بین کارکنان هتل باعث ایجاد کینه و بدبینی خواهد شد و در نتیجه آنان را وادار به نشان دادن عکس‌العمل و احياناً نوعی کارشکنی و سهل‌انگاری و حتی خراب‌کاری کرده، شوق و علاقه و دلگرمی و فداکاری کارگران و کارکنان را تضعیف و مراتب کوشش و فعالیت آنان را از بین خواهد برد. پس مدیر هتل باید بین کارکنان تبعیض قائل نشود و با همه آنها مهربان و خوش‌رفتار باشد و همه را از محبت یکسان بهره‌مند سازد. بارها دیده شده است که مدیر هتل در مقابل عده‌ای از کارکنان، یکی از آنان را مورد ملامت و مؤاخذه و یا جریمه و تنبیه قرار داده است.

این گونه بدرفتاری با کارکنان هتل زیان‌های فراوانی به بار می‌آورد و باعث می‌شود که کارمند مزبور به نحوی، عکس‌العمل نشان دهد و نسبت به هتل و مدیریت آن حالت انتقام‌جوئی پیدا کند. البته چنانچه مسامحه یا اهمال و قصوری از کارمندی مشاهده شود، باید حتی‌الامکان در موقعی مناسب و در خلوت به او گوشزد نمایند که در عمل و رفتار و طرز کار خود تجدید نظر نماید و نوعی کار کند که محتاج به توبیخ و سرزنش بعدی نباشد. به‌طور کلی اثر تذکرات محبت‌آمیز دوستانه. چه بسا از تندی و خشونت و هتک حرمت سودمندتر خواهد بود و همکاران را به ارزش نرم‌خوئی و صفا و صمیمیت متوجه خواهد ساخت.

رسیدگی و سرکشی و بازدید مدیر هتل از اتاق‌ها و قسمت‌های مختلف، حداقل چند روز یک‌بار ضروری است و باعث پیشرفت و مرتب بودن کارها خواهد شد. با این نحوه، مسئولان امر متوجه این نکته خواهند شد که

## مدیر هتل

عیب یا حسن کار آنها از نظر مدیر هتل، دور نمی‌ماند و این کار باید حتی‌الامکان بدون اطلاع قبلی صورت گیرد که کارها به‌طور طبیعی و همان‌گونه که هست مشاهده شود و عیب یا حسن آن، خود را نشان دهد. مدیر هتل در صورت دیدن معایبی، یادآوری لازم را خواهد نمود. بدیهی است معایب را مدیر هتل باید یادداشت نماید تا در دفعات و بازدیدهای بعدی معلوم شود که نسبت به رفع نقص قبلی اقدام شده است یا خیر. این نوع سرکشی‌ها و بازدیدها را مدیر هتل باید جزو وظایف حتمی خود به شمار آورد تا مسئولان آگاه باشند که راجع به طرز کار و نتیجه اعمال آنها پی‌جویی‌هایی به عمل می‌آید.

کارکنان هتل مانند زنجیری به هم بستگی دارند و هر یک از آنها حلقه‌ای از آن زنجیر را تشکیل می‌دهند و این اتصال و پیوستگی است که قدرت و استحکام و کارآئی را به یک رشته زنجیر می‌بخشد. بدیهی است با این ترتیب اگر یکی از افراد، از زیر بار مسئولیت شانه خالی کند، در وضع بقیه و به‌طور کلی در امور هتل اثر می‌گذارد، به عبارت دیگر همکاری و اشتراک مساعی دسته جمعی همه کارکنان هتل موجب رونق کار مدیریت می‌شود.

نمی‌توان تصور کرد که مدیریت به تنهایی اجرا و انجام می‌شود، بلکه حتماً باید آن را یک کار گروهی و دست جمعی تلقی کرد و همه پرسنل هتل را در حکم واحد و سازمانی به هم پیوسته دانست و فقط تقسیم کار است که مشاغل و مسئولیت‌ها را ظاهراً جدا از هم نشان می‌دهد، در حالی که مجموع کارها کلاً نشانگر خط مشی کلی مدیریت گروهی است.

مدیریت باید به مرور و ضمن ارائه کار، ارزشیابی‌های لازم را از خصوصیات اخلاقی و طرز کار و روحیه کارکنان هتل به عمل آورد و تناسب آنها را با انواع مشاغل موجود در هتل بسنجد و با تجربه و آزمایش‌های لازم تشخیص دهد که هر یک از افراد پرسنل برای کدامیک از کارها و مسئولیت‌ها مناسب و شایسته به نظر می‌رسند، تا بتواند در فرصت‌های مقتضی از وجود افراد مورد نظر با توجه به مهارت‌های آنان در پرسنل هتل استفاده کند و در تغییر یا ارجاع مسئولیت‌های جدید، مشاغل مهم را به افراد شایسته و بصیر و مطلع و علاقه‌مند تفویض نماید.

با این حال، مدیر هتل باید با ابتکار شخصی و تجربه و آموزشی و مراقبت دائم، ترتیبی بدهد که بین کارکنان، کینه و عداوت وجود نداشته باشد تا در جهت مخالفت یکدیگر حرکت نکنند و نتیجه تلاش دیگران را هم خنثی نمایند و با دوستی و هماهنگی، بار تشکیلات را به دوش بگیرند تا در اساس و شالوده مدیریت، سستی و ناهنجاری مشاهده نشود.

یادآوری و تفهیم این مطلب به کلیه کارکنان هتل ضروری است که یک مسافر وقتی وارد هتل می‌شود، در حکم همان میهمانی است که به خانه شما می‌آید و همان‌طور که در منزل شخصی خودتان میهمان را به گرمی می‌پذیرید و از او با خوش‌روئی و محبت پذیرائی می‌کنید، از مسافر هم در هتل باید همین‌گونه پذیرائی شود تا او چنان احساس کند که در منزل یکی از دوستان صمیمی‌اش وارد شده است، هنگامی که



## مدیر هتل

میهمان شخصی، خانه ما را ترک می‌کند علاقه‌مندیم که با رضایت و خرسندی کامل خداحافظی کند و در همه‌جا از میهمان‌نوازی و خلوص ما تعریف و تشکر کند، به همین نسبت باید کاری کنیم که مسافر در وقت ترک هتل با رضایت خاطر و چهره باز و خندان از آنجا برود. البته میهمانی که به خانه ما وارد می‌شود بابت پذیرائی و غذا و استراحت، پولی نمی‌پردازد ولی مسافر بابت همه این خدمات پول می‌دهد و در مقابل این پول باید آسایش کامل برای او فراهم شود. یک اشتباه، اندکی بی‌اعتنائی و عدم مراقبت، باعث می‌شود که مسافر، هتل را با خاطره‌ای تلخ و ناگوار ترک کند و از اینکه در آن هتل سکنی گزیده پشیمان شود. این مسافر بدون شک نه تنها خود مجدداً به چنین هتلی نخواهد آمد، بلکه دیگران را نیز از مراجعه به هتل باز خواهد داشت و این موضوع با هدف اصلی هتل که جلب مسافر است کاملاً مغایرت دارد.

مدیر هتل در عین حال که مهربان و صمیمی است باید رعایت موقعیت و شخصیت خود را که در وضع هتل مؤثر است بکند و در محیط کار از شوخی و طنز و کنایه و حرکات سخیف خودداری نماید و همان‌گونه که از خشونت و درشتی بی‌جا پرهیز می‌کند، از گذشت بی‌موقع و انعطاف زیاد از حد نیز پرهیزد. اعتدال و میانه‌روی در هر کاری پسندیده است و سبب می‌شود که کارکنان زیر دست نیز این رویه را دنبال کنند. یعنی نه از سختگیری بی‌حد به عذاب آیند و نه از ساده‌اندیشی و سستی سوء استفاده نمایند. در صورتی که حالت متعادل و متعارف در شئون و امور هتل حکم‌فرما باشد. هر کسی کار خود را به حسب عادت انجام خواهد داد و به بهانه‌ها و علل گوناگون کار جاری خود را به شیفت بعد موکول نکرده و به دفع‌الوقت نخواهد گذراند.

خلاصه هر گاه مدیر هتل متوجه شود که از سرمایه و فعالیت خود نتیجه مثبت عایدش نمی‌شود و یا نتیجه‌ای که می‌گیرد اندک و غیرقابل توجه است، باید قبول کند که نقایصی در گردش صحیح دستگاه وجود دارد و یک یا چند نکته از آنچه که در مدیریت گفته شد از یاد برده و رعایت نکرده است و به اصطلاح دیگر، نارسائی دستگاه مدیریت باعث این نقص شده است.

در بعضی هتل‌های کوچک‌تر ممکن است یک مدیر ناچار باشد که مسئولیت‌های مربوط به Front Office یا Front Office Cashier را نیز خود انجام دهد که در این صورت باید تخصص و تجربه کافی در این موارد را داشته باشد تا بتواند تمام کارهای مربوط به هتل را فیصله بخشد. این نکته بسیار اهمیت دارد که بدانیم اگر یک مدیر هتل بتواند همانند یک مدیر تجاری عمل کند موفقیت در تلاش‌های او تردید ناپذیر خواهد بود. چنین مدیری که با انواع صرفه‌جویی‌ها و کنترل‌ها آشنائی داشته باشد، بهتر خواهد توانست عملیات هتل را رهبری کند. دانش و تجربه مدیر در زمینه‌های کنترل آشپزخانه، رستوران، خرید، امور مالی، بودجه، مهندسی، حفاظت و خانه‌داری به صورت پشتوانه‌ای برای موفقیت او شمرده می‌شود. آشنائی با شیوه‌های تبلیغات و چگونگی جذب و دعوت مشتریان، دانستن قوانین و مقررات مربوط به کارگر و کارفرما از دیگر ویژگی‌های یک مدیر است. همچنین وی باید از گزارش‌های نرم‌افزاری بخش‌های هتل که به دست او می‌رسد سر درآورد و از شیوه‌ها و چگونگی انجام بازرسی‌های مخصوص، تنظیم و بررسی درآمدها و

## مدیر هتل

مخارج را بداند و از نحوه فعالیت‌های انجام شده توسط کنترل‌کننده‌اش آگاه باشد یعنی اینکه در زمینه آمارها، هزینه‌ها و درآمدها نیز کارآئی داشته باشد. از مجاری و کانال‌هایی که بودجه هتل را به مصرف می‌رسانند اطلاع داشته باشد و از قوانین و مقررات وضع شده‌ای که خواستار مبالغی از این بودجه هستند و هتل به ناچار باید آن را بپردازد آگاه باشد و همچنین یک مدیر بصیر و خردمند باید کنترل‌کننده‌های دولتی را به خوبی درک کند. تشخیص هزینه‌های فوریت‌دار بر عهده مدیر است که باید بی‌درنگ دستور پرداخت آنها را صادر نماید. مثلاً چنانچه یکی از اتاق‌ها احتیاج به تعمیر دارد یا دوش حمام آن شکسته باید هزینه را بپردازد و اتاق را فوراً آماده پذیرائی نماید و ناگفته پیداست که سهل‌انگاشتن و تعلل در چنین مواردی به هتل زیان خواهد رسانید. به عبارت دیگر اتاقی که امشب به فروش نرسانیم فردا نمی‌توان دو برابر کرایه اتاق را دریافت کرد. مدیر در مورد تهیه مواد غذایی، مقدار هزینه و راه‌های فراهم‌سازی آن بایستی اطلاع کافی داشته باشد. نحوه کنترل و نظارت بر کارهای بخش خانه‌داری را بداند و این موضوع مهم را تحقق بخشد که هتل را همیشه باید تمیز و پاکیزه نگاه بدارند و بر جریان مواد و لوازم پاک‌کننده‌ای که از انبار هتل تحویل گرفته می‌شود، نظارت دقیق داشته باشد تا این مواد تنها به مصرف پاکیزه‌سازی و نظافت در هتل برسد و به خارج از هتل برده نشود. میزان و مقدار مصرف این مواد را می‌توان با توجه با نرم‌افزارهای نصب شده یا فرم‌های چاپ شده مخصوص و از روی آمارهای مربوط به درصد اشغالی اتاق‌ها در روزها و تاریخ‌های معین به دست آورد که مدیر می‌باید بر این کار واقف باشد. یک مدیر لایق و بصیر باید تشخیص دهد که میهمانانش چه گروه‌هایی را تشکیل می‌دهند و منبع و سرچشمه این میهمان‌ها کدام طبقه هستند و آنگاه با تمهیدها و تبلیغات سازنده و مؤثر برای افزایش تعداد مراجعین خود اقدام نماید. بزرگ‌ترین دشواری‌ها و انتقادآمیزترین نواقص برای یک هتل و مدیرش آن است که به علت ندانم‌کاری‌های کارکنان یا بی‌توجهی خود با کمبود مواد غذایی یا وسایل و امکانات پذیرائی از میهمانان روبه‌رو شود و در این حال برای رفع و جبران آن راه به جایی نبرد. مدیر هتل باید که دست کم دو بار در ماه با مدیران بخش‌های هتل نشست‌هایی تشکیل دهد و در این نشست‌ها پیشنهادهای مطرح شده برای رفع کمبودها و بهبود کیفیت‌ها را مورد بررسی قرار دهد. کمبودهای احتمالی را که خود به وجود آنها پی نبرده است از مدیران بخش‌ها جویا گردد و اطلاعات بازرشی را که در این گردهمایی به دست می‌آورد با استفاده از شیوه‌های مدیریت در جهت بهبود و آماده‌سازی بهتر کیفیت‌ها به کار گیرد و این مهم را با برقراری هماهنگی بیشتر میان قسمت‌های مختلف هتل به انجام رساند. مدیریت در این نشست‌ها نتایج حاصل از بازرسی‌ها را، که خود به دست آورده است، مطرح می‌کند، پیشنهادهای طرح شده را در زمینه ارتقاء کیفیت‌ها، بهسازی سرویس، کم‌کردن هزینه‌ها و گردش صحیح‌تر کارها مورد بررسی و ارزشیابی قرار می‌دهد و تصمیم‌های لازم را مقرر می‌نماید. این تصمیم‌گیری‌ها که تمامی مدیران بخش‌ها مشارکت خواهند داشت با پشتوانه مستحکم‌تری دنبال خواهد گردید و اجرای آنها پیگیرانه‌تر صورت خواهد گرفت و موفق‌تر از دستورها و تصمیم‌هایی خواهد بود که از سوی مدیریت و به تنهایی اتخاذ و صادر گردد. از سوی دیگر توجه به خواست‌ها و پیشنهادهای کارکنان هتل موجب تشویق و دل‌گرمی آنها خواهد گردید تا با روحیه قوی و شادتری به انجام وظیفه بپردازند و خود را جزو تصمیم‌گیرندگان و اندیشه‌سازان هتل بشناسند. نتایج و اثرات ناشی از برنامه‌ها و تصمیم‌گیری‌ها هر چند گاه باید از سوی مدیریت بررسی و سنجیده شود و میزان موفقیت‌ها با شکست‌ها را مقایسه و در جهت رفع و اصلاح معایب برآید، چه اگر از این

## مدیر هتل

نتایج بی‌اطلاع بماند در بهبود برنامه‌ها و شیوه‌های کار ناتوان خواهد بود و در زمینه ارائه طرح‌های نوین و جانشین ساختن آنها با برنامه‌های پیشین دچار تردید خواهد شد. از این رو بایسته است که پیامدهای خوشایند و موفقیت‌ها یا اشتباه‌ها پیش چشم آیند تا روش‌ها تصحیح و بهبود یابند. از دیگر خصوصیت‌های یک مدیر لایق آن است که بتواند بروز خطرها و ناگواری‌های احتمالی را پیش‌بینی کند و راه بروز آن را ببندد و آسایش و ایمنی هر چه بیشتر را در هتل خود فراهم آورد. در این زمینه چندی پیش که برای بازدید از هتلی دعوت شده بودم متوجه گردیدم که بام هتل در ندارد و علاوه بر آن در پیرامون بام نیز از نصب نرده غفلت شده بود که این خود می‌تواند خطری جدی برای کارکنان و میهمانان هتل محسوب گردد. مدیریت باید پیش‌بینی برخی از رویدادها یا شرایط آتی را بنماید در غیر این صورت همیشه با مشکلات عدیده‌ای روبه‌رو خواهد بود. پیشگیری از این خطرها و گرفتاری‌های بعدی آن بر عهده مدیریت هتل است و همان‌گونه که می‌دانیم وقوع هر حادثه‌ای به ضایعات و تباهی‌ها می‌انجامد، حال آنکه پیشگیری از آن بسیار آسان‌تر و پسندیده است. خلاصه آنکه موفقیت یک مدیر از مهارت‌ها، تجربه‌ها، بینش درست و هوشیاری و دقت و مراقبت و قدرت تصمیم‌گیری و اقدام به موقع و جمع‌وری آگاهی‌ها در زمینه‌های داخلی و اجتماعی در ارتباط با مسئولیت‌های او سرچشمه می‌گیرد و اینها عواملی هستند که در حل دشواری‌ها و مسایل به خدمت مدیریت درمی‌آیند. مدیریت در هتل احتیاج به پویائی و جستجوی پدیده‌ها و اندیشه‌های نوین دارد و با ایستائی و راحت‌طلبی ناسازگار است. مادام که هتل به فعالیت و عرضه خدمات و سرویس‌ها و پذیرائی‌ها ادامه می‌دهد بایسته است که به آنچه در اختیار آورده است بسنده نکند و مدیریت آن نباید از کاوش در راه بهت‌سازی و رونق هر چه بیشتر باز بماند، لازم است که انتقادهای مفید و سازنده را در کار آورد و مسئولیت‌های خود را با ظرافت و حساسیت ویژه به انجام رساند، بر اطلاعات و دانش‌های خود در زمینه‌های اجرائی و ابتکارهای نوین جهانی بیافزاید و در هر یک از قسمت‌های هتل و هر جا و هر موقع که لازم بداند تجدید نظر و تحول ایجاد نماید. آگاهی‌های خود را تکمیل و تجزیه و تحلیل نماید و پیرامون مسایل و مشکلات هتل را به راه‌حل‌های جدید و گوناگون بیاندیشد، بهترین و مناسب‌ترین راه‌حل‌ها را انتخاب و مشکلات هتل را با توجه بدان حل و فصل کند

علاوه بر مزایای شغلی و احترام به انگیزه‌هایی که برای مدیران هتل‌ها وجود دارد، به یقین می‌توان گفت یکی از مشاغل که با مردم و زندگی اجتماعی و خانوادگی آنها سر و کار دارد، همین مدیریت هتل است. این شغل برای دارندگانش می‌تواند موفقیت‌های کم‌نظیر و پیشرفت‌های بی‌مانند ارمغان بیاورد، مشروط بر آنکه مدیر هتل از استعداد و آمادگی سازش با شرایط اجتماعی و محیطی برخوردار باشد و بتواند وضعیت و فرهنگ پیرامونیان خود را درک نماید و راه‌های سازگاری و برآورده‌سازی تمایلات آنها را بشناسد و تمام فعالیت‌ها و سرمایه در اختیار خود را در جهت انجام تلاش‌های رونق‌دهنده این صنعت به کار گیرد و از پرداختن به مشاغل و مسایل دیگر خودداری نماید که در غیر این صورت امیدی برای دستیابی به هدف‌های تعیین شده مترتب نخواهد بود و تلاش‌ها و برنامه‌ها و سرمایه به کار رفته نیز بی‌نتیجه و عقیم خواهد ماند.

تمامی نیروها و امکانات هتل و پرسنل و مهارت‌ها و تخصص‌های موجود باید به خدمت هدف‌ها و برنامه‌های هتل درآیند و کارکنان و کارمندان و دارندگان هتل تمامی توان و نیروی جسمی و فکری خود را برای

## مدیر هتل

پیشبرد برنامه‌های مترقی هتل به کار گیرند. اقدام‌ها و تلاش‌های خود را در همه موارد هماهنگ سازند.

سلیقه‌ها و ابتکارها و اندیشه‌ها و دانش‌های خود را در زمینه‌های خرید اجناس، تهیه و ارائه غذاها و خوراکی‌ها، ظرافت و دقت در پذیرائی و عرضه سرویس‌ها و خدمات، رعایت پاکیزگی و بهداشت شخصی و اجتماعی و تمامی نمونه‌هایی از این قبیل را به خدمت گیرند و خالصانه در جهت ارتقاء وضعیت هتل همکاری نمایند. صنعت هتلداری کنونی به وجود افرادی نیازمند است که بتوانند و بخواهند نیروی ابتکار و نوآوری و استعداد‌های یادگیری و سازگارشدن با شرایط محیطی و اجتماعی خود را به طور جمعی به کار گیرند و دست در دست و یکدلانه و با اشتیاق و امیدوار تلاش نمایند و با توجه به پیچیدگی‌های موجود در مسیر این حرفه از مهارت کافی و تجربه لازم بهره‌مند باشند، در رفتارها و معاملات خود با مردم شایسته باشند، انضباط و دیسپلین تغییرناپذیر و محکمی داشته باشند و در همین حال از صفات اخلاقی و همیاری و فداکاری بزرگوارانه برخوردار باشند که این جوانمردی‌ها همچون راز بزرگ و رمز پوشیده‌ای است که می‌تواند موفقیت‌های بزرگ به همراه آورد.

با این مقدمه باید گفت که گزینش کارکنان و کارمندان برای یک هتل را باید در نخستین جایگاه اهمیت قرار داد و در انتخاب این افراد نهایت دقت و موشکافی را به عمل آورد. مدیر هتل نیز خود باید که با بزرگواری و گذشت رفتار نماید و میهمانان و مراجعین هتل را در موارد لزوم با سخاوتمندی خود تحت تأثیر قرار دهد. چنانچه مسافری بعد از هنگام ساعت Check Out اتاق، مدتی را در اتاق به سر برده و Cashier می‌خواهد کرایه یک شب را بر بدهی او بیافزاید و موجب عصبانیت او گردیده، مدیر هتل باید از این مبلغ اندک درگذرد و خست و پول دوستی شگفت از خود نشان ندهد.

باید به آگاهی کارکنان هتل برساند که اگر میهمانی از غذای خود رضایت نداشت آن را عوض نمایند و بهای آن را محاسبه نکنند. بسیار دیده‌ایم که مدیرانی از صدور این دستور خودداری کرده‌اند که متأسفانه مشکلاتی به بار آورده است. گذشت کردن و سخاوت داشتن مدیر هتل در همین موارد به کار می‌آید و مدیرانی که مرتکب چنین اشتباه‌هایی می‌شوند همان کسانی هستند که تجربه‌ای نیاندوخته‌اند، آموزش ندیده‌اند و بر حسب اتفاق و پیش‌آمدی نامعلوم به مدیریت هتل رسیده‌اند و همین افراد هستند که ممکن است با یک تصمیم‌گیری نابه‌جا و در مدت فقط چند دقیقه هزینه‌های گزاف بر مؤسسه خود تحمیل نمایند.

مدیران هتل‌ها باید این واقعیت بسیار مهم را به کارکنان خود تفهیم نمایند که بقای آنها به وجود و دوام میهمانان و مراجعین هتل وابسته است و اگر میهمان در میان نباشد آنها نیز از صحنه این تجارت کنار خواهند رفت. دقت در رفتار و کردارهای پرسنل و رعایت ادب و نزاکت از سوی آنها شرط عمده موفقیت است. مدیران باید مراقبت نمایند تا کوچک‌ترین رفتار سست و سخیف از کارکنان هتل بروز نکند و خود نیز نمونه‌ای کامل از فردی با فرهنگ و مؤدب و با صلابت و مهربان باشند و کوچک‌ترین ضعفی در شخصیت و منش آنها مشاهده نگردد تا بتوانند سرمشقی برای کارکنان خود باشند.

## مدیر هتل

امروزه مدیران با تجربه برای کلیه کارکنان هتل بودجه‌ای تعیین می‌کنند که چنانچه احساس کنند مهمانی ناراضی می‌خواهد از در هتل بیرون برود این بودجه تعیین شده را هر طور که صلاح می‌دانند خرج کنند تا میهمان کاملاً راضی از در هتل خارج شود و بودجه که برای هر یک در نظر گرفته شده رقم بسیار بالایی است.

رفتار مدیر با کارکنان هتل بایستی چنان باشد که ناامیدی و دلسردی را در آنها از میان ببرد و از پیدایش هر گونه یأس و سرخوردگی در میان آنها جلوگیری نماید. نقش مثبت و اصلاح‌گرانه و مهرپرورانه مدیر هتل می‌تواند از بروز هر گونه مشکلات اخلاقی و اصطکاک‌های فکری جلوگیری کند، چه اگر مدیر نتواند اختلاف‌ها و ناسازگاری‌های میان کارکنان را از بین ببرد به زودی با دسته‌بندی‌ها و باند بازی‌های پرمخاطره روبه‌رو خواهد شد که ناچار خواهد بود به نحوی با آن مبارزه نماید. برای دلگرمی و ایجاد محیط یک‌رنگی و صمیمیت میان کارکنان هتل یکی از شیوه‌ها استفاده از تشویق و ترغیب کارکنان دلسوز و کوشاست که می‌توان با اعطا یک نشان لیاقت به چنین افرادی از خدمات آنها قدردانی نمود.

در مورد مسافران و میهمانان مهم نیز می‌توان کارت‌های ویژه‌ای را به چاپ رسانیده و برای یک‌بار استفاده می‌شود، و آن را به‌طور افتخاری در اختیار بعضی میهمانان گذاشت یا مسافرینی که از بخشی از هتل اظهار نارضایتی می‌کنند که بر اساس آن بتوانند به رایگان از حمام سونا یا استخر استفاده کنند که این روش مستلزم تحمل هزینه‌ای هم نخواهد بود. اینها و موارد مشابه دیگر می‌توانند رونق و گسترش هتل را روزافزون کنند و مدیر آن می‌باید با استفاده از کمترین امکانات و تجهیزات بتواند بیشترین میزان سود را عاید هتل سازد.

مفاهیم و برداشت‌های مربوط به مدیریت هتل هر روز گسترش تازه می‌یابد و عوامل و نیروهای انسانی و فکری که زمانی به هیچ‌انگاشته می‌شدند اکنون با برقراری مدیریت‌های صحیح با بهترین صورتی مورد استفاده قرار می‌گیرند. عدم برنامه‌ریزی دقیق و حساب شده، نبود هدف‌های دوراندیشانه و مترقی و بی‌کفایتی بعضی مدیران عواملی هستند که هر یک به تنهایی می‌توانند باعث انهدام و از هم پاشیدگی بنیان هتل گردند روزگاری بود که هتل‌ها نیازی به وجود مدیریت ویژه نداشتند ولی سرمایه‌هائی هم که در هر مورد به کارگرفته می‌شد چندان مهم و سنگین نبود، ولی اکنون مبالغ هنگفت را به عنوان سرمایه در تأسیس هتل به کار می‌گیرند چنانچه در انتخاب مدیر هتل به درستی و دقت عمل نمایند، سرمایه را با مخاطره شدید و جدی روبه‌رو خواهند کرد.

تکنیک‌ها و شیوه‌های هتلداری کنونی همچون پشتوانه‌ای برای حفاظت از سرمایه‌های هتلداران به کار گرفته می‌شود، بازاریابی و گردش سرمایه را گسترش می‌دهد و با آینده‌نگری و جلب رضایت کارکنان و کارمندان در بقاء و رونق هتل تلاش می‌ورزند. مدیرانی که با پیروی از این شیوه مدیریت کنند چنانچه حقوق و مزایائی در سطح بالا هم دریافت نمایند، شایسته خواهند بود چرا که در جبران چندین برابر آن تلاش خواهند کرد و از این روی ارزش چنان حقوقی را هم خواهند داشت. سرمایه‌دارانی که در پی مدیرانی باشند

## مدیر هتل

که بتوانند حقوق کمتری به آنها پرداخت کنند و چنین پندارند که یک مدیر به استخدام خود درآورده‌اند، سخت در اشتباه خواهند افتاد. این افراد در واقع ممکن است سرمایه خود را دچار رکود و ایستائی نمایند. دیده شده که بعضی دارندگان هتل‌ها از وجود کارمندان بازنشسته که هیچ گونه تجربه‌ای در زمینه هتلداری به دست نیاورده‌اند استفاده می‌کنند یا به بی‌کفایتی مدیر خود پی برده‌اند ولی به دلیل فامیل بودن یا سهامدار بودن اقدامی نکرده‌اند. و در پی آن با مشکلات و ناتوانی‌های تجاری و مالی روبه‌رو شده‌اند. مدیرانی که خود از تجربه کافی در مدیریت بی بهره‌اند، بهتر است که از وجود کارمندان و کارکنان با تجربه استفاه نمایند و دشواری‌ها و مسائل خود را با نظرخواهی از آنها فیصله بخشند و بدین ترتیب بتوانند ضعف‌ها و کمبودهای خود را جبران نمایند. ولی از آنجا که بعضی مدیران حاضر نیستند به ضعف و کمبودهای خود پیش کارمندان اعتراف کنند و یا به این اوصاف شهرت یابند کارمندان صدیق و لایق خود را اخراج می‌کنند و از آنجا که خود به تنهایی از عهده مدیریت هتل بر نمی‌آیند نمی‌توانند به کارکنان جدید و بی‌تجربه آموزش دهند و نتیجه نهائی چنین وضعی به زیان هتل خواهد بود. نظرات و پیشنهادهائی که از سوی مدیر هتل درباره قسمتی از آن ارائه می‌شود بایستی با رعایت همه جوانب و از جمله افزایش راندمان در کار، تعداد پرسنل، شیفت‌بندی و هزینه‌ها صورت بگیرد تا سرانجامش با عدم موفقیت همراه نباشد. مدیریت هتل به عنوان محافظ سرمایه آن شمرده می‌شود و این سرمایه همان ساختمان و تشکیلات و تأسیسات هتل است که مدیر در حفظ آن مسئولیت دارد. باید از ضایعات و هدررفتن‌ها جلوگیری نماید، برای انجام کارها نظم و ترتیب لازم برقرار نماید و اختیارات اجرائی کافی به مدیران قسمت‌های مختلف هتل واگذار کند تا برای انجام هر کار ناچار نباشند تا از شخص مدیر هتل کسب اجازه کنند که این خود از بی‌نظمی یا وجود کمبود در دیسپلین هتل حکایت خواهد کرد. علاوه بر اطلاعاتی که مدیر هتل باید از قوانین و مقررات مربوط به استخدام کارمند یا کارگر و بیمه‌های اجتماعی داشته باشد، لازم است که در زمینه‌های بازرخرد کارمندان و یا اخراج کارکنان با تجربه و اضافه‌کاری و شب‌کاری و یا کار در روزهای تعطیل توسط پرسنل آگاهی‌های صحیح به دست آورد و این اقدام‌ها را طوری انجام دهد که زیان و خسارتی به هتل تحمیل نگردد. یک مدیر خوش‌فکر و حسابگر در اندیشه رونق بخشیدن به اقتصاد هتل است، هر چندگاه به انجام برنامه‌های تجاری و اقتصادی می‌اندیشد و تلاش او بر آن است تا برنامه‌های سازنده و مترقی خود را به انجام رسانند ولی فرض کنیم مدیرانی کم تجربه اما صدیق و دلسوز بخواهند نظیر چنان برنامه‌هایی را در هتل خود به اجرا درآورند و نیز فرض کنیم که در هتلی بخواهند Room Service تأسیس نمایند باید چنین بیاندیشند که این اقدام به آسانسور اضافی نیاز نخواهد داشت یا به چند پرسنل جدید احتیاج خواهد داشت و کدام قسمت آشپزخانه را به این منظور می‌توان اختصاص داد آنگاه مدیر هتل حساب کند که میزان فروش Room Service چقدر خواهد بود و آیا به آن مقدار خواهد رسید که مخارج پرسنل و هزینه‌های آسانسور به‌دست آید و سود لازم را نیز فراهم کند؟ نتیجه‌ای که از این بررسی‌ها به دست آید نشان خواهد داد که Room Service را تأسیس کنند و یا از این کار خودداری نمایند. ممکن است یک مدیر هتل بخواهد (کافی شاپ) هتل را به طور شبانه‌روزی فعال نگه بدارد. در اینجا نیز نخست باید حساب کند که چه تعداد پرسنل اضافی نیاز خواهد داشت و مقدار فروش در ساعت کار اضافی چقدر خواهد بود و چگونه می‌توان در آن ساعت‌ها میزان فروش را افزایش داد و چنانچه امکان این افزایش فروش موجود نباشد و در ساعات اضافی هم فروش مناسبی صورت

## مدیر هتل

نگرفته لزومی برای بازماندن شبانه‌روزی (کافی شاپ) نخواهد بود. این نکات مختصر در واقع به ضرورت تخصص و کارائی و لیاقت مدیر هتل تأکید می‌نماید که برخورداری از صمیمیت و تعهد نسبت به شغل مدیریت و هتل نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. باید گفت که تخصص عاری از تعهد نخواهد توانست کارائی داشته باشد. برخورداری از سه امتیاز تخصص، تعهد و انضباط بدون رعایت حق تقدم لازمه یک مدیر موفق است. اگر بخواهیم ویژگی‌ها و امتیازهایی را که انتظار می‌رود در وجود مدیران شاخص و لایق جمع باشند به سادگی برشماریم باید گفت: ۱. اهداف مدیریت باید روشن و مشخص باشد. ۲. مدیر با رفتار خود می‌تواند از طریق مشارکت افراد و کار جمعی همه کارکنان، به اهداف خود برسد. ۳. مدیران هتل‌ها باید بتوانند برترین و بهترین استفاده‌ها را از وقت و زمان به دست آورند. ۴. شیفت‌بندی کارکنان را طوری ترتیب دهند که زمان پرکاری و شلوغی به پرسنل بیشتر دسترسی داشته باشند و هنگام آرامش و کمی کارها پرسنل کمتری فعالیت کنند. ۵. در تصمیم‌گیری‌ها با بینش و قاطعیت عمل کنند به طوری که پرسنل خود را تحت تأثیر قرار دهند و آنها را به فعالیت وا دارند. ۶. نباید وقت مدیر صرف کارهایی که سایرین بایستی انجام دهند شود. ۷. طرز رفتار صحیح با زیردستان و کارکنان را بدانند و از تأثیر برنامه‌های خود در مورد فروش‌ها و خریدها و غیره آگاه شود. ۸. به مکاتبات و ارتباط‌های خود با افراد و مراکز دیگر اهمیت بدهد و با رفتار مناسب و پسندیده رضایت مردم را به دست آورد. ۹. شیوه مبارزه با مشکلات و حل و فصل آنها را بدانند و با برنامه‌ریزی‌های کوتاه و بلند مدت از بروز آنها جلوگیری کند. ۱۰. به روش کنترل و بررسی سیستم آگاهی کامل داشته باشد، نکات امینی و بهداشتی را به خوبی مطرح و اجرای آن را زیر نظر بگیرد. ۱۱. مخارج و هزینه‌های فوری یا دراز مدت را تشخیص دهد و در هر مورد اقدام مناسب به عمل آورد. ۱۲. در موارد مقتضی برنامه‌ریزی و پیش‌بینی‌های لازم توانا باشد و فعالیت تمام بخش‌ها و کارکنان هتل را هماهنگ سازد. ۱۳. از بروز اشتباه‌ها و ضایعات و زیان‌هایی که به هر صورت ممکن است روی دهد، جلوگیری نماید. ۱۴. تشخیص دهد همکاران چگونه افرادی هستند؟ مهارت‌ها، نقاط قوت و ضعف آنها چیست؟ ۱۵. روحیه و انگیزه در کارکنان به وجود آورد. ۱۶. از آنجا که طرح‌های ارائه شد از سوی مدیران به طور معمول از طرح‌ها و پیشنهادهای مدیران بخش‌ها تأثیر پذیرفته هنگام تصمیم‌گیری درباره این طرح‌ها باید چنان عمل شود که در رده‌های پایین‌تر نیز اختلال روی ندهد. ۱۷. یک مدیر هتل می‌تواند میزان تولید و کار را در هتل افزایش دهد. با افراد مختلف تماس حاصل کند و با هر یک در همان سطح فکری او رفتار نماید. می‌تواند از فرد فرد کارکنان هتل به صورت یک گروه هم فکر و همکار استفاده کند. دستورهای روشن و بی‌ابهام و سازنده صادر نماید و با قاطعیت نرم دور از هرگونه خشونت بر ناتوانی‌های احتمالی فردی فایق آید و سرانجام آن که یک مدیر اندیشمند می‌تواند مفاهیم عمومی را به فرد فرد کارکنان خود ارتباط دهد در بیان این کلام اضافه می‌کنم که مهارت‌ها و افکار سازنده از همان ابتدای آفرینش از محبوبیت و اهمیت برخوردار بوده‌اند و هنوز هم چنین است، دوران کنونی که به نام عصر تکنولوژی نامیده شده یک مهارت جدید بر مهارت‌های صنعتی تکنیکی و ماشینی افزوده شده است و آن برخورداری از موهبت انسان دوستی، محبت به دیگران و توانائی برای برقرار ساختن روابط انسانی است که از هر بابت بر مهارت‌های تجاری و تکنیکی برتری دارد مدیرانی که بخواهند تأثیر زندگی ماشینی را زیر تأثیر روابط انسانی قرار دهند، باید بکوشند تا خصایل انسانی را هرچه بیشتر در خویشتن تقویت نمایند و برای پایدار ساختن و استواری این خصایل در جوامع کوشش کنند.

# مدیر هتل

## چگونه یک مدیر هتل موفق می‌شود و چرا بعضی مدیران موفق‌ترند

مدیربودن برخلاف ظاهر آن کار ساده‌ای نیست به خصوص شغل مدیریت هتل به علت اینکه عقیده‌ها و خواسته‌ها و سلیقه‌ها و درخواست‌های متفاوت و گاه متضاد که هیچ وقت مشابه هم نیستند و اتفاقاتی که هر روز در برابر مدیریت اظهار وجود می‌کنند با روزهای قبل کاملاً متفاوت است و فشار کاری که به آن وارد می‌کنند تنش‌زاست و این مدیر هتل است که باید با بردباری و شکیبایی خود بر تمامی این مشکلات فایق آید مدیری موفق‌تر است که با شناخت بیشتر کارکنان و درک اینکه کارکنان چگونه به پست‌های خود نگریسته و عمل کرده‌اند و عکس‌العملی که آنها در مقابل اتفاقات نشان می‌دهند می‌توان مدیریت نمود. یکی از ویژگی‌های مهم مدیریت شناخت هر چه بیشتر ویژگی‌های فردی کارکنان است که مورد شناسایی قرار گرفته باشد که مستلزم برنامه‌ریزی آگاهانه و سعی و تلاش فعالانه است.

نیروی انسانی برای بقا و دوام یک هتل حیاتی هستند یعنی قوه محرکه و گردانندگان کار هتل و مجریان امر پذیرش و پذیرائی میهمانان که وارد هتل می‌شوند به عبارت دیگر کلیه کارکنان از صدر تا آخر مجموعاً نیروی انسانی هتل را تشکیل می‌دهند بنابراین مدیریت باید در گزینش نیروی انسانی برای سازماندهی و اداره کردن هتل دقت کافی و لازم را بنماید نیروی انسانی به منزله جانی است که به کالبد هتل دمیده می‌شود و آن را به گردش و حرکت وامی‌دارد در نتیجه کارکنان با ارزش‌ترین سرمایه هتل هستند و زمانی تخصص و کاردانی مدیر هتل مشخص می‌شود که بتواند کارهای جاری هتل را از طریق کارکنان به شایستگی محقق گرداند و مسافری و کارکنان را راضی و خشنود نگهدارد مشکلات آنها را به نحو مطلوب حل و فصل کند اجازه ندهد تشدید و طولانی گردد و هیچ‌گاه کارمندان را به سخن‌چینی و غیبت از یکدیگر ترغیب نکند مدیرانی موفق‌اند که افرادی مناسب برای کارهای مهم کلیدی برگزیده‌اند وقتی چنین نتیجه‌ای می‌توان گرفت که فضای سازمانی مطلوب و دلپذیر جهت کار و تلاش کارکنان به وجود آورد که هر یک از کارکنان آگاهانه و باعلاقه و پشتکار در جهت پیشرفت امور تلاش کنند، سستی در کار وضعی اساسی است که روند پیشرفت بسیاری را به تباهی کشانده است.

در جلساتی که برای بهبود کار با مدیران تشکیل می‌دهید ضمن گوش‌دادن به انتقادات یا مشکلاتی که مطرح می‌شود از آنها بخواهید حتماً راه حل نیز پیشنهاد نمایند وادار کردن کارکنان و مدیران به ابتکار و پیشنهادهای جالب و نو اندیشیدن به ممکن‌ها و نه ناممکن‌ها رمز موفقیت است کارکنان آگاه که اهداف تعریف شده مدیریت را دنبال می‌کنند و برای وصول آنها کوشش لازم را به عمل می‌آورند و مایل به همکاری صمیمانه جهت پیشبرد اهداف مدیریت هستند و اولویت‌ها را تشخیص می‌دهند از بهترین کارکنان می‌باشند و هر چه کارکنان یک هتل آگاه‌تر و ماهرتر، تیزتر، تندتر، باهوش‌تر و علاقه‌مندتر به کار باشند تلاش‌های مدیریت برای رسیدن به اهداف ثمره بیشتری خواهد داشت و برای این منظور که کارکنان بتوانند وظایف و مسئولیت‌های خود را با عملکرد بهتر انجام دهند مدیران باید توانائی‌ها و قابلیت‌های کلیه کارکنان را شناخته و جهت توسعه



## مدیر هتل

و تکامل آنها گام بردارد و از تخصص کارکنان برای بهبود کیفیت‌ها و سرویس‌دهی بهتر هتل سود ببرد مدیر هتلی که نتواند کارکنان خطا کار را از کارکنانی که اشتباه می‌کنند را به درستی تشخیص دهد یا کارکنانی که با پست‌های کلیدی به دلایل غیرمنطقی برای سیستم گردش کار یا اموری که به نفع هتل است مخالفت می‌کنند هرگز موفق نخواهد بود باید با بررسی درست از عملکرد آنها و پی‌بردن به مخالفت این‌گونه کارکنان تصمیم درست و منطقی بگیرند.

یک مدیر موفق قادر است برای حصول نتیجه مفید و سازنده یک محیط مناسب و مساعد فراهم کند و شرایطی که منجر به ایجاد محیط مناسب با انگیزه‌های سازنده است به وجود آورد و طوری رفتار نماید که کارکنان هتل سعی در کمک و یاری رساندن به مدیر باشند و همکاران یا زیر دستان با تجربه را که مایل هستند برای رسیدن به اهداف هتل سعی و تلاش کنند را درست تشخیص دهد و آنها که مخالف اهداف مدیریت می‌باشند را شناسائی کند مدیریت هتل می‌بایست برای مهارت‌های فردی کلیه کارکنان بخش‌های مختلف برنامه‌ریزی نماید و به کارکنان صادق و علاقه‌مند اعتماد کند اختیارات را به آنها تفویض کند تا بیشترین نیروی خود را تا آنجا که توان دارند به کار بندند و در جهت رسیدن به اهداف به تلاش خود ادامه دهند.

منظور از اعتماد یا تفویض اختیار این نیست که هیچ‌گاه کنترلی از طرف مدیریت نباشد بلکه برعکس کنترل و نظارت‌های مدیریت در تمام امور بایستی دائم و مستمر باشد هیچ بخشی از هتل موفق نخواهد بود مگر آنکه نظارت و کنترل‌های دائم و لازم در آن اعمال شده باشد روز به روز اهمیت گردش کار پرسنل هتل و نیز مشخص کردن مسئولیت‌ها و نحوه کنترل آنها اهمیت بیشتری پیدا می‌کند به عهده گرفتن مسئولیت توأم با موفقیت است هتلی که نتوان روی بخش‌های آن کنترلی داشت مطمئناً هتلی با نظم و موفق نخواهد بود اکنون با وجود تکنولوژی بسیاری از کنترل‌ها را می‌توان به خوبی بدون حضور فیزیکی به بهترین وجهی انجام داد.

مدیر هتل با کمک تکنولوژی باید بتواند به راحتی تمام بخش‌ها را کنترل نماید و اشکالات آنها را با راه حل مطلوب گوشزد نماید چنانچه کارکنان بدانند هیچ کنترلی از طرف مدیریت روی عملکرد آنها نیست و مدیریت اطلاعاتی درستی از امور و گردش کار ندارد زحمات مدیریت بیهوده می‌باشد وقتی فعالیت‌های هتل قرین توفیق است که کنترل‌های ضروری و لازم به عمل آمده و مدیریت هتل توانسته باشد استعداد‌های کارکنان را کشف کند و به خوبی تشخیص داده باشد که کدام کارکنان موافق اهداف مدیریت می‌باشند و پستی که به آنها واگذار نموده با توجه به استعداد برتری که در پرسنل وجود دارد کاری را که بهتر انجام می‌داده به او سپرده است این نکات است که کارکنان را متوجه می‌کند که اطلاعات مدیریت هتل از گردش کار و امور هتل در چه حد و حدودی است مدیران باید بدانند همه افراد به یک اندازه استعداد و شایستگی مناسب برای واگذاری پست‌های کلیدی را ندارند.

بعضی از کارکنان هتل در این زمینه موفقیت بیشتری دارند بایستی هنگام گزینش کارمندان دقت نمایند از بین آنها کسانی را انتخاب کنند که عادت به سمت کیفیت و هدف‌های والای هتل گرایش دارند و می‌توانند با

## مدیر هتل

ایفای نقش سازنده و فعال خود در واقع جریان کارهای هتل را ادامه دهند و به موفقیت‌های دست پیدا کنند و از نظر اطلاعات و تجربه، توانایی، قوه ابتکار، علاقه‌مند به کار و مسئولیت‌پذیر می‌باشند و چنانچه این افراد از اختیاراتشان به درستی استفاده می‌کنند آن را تقویت و افزایش دهید و بزرگ‌ترین اشتباه مدیریت آن است که پست کلیدی هتل را در اختیار کارکنان مهاجم گونه‌ای که دائم مرتکب خطا و اشتباه و کم‌کاری می‌شوند یا مخالف با طرح‌ها، برنامه‌ها و اهداف هتل هستند حتی اگر تجربه‌ای در پست داده شده داشته باشند را فوراً کنار نگذارد.

این‌گونه افراد همیشه به بهانه‌های مختلف و توجیه‌های غیرمنطقی مخالفت می‌کنند و سعی در اجرا نشدن برنامه‌ها دارند و بزرگ‌ترین صدمه را به هتل می‌زنند. عدم توفیق در مدیریت است اگر به چنین کارمندانی که هیچ جایگاهی در هتل ندارند پست کلیدی واگذار شود این‌گونه کارمندان را نمی‌توان تغییر داد همان‌گونه که از مس نمی‌شود طلا ساخت یک مدیر موفق باید دایم عملکرد خود را ارزیابی کند. لازم است هرچند گاه یک‌بار با مدیران بخش‌های هتل جلسات اندیشمندانه تشکیل دهد و در این نشست‌ها پیشنهادهای مطرح شده جهت رفع کمبودها و بهبود کیفیت‌ها را مورد بررسی قرار دهد خلاقیت و نوآوری را در جهت پیشرفت امور ترغیب کنید در این جلسات ضمن عنوان مشکلات کاری باید پیشنهادات بهسازی خود را نیز ارائه دهند و انتظار نداشته باشند که تمام پیشنهاد آنها فوراً انجام شود.

ممکن است در بسیاری موارد به هیچ وجه عملی نباشد یا به مرور انجام شود یک مدیر موفق به خوبی پیشنهادهای کارکنان را تجزیه و تحلیل می‌کند و پیشنهادهای منطقی و سازنده و قابل اجرا که در جهت پیشرفت امور و سرعت در سرویس‌دهی و راضی نگه‌داشتن میهمانان می‌شود و زودتر به هدف می‌رسد را درالویت قرار می‌دهد مدیران موفق همیشه سعی دارند که بهترین روش یا پیشنهاد را اجرا کنند هم‌فکری صادقانه و تفکر در جهت پیشرفت هتل و رسیدن به هدف راز موفقیت است کسب موفقیت به هیچ وجه دشوارتر از تجربه شکست نیست یکی از دلایل دست نیافتن به موفقیت برنامه‌ریزی صحیح نداشتن برای موفقیت است مدیری که نتواند اشتباهاتی که زیردستانش مرتکب می‌شوند را تصحیح نماید و در پی کسب تکنولوژی و دانش جدید مطالعه و بازآموزی و فرهنگ علاقه کارکنان به کارکردن و تکنولوژی و دانش جدید تلاش کند به کمال مطلوب و موفقیت نخواهد رسید هرگز نباید فرهنگ کم‌کاری یا بدگویی در هتل رواج پیدا کند.

مدیری که بتواند از نیروی انسانی کمتر اما ماهرتر برای پیشرفت در امور و از توان، تخصص و قابلیت‌های هر یک از پرسنل برای تقویت هتل استفاده کند یک امتیاز با ارزش محسوب می‌شود مدیران موفق خوب می‌دانند پیروزی حاصل تلاش بی‌وقفه و مستمر، عزم راسخ و غلبه بر شکست‌های قبل است برای موفقیت باید به طور دائم و عمیق در باورهای خود تجدید نظر کرده تا آن را از زوائد غلط و نادرست، پاک و تصفیه کنید هرگز از هدف خود سرد و نومید نشوید هیچ‌گاه کار کسی را از پای درنیاورده است اما بطالت و سستی انسان را فرسوده و ناتوان می‌کند موفقیت امکان دارد دیر پدیدار گردد و نشانه‌ای هم از متجلی شدن آن در آینده نباشد در واقع تلاش برای موفقیت بدون آنکه حس شود در پنهانی رشد می‌کند و پس از مدتی ظهور می‌کند.

# مدیر هتل

مدیریت هتل می‌بایست انتقادات سازنده را با آغوش باز بپذیرد و از آن استقبال کند و در جهت رسیدن به اهداف و عملکردهایش استفاده نماید هرگز سعی نکند با بهانه آوردن و توجیه‌های غیر منطقی نقاط ضعف کار خود را بپوشاند توفیق شغلی و ترقی و پیشرفت مدیران تصادفی نبوده مدیر موفق اهداف خود را به دقت تعیین می‌کند و مسیر رسیدن به اهداف را کاملاً مشخص ترسیم می‌کند و اولویت‌های کارهای خود را برنامه‌ریزی می‌کند مدیر موفق می‌داند کارها چگونه و چه زمانی باید انجام شود و چگونه کارکنان ناتوان را نیرومند سازد و جلوی پرخاشگری کارکنان را بگیرد در حقیقت مدیران موفق دریافته‌اند چگونه نیروها را متمرکز کنند و به خدمت خود درآورند.

همیشه به یاد داشته باشید اگر به کارتان علاقه‌مند نباشید یا برای دلپذیر کردن محیط کارتان کوشش نکنید یا از کارتان خسته شده باشید هرگز موفق نخواهید بود و این نکته را نباید فراموش کرد هرگز نباید حتی یک مشتری ناراضی از هتل بیرون برود زیرا مشتری است که انسان را به موفقیت می‌رساند امروز مدیران بودجه‌ای تعیین می‌کنند و به هر یک از کارکنان این اختیار را می‌دهند که از این بودجه خرج کند تا حتی یک نفر ناراضی از هتل خارج نشود مدیرانی که تحصیلات بالای داشته‌اند و از وضع بازار برنامه‌های آینده و دراز مدت هتل اطلاع کافی داشته‌اند و تجربه در امور هتلداری و استفاده کردن از تکنولوژی و تجربیات خود و دیگر کارکنان با تجربه و به کار گماشتن و واگذاری پست‌های کلیدی هتل به افراد متخصص و ماهر و انتخاب کارکنان آموزش‌دیده و تفویض اختیار به آنها داشته از مدیران موفق بوده‌اند دستیابی به اهداف برتر در نظام هتلداری، امری تصادفی یا وابسته به شانس نیست.

حفظ اصول و ارزش‌های هتلداری زمانی میسر می‌شود که امور مربوط به آن با کاربرد اصول صحیح مدیریت و به کارگیری دانش‌های نوین هتلداری، همراه شود. دانستن، به کار بستن و رعایت کلیه فنون هتلداری راز موفقیت است موفقیت یک شانس یک تصادف نیست محصول مهمان‌نوازی، همیشه خوب به فروش می‌رسد منظور این است مهمان‌نوازی رمز موفقیت است موفقیت انتظارات را برآورد می‌کند مدیری که نتواند اشتباهاتی که زیر دستانش مرتکب می‌شوند را تصحیح نماید و در پی کسب تکنولوژی و دانش جدید مطالعه و بازآموزی و فرهنگ علاقه کارکنان به کارکردن و تکنولوژی و دانش جدید تلاش کند به کمال مطلوب و موفقیت نخواهد رسید هرگز نباید فرهنگ کم‌کاری یا بدگوئی در هتل رواج پیدا کند.

## ویژگی‌های یک مدیر موفق

۱. مدیر موفق مشاوران خوبی داشته است.
۲. اگر خود تخصص ندارد از تخصص دیگران استفاده کند.
۳. مدیر موفق کسی است که وجدان کاری و تسلط کامل بر امور داشته باشد.
۴. مسئولیت بپذیرد و دارای اعتماد به نفس بوده و از امنیت خاطر کافی برخوردار باشد.
۵. آشنائی با تکنولوژی روز.

## مدیر هتل

۶. اولویت‌ها را فوراً تشخیص دهد.
۷. اطلاعات کافی و لازم از کلیه بخش‌های هتل (مطلع بودن به کلیه امور هتلداری).
۸. عدم تبعیض و ایجاد عدالت در پرسنل.
۹. هدف و برنامه‌ریزی مناسب و شناخت اهداف هتل و توجیه کارکنان.
۱۰. ششم مدیریت و اعتماد به نفس بالا.
۱۱. دادن پست‌های کلیدی به افراد متخصص، کاردان، ماهر، صادق و علاقه‌مند.
۱۲. تخصص، تجربه و تحصیلات لازم و آشنابودن به زبان خارجی.
۱۳. وادار کردن پرسنل به نظم و انضباط و وقت‌شناسی.
۱۴. توانائی به وجود آوردن اعتماد به نفس در پرسنل.
۱۵. خلاقیت، ابتکار و نوآوری در امور هتل.
۱۶. قرار ندادن مسئولیت به افراد غیروارد و متخصص و مخالف اهداف مدیریت.
۱۷. دارای افکار منطقی.
۱۸. درستکار و امین بودن.
۱۹. بی جواب نگذاشتن امور و نامه‌ها.
۲۰. قاطعیت در تصمیم‌گیری.
۲۱. پی‌گیری، نظارت مداوم و کنترل مستمر و قاطع.
۲۲. علاقه‌مند بودن به کار و انتقادپذیر بودن.
۲۳. خوش برخورد بودن.
۲۴. سلامت کامل جسمی و روحی.
۲۵. عقیف و پاک نظر.
۲۶. شناخت کافی از کارکنان و توانائی و تخصص و تجربه آنها محول نمودن وظایف با توجه به استعداد پرسنل.

### رؤسا و سرپرستان قسمت‌ها

با توجه به اهمیت کادر مدیریت و وظایف و صفات و خصوصیات مدیر هتل، که شرح آن گذشت، هیچ کس نمی‌تواند ادعا کند که تمام بار سنگین امور هتل باید بر دوش مدیر هتل نهاده شود. با چنین توقعی انتظار اعجاز را از مدیر هتل باید داشت.

## مدیر هتل

اما مسأله سازماندهی و انشعاب تشکیلات و تقسیم کار و مسئولیت‌ها، راهگشای این مشکل است و به وجود آمدن بخش‌ها و قسمت‌ها و واحدهای مختلف کار و تعیین وظایف، سبب می‌شود که پست‌های پایه‌ای ایجاد شود و افرادی که به عنوان رئیس یا سرپرست قسمت نامیده می‌شوند مشاغلی را به عهده بگیرند و هر یک به سهم خود با معیارهای صحیح در پست‌های مخصوص خود انجام وظیفه نمایند و با این طریق کارها تقسیم می‌شود و امور مدیریت به شعباتی احاله می‌گردد که هر کدام از این شعبات دارای سرپرست و مسئول است و زیر نظر مدیر هتل انجام وظیفه می‌نماید و در واقع با عنوان سرپرست یا رئیس قسمت، بخشی از کارهای مدیریت را متقبل شده است و اداره‌کننده پستی است که به عهده گرفته است. بنابراین، کار این افراد نیز مانند مدیر هتل، مدیریت است منتهی در سطحی و مسئولیتی محدودتر.

از این رو پست رئیس قسمت از مشاغل مهم و اساسی و کلیدی قابل توجه است و شاغل چنین پستی باید دارای شرایط خاص و شایسته احراز ریاست یک بخش باشد. این اهمیت شغلی ایجاب می‌کند که در انتخاب سرپرست بخش‌ها و قسمت‌ها توجه دقیق و دقت کافی ملحوظ گردد. مسلماً هر گونه قصور و اهمال و غفلت در تشخیص صلاحیت این افراد و انتخاب نابه‌جای آنان، زیان‌بار خواهد بود و هتل را از پیشرفت و نیل به اهداف مفید خود باز خواهد داشت. در ارتباط با این امر، مهم است که بدانیم فرد مورد نظر را برای چه نوع کاری و سرپرستی کدام بخش استخدام می‌کنیم، آیا توانایی انجام آن را دارد یا خیر؟

قبلاً در چنین شغلی یا مشابه آن خدماتی انجام داده و تجربه‌ای اندوخته است یا نه؟ زیرا سرپرست بخش تا حدودی باید با کاری که برای او در نظر گرفته شده آشنائی و سابقه قبلی داشته باشد تا بتواند به تدریج بر مشکلات کار تسلط یابد و شناخت نسبی دستگاه استخدام‌کننده نیز از کسی که می‌خواهد به عنوان سرپرست به کار بگمارد لازم و ضروری است. نکات بسیار دقیقی در امر استخدام و انتخاب پرسنل نهفته است، فردی که ریاست بخشی را به عهده می‌گیرد باید بداند که انتقادپذیری، لازمه احراز چنین پستی است و اصولاً، انتقاد سازنده در شأن یک تشکیلات زنده و فعال است.

خوش‌خوئی و خوشامدگویی به میهمانان هتل و توجه به نیازهای مشتریان، موجب اشتها و حسن شهرت هتل می‌باشد. رأی سرپرست بخش در انتخاب پرسنل مربوط به خود، نافذ و مؤثر است، از این جهت رؤسای قسمت‌ها باید کاملاً مورد اعتماد هتل باشند. از آنجا که صنعت هتلداری امری است فنی و حرفه‌ای، سرپرست بخش و پرسنل ابواب جمع او باید به موقع و لحظات حساس، نقش خود را به خوبی ایفا کنند. توفیق در این کار نیاز به تجربه و قدرت ابتکار و دلسوزی و صداقت دارد زیرا مهارت‌های تکنیکی به تنهایی برای اداره کردن کارها کافی نیست، بلکه باید مهارت‌ها با احساسات میهمان‌نوازی و مردم‌دوستی و خوش‌خلقی توأم و قرین باشد، تا با هم‌دوشی و هماهنگی فن و صداقت و ادب، رضایت کامل مشتریان هتل تأمین و تضمین گردد.

این نکته را ناگفته نگذاریم که خوش‌روئی و حسن اخلاق و رفتار مدیر و معاونت هتل با پرسنل، بخصوص با متصدیان قسمت‌ها نیز در جلب رضایت مشتریان و نظم کار هتل تا حد زیادی نقش‌آفرین است. زیرا اثر طرز

## مدیر هتل

رفتار آنان نوعی مقابله و معامله را به وجود می‌آورد و پرسنل را وادار می‌کند که عکس‌العمل سوء رفتار کارفرمای خود را در جایی تلافی کنند. هدف این مقابله یا ابزار و وسائل و لوازم هتل خواهد بود یا ایجاد نارضائی در میهمانان و مشتریان. به طور قطع و یقین روابط حسنه و حسن سلوک و رفتار مؤدبانه بین پرسنل از یک سو و بین کارکنان و مشتریان هتل از سوی دیگر در نظام گردش کار هتل اثر مستقیم دارد. لازمه ایجاد هماهنگی و هم‌فکری در جهت بهبود کارهای هتل، برقراری دوستی و صمیمیت و همدلی و یکرنگی است بین تمام پرسنل. چنانچه در خلال این روابط چند جانبه اختلاف و سوء تفاهماتی به وجود بیاید به حیثیت هتل لطمه وارد خواهد شد. در صورتی که این نوع اختلافات بین پرسنل عادی یا بین مشتری و پرسنل مشاهده شود، سرپرست قسمت فوراً باید پا در میان بگذارد و مسأله را حل کند و اگر بین رؤسای بخش برخوردی رخ دهد، معاونت هتل در صدد حل اختلاف برآید و اگر موضوع به کلی منتفی نشود، مدیر هتل باید با روشی مناسب اقدام نماید.

داشتن این صفت یعنی نیروی حل اختلاف‌ها و منتهی ساختن آن به آشتی و دوستی صمیمانه، از بهترین صفات و خصوصیات برجسته رؤسای قسمت‌ها است. بدیهی است رفتار مدیر و معاون هتل با سرپرست‌ها و رفتار سرپرست‌ها با کارکنان باید سرمشق بقیه پرسنل قرار گیرد. کسی که می‌خواهد سرپرستی پستی را به عهده بگیرد، باید قبلاً موقعیت و اهمیت و وظایف آن پست را بررسی کند و با قدرت و توانائی خود مقایسه نماید. در صورتی که خود را از جهات گوناگون واجد شرایط احراز پست مورد نظر بداند و به خود اعتماد داشته باشد، آگاهانه به قبول مسئولیت رضایت دهد و اگر با توجه به اطلاعات و و تجارب و علاقه خود، شغل دیگری را مناسب حال خود می‌داند با مسئولان انتخاب پرسنل در میان بگذارد تا خود و هتل را از گرفتاری‌های بعدی آسوده سازد، در غیر این صورت چنانچه بدون توجه به ماهیت و هدف‌های پست، صرفاً به اتکاء شانس و تصادف، شغلی را بپذیرد، مانند درختی باید تابع جریان باد باشد و در مسیر هر کورانی به جوانب خود سر فرود آورد.

آیا بهتر نیست که برای نجات از سرگردانی در میان هدف‌های کوتاه مدت، موقتی، میان مدت و درازمدت، با کمک و راهنمایی مدیر یا معاونان هتل اهداف قطعی خود را مشخص کنیم و کار را به صورت ساده و آسان در آوریم؟ آهسته آهسته به طرف اهداف مشخص شده شغل خود باید گام برداشت و به هدف‌های مهم‌تر اولویت داد و هر چند گاه یک بار موقعیت خود را در رسیدن به هدف‌ها بررسی و آزمایش کرد. دفعتهاً و با سرعت به تمام هدف‌ها رسیدن، نرسیدن به اولین هدف است.

در محیطی که نظم و ترتیب وجود دارد ابتکار و خلاقیت پرورش می‌یابد و استعداد افراد شکوفا و بارور می‌شود و می‌توان با آرامش و خونسردی در نهایت نظم و ترتیب به انجام امور محوله پرداخت و هر گونه فکر جدید و ابتکاری را یادداشت کرد و با بررسی جوانب آن به ثمر رساند، ولی محیط نامناسب و نا آرام جز خودخوری و عصبانیت نتیجه‌ای به بار نمی‌آورد.

پس همیشه باید محیط را آرام و دور از جنجال نگه داشت و نظم و ترتیب را در آن مستقر ساخت تا افکار و

## مدیر هتل

اندیشه‌های زاینده مجال رشد بیابد. و اما ایجاد چنین فضائی جز مسئولان امور هتل، از چه کسانی باید انتظار داشت؟ سرپرستان بخش‌ها باید وظایف همکاران زیر نظر خود را به طور روشن و صریح تعیین کنند و شرح این وظایف و حدود مسئولیت‌ها و برنامه گردش کارشان را تهیه و در اختیار آنان قرار دهند و با آگاهی از خصوصیات فردی و اخلاقی آنان نظرخواهی کنند که آیا متصدی هر کاری به وظایف شغلی خود علاقه‌مند است یا خیر؟ و تا چه حدی نوع کار خود را دوست دارد؟

نقاط ضعف آنان را از بین ببرند و بدانند هر نقطه ضعفی که برطرف شود به موفقیت نزدیک‌تر خواهند شد. این نکته را هم در نظر بگیرند که هر پستی حقوق و مزایائی دارد که از درآمد هتل تأمین می‌شود، با توجه به این موضوع سعی کنند که وجودشان مفید و سودآور باشد. موقعیت دائمی آنان وقتی تضمین می‌شود که بازدهی و سودآوری آنان محرز شود و استمرار یابد.

در کارهای جمعی، وقتی موفق می‌شویم که کار گروه، خوب و قابل رضایت باشد. در مشاغل گروهی، فرد به تنهایی نمی‌تواند موفق شود نقاط ضعف و مثبت عده‌ای ممکن است با نقاط ضعف افراد دیگر از بین برود، پس باید کوشش کرد تا نقاط ضعفی وجود نداشته باشد، در صورتی که وجود دارد، در رفع آن بکوشند تا باعث تضعیف کلی راندمان کارها نشود. دقت و کنجکاوی در هر چیزی می‌تواند انگیزه و محرکی باشد برای پیشبرد کار و رسیدن به اهداف، همکاران خود را راهنمایی کنید تا در کارها دقیق و کوشا باشند. انعکاس این عمل در پیشرفت کارها کاملاً محسوس خواهد بود. پیشرفت حاصله را در گردهمائی پرسنل مطرح کنند. این پیشرفت‌ها ارزش آن را دارد که به عنوان جشنی، مجلسی دایر و اظهارات شادمانی نمایند و مراتب خرسندی و تشکر و قدردانی خود را به همکارانی که در این موفقیت سهیم بوده‌اند، ابراز دارند.

این جشن را می‌توان با یک جعبه شیرینی هم منعقد ساخت. این نوع برنامه‌ها یقیناً در موفقیت آینده مؤثر خواهد بود. رؤسای بخش‌ها، هنگامی که همکارانشان مشغول کار هستند، اگر خطائی یا اشتباهی در کار آنان مشاهده کنند باید یادداشت نمایند و بعد از اتمام کار، موضوع را طوری مطرح و یادآوری نمایند که جنبه عمومی داشته باشد و نام مرتکب اشتباه را نبرند و بدین وسیله هر یک از همکاران که همان اشکال را داشته باشند متوجه خواهند شد که آن خطا تکرار نشود.

هر تغییری باید طبق برنامه حساب شده انجام گیرد و معلوم شود که تا چه حد مفید خواهد بود و چه مبلغ هزینه دربر خواهد داشت. آیا با آن تغییر از تعداد پرسنل کاسته خواهد شد یا به پرسنل اضافی نیاز خواهند داشت؟ بازده کار بیشتر می‌شود یا کمتر؟ آنگاه با توجه به نتیجه این مقایسه، تصمیم مساعدی اتخاذ نمایند. چقدر خوب است مسئولان بخش‌ها آنقدر ابتکار داشته باشند که هر روز یک ابتکار به خرج دهند تا همکاران نیز به آنان تأسی بجویند و کار خود را با فکر نوئی آغاز نمایند. البته این ابتکارات نباید موجب تعهد هزینه‌های اضافی گردد، بلکه در مورد تنوع چیدن میز و تغییرات نوع غذا و تزئینات مربوط به طریقه سرو غذا و مسایل مشابه باشد.

## مدیر هتل

این قبیل نوآوری‌ها باعث می‌شود که مشتریان دائمی هتل گرفتار خستگی حاصل از یکنواختی دائم و وضع و شکل و دکور و مبلمان و سرویس و نوع غذا نشوند و روحیه و علاقه تازه‌ای پیدا کنند و به این فکر نیافتند که هتل یا رستوران دیگری را با سبک تازه انتخاب نمایند. این نوع تغییرات به خصوص در رنگ و شکل و طعم و بوی غذا، به ذوق و سلیقه و ابتکار و خلاقیت سرپرست‌های مربوط بستگی دارد. البته لازم به یادآوری است که این نوع تغییرات نباید در حدی باشد که هتل مشتریان اولیه خود را از دست دهد زیرا عده‌ای برای غذای به‌خصوصی که در جای دیگر وجود ندارد به هتل یا رستوران مراجعه می‌نمایند. در صورتی که این نوع غذا را از برنامه حذف کنند یا سس مخصوص آن را تغییر دهند، مسلماً مشتریانی که خواهان غذای مورد نظر خود هستند دیگر به هتل مراجعه نخواهند نمود. بنابراین ایجاد تنوع نیز احتیاج به تأمل و دقت و بررسی دارد.

در امر استخدام، شرایط احراز پست قبلاً وضع شده است. این، شخص است که باید خود را با شرایط احراز پست هماهنگ و منطبق سازد نه اینکه شرایط احراز پست را متناسب با وضعیت شخص طراحی و دگرگون سازیم. مثلاً سر پیشخدمت هتلی می‌تواند به سه زبان صحبت کند، پس از اینکه وی به علتی شغل خود را ترک گوید یا بازنشسته شود مدیر هتل یا سرپرست بخش برای استخدام جانشین او دنبال کسی می‌گردد که همان سه زبان را بداند و این اصل از شرایط استخدام محسوب می‌کند، در حالی که یکی از شرایط احراز پست سر پیشخدمت هتل (آشنائی با یک زبان خارجی) قید شده باشد، ملاک استخدام از لحاظ این شرط دانستن یک زبان خارجی خواهد بود، دیگر نباید حتماً مقید بود که سر پیشخدمت هتل باید به سه زبان خارجی تکلم کند. البته واضح است که داوطلب استخدام چنانچه علاوه بر داشتن شرایط مشخص، امتیازات بیشتری را دارا باشد با بررسی سایر جوانب کار ارجحیت خواهد داشت، ولی این امتیازات مستلزم تغییر شرایط احراز پست نیست.

### روش برخورد با کارکنان

قبل از هر نکته دیگری باید توجه داشت که در هتل، مقررات خاصی وجود دارد که به منظور ایجاد نظم و ترتیب و تأمین آسایش و رفاه بیشتر وضع شده و لازم است توسط کارکنان هتل رعایت شود. در صورتی که کارگر یا کارمند هتل صمیمانه و از روی علاقه این مقررات را رعایت می‌نماید که احساس کند این مقررات و قوانین وضع شده برای کار او و شخص خودش مفید است. در این صورت بدون تردید حاضر نمی‌شود حتی کوچک‌ترین تخطی از مقررات، از خود نشان می‌دهد.

کارکنان هتل، هنگامی به مقررات هتل و حفظ حیثیت و پیشرفت کار اهمیت می‌دهند که خود آنها حقوق مکفی دریافت دارند و موقعیت کارشان طوری باشد که بهتر از آن را در جای دیگر نتوانند به دست آورند. قدم اول در هتلداری برای کسب موفقیت ایجاد محیطی است که در آن محیط، کار با رضایت خاطر انجام شود و کارکنان و مدیر هتل متقابلاً به یکدیگر اعتماد و اطمینان کامل داشته باشند، در این صورت است که کارها به



## مدیر هتل

خوبی انجام می‌شود و مسافران و مشتریان نیز کاملاً راضی خواهند بود. اصولاً باید توجه داشت که یک کارمند به چه منظور و برای چه حاضر شده است به استخدام هتل درآید و هدف او از کار کردن چیست. تشخیص این نکته و رعایت و تأمین آن باعث می‌شود که سطح کار بالا برود و کارکنان هتل با دل‌گرمی و حرارت و رغبت بیشتر به کار خود ادامه دهند. کارمند هتل در درجه اول می‌خواهد در مقابل کاری که انجام می‌دهد حقوق مکفی بگیرد و زندگی‌اش را اداره کند و به اصطلاح تأمین زندگی داشته باشد.

او علاقه‌مند است که ضمن انجام کار و اجرای دستورات، شخصیتش حفظ شود و مورد تحقیر و اهانت قرار نگیرد. هر کارمندی می‌خواهد ضمن کاری که در عرض سال انجام می‌دهد چند روزی نیز از مرخصی استفاده کند و به استراحت بپردازد و خود را برای انجام کارهای آتی آماده سازد. تأمین سلامتی و حفظ بهداشت، از نظر هر کسی که کار می‌کند اهمیت دارد. به همین جهت هر کارمندی علاقه‌مند است که بیمه باشد. صرف غذای خوب و مطبوع، محیط کار دوستانه و در صورتی که در هتل می‌خواهد داشتن محل مناسب برای استراحت از جمله خواست‌های حتمی کارمند است و بالاخره بالاتر از همه این که هر کارمندی می‌خواهد مدیر و رئیس هتل با او خوش‌رفتار باشد و همان‌گونه که از او انتظار کار خوب و انجام وظیفه به نحو مطلوب دارد، در مواقع لازم برای او دلسوز هم باشد.

در قبال رعایت این نکات، یعنی اگر تمام آنچه گفتیم، از طرف هتل برای کارمند تأمین شد آن وقت خواهیم دید که نحوه انجام کارها به مراتب بهتر خواهد شد و بازده کارها بیشتر و مؤثرتر خواهد بود. طبیعی است که در چنین محیطی هر کارگری تمام کوشش خود را به کار خواهد برد تا هرچه بهتر کارهایی که به او محول شده است انجام دهد و از کار او کاملاً راضی باشند. در این صورت می‌توان از کارمندان خواست تا مقررات هتل را مو به مو اجرا کنند و وقت‌شناس و منظم و مؤدب و خوش‌رفتار باشند. بدیهی است کارمندی که تقاضایش از طرف هتل تأمین شده باشد، نهایت سعی خود را در رعایت مقررات به کار خواهد برد و کوچک‌ترین تخلفی از او سر نخواهد زد. در قبال رعایت و نظم و ترتیب و دقتی که از کارکنان هتل انتظار می‌رود، باید با نهایت عدالت با آنها رفتار شود و چنانچه قصوری از آنها سر زد با خوش‌روئی گوشزد کنیم.

مثلاً چنانچه یکی از کارکنان غیبت کرد، بدون تحقیق نباید او را به شدت مورد مؤاخذه قرار داد و یا او را توبیخ و تنبیه کرد، بلکه باید اول علت غیبت را فهمید، چه بسا که برای او وضعی پیش آمده که ناگزیر از غیبت بوده و به هیچ وجه نتوانسته است سر کارش حاضر شود. در این صورت خلاف عدالت است که او را به شدت مورد سرزنش و تنبیه قرار دهیم، یعنی اگر کارکنان هتل بدانند که مسئولان هتل در هر موردی مطابق با حقیقت و واقعیت و از روی تحقیق کامل مراقب همه جوانب کار آنها هستند، در خواهند یافت که باید در کار خود کاملاً جدی و دلسوز باشند.

مسئله دیگری که در مورد کارکنان هتل دارای اهمیت می‌باشد، این است که کارکنان در موقع کار و در هتل، نباید سیگار بکشند، مگر در محل اتاق خودشان. سیگار کشیدن کارکنان هتل در مقابل مسافران که تأمین رضایت آنها هدف اصلی هتل است، نوعی بی‌اعتنائی است و به خصوص در مواقع پذیرائی موجبات ناراحتی را

## مدیر هتل

فراهم می‌آورد و به حیثیت هتل لطمه می‌زند. به همان نسبت که ادب و متانت کارکنان هتل موجب تأمین رضایت و اعتماد مسافران می‌گردد، به همان اندازه نیز کوچک‌ترین قصور و بی‌توجهی از قبیل کشیدن سیگار حتی بوی سیگار یا سوت‌زدن و یا بی‌قاعده رفتار کردن موجب ناراحتی و کدورت آنان می‌شود. آرایش کردن کارکنان زن یا مرد نیز در مقابل مسافران همین وضع و حالت را به وجود می‌آورد و باعث ناراحتی آنها خواهد شد، بنابراین باید از این کار خودداری شود.

وجود دفتر حضور و غیاب برای کارکنان هتل یک امر لازم به شمار می‌رود، زیرا در کنترل ورود و خروج آنان نقش مهمی به عهده دارد و آنان را موظف می‌سازد که به موقع سر کار خود حاضر بشوند. در انجام هر یک از کارهای هتل باید معلوم شود که چه کسی مسئولیت اصلی را بر عهده دارد تا موجب پریشانی و آشفتگی کار نشود و هر کسی بداند در چه کاری مسئولیت دارد. معمولاً وظیفه اصلی و سنگین را باید به عهده مدیر هر قسمت سپرد، البته باید مطمئن بود که مدیر قسمت کاملاً به وظایف خودش آشنائی دارد.

باید سعی شود که رؤسای قسمت‌ها، از حیث سن، تقریباً در یک حدود باشند و اختلاف سن آنها زیاد نباشد تا بهتر و بیشتر بین آنها تفاهم برقرار شود و به اصطلاح زبان یکدیگر را بفهمند و هماهنگی لازم را بین خود برقرار سازند. در مورد مسئولیت‌های کوچک‌تر باید ترتیبی داد که وظایف و مسئولیت‌ها بین همه کارکنان تقسیم بشود و هر کسی بداند در مقابل انجام چه کاری مورد تشویق قرار خواهد گرفت و در مقابل قصور از چه وظیفه‌ای از او مؤاخذه قرار می‌گیرد. در صورتی که بشود از منافع یک قسمتی به کارکنان پورسانت‌ها داد، نتیجه کارها بهتر و مثبت‌تر خواهد بود، زیرا همه آنها خود را در سود حاصله سهیم خواهند دانست و دلسوزی و مراقبت بیشتری از خود نشان خواهند داد.

به رؤسای قسمت‌ها باید تفهیم بشود که سر کارمندان قسمت خود داد نزنند و با آنها باخشونت و تندی رفتار نکنند، زیرا نتیجه بد این خشونت مستقیماً عاید هتل خواهد شد هیچ یک از کارمندان را یه هیچ علتی نباید مورد تمسخر قرار داد زیرا باعث می‌شود که آن کارمند در مقابل استهزائی که می‌شود عکس‌العمل روحی نشان دهد و باعث تباهی کار گردد. چنانچه اشتباهی رخ داد باید با نهایت دقت مورد تحقیق قرار گیرد و نحوه انتقاد از کار باید طوری باشد که کارکنان آن را صمیمانه و به نحو احسن بپذیرند. به طور کلی رعایت همه این جوانب و نکات، متضمن آن است که کارکنان هتل از طرف مدیر و مسئولان به خوبی شناخته شده باشند و آنها نیز مدیر و فرمانده خود را خوب بشناسند.

در تغییراتی که در امور هتل داده می‌شود، باید کارمندان را طرف مشورت قرار داد تا احساس کنند شخصیت آنها مورد توجه قرار دارد و با دلگرمی بیشتری به کار خود ادامه دهند و چون خود را دخیل در کارها می‌دانند، آنها را به نحو احسن به انجام می‌رسانند. لازم به تأکید است که تغییرات را باید با حوصله و فرصت انجام داد و از شتابزدگی خودداری نمود. مسأله دیگری که به گارسن‌های هتل ارتباط دارد، طرز تقسیم انعام‌های پرداختی مشتریان و میهمانان است.

## مدیر هتل

در مورد تعیین و پرداخت سهم گارسن‌ها باید راه عادلانه‌ای در پیش گرفت که هم کار به نحو مطلوب انجام شود و هم گارسن‌ها به حق خود برسند، به نحوی که نارضایتی و بی‌تفاوتی تولید نشود. اگر در این مورد تقسیم متساوی را در نظر بگیریم، حق واقعی را به خوبی ادا نکرده‌ایم، مثلاً وضع چهار گارسن را مد نظر قرار می‌دهیم و فرض می‌کنیم اولی در چهار نوبت ۴۵۰ ریال و دومی در دو نوبت ۵۰۰ ریال و سومی در یک نوبت ۳۵۰ ریال و چهارمی در سه نوبت ۷۰۰ ریال انعام گرفته‌اند و کلاً به صندوق هتل داده شده و نام آنها با ذکر مبلغ در لیستی منظور گردیده و مجموعاً بالغ بر ۲۰۰۰ ریال گردیده، چنانچه آخر شب این وجه به طور تساوی بین آنان تقسیم و هر کدام ۵۰۰ ریال دریافت دارند کار منصفانه‌ای انجام نشده است، زیرا کسی که بیشتر به نام او انعام داده شد یا از نظر تعداد میزها مشتریان بیشتری را پذیرائی کرده یا مشتری انعام بیشتری داده، حق بیشتری خواهد داشت و طرز تقسیم فوق، یعنی به طور مساوی، باعث می‌شود که فعالیت‌های گارسن‌ها کمتر شود، یعنی تصور کنند که در مقابل کار کمتر یا بیشتر، وجه مساوی دریافت خواهند داشت و امتیاز نسبت کارکرد آنها از بین خواهد رفت.

ولی اگر این انعام‌ها به نسبت زحمت و حجم و درآمد انعام کار آنها در نظر گرفته شود، قطعاً بیشتر و سریع‌تر و دلگرم‌تر فعالیت خواهند نمود و ممکن است کار میزهای بیشتری را به عهده بگیرند، لذا بهتر است در این باره راه‌حل‌های عادلانه‌تری در پیش گرفت که حق گارسن‌های فعال و زحمت‌کش ضایع نشود. به طور کلی، منظور این است که هر گارسنی بیشتر انعام بگیرد، سهم بیشتری باید برای او قائل شوند تا تشویق شود که میزان فعالیت خود را افزایش دهد. در این صورت چنانچه عهده‌دار پذیرائی مشتریان پنج میز باشد، حاضر می‌شود هفت میز را اداره کند که انعام بیشتری دریافت نماید. مطلب دیگر این که ممکن است در رستوران هتلی، موقعیت میزهای پذیرائی با هم متفاوت باشد، مثلاً یکی دو نفر از گارسن‌ها مسئول میزهای نزدیک پنجره‌های رو به دریا، باشند یا مشرف به باغ مشجر، یا مناظر طبیعی دیگر با چشم‌اندازهای زیبا، مسلم است مشتریان و میهمانان علاقه‌مند هستند که از آن میزها استفاده کنند و ضمن صرف غذا با تماشای زیبایی‌های طبیعت، روح خود را نیز فرح و انبساطی بخشند.

بدیهی است گارسن‌های آن قسمت به دریافت انعام بیشتری نائل خواهند شد و این امر در سایر گارسن‌ها ایجاد ناراحتی و دلسردی خواهد کرد. روی این اصل مسئول رستوران هتل‌ها باید چند روزی یا چند هفته‌ای جای گارسن‌ها را عوض کند تا از بروز هر حسادت و کدورتی جلوگیری شده باشد و همه آنان ضمن انجام وظیفه به نسبت کار خود از مزایای هتل و انعام میهمانان برخوردار شوند.

### صفات متمیزه مدیر هتل

کار هتلداری با توجه به وسعت یافتن دامنه مسافرت و جهانگردی و گسترش روزافزون آن، امر بسیار مشکلی است. برخلاف آنچه که افراد کم‌تجربه و بی‌اطلاع تصور می‌کنند، هر کسی بدون قید و شرط، صرفاً با داشتن مقداری سرمایه، شایستگی انجام کار هتلداری را ندارد. بلکه علاوه بر سرمایه مالی بسیاری شرایط دیگر لازم

## مدیر هتل

است تا یک نفر بتواند هتلی تأسیس کند و از آن حداکثر سود را برای جامعه و کشور و شخص خودش ببرد. کار هتلداری، در معرض برخورد با افکار و عقاید مختلف است. بدین معنی که به تعداد مسافران هتل، از ملیت‌ها و طبقه‌ها و نژادهای مختلف در این مورد اظهار عقیده می‌شود. بنابراین یک هتلدار باید از هر حیث فردی باشد که بتواند تمام این عقاید را با همه اختلاف و تنوعی که دارند به مصلحت کار خویش جمع‌بندی نماید و با مهارت و تجربه و نظم و اخلاق، از کار خود بهره مثبت بردارد.

اینک بعضی از صفات متمیزه مدیر هتل که موجب امتیاز بخشیدن و برتری نهادن مدیریت بر دیگران اشاره می‌کنیم:

۱. صبر و حوصله بسیار و بی‌حد.
۲. هوش وافر.
۳. سرعت انتقال.
۴. خلق و خوی نرم.
۵. سلامت کامل جسمی و روحی.
۶. تسلط بر اعصاب و بر احساسات و عواطف مثبت و منفی خویش تسلط داشته باشد و از بروز نابهنگام آنها جلوگیری کند.
۷. در روابط خود با مردم و حفظ رضایت آنها از خود تمایل و اشتیاق نشان دهد.
۸. قابلیت انعطاف تا حد لازم.
۹. استعداد و ظرفیت برای مقابله با مشکلات و حوادث متعدد و مختلف.
۱۰. قدرت اتخاذ تصمیم سریع، صحیح و قاطع در شرایط حساس و پراهمیت به طور صحیح و قاطعانه تصمیم‌گیری نماید. در روبرویی با حوادث و دشواری‌های ناگهانی تحمل و ظرفیت داشته باشد.
۱۲. نظم و ترتیب و دقت و توجه کامل به مسایل کوچک و بزرگ.
۱۳. برخورداری از قدرت بیان و توانایی ادای توضیح به صورت شفاهی و همچنین قدرت داشتن بر استفاده قلم و بیان کتبی در روابط متقابل. و دارای افکار منطقی برخورداری از احساس عدالت‌جوئی و عدالت‌پروری.
۱۴. مردم‌شناسی و قیافه‌شناسی.

## مدیر هتل

۱۵. تجربه و مهارت و اطلاع کامل از فن هتلداری درباره تمامی بخش‌های هتل به میزان کافی از تجربه فکری و عملی برخوردار باشد.

۱۶. آشنا به سخت‌افزار و نرم‌افزار و تکنولوژی.

۱۷. از مشکلات و پیچیدگی‌های موجود در کار خویش آگاهی داشته باشد.

۱۸. داشتن ادب و متانت، آداب معاشرت و اصول اجتماعی را در رفتارهایش حفظ کند و از مهارت کافی در تمامی کارهای مربوط بهره‌مند باشد و سلیقه پسندیده همراه با ظرافت و دقت لازم را به یاد داشته باشد.

۱۹. قدرت ابتکار در کلیه امور مربوط به مسافران و کارکنان و هتلداری.

۲۰. با انتخاب شیوه‌های مردمی و انسانی با گذشت و بزرگواری بتواند رضایت خاطر مسافران و کارکنان را فراهم آورد.

۲۱. مقید بودن به نظافت شخصی.

۲۲. نفوذ کلام.

۲۳. برخورد خوب با مسافران و کارکنان.

۲۴. آشنا به زبان خارجی.

۲۵. سخاوتمند بودن.

۲۶. درستکار و امین بودن.

۲۷. عفیف و پاک نظر و مورد اعتماد بودن.

۲۸. حائز شخصیت و شایسته مدیریت.

۲۹. توانایی آموزش دادن به کارکنان بخش‌ها.

۳۰. توانایی بر ارزشیابی‌ها و بازنگری‌ها در امور شغلی و وظایف محوله کارکنان.

در صورتی که مجموع این صفات در وجود یک فرد جمع باشد بدیهی است که در کار هتلداری موفق می‌شود، زیرا در هر وضعی قرار گیرد می‌تواند مشکلات و موانع را از پیش پای خود بردارد و در عین حال نهایت استفاده ممکن را از هر موقعیت برای پیشرفت کار هتل بنماید. در غیر این صورت یعنی اگر شخصی از

## مدیر هتل

حیثیت خصوصیات ذکر شده ضعیف و کم‌مایه باشد، نخواهد توانست در امر هتلداری فرد موفق باشد.

مدیریت هتل باید در کلیه امور پیشرو باشد پیشرو بودن یعنی مسیری که باید در پیمودن آن به طور مستمر کوشش و تلاش کرد. مدیریت هتل باید با تکنولوژی، سیستم‌های جدید آشنا باشد هتلداری امروز فقط به سرو غذا از چپ یا راست گذاشتن غذا نیست چون اکثر مسافران نمی‌دانند که از چپ غذا گذاشتن صحیح است یا از راست سرو کردن ولی بقیه را درک می‌کنند، مثل تمیز بودن، مبلمان راحت، با ادب رفتار نمودن، مدیریت باید هر راه حلی را درک کند. مدیریت هتل باید هدف داشته باشد، منظور این نیست که از نقطه‌ای به نقطه دیگر برود بلکه درست پیمودن این مسیر که به هدف نزدیک‌تر شود مهم است.

برای مثال، این نکته را یادآور می‌شویم که موفقیت هر سازمانی بسته به نوع کار و هماهنگی و کاردانی همه کارکنان آن سازمان است. هتلدار خوب با خصوصیات که گفته شد می‌تواند از وجود همه کارکنان، حداکثر استفاده را ببرد. مثلاً می‌داند که برای هر قسمت با توجه به حجم کار، چه نوع کارمندی و با چه مشخصاتی استخدام کند. اگر کارمندی برای یک قسمت از هتل استخدام شود که ناوارد و بی‌تجربه باشد، نه تنها باعث بی‌نظمی و گسستن امور از هم می‌شود، بلکه موجبات ضرر زیان و ناراحتی سایر کارمندان را نیز فراهم می‌سازد، در نتیجه کارها به درستی پیش نمی‌رود.

مثال دیگر این که هتلدار خوب و با تجربه می‌داند که هتلداری صرفاً شامل یک اتاق دادن به مشتری و گرفتن کرایه نیست، بلکه هتلداری به معنای وسیع کلمه شامل خدمات مختلف و دائم و مستمر به مسافران، و تأمین وسایل رفاه و آسایش کامل آنان می‌باشد تا آنها را کاملاً راضی نگهدارد و در مواقع مراجعت و ترک هتل، چهره آنان نمایانگر رضایت و خشنودی خاطر آنان باشد. با توجه به آنچه که قبلاً گفته شده، عقیده‌ها و خواسته‌ها و سلیقه‌هایی که هتلدار با آنها سروکار دارد بسیار مختلف و گاهی متضاد نیز هست از اینجا معلوم می‌شود که هتلداری کار مشکل و پرمسئولیتی است و تنها به صرف داشتن سرمایه نمی‌توان در این کار موفق بود.

هتلداری در کشور ما صنعت یا بهتر بگوییم هنر جدید و در حال توسعه است و با توجه به استقبالی که از آن به عمل می‌آید، عده زیادی از صاحبان سرمایه را به طرف خود جلب کرده و خواهد کرد. بدیهی است اغلب این افراد در این صنعت، تازه کار به شمار می‌روند و قبل از هر چیز به راهنمایی نیاز دارند تا تجربه و آگاهی لازم را به دست آورند و مجبور نباشند تجربه در امر هتلداری را به بهای یکی دو بار شکست و ناکامی کسب نمایند.

از دیگر ضرورت‌هایی که مدیر باید بدان توجه نماید آن است که بتواند تشخیص دهد برنامه‌ریزی‌هایش تا چه پایه با توفیق همراه بوده و در صورتی که لازم بداند، در شیوه کارها تجدید نظر لازم را به عمل آورد. توجه کافی به بازسازی، نوسازی و سالم نگه داشتن وسایل و امکانات مبذول گردد و چنانچه اهمیت درخور به این موضوع داده نشود باید یقین داشت که حفظ و دوام هتل با تهدید پرمخاطره‌ای روبه‌رو خواهد گردید، چرا که

## مدیر هتل

مراجعین و مسافرین هنگامی به هتل خواهند آمد که امکانات موجود بتواند رضایت آنها را فراهم آورد که در غیر این صورت همان مشکلات مالی و مردمی و اقتصادی آشکار خواهد گردید. مدیران به طور دائم با مشکلات اقتصادی در ارتباط با نوسان قیمت‌ها روبه‌رو هستند. از این رو باید به خوبی بتوانند خود را با این تغییر قیمت‌ها تطبیق دهند و سیاست مبتنی بر کسب در آمد موزون و تعیین شده خود را دنبال نمایند. از برجستگی‌ها و امتیازات مدیران هتل‌ها آن است که رشد قیمت‌ها و فعالیت‌های اقتصادی خود را به‌طور سالانه برنامه‌ریزی می‌کنند و این توانائی فکری و بینش صحیح از بزرگ‌ترین امتیازات مدیران به شمار می‌آید.

چنانچه یک مدیر هتل توانائی پیش‌بینی مسائل و دشواری‌های مالی و مشکلات اقتصادی را نداشته باشد، بدان مفهوم خواهد بود که هتل را در خطر تعطیل‌شدن قرار داده یا از میزان فعالیت آن خواهد کاست و از آنجا که پرداخت حقوق کارمندان و کارکنان هتل را نمی‌توان معوق گذاشت، نتیجه تعطیل‌کردن بخشی از هتل برای هر مدت که باشد در حکم از دست‌دادن سرمایه و یا سقوط در ورطه ورشکستگی خواهد بود، تصمیم‌گیری‌های مدیریت باید حساب شده باشد. به عنوان مثال اگر مدیری بخواهد حقوق کارکنان هتل را افزایش دهد ابتدا لازم خواهد بود که با پیش‌بینی‌های لازم و دقیق زمینه‌ای را برای کسب درآمد بیشتر و تأمین اعتبار آن فراهم سازد و این برعهده مدیریت است که تشخیص دهد کدام روش را برگزیند.

افزایش نرخ‌ها، زیادکردن حجم و ساعت کار برای در آمد بیشتر، پس‌اندازکردن مخارج یا کاستن از هزینه‌های زاید و یا روش‌های دیگری که مدیران مبتکر خواهند توانست با به کارگیری خلاقیت‌های خود ابتکار نمایند. ناگفته نماند که از عوامل مهم دیگری که بر فعالیت‌های مالی و برنامه‌های اقتصادی مدیران هتل‌ها تأثیر می‌گذارد وجود رقابت میان همکاران و هتلداران دیگر است که به خوبی می‌تواند موجب ایجاد تغییر در سطح حقوق و شرایط شغلی کارکنان هتل شود. برخورداری از اخلاق پسندیده و رفتار نیکو تأثیر فراوان بر اقتصاد هتل و جنبه‌های مالی آن خواهد بخشید. پرسنل و کارکنان هتل با توجه به نکات اخلاقی و رعایت روابط انسانی می‌توانند که مشتریان و مراجعین رنجیده‌خاطر و ناراضی را بار دیگر به هتل جلب و جذب نمایند و این درحکم پشتوانه‌ای برای آینده موفق و پیروزمند هتل خواهد بود.

### مدیر تشریفات یا مدیر رستوران‌های هتل

یکی از مشاغل و پست‌های مهم و مورد توجه در هر هتلی، مدیریت رستوران یا رستوران‌های هتل می‌باشد که می‌توانیم آن را به عنوان مدیر تشریفات بنامیم. متصدی این پست در بالا بردن حیثیت و شخصیت هتل، همچنین در بهبود وضع مالی و اقتصادی آن تأثیر به سزا و غیرقابل‌انکاری دارد.

مدیر تشریفات می‌تواند با استفاده از ابتکار و تجارب و حسن سلیقه خود، خدمت شایان توجهی به میهمانان هتل عرضه کند و مشتریان را مجذوب سازد، و همچنین هتل را در سطح بالاتر و قابل‌پسندتری جلوه دهد. در غیر این‌صورت، بی‌قیدی، بی‌نظمی و بی‌اعتنائی و عدم آشنائی کامل مدیر رستوران با وظایف خویش،

## مدیر هتل

می‌تواند حسن شهرت و موقعیت هتل را آن قدر تنزل دهد که قابل تحمل نباشد، زیرا رستوران و غذای آن و نحوه پذیرائی، یکی از عوامل مهمی است که مسافران و میهمانان، خوبی و بدی هتل را با آن می‌سنجند و آن را ملاک قضاوت قرار می‌دهند.

در اداره کردن رستوران‌های هتل، باید مهارت و کاردانی و تحرک و فعالیت و کارورزی فوق‌العاده‌ای را انتظار داشت و فردی را برای این کار در نظر گرفت که فطرتاً توانائی انجام آبرومندانه تشریفات رستوران را داشته باشد و آگاهانه این کار سنگین را بپذیرد و تصور نکند که مدیریت رستوران از مشاغلی است که می‌توان در گوشه‌ای نشست و به جریان کارها نظارت کرد، بلکه مدیر رستوران باید بالقوه و بالفعل در جریان امور قرار گیرد و با تدابیر توأم با تلاش و کوشش، وظایف خود را به نحو شایسته انجام دهد.

رستوران هتل محلی است که افراد مختلف با خلق و خوی گوناگون و توقعات و انتظارات خاص در آنجا جمع می‌شوند و توقع دارند با راحتی و آسودگی و احترام، از آنان پذیرائی شود، و جریانی پیش نیاید که موجبات نارضایتی و آزرده‌گی خاطر میهمانان فراهم شود و با کدورت و ناخرسندی رستوران را ترک گویند و چنین وضعی را فقط با کاردانی و سیاست و مدیریت صحیح می‌توان برگزار کرد. در چگونگی صفات و خصوصیات مدیریت، شرح مبسوطی در مقالات مربوط به مدیریت آمده است که قطعاً مدیران رستوران‌ها مورد مطالعه قرار خواهند داد.

مدیر رستوران‌های هتل باید متوجه باشد که انجام کلیه امور مربوط به رستوران‌ها، تریا، قنادی، نظارت در کار آشپزخانه، گارسن‌ها، سردخانه‌ها، دستور تهیه انواع غذاها و و تغییرات برنامه آشپزی، برگزاری جشن‌ها و مجالس میهمانی، کارهای مربوط به رزرو سالن‌ها، ارائه سرویس خوب و قابل رضایت میهمانان و مسافران، از وظایف اصلی او می‌باشد. همچنین زیر نظر گرفتن امور نظافت سالن‌های رستوران و آشپزخانه و ظروف سرویس و کلیه وسایل پذیرائی نظارت در کار گارسن‌ها و آموزش آنها به نحوی که بتوانند وظایف خود را به درستی انجام دهند کارهای مربوط به رزرو، برگزاری جشن‌ها و میهمانی‌ها و انتخاب نوع چیدن میزها و وسایل پذیرائی به ترتیب خاص و جالب توجه، در زمره کارهای مدیر تشریفات هتل می‌باشد.

مدیر رستوران باید در چیدن میزهای پذیرائی و انواع غذاها و وسایل و سرویس لازم، ابتکار و سلیقه خاصی نشان دهد تا برای مشتریان، تنوع و تازگی مطلوبی داشته باشد و از یکنواختی و یکرنگی مداوم غذا، حالت بی‌میلی و دل‌زدگی پیدا نکنند. به خصوص در پذیرائی‌های عمومی، شکل دادن به سالن پذیرائی با ترتیب و ترکیبی دلپسند. و ایجاد کیفیتی نو، به گونه‌ای که در خور پسند مدعوین باشد بسیار ضروری است زیرا ممکن است یک فرد برای چندمین بار به عنوان میهمان در مجالس پذیرائی یک هتل شرکت نماید. در صورتی که تمام مجالس دارای شکل واحد و مشابه هم باشد، برای میهمان جالب توجه نخواهد بود و در نظر او و امثال او، کار مسئولان پذیرائی که مدیر تشریفات نیز در رأس آنان قرار دارد، ارزش پائین‌تری خواهد داشت.



## مدیر هتل

برای این قبیل مجالس باید قبلاً مطالعه و برنامه‌ریزی لازم به عمل آید و گارسن‌ها با تعلیمات قبلی برای خدمت آمادگی کامل داشته باشند، یعنی وظایف هر یک از آنان قبل از میهمانی گوشزد گردد که در چیدن میزها با رعایت تعداد نفرات و دکور و تزئینات لازم و ترتیب بردن غذا به سر میزها، دقت کافی به عمل آید. یعنی گارسن‌ها بدانند که کدام غذا را اول سر میز بچینند و کدام‌ها را بعد. تعداد و اندازه پخت غذای روزانه باید معین و مشخص باشد و برای این کار، کسب نظر رسیشن و اطلاع از تعداد مسافران مقیم هتل و آمار رزرو، کاملاً ضروری است و تعداد مدعوین برای مجالس میهمانی‌ها نیز باید در آمار غذا منظور گردد.

بی‌دقتی و سهل‌انگاری مدیر رستوران در تهیه و دادن آمار غذا به آشپزخانه به هیچ وجه جایز نیست، زیرا چنانچه مقدار غذا زیادتر از تعداد لازم باشد، زیانش متوجه هتل خواهد بود و در صورتی که کمتر از اندازه لازم غذا سفارش شود، به حیثیت هتل لطمه وارد خواهد شد. تنظیم منوهای روز و شب و یا آلاکارت نیز از وظایف مدیر رستوران است. یکی از وظایف مهم مدیر رستوران، پیش‌بینی و تدارک به موقع مواد غذایی مورد احتیاج هتل می‌باشد، برای نیل به این مقصود، مدیر تشریفات باید مقید باشد که مرتباً به آشپزخانه و سردخانه و انبار مراجعه نماید و موجودی مواد غذایی را مورد بررسی قرار دهد تا چنانچه یک یا چند قلم از موجودی سردخانه یا انبار آذوقه، در شرف اتمام می‌باشد، سفارش تهیه و خرید آن را بدهد که بتوان قبل از اتمام اقلام مورد نیاز، نسبت به تهیه آن اقدام نمود، تا با خالی شدن انبار یا سردخانه، و تمام شدن بعضی از مواد، مشکلاتی ایجاد نشود.

نحوه چیدن مواد غذایی در سردخانه و انبار نیز، راهنمایی‌های مدیر رستوران لازم می‌باشد. مدیر رستوران می‌تواند با بازدیدهای مکرر از انبار و سردخانه، یا گزارش گرفتن از کامپیوتر پی ببرد که کدامیک از مواد غذایی، موجودی بیشتری را نشان می‌دهد، تا از همان مواد دستور تهیه غذا بدهد و از آنچه که موجود است برای آلاکارت و منو استفاده شود. اصولاً تکرار یک نوع غذا و یکنواختی آن نه مورد پسند مشتری است و نه به صرفه و صلاح هتل می‌باشد. به‌ویژه برای مسافران مقیم هتل، تغییر نوع غذا لذت‌بخش است، نه غذای تکراری و ثابت.

آشپزخانه هتل مجبور نیست هر روز بیفتک به خورد مسافران بدهد و گوشت خورشتی را انبار کند و در سردخانه نگهدارد تا با گذشت زمان فاسد و از حیز انتفاع خارج شود. مدیر رستوران هتل در صورتی که دارای فراست و تجربه کافی باشد می‌تواند در برنامه‌ریزی آشپزخانه، شیوه‌ای اتخاذ نماید که هم غذای دلخواه میهمانان تهیه و عرضه شود، و هم از ضایعات و ریخت و پاش زبانبخش جلوگیری گردد.

مثلاً روزی که قنادی هتل شیرینی یا دسری آماده کرده است که با زرده تخم‌مرغ درست شده قطعاً سفیده‌های تخم‌مرغ جمع‌آوری می‌شود که می‌توان آن را شیرینی یا دسری دیگری که فقط با سفیده تخم‌مرغ درست می‌شود و احتیاج به زرده نیست هم درست کند یا روزی که سس مایونز در رستوران وجود دارد، بهتر است برای تریا هم سالاد الویه تدارک دیده شود تا در آنجا به مصرف فروش برسد، و اگر گوشت چرخ کرده اضافی بر مصرف رستوران باقی ماند، مانعی نخواهد داشت که برای پرسنل، غذائی با گوشت چرخ

## مدیر هتل

کرده طبخ نمایند، و نیز روزهایی که میهمانی در هتل دایر می‌شود و سه یا چهار نوع غذا به آشپزخانه سفارش می‌گردد، به‌جاست که دو یا سه نوع از همان غذاها در آلاکارت همان روز هتل منظور شود که کارکنان مجال بیشتری پیدا کنند تا برنامه میهمانی را به خوبی و آبرومندانه برگزار نمایند. تفاوت فقط در این خواهد بود که مقدار بیشتری غذا تهیه شود که از نظر گرفتاری و صرف وقت تأثیر چندانی ندارد.

مدیر تشریفات باید در نظر داشته باشد که تهیه گل و میوه یا شیرینی برای اتاق‌های مسافران وی.آی.پی. و میزهای آنان از وظایف اوست و باید پس از ورود این قبیل میهمانان، دستور انجام آن را صادر و به اتاق‌های آنان بفرستد. احتمال گم‌شدن بعضی از وسایل و لوازم کوچک غذاخوری مانند کارت و چنگال و از این قبیل در هتل‌ها زیاد است و بیشتر این لوازم با غذاهای باقیمانده در پیشدستی‌ها و ظروف غذاخوری، اشتباهاً به سطل‌های زباله ریخته می‌شود و از بین می‌رود. مدیر رستوران باید برای جلوگیری از این عمل به کارگران رستوران و آشپزخانه دستور لازم را بدهد که دقت بیشتری به‌عمل آورند و شخصاً نیز گاه‌گاه به این موضوع توجه و رسیدگی کند که در اثر تکرار اشتباهات و بی‌دقتی‌ها، این قبیل اشیا جزو آشغال از هتل بیرون ریخته نشود.

رعایت نکات یادآوری شده، خاصه در مورد تنوع غذا و توجه به موجودی انبارها و سردخانه‌ها، هم از ریخت و ریز و ضایعات جلوگیری می‌کند و هم از نظر کار پرسنل و آشپزخانه تسهیلاتی به‌وجود می‌آورد. مدیر ورزیده و کاردیده و مدبر می‌تواند با ابتکار عمل، بسیاری از این قبیل موارد را طرح‌ریزی کند و به مرحله عمل و اجرا درآورد و نتایج مثبتی را برای پیشبرد اهداف هتل به دست آورد.

### مدیران را چه کسانی مدیریت می‌کنند

تصور و عقیده عامه بر این است که پیشرفت و ترقی یا سیر نزولی هتل از نظر درآمد و مقام و موقعیت، منحصرأ به وجود مدیر بستگی دارد و فکر و اندیشه و تکاپوی او تعیین‌کننده سرنوشت هتل می‌باشد و ظاهراً امر هم همواره مؤید این نظریه است که تمام کارها از جنبه‌های گوناگون با اراده مدیر هتل به جریان می‌افتد و همه پرسنل به دستور او گردن می‌نهند و هر نوع تغییرات در هر قسمت هتل به خواست و یا با اشاره مدیر هتل به وقوع می‌پیوندد. آیا واقعاً چنین است؟

آیا مدیرهتل، هر لحظه بخواهد می‌تواند به خواسته‌ها و نظریات خود جامه عمل بپوشاند و چرخ‌های هتل را بر وفق مراد به گردش درآورد؟ و آیا عواملی وجود ندارد که سد راه اجرای طرح‌ها و برنامه‌ریزی‌های مدیر هتل قلمداد شود؟ آیا اگر نقصی به وجود آید، یا برنامه‌ای با شکست روبه‌رو شود، علت آن را در وجود هتل باید جست؟ یا ارتقا سطح هتل به درجه بالاتر و شکوفائی کار آن مطلقاً در سایه فداکاری مدیر هتل به ظهور می‌رسد؟

آری، در بدو امر چنین تصور می‌شود که هر حسن و عیبی، زاییده فکر و عمل مدیر هتل است و اوست که امر و حاکم است و بدون اراده او آب از آب تکان نمی‌خورد. اما با تعمق بیشتر باید انصاف داد که چنین نیست و

## مدیر هتل

این تصورات غیر قابل قبول است و عوامل ناشناخته و غیر ملموس دیگری وجود دارد که حاکم بر مقدرات هتل می‌باشد و تلاش و کوشش مدیر هتل را در چارچوب محدودی محصور ساخته است و این علت‌ها از نظر مردم و مشتریان و کارکنان هتل کاملاً پوشیده است. بر شمردن و شناساندن تمام این عوامل اگر ناممکن هم نباشد بسیار دشوار است و محتاج به دقت و تأمل و کنجکاوی و بررسی همه جانبه می‌باشد که با دقت نظر و بصیرت کافی نکات مبهم و تاریک نامحسوس، شکافته شود و مضایق و محظورات و موانع، از پرده استتار بیرون آید و حقایق روشن شود و به اعماق ابتلائات و دردهای مدیریت، توجه منصفانه‌ای مبذول گردد.

عمران و آبادانی و گشایش مشکلات و رفع گرفتاری‌های مبتلا به هتل، نیاز به برنامه‌ریزی دقیق و مشورت و تبادل نظر دارد که شرط اول آن، توافق و تلفیق نظرات مدیر هتل و صاحب هتل می‌باشد. مدیر هتل هزینه‌هایی برای نوسازی پیش‌بینی می‌کند که با اجرای آن، امکانات پذیرش مشتریان را بالا ببرد و به حیثیت و شهرت و اعتبار هتل ارزش بیشتری بخشد، درآمد هتل را نیز افزایش دهد، ولی صاحب هتل با این پیشنهاد نظر موافقی ندارد و مسأله لاینحل می‌ماند و شاید موجبات دلسردی نیز به میان آید.

لوازم و وسایل پذیرائی به مرور زمان فرسوده می‌شود و جلوه و رؤیت خود را از دست می‌دهد. خرید وسایل تازه نیز احتیاج به صرف مبلغی پول دارد. باز توافقی بین مدیر و صاحب هتل حاصل نمی‌شود. مدیر هتل مجبور است با همان وسایل کهنه و مندرس از میهمان پذیرائی نماید و با نوعی انفعال و شرمزدگی به سر برد. به عکس در بعضی هتل‌ها، صاحبان هتل برای خود نوعی مدیریت قائل‌اند که با طبیعت مدیر هتل سازگار نیست، چه بسا صاحب هتل علاقه‌مند به نوسازی و تجدید وسایل پذیرائی است اما مدیر هتل به دلایلی از زیر بار این کار شانه خالی می‌کند و اولویت را به طرح یا برنامه دیگری قائل می‌شود و در این میان هم نوعی ناسازگاری به وجود می‌آید و در کار مدیریت، ناهماهنگی و نارضائی بروز می‌کند و او را در اجرای تصمیماتش مردّد می‌سازد.

ملاحظات نابه جای هتلداران در کار مدیران یا عدم تسلط کامل مدیران در امور هتلداری، جوّی به وجود می‌آورد که پرسنل، از حدود وظایف خود خارج شده و با سوء استفاده از ضعف و ناتوانی مدیریت، پا را از محدوده اختیارات خود فراتر نهاده و به امر و نهی پردازند و نیات خود را به کار برده و دست به کارهایی بزنند که بر وفق مراد خود باشد نه به مصلحت هتل. وقتی نفوذ کلام و قدرت مدیریت، چه بر اثر ضعف یا دلسردی یا اختلاف بین مدیر و صاحب هتل و علل دیگر، سست و زایل گردد، فرصت مناسبی برای خودکامگی پرسنل به وجود می‌آید و سیستم گردش کار به سوی بی‌نظمی و هرج و مرج می‌گراید. آن وقت کارکنان و مسئولان امر، هر کاری بخواهند می‌توانند انجام دهند و جریان کار را به سود خود بگردانند و بر اوضاع و احوال هتل حاکم و مسلط شوند و جای کارفرما را بگیرند و در سرنوشت هتل مؤثر باشند.

در چنین حالتی که پرسنل، مدیر یا صاحب هتل را اداره می‌کنند و قید و بندی در کار نیست، هیچ کس نمی‌داند که نتیجه این آشفتگی و درهم‌ریختگی به کجا منتهی خواهد شد. چنانچه صاحب هتل دقیقاً ناظر بر کارها باشد، ممکن است حساب مشتریان، عاید هتل گردد و اگر چشم صاحب هتل را دور ببینند معلوم

## مدیر هتل

نیست درآمد حاصله از غذا و اتاق‌ها به جیب چه کسی سرازیر شود. شاید مسافر نیز از این موقعیت نامطلوب سوء استفاده کند و هزینه متعلقه را به نحو دیگری به حساب بیاورد و پای مشتری نیز به امر مدیریت باز شود و در ایجاد اختلال مؤثر باشد. بعضی از هتلداران که برای احداث هتل، سرمایه گذاری کرده و مبالغ قابل ملاحظه‌ای را به کار انداخته‌اند.

می‌خواهند سرمایه آنان مانند دست‌مایه تجارت برگشت شود. غافل از اینکه کار آنان، هتلداری است نه بازرگانی. در معاملات تجاری ممکن است کالائی را به مقدار معین و بهای مشخص خریداری کرد و با مقداری سود به فروش رساند و سرمایه را به دست آورد. به عبارت دیگر در مسایل تجاری، سرمایه‌ای که به مصرف خرید کالا می‌رسد، به محض فروش برگشت می‌شود و تداوم این کار، صاحب سرمایه را به کار تجارت مشغول می‌سازد. اما شغل و حرفه میهمان‌داری به آن صورت که یک هتلدار تصور می‌کند، تجارت نیست، بلکه بین هتلداری و امور تجاری از لحاظ اعاده سرمایه، تفاوت زیادی وجود دارد.

با پذیرائی از مسافران و دادن غذا و سرویس خوب، برگزاری چند مجلس میهمانی به شکل آبرومند و مطلوب، در زمان کوتاه سرمایه احیاء نمی‌شود. تعجیل و انتظار و دلهره صاحب هتل، نه تنها در برگشت سرمایه مؤثر نیست بلکه ممکن است پرسنل را از خط مشی صحیح و سالم خود منحرف کند و تشویش و اضطراب زیان‌آوری را موجب شود و برای مدیر هتل نیز دلسردی و ناراحتی خیال ایجاد نماید. شیوه مفید و مؤثر این است که مدیر و پرسنل هتل، نتایج کار خود را با نحوه پذیرائی خوب و جلب رضایت مشتریان، دقیقاً سنجیده و به این نکته بیاندیشند که وجودشان تا چه حد سودمند و ثمربخش است و سود روزانه و سالانه آنها چه مبلغی است و میزان عملکرد و درآمد و هزینه هتل، در پایان هر سال، چه ارقامی را نشان می‌دهد، در این صورت می‌توان پی برد که سرمایه در چه زمانی ممکن است به دست آید. تحصیل سرمایه در امر هتلداری، تدریجی است و به مرور زمان و در درازمدت می‌توان به این هدف نائل شد.

بنابراین بهتر است به مدیران هتل مجال دهند تا به جای اینکه فکر و اندیشه خود را برای اعاده سرمایه مشغول و گرفتار و خسته کنند، درصدد بهبود سیستم گردش کار برآیند و صاحبان هتل نیز درآمد هر روزه را اندوخته‌ای تلقی نمایند برای تأمین و برگشت سرمایه. یکی از دردها و موارد گله‌گذاری مدیران این است که می‌گویند: در آمد خوبی نداریم. این افراد باید بدانند که سرویس خوب ندارند تا درآمد خوبی داشته باشند. واضح است که اگر مشتری از وضع هتل رضایت کامل داشته باشد، هرگز هتل دیگری را ترجیح نمی‌دهد و بدون تردید در هر مسافرت، به همان هتلی می‌رود که با آن سابقه آشنائی دارد و از سرویس و کارکنان آن راضی است.

عده دیگر شکایت دارند که ساختمان هتل قدیمی است و جلب توجه مشتریان را نمی‌کند زیرا آسایش کافی ندارند. مسلماً چنین هتل‌هایی به تعمیر و اصلاح و بازسازی و نوسازی نیازمند است و تا وقتی که از مشاوران و متخصصان برای رفع اشکالات استفاده نکنند و نقایص هتل را رفع نمایند به همان وضع باقی خواهد ماند و هر روز بدتر از روز قبل شده و مسافران به علت خرابی هتل، گریز پاتر خواهند شد. اثر وجود و ماهیت اعمال

# مدیر هتل

و کردار و اغراض و منش رسپشنیست‌ها در امر هتلداری قابل‌انکار نیست، قوه جاذبه و دافعه آنان را هرگز نباید از نظر دورداشت، آنان به سادگی قادراند با خواست و اراده و علاقه قلبی خود، مشتریان را جذب کنند یا با بی‌میلی و بی‌اعتنائی و کارشکنی و درشت‌خوئی و تلخ‌زبانی، مراجعان را طرد و پراکنده سازند. بی‌جهت نیست که هتلداران حرفه‌ای و زنجیره‌ای، برای قسمت رسپشن اهمیت خارق‌العاده‌ای قائل‌اند.

با استفاده از شخصیت برجسته رسپشن است که هتلی می‌تواند برای سیاحان و جهانگردان و توریست‌ها در آن سوی دنیا، محل اقامت رزرو کند و بدین وسیله درآمد و شهرت و وجهه هتل را بالا ببرد. آیا این موارد و علت‌ها و انگیزه‌هایی که به ظاهر نامحسوس و بی‌اهمیت به حساب می‌آیند، می‌توانند در مسیر کار و فعالیت و افکار و اعمال مدیران، نفوذ کرده و اثرگذار و نقش‌آفرین باشند یا خیر؟ و آیا چنانچه در هتلی چندین نفر آمر و حاکم و دستوردهنده باشد، در وضعیت هتل مؤثر است یا خیر؟ منصفانه باید بگوییم (آری). بنابراین عوامل و کسانی هستند که از بالای سر مدیران نگاه می‌کنند و در موفقیت یا عدم موفقیت مدیران، دخیل و سهیم و شریک‌اند، حتی می‌توان گفت که بر مدیران مدیریت می‌کنند.

کار مدیریت هتل در همه جا همسان و استاندارد نیست و قوانین و مقررات هتل هم شکل و یکسان اجرا نمی‌شود. قدرت و تدبیر و تجربه مدیر هتل در صحت و سرعت جریان کار مؤثر است. مدیر هتل در صورتی که با مسافران و مشتریان تماس و آشنائی داشته باشد و به آنها مجال دهد که در جریان کارها و نحوه پذیرائی، نظرات خود را ابراز دارند با همه تجربیاتی که شخصاً دارد می‌تواند از تک تک میهمانان درسی بیاموزد یا پس از پایان هر مجلس میهمانی، نتیجه را بررسی کرده و برای بار دیگر، مجلس را به صورت بهتری برگزار نماید.

سایر اجتماعات تشکیل شده در هتل از قبیل کنفرانس‌ها، سمینارها و دوره‌های کارآموزی و آموزشی، درس‌های آموزنده‌ای هستند که به بهبود کارها کمک می‌کند. از هر روزی که می‌گذرد، می‌توان تجربه‌ای آموخت و از هر اتفاق و پیش‌آمدی درسی فرا گرفت. البته در صورتی که زمینه و علاقه و استعداد فراگیری وجود داشته باشد و تجربه‌های به دست آمده را به‌کار بندیم. لذا بدون شک می‌توانیم بگوئیم تمام امور و عوامل جاری هتل در وضع مدیریت اثر می‌گذارد و با وظایف مدیر هتل اشتراک دارد و در واقع بر مدیران مدیریت می‌کند.

نکته‌ها و عامل‌ها و سازه‌های بسیاری وجود دارند که هر یک به نوبه خود می‌توانند در خط مشی مدیریت و جهات کار او سهیم و شریک و تعیین‌کننده باشند و در این باره می‌توان عوامل زیر را نیز نام برد:

۱. قوانین جاری کشور.
۲. صفات و خصوصیات و نظرات صاحبان هتل نسبت به مدیران.
۳. درجه اعتماد و اطمینان صاحبان هتل نسبت به مدیران.
۴. معماری ساختمان هتل.

## مدیر هتل

۵. تجهیزات و تشکیلات هتل.
۶. رفتار کردار کارکنان هتل.
۷. سیستم و گردش کار.
۸. دید وسیع و بصیرت مدیر به کلیه امور.
۹. تجارب کافی در فن هتلداری.
۱۰. کامل بودن سیستم گردش کار هتل.
۱۱. کامل بودن وسایل هتل.
۱۲. برنامه پرواز هواپیما و حرکت قطار و اتوبوس.
۱۳. آنچه که مدیران می بینند و می شنوند.
۱۴. رضایت مسافران و کم کردن موارد شکایت آنان تا حد صفر.

وظایف و مسئولیت‌های دیگری نیز از قبیل مسئولیت حفظ منافع و اموال هتل، فراهم نمودن وسایل رضایت خاطر میهمانان و مسافران، توجه لازم به صرفه‌جویی و کم کردن هزینه‌ها، بالا بردن سطح درآمد‌ها، جلب رضایت پرسنل، جلوگیری از ریخت و پاش و ضایعات تأمین امنیت داخلی هتل که هر یک به نوبه خود درخور توجه و اهمیت است. مدیران را احاطه کرده و موظف و مکلف ساخته است که با این مسئولیت‌ها دست به گریبان باشند و خود را برای تمکین در مقابل این عوامل مقید بدانند.

طراحی و اجرای دکوراسیون و تزئینات داخلی هتل		
تئوری	عملی	جمع
۴	۱۲	۱۶

پس از آن که کارهای اساسی و ساختمانی هتل به پایان رسید و روزهای افتتاح و آغاز به کار هتل نزدیک شد اقدام‌های دیگری باید انجام پذیرد که هر یک به ارزش خود می‌تواند اهمیت ویژه‌ای داشته باشد. این اقدام‌ها دنباله کارهای مهم ساختمانی و کامل‌کننده هتل است که به منظور آماده‌سازی آن برای شروع به فعالیت و پذیرائی از مسافران و میهمانان به انجام می‌رسد. نخست می‌باید که تمام ساختمان هتل را به طور دقیق و کامل بررسی نمود. یادآور می‌شویم که بهتر است این بررسی‌ها همراه با یک متخصص هتلداری انجام گیرد و به توصیه‌ها، سفارش‌ها، خرده‌گیری‌ها و طرح‌های او با دقت توجه شود.



در این بازدیدها مشخص خواهد شد که چه محلهائی برای کدام کارها و فعالیت باید در نظر گرفته شود و هر یک از بخش‌های هتل را می‌توان در کدام قسمت مستقر نمود. قسمت‌های مورد نیاز هتل و محل استقرار هر یک را باید با دقت تعیین کرد. محل هر یک از آنها باید به گونه‌ای انتخاب شود که ارتباط آنها با یکدیگر به سادگی و آسانی برقرار شود. همچنین باید محل استقرار ماشین کارت ساعت در هتل نیز معین باشد تا ساعت شروع به کار هر یک از کارکنان روی کارت مخصوص ثبت شود. سپس لازم خواهد بود تا تعداد پرسنل و کارکنان هتل را تعیین نمائیم و میزان احتیاج هتل به افراد حقوق بگیر را مشخص کنیم. آنگاه مسأله شیفت بندی و تعیین تعداد ساعت کار افراد پیش خواهد آمد و باید مشخص نمود که در چه ساعتی لازم است شیفت‌ها تعویض و گروه بعدی جایگزین گروه قبلی شود. این موضوع باید با توجه به افزایش تراکم واردین هتل و شلوغی‌های آن در نظر گرفته شود. پس از آن موضوع تعیین تعداد و انواع وسایلی که مورد نیاز هتل است پیش خواهد آمد که لازم است بدانیم چه وسایلی در هر قسمت از هتل مورد نیاز خواهد بود و از هر یک چه تعداد باید خریداری و آنها را در کجا قرار دهیم. در ساختمان هتل می‌باید به نکات مربوط به ایمنی و حفظ سلامت و حفاظت از میهمانان و کارکنان هتل توجه خاص مبذول گردد و از آن جمله می‌باید قسمت‌هایی از هتل را که در ساعت‌های شب تعطیل خواهد بود معین ساخت. همچنین لازم است تالوله‌ها و دیگر وسایل مربوط به آتش نشانی هتل و لوازمی از این قبیل که در آینده برای کنترل‌های حفاظتی و ایمنی اهمیت فراوان دارند، به طور دقیق بررسی و از کارآئی و صحت آنها اطمینان حاصل نمود. بالن‌های ویژه فرونشانی آتش و نوع هر یک، میزان کارآئی و طرز کار آنها باید به دقت بازرسی گردد و به کارکنان آموزش

## مدیر هتل

داده شود و در مرحله بعدی لازم است که نوع سیستمی را که در آینده می‌باید برای اداره امور هتل به کار گرفته شود تعیین و درباره آن با متخصص این امر مشاوره به عمل آید. از آنجا که هر هتل می‌باید برای اداره خود از سیستم اداری و پرسنلی ویژه‌ای برخوردار باشد، لازم است که پیش از هرگونه اقدام عملی در این موارد به ثبت طرح‌ها و برنامه‌های اجرایی بر روی کاغذ اقدام شود. تعداد پرسنل هر بخش و تعداد ساعت کار آنها را باید تعیین کرد و آنگاه طرح‌های پذیرفته شده را برای ارائه به چاپخانه جهت تهیه فرم‌های چاپی ارائه نمود. در این باره بایستی دقت کافی به عمل آید که این طرح‌ها بی‌نقص باشند تا از جنبه مالی متحمل زیان‌های هنگفت نشویم. در مورد طرح‌ها باید به نکاتی از قبیل گردش کار، نحوه ارائه گزارش‌ها به قسمت‌های مختلف و نوع گزارش‌ها توجه نمود. این فرم‌ها که در آینده می‌باید گزارش‌های هتل بر روی آنها ثبت گردد، بایستی از هر جهت گویا و بدون ابهام باشند تا بتوانند روی فرم‌های ویژه هر گزارش به درستی عمل کرد. به عنوان مثال، فرم‌های مربوط به امور مالی و کنترل حساب و درآمدها و هزینه‌ها می‌باید به طور دقیق و صحیح و روشن طراحی و چاپ گردد و از تهیه گزارش‌های اضافی که نتیجه‌ای غیر از کاغذ بازی و اتلاف وقت در پی نخواهد داشت جلوگیری شود. با توجه بدین نکته لازم است که هر نوع فرم را پیش از آن که طراحی نمائیم، به تمام جوانب آن دقت کنیم و آن را طوری طرح کنیم که بتوان بیشترین میزان استفاده از آن را به عمل آورد مثلاً بتوانیم در پشت فرم گزارش نیز مطالب مهم دیگری مربوط به همان قسمت را درج کنیم. باید دقت نمود که فرم گزارش چاپی دریافت شده از یک قسمت با گزارش‌های و اصل از دیگر قسمت‌ها هماهنگی داشته باشد، چرا که این فرم‌ها در نهایت به یکدیگر الصاق خواهند شد و از این رو می‌باید که قطع، اندازه، شکل و رنگ آنها بایکدیگر متناسب باشد. البته بسیاری از فرم‌ها را می‌توان با کامپیوتر طراحی و چاپ گرفت و نیازی به چاپخانه نیست در همان حال که فرم‌های لازم برای استفاده در هتل رابه چاپخانه می‌سپاریم یا با کامپیوتر طراحی می‌کنیم بایستی در اندیشه استخدام پرسنل و کارکنان هتل نیز باشیم و این مهم را باید با توجه به تعداد بخش‌ها، حجم و ساعات کار، شیفت‌بندی و میزان احتیاج هتل به انجام برسد. تعداد پرسنل آن را باید با ملاحظه نوع معماری ساختمان، درجه هتل و تعداد بخش‌های آن، شیفت‌بندی و نحوه اداره هتل تعیین و استخدام نمود. لیست‌ها و صورت هزینه‌هایی نیز باید برای وسایل مورد نیاز هریک از بخش‌ها تهیه گردد. به عنوان مثال برای بخش خانه‌داری تعداد پتوها، ملاف‌ها، روبالشی‌ها، انواع حوله‌های دست و حمام و تعداد آنها و همچنین برای قسمت رستوران بایستی تعداد میز و صندلی‌های لازم، انواع مناسب‌تر و مرغوب‌تر آنها، تعداد و نوع رومیزی‌ها را معین و تدارک دید. برای بخش لباسشوئی هم باید وسایلی از قبیل غلتک، خشکشوئی، آبشوئی، خشک‌کن، پرس اتو، حوضچه لکه‌گیری و دیگر لوازم را معین و برای خرید اقدام نمود. در مورد آشپزخانه و دیگر بخش‌های هتل نیز می‌باید انواع و تعداد وسایل و لوازم را تعیین و پس از مشاوره‌ها و بررسی‌های ضروری به تهیه آنها همت گماشت. تمامی این لوازم و وسایل و تجهیزات را باید به گونه‌ای تعیین، انتخاب و نصب یا مستقر کرد که بتوان با تحمل کمترین میزان مخارج بیشترین منفعت و کاربردی را به دست آورد. به عنوان مثال چنانچه دستگاه "تایم گیر" را در همان محل پارکینگ اتومبیل هتل قرار دهیم خواهیم توانست انجام دو نوع کار را از یک نفر انتظار داشته باشیم. نخست آن که وی می‌تواند به عنوان تایم گیر" انجام وظیفه کند و دیگر آنکه مراقبت از پارکینگ و اتومبیل‌های موجود در آن را بر عهده می‌گیرد به طوری که بتواند بر حوادث و رویدادهای داخل پارکینگ



## مدیر هتل

نظارت داشته باشد. بالابردن میزان بازدهی و راندمان کار در هتل به نکات ساده ولی پر اهمیت ارتباط می‌یابد. در همان آغاز کار می‌باید توجه نمود که مثلاً برای میز رسیشن کدام محل مناسب‌تر است یا میز صندوق تریا را باید در کدام نقطه قرار داد و میز صندوق رستوران در کجا مناسبت دارد. نکات کوچک دیگری نیز وجود دارند که اهمیت آنها را نمی‌توان نادیده گرفت. از جمله اینکه آیا نزدیک میز تریا و رستوران برای استقرار ماشین حساب و کامپیوتر و استفاده از آن، پریز برق کابل شبکه LAN هم وجود دارد؟ آیا پریز تلفن در مکان‌های مناسب کار گذاشته شده است؟ تجهیزات و لوازم تریا را چگونه باید مستقر ساخت که در کمترین فرصت بتوان بیشترین فعالیت را به انجام رسانید و راندمان را در کار افزایش داد. در قسمت لانداری باید توجه نمود که جای مناسبی برای ملاف‌های ناشسته در نظر گرفته می‌شود و هم لباس‌های شسته و تمیز را بتوان در جای مناسب قرار داد. برای اتخاذ هر تصمیمی باید این نکته مهم را مورد نظر قرارداد و حسابگرانه و با بینش صحیح طوری عمل کرد تا با استفاده از فعالیت کمترین تعداد پرسنل و در کوتاه‌ترین زمان ممکن بتوان کارها را پیش برد. دیگر از نکاتی که لازم است پیش از افتتاح هتل بدان توجه شود، نام هتل و سفارش دادن آن به تهیه کننده تابلو است. همچنین می‌باید که شماره‌های اتاق‌ها و جاکلیدی‌ها، جعبه کلید و تابلوهای لازم برای راهنمای طبقات و بخش‌های پارکینگ، رستوران، تریا، خانه‌داری، انبار، حسابداری، مهندسی، لباسشویی، پلکان اضطراری، مدیریت، رسیشن، کشیر، اطلاعات، توالی عمومی و غیره را در جای مناسبی نصب نمود. این تابلوها هر یک به مسافر کمک می‌کند تا مشکلات خود را شخصاً و در محیط هتل برآورده سازد و برای اطلاع از محل هر یک از این قسمت‌ها به مسئولین یا کارکنان هتل مراجعه نکند و از اتلاف وقت پیشگیری شود. پیش از افتتاح هتل لازم است که همه اتاق‌ها، راهروها، چراغ‌ها و فاضلاب با دقت بررسی شود. بررسی فاضلاب‌ها یک امر ضروری و حتمی است زیرا ممکن است مصالح بنایی به کار رفته در ساختمان هتل در مجرای فاضلاب‌ها برجامانده و آن را مسدود کرده باشد. یکی از نکات مهمی که تأکید بر آن را بسیار ضروری می‌دانیم آن است که بین رستوران و در آشپزخانه می‌باید یک فضای جداگانه در نظر گرفت در چندین مورد که برای شروع به کار هتل‌ها و به منظور راه‌اندازی آنها مراجعه کرده بودم، در معماری ساختمان از این نکته غفلت شده بود که محلی برای ظروف تمیز، ظرف یخ و ظرف نان و به‌طور کلی لوازمی که گارسن‌ها بدان احتیاج دارند در نظر گرفته شود. اختصاص یک فضای نه چندان بزرگ که به چنین امری سبب می‌شود که از ورود و خروج بی‌مورد گارسن‌ها به آشپزخانه بی‌نیاز شویم و از شلوغی آن تا حدود زیادی کاسته گردد. در دو مورد به ناچار بر آن شدیم تا جلو درب آشپزخانه را با قراردادن یک "پارتیشن" و به طوری که پشت آن را از طرف آشپزخانه قفسه بندی نمودیم. برای همین منظور اختصاص دهیم تا گارسن‌ها برای برداشتن یخ، نان، قاشق و چنگال و لیوان و رومیزی و دستمال سفره و از این قبیل، ناچار از ورود به آشپزخانه نباشند. با این اقدام، بعضی از فضای آشپزخانه از آن جدا می‌گردید، ولی چنانکه این نکته به موقع خود و در معماری ساختمان هتل مورد توجه می‌بود چنین مشکلی پیش نمی‌آمد. بعد از اتمام کار ساختمان و تکمیل تجهیزات، مبلمان، دکور، رنگ، خرید وسایل، انتخاب مدیر، استخدام پرسنل، آموزش پرسنل، انتخاب مسئولان و متصدیان، تعیین حدود و وظایف آنان، تقسیم بندی بخش‌های هتل، تهیه دفاتر و اوراق و فرم‌های چاپی و کلیه وسایلی که قبلاً با مطالعه و دقت کافی پیش‌بینی شده، موضوع افتتاح هتل مطرح می‌شود. یعنی هنگامی فرا رسیده است که هتل، آمادگی خود را برای آغاز به کار اعلام

## مدیر هتل

نماید و به استحضار شهروندان برساند که چنین هتلی در فلان نقطه شهر ساخته و پرداخته و آماده پذیرائی شده است. این لحظه با سرور و شادمانی توأم است و به منزله جشن افتتاح تلقی می‌شود، یعنی بعد از مدت‌ها، بلکه سال‌ها تحمل رنج و زحمت و کوشش و فعالیت و تقبل هزینه هنگفت، فرصت آغاز کار و بهره برداری فرارسیده و کلیه تشکیلات و دستگاه‌ها و سرویس، آماده خدمت شده‌اند. بدیهی است قبل از پیش‌آمدن چنین فرصتی و اتخاذ تصمیم افتتاح هتل، باید از تمام قسمت‌ها بازرسی به عمل آید و معلوم شود که کلیه دستگاه‌های نصب شده به خوبی کار می‌کنند؟ از لحاظ آب و برق و گاز و تلفن و دستگاه‌های لباسشویی و سردخانه‌ها و سردکننده‌ها و غیره هیچ گونه عیب و نقصی باقی نمانده و مواد اولیه مورد نیاز تهیه گردیده و در انبار و سردخانه‌ها موجود می‌باشد و حتی دقت شود که فاضلاب‌های حمام‌ها و دستشویی‌ها و سایر قسمت‌ها نقایصی را نشان ندهد. پس از این مقدمات و حصول اطمینان کامل از گردش بی عیب و نقص کارها، تصمیم افتتاح هتل را باید به مرحله اجرا درآورد. قطعاً طی اعلامیه‌ها یا اطلاعیه‌ها، با درج در جراید یا از راه‌های دیگری، تاریخ افتتاح هتل قبلاً اعلام گردیده است، ولی برای شرکت در جلسه افتتاحیه باید از عده‌ای که مورد نظراند دعوت به عمل آید و در ساعت موعود هتل افتتاح شود و از مدعوین، حداقل با چای و شیرینی، یا میوه و بستنی و غیره، پذیرائی گرمی به عمل آید. البته مدعوین از قسمت‌های مختلف هتل بازدید خواهند نمود و از اهمیت و امکانات هتل مطلع خواهند شد. آشنائی حاضرین با پرسنل، به خصوص کادر مدیریت هتل، بسیار مغتنم یا حائز اهمیت است و این نوع فرصت‌ها، خود بهترین وسیله برای معرفی و شناساندن هتل به دوستان و آشنایان و مسافران می‌باشد که با عده دعوت‌شدگان آشنائی دارند، زیرا این افراد و خویشان و بستگان آنان از راه‌های دور قصد آمدن به آن شهر را داشته باشند و درصدد اقامت در هتلی برآیند یا وسیله پیغام و تلفن تقاضای رزرو اتاق بنمایند، مسلماً در درجه اول توسط دوستانشان به هتلی که سابقه آشنائی دارند معرفی خواهند شد. دعوت از ادارات و در جریان قرار دادن امکانات هتل و افرادی که مایحتاج و مواد اولیه مورد نیاز هتل از آنها خریداری می‌شود یا به انحای مختلف با آنها سروکار خواهند داشت، برای شرکت در مراسم افتتاح، نباید فراموش شود. در جلسه افتتاح هتل بد نیست از مدعوین خواسته شود نظرات خود را در مورد ساختمان، تجهیزات و دکور و سایر خصوصیات هتل ابراز دارند. چه بسا ممکن است اظهار نظرهای آنان مفید و مؤثر واقع شود و پیشنهادهای جالب و ثمر بخشی داشته باشند. یکی از شرایط موفقیت در امر هتل‌داری، مردم‌داری و مردم دوستی و میهمان‌نوازی است و این دعوت و نظایر آنها سبب می‌شود که از میان شهروندان خود، دوستان تازه‌ای پیدا کنیم و برای این دوستی و مودت، ارزش و احترام قائل شویم. زیرا قدر و منزلت دوستی‌ها و آشنائی‌ها، علاوه بر اینکه فی‌نفسه قابل تقدیر است موجب پیشرفت و رونق کارها نیز خواهد شد.

### ویژگی‌ها، خط مشی و سیاست‌های مربوط به راه‌اندازی مراکز میهمان‌داری

پیش از گشایش یک هتل یا رستوران قبل از پذیرا شدن میهمان‌ها یا مسافرین باید که برای هر یک از قسمت‌ها و دوایر آن به تعیین خط مشی، سیاست و روش کار مشخص پرداخت و در این راستا به گونه‌ای عمل کرد که ضمن پیش‌بینی امکانات توسعه و گسترش زمینه کارها و رسیدن به سطح مطلوبی از کیفیت‌ها از خط مشی و روال مشخص و اطمینان بخشی نیز پیروی نمود. به دست آوردن یک شناخت دقیق از

## مدیر هتل

برنامه‌های شغلی و شناسائی رسمی جوانب و اطلاع از شیوه‌های اجرائی آن همانند تهیه یک دورنمای کلی از حرفه میهمانداری است. تصویر دقیق‌تر این حرفه اقدام به برنامه‌ریزی‌های دراز یا کوتاه مدت و کوشش در راه دستیابی به اهداف مشخص است که از جمله این اهداف می‌توان به دست آوردن سهمی مناسب در بازار کار و تجارت، وضع و دخالت در قیمت‌ها، کسب درآمد معقول و استفاده از آن را مثال آورد. گردش منظم و مداوم کارها، در تمام زمینه‌ها، وجود همکاری لازم و سازنده میان کارکنان و ارائه آموزش‌های کافی به آنها، بر کار نظارت و کنترل امور تأثیر می‌گذارد و آن را آسان می‌سازد. نمونه و الگویی که در حال حاضر پیشنهاد می‌شود، خواهد توانست به عنوان خط مشی مناسبی برای اجرا در بخش غذا و نوشابه به کار گرفته شود. چک لیست‌های مندرج در این نمونه هم می‌تواند پیش از گشایش تأسیسات میهمانداری در امور مربوط به غذا و نوشابه مورد استفاده مدیران قرار گیرد.

### بازسازی هتل

کلمه مدرن می‌تواند به تنهایی بیانگر بار معنای نهفته بسیاری از نادانسته‌ها باشد تصور همه بر این است هتلی که از ابتدا ساخته و یا تجهیز شده تا آخر باید با همان طراحی و دکور و با همان شیوه اداره شود و یک هتل قدیمی نمی‌تواند مدرن باشد اما هتل‌ها تغییر می‌کنند و تغییر خواهند کرد. طبیعی است هر چه زمان به جلو می‌رود همه چیز با شتاب در حال تغییر و بهتر شدن است تکنیک‌های مدیریت هتل‌های مدرن باید با شرایط متغییر مطابقت داشته باشد همان‌طور که تکنولوژی و تجهیزات ماشینی سبب تقلیل نیروی انسانی شده و تأثیر عمده‌ای بر مدیریت و عملکردهای هتل داشته و خواهد داشت. بسیاری از تغییرات الگوی زندگی هر کشوری تحت تأثیر زمان و آثار مدرن واقع می‌شود. در هر هتل واردین و مسافریین توقع و سلیقه‌های متفاوت دارند و این بر عهده مدیریت و دیگر پرسنل است که چگونه خواسته‌های مراجعین را درک کنند و آن را برآورده نمایند.

دلایل گوناگونی وجود دارد. در صنعت هتلداری به خاطر از دست ندادن مشتریان قدیم و جلب میهمانان جدید باید به برخورد خوب و پاکیزه بودن توجه نمایند همچنین باید به نگهداری ساختمان و تأسیسات و تجهیزات آن برسند. زیرا هتل‌ها ۲۴ ساعته مشغول فعالیت هستند و چنانچه برای نگهداری آن کوشش نشود خیلی زود فرسوده خواهند شد، به همین دلیل کوچک‌ترین نقص را باید فوراً برطرف کرد تا هتل همیشه نو و لوکس، باقی بماند. نظر به اینکه یکی از نکات مهم در سودآوری هتل‌ها نگهداری از ساختمان و تجهیزات آن است لازم است کوچک‌ترین نقصی که در ساختمان یا تجهیزات به وجود می‌آید فوراً تعمیر یا ترمیم شود. آموزش نحوه کارکردن درست با وسایل و تجهیزات هتل به کارکنان نباید فراموش شود. همچنان که مطابق زمان به تغییرات دکور، تجهیزات، تکنولوژی باید توجه کنند. این نکته را نباید از یاد ببرند که نرخ و درجه‌ای که تعیین شده برای وسایل، نو، مدرن، لوکس و خدمات روز اول افتتاح بوده است.

اگر هر ساله هزینه‌ای را برای بازسازی اصولی و منطقی و الویت بندی در تغییرات آن هم از روی برنامه و دید کارشناسی در نظر بگیرند، این سرمایه کلان ملی نه تنها از بین نخواهد رفت بلکه به تعداد مشتریان نیز

## مدیر هتل

افزوده خواهد شد. از اغلب هتلداران قدیمی وقتی سؤال شود که چرا به هتل نمی‌رسید می‌گویند ساختمان قدیمی است و وسایل کهنه است و هر ساله مبالغی خرج می‌کنیم ولی درآمد نداریم اما صاحبان این گونه هتل‌ها متوجه نیستند به خاطر هزینه نکردن جهت نگهداری ساختمان و بی‌توجهی به وسایل و تجهیزات قدیمی و فرسوده از کارکردن در چنین محیطی دلسرد شده‌اند و خدمات آنها هم به همان اندازه پایین آمده است و به همین دلیل بیشتر مشتریان خود را از دست داده‌اند، در صورتی که از نظر اقتصادی بهترین راه برای کمبود هتل بازسازی و بهبود هتل‌های امروزی است به طوری که با امکانات روز هم‌خوانی داشته باشد.

اگر صاحبان هتل‌های قدیمی با زمان پیش نروند و بودجه‌ای برای تعمیرات و تغییرات در نظر نگیرند، کم‌کم به فراموشی سپرده می‌شوند. این هتل‌داران با تجزیه و تحلیل و بررسی درست و بودجه‌بندی اولیه می‌توانند به بازسازی هتل به نحو احسن اقدام کنند و چنانچه بازسازی با برنامه و توجه به اولویت‌ها درست انجام شود با توجه به اینکه مدیران چنین هتل‌هایی، از تجربه نسبتاً خوبی برای دادن سرویس و خدمات مطلوب برخوردار هستند مطمئناً می‌توانند مهمانان بیشتری جلب نمایند این مورد یکی از رقابت برانگیزترین جنبه‌های مدیریت هتل است. البته برای بازسازی باید به نکاتی مهمی توجه کرد، از جمله این که تغییرات در هتل‌ها اساساً نباید فقط در ساختمان انجام گیرد زیرا همان‌گونه که ساختمان کهنه شده تجهیزات نیز فرسوده و قدیمی شده‌اند امروزه ساختمان، تشکیلات و تجهیزات هتل محصول دقت و کنجکاوای مردم می‌باشد که پیش از پیش به آن توجه دارند اگر دقت کنید هتل‌هایی که سال‌ها پیش ساخته شده‌اند از ترکیب همان طراحی و مبلمان سال‌های پیش استفاده می‌کنند.

گاهی هم به مرور در این مدت اجباراً وسیله‌ای برای تأمین کسری تجهیزات تهیه کرده‌اند وسیله‌ای که به نظرشان جالب آمده به میل خود یا به سلیقه میهمانان هتل خریداری نموده‌اند. البته غالب این تغییرات بدون توجه به ویژگی‌های تجهیزات هتل، تکنولوژی، فضای موجود و طراحی بقیه وسایل انجام گرفته است. اگر دقت کنیم طی این چندین سال بارها رنگ دکورهای چوبی عوض شده، رنگ دیوار یا سقف، تعدادی از مبلمان و صندلی تغییر نموده و بخشی از تجهیزات به علت فرسوده شدن کنار گذاشته شده یا بازسازی شده رنگ موکت و طرح آن، روکش مبلمان و رنگ آن و همه این تغییرات گوناگون هیچ هماهنگی با موکت، پرده، اتاق و لابی، رستوران، ندارد و هیچ توجهی نکرده‌اند که این تعویض‌ها کاملاً با آن طراحی سال‌ها پیش متضاد است. در چنین وضعی هر بخش یک طراحی خاصی را دارد. طراحی و مدل قبل برای همان رنگ و همان موکت، مبلمان، پرده، رومیزی بوده است و آن زمان رنگ دیوارها، رنگ موکت‌ها، مبلمان و دکورها یک‌دست بوده اما اکنون اصلاً شباهتی به رنگ و طرح انتخابی فعلی ندارد. نتیجه این تغییرات شتاب زده چنین است که هتل کهنه‌تر، قدیمی‌تر و زشت‌تر جلوه داده می‌شود.

نکته دیگری که باید مورد توجه قرار گیرد این است که اگر بناست موکت‌های بخش‌های هتل تعویض شود باید ویژگی‌های همان بخش را داشته باشد اهمیت رنگ موکت را نباید از نظر دور داشت زیرا رنگ موکت یک عامل مهم متحدکننده برای نمایش حوزه و محیط دید و آنچه که در آن محدوده به چشم می‌خورد تلقی می‌شود یعنی کنترل‌کننده اتمسفر مجموعه ساختمان، اشیاء و وسایل دیگری است که در آنجا متشکل شده است. بنابراین رنگ موکت باید معقولانه و با دقت و تأمل انتخاب شود. چنانچه قبلاً موکت ضد آتش نبوده یا

## مدیر هتل

الکتريسته ايجاد مي‌كرده يا در شستشو ايجاد بوي نامطبوع مي‌نموده بايد در خريد جديد اين عيوب را برطرف كنيم شايبسته است براي انتخاب موكت محل‌هاي پر ترافيك انتخاب درستي داشته باشيم آن‌گونه كه دوام و زيبائي بيشتري داشته باشد همچنين اگر رويه مبل ضد آتش نبوده يا به راحتی قابل شستشو نبوده در خريد جديد بايد توجه شود كه رويه‌هاي تازه داراي ويژگي‌هاي خاص خود باشد. اصولاً بهتر است موكت، پرده، رويه مبل و صندلي هم‌زمان تعويض شود تا هماهنگي از نظر رنگ و جنس به وجود آيد.

موقع بازسازي بهترين زمان براي انجام و نوسازي آنچه قبلاً پيش‌بيني نشده يا غلط انجام شده مي‌باشد مثل: سيم كشي برق، تلفن، پيچ، سنسور آتش، كابل شبكه كامپيوتر، آنتن مركزي، راديو مركزي و نكات مهم و ضروري ديگري كه براي آن هتل به‌خصوص، لازم است انجام شود. همچنين براي هر تغييری در اتاق‌ها، راهروها، لابي، رستوران، رسپشن، انبار، آشپزخانه و اصلاح وسايل نصب شده بهترين موقعيت است كه با هزينه كم عيوب آنها اصلاح شود. ضمناً نبايد فراموش كرد براي صرفه‌جوئي تا جاي ممكن هر گونه خريدي از دست اول انجام گيرد.

در بسياري از بازديدهائي كه از هتل‌ها داشته‌ام اكثر هتل‌هاي قديمي به علت اينكه لوله‌كشي هتل فرسوده بوده براي ترميم مجبور به تعويض همان تعداد از كاشي حمام‌ها شده‌اند البته هر جا به شكلي كاشي‌هاي شكسته شده را تعويض نموده‌اند. چرا كه آن نوع كاشي در بازار نبوده و مقرون به صرفه هم نبوده كه تمام كاشي‌ها را عوض كنند بنا بر اين سعي نموده‌اند شبیه و رنگ همان كاشي ولي با طرحي ديگر نصب نمايند كه بسيار زشت و بدنما شده در صورتي كه در چنين مواقعي مي‌توان به جاي تعويض كلييه كاشي‌ها چند كاشي ديگر از همان محل را مثلاً به صورت + يا - يا L يا H يا هر شكلي كه ممكن است زيباتر شود ايجاد كرد (بستگي به تعداد كاشي كه شكسته‌اند) و آن قسمت را با نصب كاشي رنگ متضاد ولي هم اندازه ترميم نمود به طوري كه خود نوعي طراحي در قسمتي از حمام ديده مي‌شود كمتر كسي فكر مي‌كند به خاطر تركيب كاشي لوله و ترميم شده است. در حرفه هتلداری برای هر کاری و هر تعمير و ترميمي نياز به نوع آوري و ابتكار مي‌باشد و اين نوع آوري‌ها باعث كم‌شدن هزينه و زيبائي مي‌شود بنا بر اين بايد براي بازسازي هتل از قبل برنامه نوشت.

اين برنامه‌ريزي نوع فعاليت هتل، تجديد و نوسازي، نوع خدمات تأييد شده، كالاي تأييد شده و ايده‌هاي جديد در مورد طرحي كه ترتيب داده شده را روشن خواهد كرد (تاريخ شروع بازسازي و خاتمه، چگونه و از كجا بايد شروع نمود؟ چه كار مي‌خواهيم بكنيم؟ چه كارهايي بايد انجام شود؟ چه تغييراتي مي‌خواهيم در معماری انجام دهيم؟ چه تحولي روي سيستم و گردش كار و تعداد پرسنل؟ و چه تعويض‌هائي روي تجهيزات بايد انجام شود؟ و کدام‌ها براي آسايش و جلب مشتري مهم است؟ و کدام براي زيبائي در طراحي؟ کدام براي بالا بردن بازده و كم‌کردن هزينه‌ها؟ در نهايت برنامه‌ريزي كه مشخص شد ممكن است چنين بودجه لازم را نداشته باشيم ولي بخش به بخش و طبقه به طبقه هر کدام كه در اولويت است طی دوره چندين ماهه انجام خواهيم داد و اغلب هم لازم نيست براي اين‌گونه بازسازي‌ها هتل تعطيل شود بلکه با برنامه‌ريزي دقيق و ساعت كاري صحيح مي‌توان بدون اينكه باعث سلب آسايش مسافرين مقيم هتل شود بازسازي را انجام داد.

# مدیر هتل

بسیاری از هتلداران قدیمی هر ساله مبلغ زیادی برای بازسازی خرج می‌کنند، در حالی که این بازسازی یا تغییراتی که انجام داده‌اند به نظرشان صحیح آمده نه تنها در وضعیت هتل فرقی نکرده بلکه بازده کاری نیز پایین‌تر آمده است، زیرا بدون مشورت با متخصص فن، بدون اطلاع از تکنولوژی جدید، حتی بدون به‌کار گرفتن از تجربه خود و بدون برنامه و مشخص نبودن هدف انجام شده است و البته نتیجه مطلوبی هم نمی‌گیرند و خرجی که انجام داده‌اند در ظاهر و بازده هتل نکرده است.

برای بازسازی لازم نیست با خرج‌های اضافه و غیر ضروری متحمل هزینه زیادی شویم اگر از دید کارشناسی نگاه کنید با بودجه‌ای کم می‌توان به تمام موارد و پیش‌بینی‌ها جامعه عمل پوشاند. اکنون مدیران هتل‌ها باید تاکتیک‌ها و استراتژی‌هایی را که قبلاً در اهداف مالی پیش‌بینی نشده است ترک کنند مدیران هتل‌ها باید هر ساله بودجه‌ای را برای نگهداری ساختمان و وسایل و تجهیزات در نظر بگیرند و این بودجه را جزو درآمد هتل به حساب نیاورند و این تعمیرات و تغییرات هم معمولاً در فصل‌های خلوت انجام می‌شود (Low Season) خرید هر نوع جنس و کالائی و تغییر طراحی و رنگ و بازسازی هر قسمت از هتل و تغییر وسایل هتل بدون مطالعه و از روی شتاب‌زدگی، اقدامی مردود است و عقل سلیم آن را تأیید نمی‌کند توسل به این دلایل که چون فرصت کم بوده یا ضرورت ایجاب کرده چنین کالائی خریداری شده است یا چون از این نوع یا بهتر از آن نایاب بوده آن را خریده‌ایم عذری نامقبول است و از شتاب‌زدگی و نداشتن اطلاعات و نبودن طرح و برنامه صحیح حکایت می‌کند.

تحمل هزینه‌های از این گونه شرط خردمندی نیست و دلایل و علت‌های دیگری هم می‌توان در زمینه بروز چنین اشتباه‌ها بیان نمود که از گنجایش این مقاله بیرون است، امید است هتل‌های قدیمی با مخارج اندک به بازسازی درست و صحیح هتل اقدام کنند و بتوانند در عرصه رقابت با هتل‌های جدید و مدرن به خدمات با کیفیت مطلوب‌تر بپردازند. هتل‌ها باید با بازسازی و تغییراتی که انجام داده‌اند و وسایلی که اضافه کرده‌اند اگر هم به درجه بالاتر نرسیده‌اند و نرخ بالاتری دریافت نداشته‌اند، مسافری این احساس را داشته باشند که در هتل درجه پایین سکونت داشته‌اند ولی خدمات و سرویس‌دهی یک هتل درجه بالاتر را داشته و این یک موفقیت است.

- در بازسازی هتل این اهداف دنبال می‌شود:

۱. بالا بردن درصد اشغالی
۲. نیازهای آینده
۳. بالا بردن ظرفیت هتل
۴. رفع مشکلات قبل
۵. کم کردن نیرو
۶. تغییرات تجهیزات
۷. سرویس دهی بهتر

## نمای ظاهری هتل یا متل

یکی از نکات ظریف و مهم که موفقیت یک مدیر هتل در جلب مشتری بدان بستگی دارد، نمای ظاهری دورنما و منظره یا چشم‌انداز هتل است. بینائی و احساسی که از این آینه روح به انسان دست می‌دهد نقش عمده‌ای را در برداشت‌های بعدی او بر عهده دارد. دقت و ظرافت موجود در بینش افراد است که می‌تواند توجه را در آنها ثمربخش سازد و تشخیص بی‌اشتباه یا کم خطای آنها به همراه داشته باشد. روان‌شناسان بزرگ به چگونگی توجه و عواملی که موجب انگیزش دقت افراد و گروه‌های مختلف می‌شوند توجه فراوانی داشته و درباره آن مطالعه نموده و نتایج بسیار مفید و سازنده‌ای نیز در اختیار گذاشته‌اند.

این پژوهندگان برآنند که انواع توجه را در اشخاص مختلف می‌توان به سه گونه جدا تقسیم نمود که در بسیاری موارد نیز، ترکیبی از انواع سه گانه توجه در یک نقطه از دیدگاه انسان متمرکز می‌گردد. این سه نوع عبارت‌اند از: توجه غیرارادی، توجه ارادی و سرانجام نوع عادی آن است که در مرتبه سوم قرار می‌گیرد. دورنمای یک متل یا هتل برای تمام کسانی که بدان می‌نگرند به نوعی باید جالب توجه باشد و بتواند دقت و تحسین یا شگفتی و اعجاب آنها را به خود جلب نماید که هدف از تأسیس هتل یا متل نیز، کشش و جذب هر چه بیشتر واردین و مشتریان است.

ساختمان و وضع ظاهری یک هتل باید طوری تزیین و برافراشته باشد تا برای آنهایی که نیاز به اقامت هم ندارند توجه برانگیز و جالب نظر باشد، همین نوع توجه است که از نظر روان‌شناسی با نام توجه غیرارادی شناخته می‌شود. همین بینندگان خواهند بود که در آینده به دوستان، آشنایان، اقوام و دیگر کسانی که نشانی یک هتل دلپسند و تمیز و آماده و مجهز را خواسته باشند، با مراجعه به حافظه بینائی خود و به آسانی خواهد توانست آدرس همان هتل را در اختیار خواستاران قرار دهند و بدین ترتیب به عنوان گروه‌های بزرگی از طرفداران هتل که هزینه‌ای هم صرف آماده ساختن آنها نگردیده است عمل خواهند کرد. ابعاد و اندازه‌های یک تابلو که نام هتل بر آن نقش بسته باشد، رنگ‌ها و دیگر زیبایی‌های شاخص و چشمگیر، هر یک به خوبی می‌تواند توجه رهگذران دور یا نزدیک را به آسانی جلب کند.

متل یا هتلی که در مسیر جاده‌ها یا راه‌های پر رفت و آمد تأسیس گردیده و باید مسافری را به اقامت بخواند نیازمند به یک شناسنامه مختصر، گویا و جالب است و همان تابلوایش می‌تواند این نیازها را به خوبی برآورده سازد. زیرا سرنشینان اتومبیل‌های در حرکت، تنها در لحظه‌ای خواهند توانست به نقطه‌ای بنگرند و نام هتل یا متل را که بر تابلو نقش گردیده است در ذهن خود زنده کنند و آنجا را برای اقامت انتخاب کنند. پس می‌باید جمله‌های تابلو با خط زیبا و خوانا و کوتاه انتخاب شود.

وجود چمن‌های سرسبز، گل‌های دل‌فریب فصل، نحوه تزیین و رنگ ساختمان، ابعاد و اندازه‌های در و پنجره، رنگ پرده و کرکره‌ها همگی می‌توانند در جلب توجه بینندگان یا رهگذران و به ویژه واردین به هتل تأثیر داشته باشند. یادآوری این نکته ضروری است که در بیشتر موارد نیازی به رزرو در متل احساس نمی‌شود و مسافری در هنگام عبور از برابر متل، تصمیم به اقامت و استراحت می‌گیرند. در مورد توریست‌ها یا گردش کنندگان داخلی باید گفت که بیشتر آنها به محل جغرافیائی و زمان و فرصتی که در اختیار دارند می‌اندیشند

## مدیر هتل

و با توجه به همین دو نکته است که یک متل را برای اقامت انتخاب می‌نمایند. چنانچه مسافری برای اقامت و رسیدن به یک متل ناچار به صرف وقت طولانی باشند، ممکن است انتخاب خود را عوض کنند و متل دیگری برگزینند.

این‌گونه مسافری به طور معمول و با توجه به نمای بیرونی و ظاهری متل است که آن را برای اقامت می‌پسندند و همین عامل بیرونی و ظاهری متل، پس از جلب توجه مسافری می‌تواند به خوبی به آنها توضیح دهد که مکانی مناسب و هم پایه با بودجه آنها هست و یا بهتر خواهد بود تا از اقامت در آنجا چشم‌پوشی نمایند. یک متل یا هتل با معرفی وضع ظاهرش به کسانی که برای نخستین بار وارد گردیده‌اند، می‌تواند این پرسش را پاسخ دهد که آیا برای اقامت آنها مناسب خواهد داشت و خواهند توانست از عهده هزینه آن برآیند و یا بهتر آن است که در این مورد سخنی نگویند و بازگردند؟

پس از ورود مسافری به متل یا هتل است که توجه آنها و بیشتر از جنبه «ارادی» برانگیخته می‌شود و در پی آن، امکانات هتل را با نیازها و خواست‌های خود می‌سنجند. آنها می‌خواهند از آسایش بیشتر و رفاه کامل‌تری برخوردار شوند و همین نکته نیز باید توجه دقیق مدیر هتل را با کنجکاو و باریک‌بینی درباره مراجعین برانگیزد. بیشتر میهمانان متل‌ها را خانواده‌های مسافر تشکیل می‌دهند و کمتر پیش می‌آید که اشخاصی به طور انفرادی به متل مراجعه نمایند. از این روی، بهتر آن است که اتاق‌های متل به صورت تویین یا دبل باشد و توصیه می‌کنیم که از ساختن اتاق‌های کوچک و محقر که تنها دارای یک تخت انفرادی باشد صرف نظر گردد.

در صورت اول و چنانچه مسافر تنها باشد و می‌توان همان اتاق "دبل" را در اختیارش قرار داد و هزینه آن را هم دریافت نمود، ولی با مراجعه مسافری به صورت دو یا چند نفر، این امکان نخواهد بود که یک اتاق یک نفری را در اختیار همگی آنها قرار دهیم و از این جهت، سود صرفه متل تأمین نمی‌گردد. در صورتی که وسعت و فضای اتاق‌ها کوچک‌تر باشد نیز همان بهتر که از یک تخت «دبل» استفاده شود تا سود بیشتری عاید متل گردد. اتاق‌هایی را که وسیع‌تر و دارای فضای بیشتر و مجهز به دو دستگاه تخت‌خواب باشند را می‌توان در اختیار خانواده‌هایی با تعداد بیشتر با قرار دادن تخت اضافه قرار داد و آسایش آنها را به خوبی فراهم ساخت.

اتاق‌های کوچک‌تر را که یک تخت خواب دبل داشته باشند به دو صورت می‌توان در اختیار مسافری گذاشت که هم برای اشخاص تنها و هم برای آنها که یک زوج هستند و فرزندانی به همراه ندارند جلب رضایت خواهد کرد. توجه به این نکته لازم است که هتل یا متل که به عنوان تفریحگاه مسافری مشهور می‌گردد، به اتاق‌های تزئین بیشتری نیاز خواهد داشت و هر چه این اتاق‌ها وسیع‌تر و از فضای بیشتری برخوردار باشند، بی‌نقص‌تر و رضایت‌بخش خواهند بود و این این‌گونه اتاق‌ها را هم می‌توان در اختیار دو یا چند نفر و هم می‌توان در اختیار زوج‌ها قرار داد و این خود می‌تواند در طبقه‌بندی هتل یا متل و در سطح درجه آن در بین دیگر مکان‌های همانند آن تأثیر داشته باشد. وضع درونی متل یا هتل‌ها از جمله چگونگی تزئین و ترتیب وسایل رفاه و آسایش مراجعین از "عوامل درونی" جلب توجه به‌شمار می‌رود که به خوبی می‌تواند مدیر هتل را در دستیابی بر شهرت نیکو و موفقیت همیار باشد.



## انتخاب موکت

در موضوع دکوراسیون و وسایل تزئین و تجهیز هتل، موکت یا کفپوش را نیز باید در نظر گرفت زیرا علاوه بر اینکه فرش یا کفپوش محسوب می‌شود، جنبه زینتی را نیز دارا می‌باشد و در حفظ ظاهر و زیبایی اتاق‌ها و قسمت‌های مختلف آن تأثیر به‌سزائی دارد و در روحیه میهمانان و مسافری اثر می‌گذارد. از طرفی، چون تهیه و تأمین آن مستلزم خرج است باید از لحاظ هزینه و دوام و رنگ و رؤیت رعایت صلاح کلی را در نظر گرفت. چون معمولاً تمام کف هتل باید دارای موکت باشد، در نتیجه مبالغی از سرمایه به خرید و نصب آن اختصاص داده می‌شود.

از این رو ناچاریم هم از نظر قیمت و هم از نظر تناسب، مرغوبیت، دوام و انتخاب رنگ بررسی‌های لازم را به عمل آوریم و این کار را به نحوی انجام دهیم که جانب صرفه و صلاح رعایت گردد و سلیقه‌ای هم از لحاظ انتخاب و چگونگی نصب آن به کار برده شود، مثلاً هتلی که دارای ۲۰۰ اتاق یا کمتر از آن می‌باشد، لازم می‌داند از نوعی کفپوش استفاده کند که در خور موقعیت و ظرفیت هتل باشد و زیاده از حد معمول و ضروری متحمل مخارج زاید نشود و هتل‌های وسیع و بزرگ با موقعیت و اهمیت خاص خود، در انتخاب نوع و طرح و رنگ موکت دقت کافی مبذول می‌دارند که موکت و طریقه نصب و استفاده از آن در قسمت‌های مختلف، ولو با هر قیمتی، برازنده شأن و حیثیت هتل باشد.

بنابراین انجام این کار نیز در نوع خود به بصیرت و خبرگی و سلیقه لازم نیازمند و جا دارد که در این مورد هم به نکات لازم اشاره شود، به‌طور کلی امروزه تمایل و گرایش بیشتری به موکت‌های پرزدار وجود دارد و آن را متین و سنگین و با اهمیت تلقی می‌کنند، مخصوصاً برای اتاق میهمان و لابی‌های کم ترافیک و سالن‌های کنفرانس، این نوع کفپوش را در نظر می‌گیرند که خود نیز انواعی دارد، مانند نختاب و پرز بلند و غیره. البته نختاب‌های نایلونی در رنگ‌های مختلف رشته‌های بزرگ و پیوسته دارد و نرمی آن نیز بی‌شبهت به پشم نیست و خاک در لای آنها پنهان می‌شود و خود را نشان نمی‌دهد پلاستیک پلی پروپیلن (Propylene POLY) (ماده بسیار سخت و سبکی است که برای روکش کنار لوله‌ها و تیوب‌ها به کار می‌رود این ماده شیمیائی در صنایع بسته‌بندی کاربرد بسیار زیادی دارد).

درمقابل نور، مقاومت بیشتری دارد و در مقابل نم و رطوبت هم خود را به زودی نمی‌بازد و در راهروهای سرویس می‌توان نصب کرد. کفپوش نی ول پانچ، بدون پشت ابری با قیمت ارزان و دوام عالی جنبه تجملی ندارد و از نظر مقاومت و ارزانی قیمت، بسیار مناسب است و هتلدارانی که مقید به صرفه‌جویی هستند می‌توانند از این نوع استفاده نمایند. در شکل و فرم فرش کردن موکت هم، بعضی‌ها دقیق‌اند و بهترین طرز آن را به کار می‌برند، تصور می‌رود آجری فرش کردن موکت بهترین نوع نصب کردن باشد، زیرا در موقع لزوم به آسانی می‌توان آن را تعویض نمود، یعنی تغییرپذیری را به سادگی ممکن می‌سازد و مشکلات زیادی پیش نمی‌آورد. موکت کردن دیوارها بیشتر از آن نظر است که صدا را جذب می‌کند و سطحی عالی برای آویزان کردن تابلوها و تصاویر، فراهم

# مدیر هتل

می‌سازد. زیرا جای میخ هرگز در آن دیده نمی‌شود و این خود از نظر طراحی و دکور بسیار مهم و قابل توجه است.

اهمیت رنگ را نباید از نظر دور داشت، زیرا رنگ موکت به عنوان یک عامل مهم متحدکننده تلقی می‌شود. برای نمایش حوزه و محیط دید و آنچه که در آن محدوده به چشم می‌خورد. یعنی کنترل‌کننده اتمسفر مجموعه ساختمان، اشیاء و وسایل دیگری است که در آنجا متشکل می‌باشد. بنابراین، رنگ موکت باید معقولانه و با دقت و تأمل انتخاب شود. در مورد رنگ موکت باید یک سری نکات مورد توجه و بررسی واقع شود، بعضی از قسمت‌های هتل، چه از طریق هوا و چه در نتیجه رفت و آمدهای زیاد در معرض نشستن گرد و غبار یا خاکستر قرار می‌گیرد. باید سعی شود این گرد و خاک در روی کفپوش با توجه به رنگ موکت بسیار بدنام و زننده به چشم نخورد. بعضی از رنگ‌ها می‌توانند این عیب را در خود پنهان کنند تا لحظه به لحظه در معرض دید قرار نگیرد. بهتر است در این قبیل جاها برای قسمت‌های سرویس غذا و امثال آن، از طرح‌ها یا ترکیب‌های لکه لکه یا خال خال استفاده شود.

در قسمت‌هایی که رفت و آمد کم است و مشکل خاک و خاکستر بسیار اندک یا احياناً در حد صفر است. می‌توان از رنگ‌های روشن استفاده نمود. موکت محل‌های پر رفت و آمد بایستی دارای رنگ‌های تیره‌تر با بافت‌های مختلف و طرح‌های گوناگون باشد. درمسأله انتخاب رنگ یک اصل کلی دیگر باید مورد توجه قرار گیرد و آن اینکه رنگ‌های مختلف حالات گوناگون و متفاوتی را خلق می‌کنند یا حالات مختلف، رنگ‌های خاصی را طالب است. به همین مناسبت در محافل سرور و شادمانی باید حالت رنگ‌ها مسرت‌بخش و شادی‌آفرین باشد و به جنبه تفریح و خوشحالی، گرمی، حرارت و جذب بیشتری بخشد و موجب شور و شفع باشد.

رنگ‌های سرد و گرفته و ناشاد علامت آن است که مجلس با سکوت و خاموشی وقار و متانت برگزار شود. در مورد حفظ و نگهداری و نظافت موکت و کفپوش نیز دقت و مراقبت لازم را باید معمول داشت. قسمت خانه‌داری هتل باید مجری و مراقب این امر باشد. در محل‌هایی که می‌توان به‌طور مرتب و منظم شستشوی شامپو را به مورد اجرا گذاشت باید آن را ادامه داد. البته، تمام قسمت‌هایی که موکت نصب شده باید با دقت کامل، وسیله جاروبرقی تمیز و خاک آن به خوبی گرفته شود. به خصوص در مناطقی که رفت و آمد در آن زیاد است مثلاً نزدیک آسانسورها و درهای ورودی دقت بیشتری به عمل آید و بهتر است موکت این قسمت‌ها را به طور دوره‌ای با توجه به درجه خاک خوردشان مرتباً شستشو داد و با استفاده از مواد شیمیائی، یا کف خشک، یا بخار و مایع و شیوه‌های دیگر، با دستگاه‌های موکت‌شوئی که مخصوص این کار ساخته شده نسبت به پاکیزگی و گردگیری و نظافت موکت‌ها اقدام کرد.

## - نکات قابل توجه:

۱. از آنجائی که ترافیک راهروها به خصوص جلوی آسانسورها زیاد است بهتر است موکتی که از نوع نی ول پانچ یا نخ تاب نایلونی که در رنگ‌های مختلف و رشته‌های بزرگ پیوسته دارد پرز بلند و نرمی آن بی‌شباهت به پشم نیست و خاک در لای آنها پنهان می‌شود و خود را نشان نمی‌دهد انتخاب شود نوع پلاستیک Poly

# مدیر هتل

Propylene (ماده بسیار سخت و سبکی است که برای روکش کنار لوله‌ها و تیوپ‌ها به کار می‌رود. این ماده شیمیائی در صنایع بسته بندی کار برد بسیار زیادی دارد) در مقابل نور، مقاوم بیشتری دارد و در برابر نم و رطوبت هم خود را به زودی نمی‌بازد و برای جلوی آسانسورها و راهروهای سرویس مناسب است انتخاب شود.

۲. راهروها و اتاق‌ها باید نوعی انتخاب شود که بعد از شستشو دوره‌ای که در هتل انجام می‌شود به علت نفوذ آب به زیر موکت بوی نامطبوع ایجاد نکند.

۳. الکتریسته ایجاد نکند.

۴. ضد آتش باشد.

۵. برای صرفه‌جویی و استهلاک می‌توان در بعضی جاهای پرتراфик موکت را شطرنجی با عرض زیاد فرش کرد که بتوان موقع از بین رفتن یک یا چند تکه را تعویض نمود.

۶. برای زیبایی قبل از نصب موکت پس از زیرسازی موکت تمام کف راهروها و اتاق‌ها یک حاشیه حدود ۲۰ سانت از سرامیک یا سنگ روی کف فرش شود و پس از نصب این حاشیه‌ها موکت‌ها داخل این کادر نصب شوند.

## اهمیت انتخاب وسایل خدمات و کیفیت

شناخت مردم و از جمله مسافرین و میهمانان هتل‌ها و رستوران‌ها دربارهٔ مرغوبیت اجناس و کالاهائی که خریداری می‌کنند جنبه علمی‌تر و روشن‌بینانه به خود گرفته است. خدمات و سرویس‌های ارائه شده از سوی این مراکز هم به خوبی می‌تواند به صورت معرف و بیانگری از پایهٔ مرغوبیت و پسندیدگی آنها شناخته شود. وسایل و تجهیزات کاربردی هتل‌ها و رستوران‌ها از سال‌ها پیش به این سوی به یک حال نمانده و هر سال انواعی جدید از آنها وارد بازار مصرف می‌گردد که این نوشدگی‌ها خود به افزایش سطح توقع و تمایل مردم به استفاده از امکانات جدید می‌افزاید. محصولات صنعتی و تولیدی مراکز مختلف را توسط کتاب‌ها و نشریه‌هایی به بازار مصرف می‌شناسانند. با نگاهی بر فرآورده‌های کارخانه‌ای مختلف صنعتی می‌توان دریافت که انواع کالاهای مصرفی تا چه پایه متنوع هستند و این گوناگونی با چه شتابی روی در تغییر دارد. مقایسهٔ انواع فهرست‌ها یا (ایندکس)‌هایی که از سوی همین مراکز انتشار می‌یابد گویاترین برهان برای این سخن‌ها به شمار می‌رود. این تنوع در انواع وسایل بیانگر میزان اهمیت تصمیم‌گیری در انتخاب آنها است.

خریداران چنین کالاها انتظار دارند که خرید آنها از هر جهت مناسب و با کیفیت ممتاز یا منحصر به فرد انجام گرفته باشد. وجود این اهمیت است که دست‌اندرکاران صنعت هتلداری را بر آن می‌دارد که در انتخاب‌های خود نهایت دقت و کنجکاوای در کار آورند و به کیفیت کالاها و مرغوبیت آنها توجه ویژه داشته باشند و همین

## مدیر هتل

نکته است که پایه‌گذار بخش مخصوصی با نام (مدیریت کنترل کیفیت‌ها و مرغوبیت‌ها) را در چارچوب سازمانی شبکه رستوران‌ها اجتناب‌ناپذیر ساخته است. در زمینه مربوط به وظایف این بخش می‌توان از بهبود و تضمین و نیز کنترل کیفیت کالاها و اجناس خریداری شده را نام برد. اهمیت واقعی این انتخاب هنگامی شناخته می‌شود که توجه نمائیم مراجعین و مهمانان هتل‌ها و رستوران‌ها شامل خانواده‌هایی می‌شود که برای برگزاری شیرین‌ترین لحظه‌ها و ساعت‌های زندگی خود و نزدیکان و دوستان را در هتل‌ها یا رستوران‌ها به انجام می‌رسانند.

مراسمی خاطره‌انگیز و بیادماندنی همچون عروسی‌ها، تولدها، گردهمائی‌ها و سالگردهای ازدواج‌ها که با شرکت خانواده‌های اصیل و گسترده برگزار می‌شود و در جوامع کهن از طرفداران فراوان برخوردار است اغلب در همین هتل‌ها یا رستوران‌ها تشکیل می‌گردد و این بدان معنی است که بخشی از دلپذیرترین لحظه‌های زندگی مراجعین در همین مراکز سپری گردیده است. این واقعیت که شرکت‌کنندگان در چنین مجالس مایلند که خاطره آنها به کمک مناظر دلپذیر و صحنه‌های گیرا و فراموش‌ناشدنی و در کنار نزدیکان و خویشان جاودانه گردد، مسئولیت هتلداران یا صاحبان رستوران‌ها را به مراتب افزایش می‌دهد. آنها باید که در انتخاب لوازم و اسباب و تجهیزات و امکانات محیط پذیرائی خود با دقتی هرچه بیشتر اقدام کنند و تلاش نمایند که از این رهگذر تا آنجا که ممکن است رضایت خاطر مشتریان مشکل‌پسند، حساس و آشنا به انواع وسایل و امکانات پذیرائی را فراهم سازند.

محبت و علاقه آنها را جلب نمایند و از پیدایش این اندیشه که مدیر هتل یا رستوران تنها به انباشتن صندوق خود می‌اندیشد جلوگیری نمایند. خواسته‌ها و توقع مشتریان و مراجعین پس از ترک هتل یا رستوران در این احساس به سر برند که بهترین لحظه‌های خود را با خوبی و رضایت و اطمینان و به دور از هیچ‌گونه کاستی‌ها و نواقص گذرانده‌اند و در آرزوی آن باشند که چنین ساعت‌ها را بازم در پیش روی داشته باشند. مناسب‌ترین و مؤثرترین شیوه‌ها (استراتژی) برای به‌دست آوردن موقعیت برای رقابت با مراکز مشابه و در این زمینه‌ها فقط با به‌کارگیری روش بهبودسازی، برقراری تنوع، سازش با شرایط محیطی و اجتماعی پیش‌رونده و تحقق بخشیدن به خواسته‌های مراجعین است و رعایت این نکات را که تنها به منظور جلب رضایت مشتریان توضیح دادیم به طور خلاصه می‌توان بر مبنای کنترل همیشگی کیفیت‌ها استوار ساخت و از آنجا که این کنترل در تمامی موارد هتلداری اهمیت خاص دارد بر آن هستیم که تعریف‌هایی از این کیفیت‌ها را در این صنعت به اختصار بیان نمائیم.

مسافری یا میهمان ما با مراجعه به هتل یا رستوران به خرید موجودی کالای هتل از قبیل غذا یا نوشابه نمی‌پردازند بلکه تنها توقع‌ها و انتظارهای خود از هتل را خریداری می‌نمایند. واژه (کیفیت) تنها دربرگیرنده مفهومی از شیک‌بودن، مجلل یا لوکس بودن نمی‌باشد. منظور از (کیفیت) آن نیست که به صورت یک نام یا یک کلام و در جهت سنگین ساختن مخارج میهمان شناسانده گردد. کیفیت آن است که بتواند تمامی توقع‌ها و انتظارهای مشتریان را برآورده سازد و خواسته‌های آنان را در برگیرد. این واژه متداول و مصطلح که به صورت یک (تندیس) بر سردر بسیاری از هتل‌ها و رستوران‌ها آویخته است و آن را (لوکس) می‌خوانند هرگز

# مدیر هتل

بدین مفهوم نیست که برگزیده ترین و بالاترین انواع کیفیت‌ها نیز در آنجا ارائه می‌گردد.

بسیارند مراکزی از این قبیل که به صورت (لوکس) معرفی شده‌اند اما سطح کیفیت‌های موجود آنها پایین است. همچنین مراکزی وجود دارند که وظیفه پذیرائی از میهمان را با قیمت‌ها و خدمات مناسب و رضایت‌بخش همراه با صمیمیت، آرامش، آسایش و رفاه بیشتر، سرعت در کار و رعایت سادگی و کمال را شعار خود ساخته‌اند و در کنار آن به پاکیزگی و (دنج) بودن و ارائه غذاهای لذت‌بخش و خوشمزه اهمیت داده‌اند که خود ممکن است از والاترین کیفیت‌ها نیز برخوردار باشند، چرا که توانسته‌اند رضایت خاطر مشتریان خود را فراهم آورند. باید دانست که نقطه اصلی و مرکز دوران امور هتل و رستوران برای برقراری کیفیت پسندیده را در برقراری نظم و انضباط و همکاری پرسنل می‌توان جستجو کرد.

به سخن دیگر، برخورداری از کیفیت عالی و مرغوبیت در سطح بالا را نباید در وجود وسایل و تجهیزات گرانبها و مجلل و (لوکس) جستجو کرد به طور مثال احداث استخر یا تعبیه دکوراسیون پر خرج و مبلمان سنگین را نمی‌توان دلیل بر کیفیت مرغوب یک هتل دانست، بلکه این رازی است که تنها در نحوه ارائه خدمات و چگونگی جلب رضایت مشتریان نهفته است. و خلاصه آن که وجود انبوهی از وسایل و امکانات و تجهیزات که مبالغی هنگفت هم در خرید و تهیه آنها به مصرف رسیده به تنهایی نخواهد توانست موجب برقراری کیفیت دلپذیر و رضایت‌بخش گردد که بتواند خشنودی مشتریان را فراهم آورد.

بنابراینچه بیان گردید می‌توان گفت که رضایت و اطمینان مشتری هر چه بهتر و بیشتر جلب گردد به همان نسبت نیز درجه مرغوبیت و پایه کیفیت هتل یا رستوران ارجمندتر خواهد بود. مراکز (کنترل کیفیت‌ها و مرغوبیت‌ها) این هدف را دنبال می‌نمایند که در هتل‌ها و رستوران‌های مختلف و هر یک با روش ویژه خود بتوانند رضایت خاطر مشتریان خود را فراهم کنند و مدیران مجرب و برنامه‌ریزان دقیق تلاش می‌ورزند تا با تولید ارزان و مناسب و ارائه خدمات متفاوت در جهت رفع نیازهای مراجعین خود و برقراری نظم و انضباط صحیح به هدف اصلی خود که تأمین کیفیت‌های برتر است دست یابند. چنانچه مرکز اصلی فعالیت‌های مدیران هتل و رستوران‌ها را همان تأمین کیفیت‌های والاتر تشکیل دهد می‌توان اطمینان یافت که مشکل مربوط به قیمت‌ها نیز خود به خود و به طور کامل از میان خواهد رفت و در این مورد کافی است به این مثال توجه کنیم که، قانع شدن به سود کمتر باعث افزایش فروش خواهد گردید و رضایت مشتریان را در پی خواهد داشت که این خود بر میزان رفت و آمدها و بازدیدها خواهد افزود و همچنان سطح فروش را بالا خواهد برد و این همان هدفی است که برای تحقق کیفیت بهتر دنبال می‌گردد.

مرغوبیت بیشتر و کیفیت برتر را نباید با افزایش در قیمت‌ها همراه ساخت چرا که این روش به دور افتادن از هدف اصلی خواهد انجامید. برای شناخت راه‌های برقراری کیفیت برتر، مناسب‌ترین و با صرفه‌ترین روش‌ها آن است که ابتدا نیازمندی‌های ضروری و پر اهمیت را بشناسیم و در جهت رفع آنها اقدام نماییم. خریداری انبوهی از وسایل و تجهیزات و مواد غیرضروری و گران قیمت و انباشتن آنها و یا استفاده اجباری از آنها خود به خود از درجه کیفیت مناسب خواهد کاست و این کاستی تنها به دلیل سستی و وضعی خواهد بود که در

## مدیر هتل

زمینه کنترل کیفیت‌ها به وجود خواهد آمد. کنترل و نظارت بر کیفیت‌ها و کمیت‌ها را بایستی با آینده نگری هوشمندانه و برقراری ضریب اطمینان و رضایت بیشتر مراجعین و به طور هماهنگ به انجام رسانید.

در این موضوع نمی‌توان تردید کرد که بهتر است با بررسی‌های دقیق و حساب شده و برقراری نظارت و کنترل صحیح و لازم از بروز مشکلات احتمالی پیشگیری نمود و در همان آغاز کار بر دشواری‌ها فائق آمد. در انتظار بروز مشکلات نشستن و مبارزه با دشواری‌ها پس از وقوع آنها با تحمل زیان‌های کوچک و بزرگ همراه خواهد بود و نتیجه خواسته را به بار نخواهد آورد. اینک نکاتی چند را که می‌باید در این زمینه در نظر گرفت و در کار آورد بیان می‌کنیم:

۱. افزایش ضریب اطمینان از این موضوع که مشتریان قدیمی همچنان مراجعه خواهند کرد.
۲. برقراری نظارت و کنترل بر نیازمندی‌های کیفی مشتریان و برطرف ساختن آن.
۳. شناخت به موقع مشکلات کیفی و کمی و برطرف‌سازی و ترمیم آنها.

آموزش صحیح و پیگیرانه به پرسنل در ارتباط با نحوه بالابری کیفیت‌ها و نقش عمده و اساسی آن در جلب رضایت مشتریان. یادآور می‌شویم که تضمین کیفیت صحیح و برقرار ماندن این نظم با چگونگی گردش کارها و برقراری ثبات در همکاری پرسنل پیوستگی مستقیم دارد. توجه به این نکته بیشتر مدیران را برآن داشته است که بیشتر مشکلات و دشواری‌های مربوط به کیفیت‌ها و مرغوبیت را با شیوه هماهنگی و همیاری با پرسنل خود از میان بردارند و به این نکته کمتر توجه می‌نمایند که پرسنل تنها بخشی از یک سیستم شمرده می‌شود و بنابراین وظیفه مدیریت آن است که فعالیت سازنده خود را بر روی تمامی سیستم متمرکز سازد دست‌یابی بر کیفیت مطلوب و در سطحی عالی از طریق پیروی و به کارگیری فرمول‌ها و روابط مشخص و کلیشه‌ای امکان‌پذیر نیست و تنها با یک برنامه‌ریزی دقیق و معین می‌توان بر کیفیت و مرغوبیت خواسته شده دسترسی یافت و برای حصول این هدف برعهده هریک از کارکنان است که خود را در برابر واحد کلی و سیستم شغلی خویش مسئول بدانند و این مسئولیت را هرچه کامل‌تر انجام دهند.

پیش از این نیز گفته‌ایم که احساس مسئولیت و همکاری همراه با صداقت و یک‌رنگی را نمی‌توان بی‌پاسخ گذاشت و نباید بدان بی‌اعتنا بود بلکه تشویق کردن و دلگرم ساختن افراد و کارکنان در انجام وظیفه می‌تواند پشتوانه‌ای برای برقرار ماندن چنین همکاری‌ها شمرده شود. اهمیت بخشیدن به تجربه‌های شغلی و به‌کارگرفتن تجربه‌های کارکنان و همچنین جلب رضایت آنها و پاسخگویی به انتظارات و توقع‌های افراد همواره می‌تواند بزرگ‌ترین عامل در جهت پیشبرد هدف‌های مدیریت به شمار رود. برای بالا بردن سطح دانش و اندیشه پرسنل نیز لازم است تا زمان و موقعیت‌های آموزشی جهت آشناسازی آنها با تحولات نوین در زمینه‌های شغلی مورد توجه قرار گیرد و برنامه‌های منظم تدوین گردد.

الگوهائی برای شناخت کیفیت در صنعت هتل و رستوران‌داری کترینگ (Catering) برای ایجاد هماهنگی لازم در جهت دست‌یابی بر کیفیت‌های مطلوب و برتر این ضرورت وجود دارد که تمامی کارکنان هتل یا

# مدیر، هتل

رستوران بتوانند معیارها و (سمبل‌هایی) را به عنوان ارجمندترین یا پسندیده‌ترین ارزش‌ها برای خود تصویر نمایند و در راستای تحقق بخشیدن بر این معیارها و پیاده ساختن آنها در محیط شغلی به اقدام‌های تجربی و عملی بپردازند. برای ارزشیابی محتوی ذهنی و شیوه<sup>۱</sup> ارج‌گذاری بر کیفیت‌هایی که مطلوب آنها شناخته شده است. می‌توان پرسش‌های زیر را برای هر یک از افراد و کارکنان مطرح ساخت و پاسخ‌های آنها را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد:

۱. خدمات و سرویس ارائه شده می‌باید در چه سطحی و با کدام ترتیب انجام گرفته باشد.
  ۲. کیفیت کارها را چگونه باید مورد ارزشیابی و کنترل قرارداد.
  ۳. الگوها، نشانه‌ها و سمبل‌های لازم برای برقراری یک کیفیت مرغوب از دیدگاه مشتریان کدام‌اند.
  ۴. کدامیک از موارد را می‌شناسید که رعایت و انجام آنها موجب انگیزش رضایت مشتریان خواهد گردید.
  ۵. برای بالابردن کیفیت خدمات ارائه شده چه پیشنهادهایی مطرح می‌کنید.
- اهمیت انتخاب وسایل خدمات و کیفیت (۲)

## شکل میزها و نحوه چیدن آنها

شیوه چیدن میزها در رستوران و توجه به ایجاد فضای بیشتر میان آنها در مورد برگزاری مجالس عادی و پذیرائی‌های معمولی اندیشه<sup>۲</sup> دست‌اندرکاران را به خود مشغول نمی‌کند و برای مرتب ساختن و چیدن میزها به ندرت از یک ترکیب جدید یا روش تازه استفاده می‌کنند به طوری که هرگاه سالی بگذرد و به همان رستوران مراجعه کنیم مشاهده خواهد شد که ترتیب استقرار میزهای پذیرائی به همان صورت و حالت پیشین باقی مانده و تغییر نیافته است. این بی‌تغییر ماندن به ویژه در بیشتر رستوران‌هایی که میزهای پذیرائی با توجه به نقشه ساختمانی در زمین یا دیوار فرو رفته‌اند بیشتر به چشم می‌خورد. به همین دلیل در سال‌های اخیر کمتر رستوران جدید را می‌توان یافت که دارای نیمکت باشد. چنانچه میز و صندلی‌هایی از این دست در سالن وجود نداشته باشد دکوراتورها بهتر می‌توانند سلیقه<sup>۳</sup> مورد پسند خود را در چیدن مبلمان یا میز و صندلی دیگر به کار گیرند و آسان‌تر از عهده<sup>۴</sup> انجام کار برمی‌آیند.

در سالن‌های ضیافت و تالارهای پذیرائی می‌توان به خوبی از نیمکت استفاده کرد مشروط برآنکه این وسایل نیز با زمین و دیوار سالن اتصال نداشته باشد زیرا در چنین حالتی ارائه یک سرویس منظم و بی‌نقص ممکن نخواهد بود و نیمکت‌های متصل به دیوار و پیش‌ساخته به صورت موانعی در سر راه خواهد بود که رفت و آمد سرویس‌دهنده و مشتریان را دچار مشکل خواهد کرد. طول میزهایی که در سالن‌های ضیافت مورد استفاده است نباید از ۲/۷۰ متر تجاوز کند، زیرا در پشت میزی درازتر از این نمی‌توان با مخاطب خود سخن گفت و صدای آرام او را شنید، سرویس‌دادن و چیدن وسایل و لوازم پذیرائی نیز با اشکال صورت می‌گیرد.

## میز، ستل

مرتب ساختن و چیدن میزهای دراز هم با دشواری انجام می‌شود. چیدن این‌گونه میزها به دنبال هم و تشکیل یک میز بسیار طولانی را شاید بتوان برای برگزاری مراسم ضیافت در هوای آزاد، فضای سبز و یا باغ‌های وسیع مناسب دانست. چنانچه برگزارکننده یک میهمانی بخواهد از گروه کوچکی دعوت نماید، مناسب‌ترین میز برای آنها دایره‌ای شکل خواهد بود. در ضیافت‌هایی که برای عده کمی برگزار می‌شود، شکل میز خواه دایره‌ای یا مربع و یا راست گوشه باشد می‌توان به تعداد ۱۲ صندلی پیرامون آن قرار داد و در عین حال میهمانان می‌توانند به خوبی با یکدیگر سخن بگویند و یکدیگر را ببینند بی آنکه برای آن زحمتی به خود بدهند.

برای برگزاری سمینارها و مجالس کنفرانس و سخنرانی که با صرف غذای دسته جمعی همراه می‌شود بهتر آن است که نحوه مرتب ساختن میزها و امکان استفاده از آنها مورد توجه قرار گیرد. بعضی از سالن‌ها میزها را طوری مرتب می‌کنند که در راستای طول یا عرض سالن و کنار یکدیگر قرار می‌گیرند به طوری که می‌تواند با نفر سمت چپ و راست یا مقابل خود صحبت کرد و گاه به علت وجود فاصله زیاد گفتگو با نفر مقابل غیرممکن می‌شود. گاهی اوقات یک شرکت تولیدی یا کارخانه صنعتی برای معرفی محصولات یا همکاران جدیدش ضیافتی ترتیب می‌دهد و در این مورد بهتر است میزها را جداگانه مرتب کنند به طوری که بین آنها فاصله‌ای برای سرویس دادن به میهمانان موجود باشد، این شیوه میز چیدن به شرکت کنندگان ضیافت امکان می‌دهد به آسانی با یکدیگر سخن بگویند، به پرسش‌های مطرح شده جواب دهند و نظرات خود را مبادله نمایند، اینها مزایائی است که بر لطف و گرمی این گونه مجالس می‌افزاید. اگر برای برگزاری ضیافت از میزهای بلند و سنتی قدیمی استفاده می‌شود بهتر است بین آنها فاصله‌ای کافی برای آمد و رفت کارکنان یا گارسن‌ها ایجاد گردد.

اگر میزها را جداگانه بچینند و شکل میزها چهارگوشه باشد بهتر است یکی از میزها به شکل مربع و دیگری لوزی شکل باشد و اگر بخواهند در کنار دیوار صندلی بیشتری بگذارند بهتر است یک گوشه میز را به دیوار تکیه دهند. چنانچه برای آماده سازی سالن از میزهایی به شکل L و یا به شکل T استفاده می‌شود، حتماً بایستی فضا و مکان مناسب برای رفت و آمد گارسن‌ها در نظر گرفته شود تا آنها بتوانند ظروف غذا و دیگر وسایل پذیرائی را در سراسر میز و در دسترس میهمانان قرار دهند. با این پیش‌بینی ساده از دشواری کار خدمت‌گزاران کاسته خواهد شد و به تعداد پرسنل کمتری نیاز خواهد بود، درحالی که کیفیت پذیرائی هم مورد توجه مدعوین قرار خواهد گرفت. در مجالس جشن عروسی و میهمانی‌هایی که در منازل برگزار می‌گردد دیده‌ایم که برای چیدن سفره عقد از شخص معینی که در این کار مهارت داشته باشد دعوت می‌نمایند و مبلغ قابل توجهی نیز بابت این کار می‌پردازند.

اما هنوز ندیده‌ایم که برای مرتب ساختن میز شام و دسر از یک نفر که در این کار تجربه داشته باشد دعوت به همکاری کنند، و به همین علت است که در اغلب این مجالس و هنگام صرف غذا بی‌نظمی‌های فراوان روی می‌دهد. در این موارد به مشکلات دیگری هم که از کم‌تجربگی در چیدن میز شام و میز نوشابه و میز دسر و محل هر یک از این میزها ناشی می‌شود برمی‌خوریم. هر یک از این میزها را بایستی با پیش‌بینی دقیق و بررسی تعداد مدعوین و فاصله معین در مکان مناسب قرارداد و از بروز مشکلاتی که بی‌تردید بر میهمانان تأثیر خواهد گذاشت جلوگیری کرد. این مجالس را خاطره‌انگیز و به یادماندنی می‌دانند و از این روی باید طوری



## مدیر، هتل

برگزار شود که همه چیز به جای خود و در نیکوئی کامل ارائه شود، اما یک سفره عقد که تنها به یک زوج خوشبخت منحصر می‌گردد و تزئین و آرایش آن هم بسیار به جا و دور از هرگونه انتقاد است تنها مورد استفاده همان زوج قرار می‌گیرد. باتوجه به مبالغ هنگفتی که برای برگزاری مجالس میهمانی شام یا نهار هزینه می‌شود بهتر آن است که برای آماده‌سازی میزها از یک مدیر رستوران با تجربه و خوش سلیقه دعوت به همکاری کنند تا لطف و کیفیت دلخواه پذیرائی را صد چندان نماید.

هنگامی که مشاهده می‌شود پرسنل یک رستوران در کار مرتب ساختن سرویس‌های میز هستند و یا میزهای یک رستوران مجلل و هتل‌های لوکس را می‌چینند و می‌آرایند با تأسف می‌بینیم که در این کار به وجود فضای دلپذیر توجه نشده است. بعضی از این ترتیب دهندگان به پیاده کردن روش‌های قالبی و بی‌روح پرداخته‌اند و یک رشته الگوهای قدیمی و سنتی نامتناسب را سرمشق خود ساخته‌اند. گروهی این کار را با بی‌تجربگی به انجام رسانده‌اند و بعضی هم ذوق و استعدادی از خود نشان نداده‌اند، درحالی که تمامی این افراد از جمله متخصصین و مهارت یافتگان هستند. اکنون می‌پرسیم که: (فضای دلپذیر در یک سالن ضیافت یا تالار پذیرائی در کجا است؟) اگر یک متخصص کارآمد و دقیق به یک سالن پذیرائی قدم بگذارد نخست به نوع معماری ساختمان توجه می‌کند و موقعیت و شکل هندسی آن را مورد توجه قرار دهد.

سالن به شکل مربع یا مستطیل و یا بیضی شکل است؟ ارتباط رستوران با آشپزخانه چگونه برقرار می‌شود، گوشه‌ها و زوایای دیگر سالن چه حالتی دارد؟ دستشویی کدام طرف است، وضعیت نور و پنجره‌ها را می‌بیند و آنگاه برای چیدن میزها و باتوجه به هدف‌هایی که در نظر خواهد داشت طرح‌ریزی می‌کند به عنوان مثال، اگر ضیافت برای مجلس عروسی باشد میزها را باید به صورت بوفه مرتب کرد، نوع صندلی‌ها و طرز چیدن آنها باتوجه به دسته‌دار یا بی‌دسته بودن و پشت بلند یا کوتاه بودن آنها، باید در کدام نقطه‌ها قرار بگیرند و باتوجه به محل دستشویی نباید میز و صندلی‌ها را نزدیک به آن قرار داد. بین فضای سالن و مبلمان موجود نیز باید که تناسب لازم رعایت شده باشد به طوری که آسایش و راحتی مشتریان را فراهم آورد. این نکته را نیز باید دانست که ممکن است آراستن میز و صندلی و مبلمان رستوران برای برگزاری یک مجلس ویژه بسیار مناسب باشد ولی برای ضیافت دیگری مجبور به تغییر آن باشیم.

از این روی بهتر است مدیران رستوران‌ها به آنها که خواستار برگزاری مجالس ضیافت خود در رستوران‌ها هستند توصیه‌های مفید و یاری دهنده ارائه نمایند. گفتنی است که نحوه همکاری پرسنل و هماهنگی تلاش‌های آنها در ایجاد فضای دلپذیر و چگونگی ارائه سرویس و خدمات ارتباط مستقیم دارد به عنوان مثال، از ارائه سرویس با استفاده از تریلی مقسم یاد می‌کنیم. اگر فرض کنیم که میزهای موجود به تعداد و اندازه‌های کافی و مناسب است و می‌خواهیم آنها را کنار یکدیگر بگذاریم تا ضمن ایجاد فضای دلپذیر و افزایش میزان استفاده از آنها خواسته‌های ویژه‌ای را که از سوی میزبان مطرح گردیده را نیز برآورده سازیم.

در این صورت می‌توان با به کارگیری روش‌هایی چند که هم اکنون رواج دارد به نتیجه رسید. یک مدیر با تجربه به خوبی می‌داند از سالن‌های مختلف و با ابعاد متفاوت که در یک ساختمان قراردارند چگونه استفاده

## مدیر، هتل

نماید و هریک را برای چه منظورهائی آماده کند و این آماده‌سازی را بر کدام الگوهای سنتی یا ابتکاری خود منطبق سازد.

در سالن‌های بزرگ و وسیع اصولاً مسأله طول و عرض سالن زیاد مطرح نیست و حسن سالن‌های وسیع البته در این است که فاصله میزها بیشتر خواهد بود، ولی یک شخص مجرب به خاطر رعایت اصل زیبایی هم که شده، فاصله میزها را زیاد از حد تعیین نمی‌کند، مدیر سالن نیز باید با توجه به امکانات موجود خود بهترین نتیجه‌ها را به دست آورد به مثال توجه فرمایید: در یک سالن ضیافت با طول ۱۰/۵۰ متر و عرض ۷/۵۰ متر قرار است برای ۳۰ نفر میزها به صورت T شکل چیده شوند عرض میزها ۷۵ سانتی‌متر و عمق صندلی ۵۰ سانتی‌متر می‌باشد، همانطور که در نقشه پیداست (نقشه ۳A) عدد رادیاتور شوفاژ هر یک به عمق ۲۵ سانتی‌متر وجود دارد، بنابراین فضای قابل استفاده این سالن به شکل زیر محاسبه می‌شود:

- ۱۰/۵۰ متر طول سالن

- ۲۵٪ عمق شوفاژ

- طول مفید ۱۰/۲۵ متر

- ۷/۵۰ متر عرض سالن

- ۵۰٪ عمق ۲ شوفاژ

- عرض مفید ۷ متر

مساحت مفید سالن به متر مربع  $71/75 = 10/25 \times 7$

در سالتی با ابعاد فوق می‌توان میزها را هم به شکل T و هم به شکل U مرتب کرد. ولی فرض بر این است که مدیر سالن تصمیم دارد آنها را به صورت T بچیند. بعد از این که ۸۰ سانتی‌متر فاصله از دیوار و ۵۰ سانتی‌متر عمق صندلی‌ها در نظر گرفته شوند میزهای چیده شده به صورت T با عرض ۴/۴۰ متر و طول ۷/۶۵ متر به دست خواهد آمد. همان‌طور که در نقشه چیده شده می‌بینیم (نقشه B) هر میهمان تقریباً ۶۵ سانتی‌متر فضا برای نشستن خواهد داشت که البته این مقدار فضا در موقعیت‌های گوناگون بین ۶۵ تا ۷۵ سانتی‌متر خواهد بود، بنابراین، هر طرف میز ۹ نفر و جمعاً ۱۸ نفر در دو طرف طول و در اطراف عرض میز ۱۲ نفر جا می‌گیرند که جمعاً ۳۰ نفر می‌شوند. میزبان هم که در انتهای میز نشسته است (۱) به این جمع افزوده می‌شود و ۳۱ نفر می‌شوند که همان تعداد مورد درخواست میزبان بوده است.

البته، باید سعی شود تا جای ممکن جای میهمان بسیار عزیز ضیافت رو به روی دری که سرویس از آنجا صورت می‌پذیرد قرار نگیرد، و ضمناً مناظر روبه روی او از کیفیت بهتری برخوردار باشد (مقابل پاسیو یا پنجره باغ و غیره) در همین سالن می‌توان میزی به شکل U (آهن‌ربایی) ساخت. ضمن این که حسن این شکل چیدن این است که فضای کمتری برای همان تعداد مهمان لازم خواهد بود. همانطوری که در (نقشه C) نشان داده شده عرض این میز هم ۴/۴۰ متر است و هر یک از میزهای عمود بر آن ۳/۵ متر است یعنی جمعاً ۷ متر

## مدیر هتل

که در مجموع برای ۳۰ نفر جا پیش‌بینی شده است. همچنین میزهای E شکل و انواع دیگر را در این گونه سالن‌های بزرگ می‌توان آرایش داد. در نقشه C حتی دو میزگرد نیز با صندلی‌های راحتی در نظر گرفته شده است تا فضا را پر کند.

اکنون با توجه به مطالب بالا می‌توان به خوبی دریافت که با ردیف کردن و چیدن صحیح میزها و همچنین با توجه به فضای کل موجود و رعایت اصل زیباشناسی و ضمن بالا بردن گنجایش و ظرفیت موجود امور سرویس‌دهی را نیز راحت‌تر نمود. برای تعیین حداقل فاصله معقول بین میزها می‌توان پیشنهاد زیر را به کار برد:

پس از چیدن صندلی‌ها دور یک میز یکی از صندلی‌ها را دور یکی از پایه‌های عقب صندلی بچرخانید، و شعاع این دایره می‌تواند حداقل فاصله تا صندلی میز بعدی باشد. چنانچه آن را هم دور محور پایه عقب به گردش درآورده باشیم این فاصله تأمین فضا برای رفت و آمد است و عمل سرویس‌دهی را نیز آسان می‌سازد.

### طراحی و ساخت و ساز هتل

یکی از حرفه‌هایی که نیاز به سرمایه‌گذاری هنگفتی دارد، حرفه هتلداری است. از تهیه زمین مناسب تا احداث ساختمان و تزئین و تجهیز آن، هر کدام مستلزم صرف هزینه‌های کلان است. به دلیل اینکه کار ساختمان و تجهیز هتل بسیار پیچیده است، باید دست اندرکاران این صنعت اطلاعات زیادی از تکنولوژی، فضاهای ضروری و مترائ آنها، ارتباطات معماری، ویژگی‌های فضاها و تجهیزات، سیستم برق، تأسیسات، نرم‌افزارهای گوناگون، سیستم گردش کار بعد از افتتاح هتل و . . . داشته باشند، تا سرمایه درست هزینه شود. برای ساخت هر یک از انواع هتل‌ها همکاری تیمی که شامل مهندسين ساختمان، تأسیسات، برق، مالک یا شرکاء و . . . در نهایت مشاور هتلداری می‌باشد لازم است.

(برای ساخت بیمارستان یک پزشک به این تیم اضافه می‌شود) که تا پایان ساختمان همکاری آنها ادامه خواهد داشت، اولین و مهم‌ترین انتخاب این تیم، مشاور هتلداری است که تا افتتاح هتل نباید همکاری او قطع شود زیرا یکی از ضروری‌ترین افرادی است که هتلی بدون نقص ساخته تا تجهیز و آماده پذیرش میهمان شود که اغلب بعد از ساخت متوجه می‌شوند چه نکات مهم، حساس و ضروری فراموش شده است که باید در نظر گرفته شود. به عنوان مثال آیا محل ساخت هتل مناسب است؟ آیا سرمایه‌گذاری توجیه اقتصادی دارد؟ آیا نوع هتلی که ساخته شده است بهترین است؟ تفاوتی که انواع هتل‌ها از نظر معماری تجهیزات و نیازها با یکدیگر دارند در نظر گرفته شده است؟

مشاور هتلداری می‌تواند به مقدار زیاد در طرح‌ریزی و هزینه‌های ساختمان، ارتباطات، نیازها، تجهیزات و طراحی مؤثر باشد. او می‌داند که آیا ارتباطات معماری صحیح است؟ آیا فضای در نظر گرفته شده برای حجم

## مدیر هتل

کار آینده کافی است؟ و یا با چه سیستمی و چه تعداد از پرسنل و هتل باید اداره شود؟ هزینه‌هایی که برای گردش کار باید پردازد و تعداد پرسنل مورد نیاز که بستگی به نوع معماری ساختمان دارد را از قبل پیش‌بینی می‌کند. این تیم باید با همکاری هم نظرات خود را اعلام کنند زیرا حرکات این تیم شدیداً از دیدگاه معماری، ابعاد، ارتباطات، دسترسی‌ها، تأسیسات، سیستم‌های صوتی، ایمنی در برابر حریق، طراحی داخلی، نور پردازی، مبلمان و... بر یکدیگر تأثیر می‌گذارد.

مشاور هتلداری مسئول نظارت بر این سرمایه‌گذاری کلان نیز می‌باشد تا هزینه‌ها درست انجام شود. و باید کاملاً نحوه مدیریت هتل، فضاها و اندازه مورد نیاز و تفاوت بین انواع هتل، سالن‌ها و اتاق‌های مختلف برای انواع هتل، آشپزخانه، **Pantry** (آبدارخانه) را بداند و برای انتخاب تک تک تجهیزات و وسایل هتل از ویژگی‌های آنها آگاهی کامل داشته باشد به عبارت دیگر اطلاعات کاملی از تکنولوژی، سیستم‌های هتل چه از نظر فنی مهندسی، معماری، طراحی، نور پردازی، کامپیوتر، ابعاد تجهیزات، طرز محاسبه تعداد سفارش میز و صندلی و مدل‌های مختلف چیدن آن برای سالن‌های گوناگون با مترآژ مختلف داشته باشد.

خلاصه از کلیه قسمت‌ها سر در بیاورد تا بتواند به مهندسين اطلاعات درست، صحیح و مفیدی بدهد و کنترل روی هزینه‌هایی که می‌شود داشته باشد. متأسفانه امروزه در ایران افرادی بدون تجربه هستند که با چند سال کار در هتل به عنوان مشاور هتلداری مشغول کارند که اگر این چنین کسانی نبودند، هتل بهتر، کم‌هزینه‌تر و بدون نقص‌تر ساخته می‌شد. شاید در ایران به دلیل راهنمایی‌های غلط چنین افرادی است که تعدادی از انواع هتل‌های گوناگون که ساخته شده نه تنها فرقی با یکدیگر ندارند بلکه ویژگی‌های هتل به خصوصی را هم ندارند. به‌طور مثال تعداد زیادی هتل آپارتمان در ایران ساخته شده است که از نظر معماری و تجهیزات تفاوتی با آپارتمان‌های مسکونی ندارد، در صورتی که تفاوت بسیار زیادی بین آپارتمان مسکونی با هتل آپارتمان و انواع هتل وجود دارد که باید موقع ساخت در نظر گرفته شود.

هر کدام از آنها در موقع ساخت و طراحی و موقعیت محلی، ویژگی‌های خاص خود را دارد. این مهم نیاز به مطالعات کارشناسی، که ابتدا در روی نقشه باید در نظر گرفته شود، دارد. آرشیوتکت هر قدر خلاق و با تجربه باشد، بدون دستیابی به اطلاعات و آگاهی‌های ویژه، نمی‌تواند به طراحی هتل پردازد. مهندسين با تجربه و تیزبین بعد از جلسات متعدد با متخصص هتلداری (مشاور هتلداری) و جمع‌آوری اطلاعات کامل، از تفاوت بین انواع هتل، انواع رستوران، انواع تخت و دسترسی‌ها و فضاهای مورد نیاز، شروع به طراحی نقشه هتل می‌کنند.

زیرا مهندسين تفاوت بین انواع هتل‌های گوناگون را با یکدیگر و همچنین ویژگی‌ها و اندازه بسیاری از فضاهای مهم مورد نیاز ضروری، تجهیزات و حجم کار یک هتل به‌خصوص، مشکلات هتلداری، نحوه اداره کردن هتل را لمس نکرده و از آن اطلاعی ندارند به همین دلیل هتل‌هایی که بدون مشاور هتلداری ساخته شده یا می‌شود برای اداره آن ضمن صرف هزینه‌های بسیار سنگین با مشکلات فراوانی روبه‌رو می‌شوند، از جمله مجبور به استخدام تعداد بیشتری پرسنل یا خرید وسایل و تجهیزات سرسام آور بیشتری

# مدیر هتل

شده‌اند و جای تعجب است این سرمایه عظیم را چطور جرأت می‌کنند به خطر بیاندازند.

مالکین اینگونه هتل‌ها شاید هرگز پس از افتتاح هتل هم متوجه نشده‌اند که چرا تعداد پرسنل استخدامی هتل از حد معمول بیشتر است؟ چرا باید هزینه بیشتری برای تجهیزات هتل بردازند؟ چرا بسیاری از نکات ضروری و مهم در معماری و تجهیز پیش‌بینی نشده است؟ چرا کنترل درستی بر امور ندارند؟ چرا هزینه‌های سر‌بار زیاد و راندمان کم است؟ چرا بعد از افتتاح مجبور به دوباره کاری و تغییرات شده‌اند و . . . جواب این سؤال‌ها مشخص است: زیرا در ابتدا از ارتباط و دسترسی و فاصله بخش‌های هتل، نیاز روم سرویس، آشپزخانه، خانه‌داری، لباسشویی، رستوران، پنتری‌ها، نصب وسایل ثابت، سیستم و گردش کار هتل و نیازهای بخش **Front Office** و ویژگی‌های وسایل و تجهیزات هر بخش هتل که چه مشخصاتی باید داشته باشد اطلاعات درستی نداشته‌اند. و این اطلاعاتی است که مشاور هتلداری باید در اختیار مهندسین بگذارد تا سرمایه‌گذاری کمتری صورت گیرد.

متأسفانه الگوی مهندسین هتل‌ساز، مدیران یا صاحبان هتل و مشاوران هتلداری بی‌تجربه، هتل‌های قدیمی است که در حال حاضر در ایران مشغول فعالیتند. گواه این مطلب این است که در هتل‌های تازه بنا شده در کم‌لباس اتاق‌های هتل را قفل نصب نموده‌اند، در انبار با درهای دیگر تفاوتی ندارد، در توالت‌های عمومی درست نصب نشده (به داخل باز می‌شود) یا سال‌هاست اکثر هتل‌ها برای سیستم و گردش کار خود از کامپیوتر سود می‌برند، ولی هنوز طراحی میز رسیشن کلیه هتل‌های ایران مدل قدیمی است که از **Room Rack** استفاده می‌کردند، جعبه کلید اتاق‌ها به شیوه قدیم ساخته می‌شود و . . . یا دیده شده به غلط از نام هتل بزرگ یا از نام اتاق **Cabana** استفاده می‌شود و نکات دیگری که با اطمینان باید بگویم هیچ هتلی را ندیده‌ام که در آن به این نکات بسیار کوچک و به ظاهر پیش پا افتاده توجه شده باشد پس طبیعی است اگر موارد مهم‌تری در نظر گرفته نشده باشد به همین دلیل کیفیت مطلوبی نیز به دست نخواهند آورد.

امروزه طراحی میز رسیشن تفاوت بسیار زیادی با گذشته دارد یا هتل‌های جدید، دیگر فضا برای صندوق‌های امانت مسافری در **Front Office** در نظر نمی‌گیرند که هم وقت پرسنل رسیشن برای دریافت و تحویل امانات به مسافران گرفته شود و هم فضای مفید بخش رسیشن را اشغال کند. در هتل‌های مدرن و جدید برای صندوق امانت میهمانان مکان‌های دیگری پیش‌بینی می‌کنند به عنوان مثال قسمتی از بالای یخچال اتاق‌ها را برای این منظور در نظر می‌گیرند که با کد مخصوص هر میهمان قفل آن باز می‌شود و دیگر نیازی نیست بعد از ترک میهمان مسئول رسیشن کد قفل صندوق امانت را بپرسد.

بنابراین چنانچه همه موارد روی اصول و داشتن اطلاعات کامل برنامه‌ریزی شود می‌توانیم مطمئن شویم که با رعایت نکات ایمنی، افزایش راندمان، صرفه‌جویی در هزینه‌ها، از دست ندادن فضاها، افزایش سرعت عمل و در نهایت آسایش میهمانان فراهم خواهد شد. در طراحی ساختمان هتل ضمن اینکه توسعه آتی را در نظر می‌گیرند، مناظر اتاق‌های خواب و دسترسی به بخش‌ها را باید طوری طراحی کرد که در بیشتر بخش‌ها از مسافت‌های پیمودنی توسط میهمانان به خصوص کارکنان کاسته شود، همانطوری که در طراحی قسمت

## مدیر هتل

رسپشن باید مسئول امر، در امور مربوط به رسپشن بتواند وظیفه خود را بدون برداشتن قدم‌های اضافی و اتلاف وقت و گردیدن به اطراف خود یا پشت کردن به مسافر، به راحتی و با سرعت عمل انجام دهد.

از آنجائی که خدمات و معماری یک هتل با هتل دیگر تفاوت بسیار زیادی دارد، پیچیدگی و اهمیت هر کدام نیز متفاوت است. در سایر کشورها، شرکت‌های ساختمانی سازنده هتل، مدیران و مشاوران حرفه‌ای هتلداری را در اختیار دارند چون در اغلب موارد ساختمان و اماکن عرضه غذا، سالن‌های بزرگ جشن، سالن‌های جلسات کوچک‌تر و سالن‌های متعدد ضیافت‌ها به گونه‌ای است که بسته به موقعیت محلی هتل و نحوه اداره کردن آن باید تغییراتی در آن ایجاد کرد که نیاز به تخصص دارد.

باید توسط مدیران حرفه‌ای یا همان مشاورین هتلداری با اطلاعات کاملی در خصوص ارتباط و دسترسی معماری ساختمان که کدامیک از فضاها باید به دلیل ارتباط در مجاورت هم قرار داشته باشند و یا چه فضاهائی و با چه ابعادی مورد نیاز است به مهندسين آرشیوتکت ارائه گردد. نکته بسیار مهمی که هرگز نباید فراموش کرد برآورد هزینه ساختمان در طراحی‌های مختلف، مخارج مربوط به مصرف تجهیزات، انرژی و همچنین رضایت میهمانان است که از اهمیت خاصی برخوردار می‌باشد.

امروزه به منظور مشخص کردن روش‌های افزایش و به حد اعلی رساندن مزایا و بازده، میزان سود را در متر مربع کل مساحت هتل مورد محاسبه و بررسی قرار می‌دهند، اتاق‌ها بیشترین سطح از کل مساحت هتل را اشغال می‌کند. (حدود ۶۰ تا ۸۵ درصد از کل مساحت که بستگی به نوع هتل دارد) پس لازم است هتل‌های چند طبقه که دارای طبقات تیپ هستند صرفه‌جوئی در طراحی طبقات را به نحو مطلوب انجام دهند، زیرا هر گونه صرفه‌جوئی منطقی، به تعداد طبقات در هتل صرفه‌جوئی خواهد شد. در طراحی ساختمان هتل چند نوع از انواع اتاق را پیش‌بینی می‌کنند.

اتاق‌های سوئیت بهتر است در یک طبقه از ساختمان جدا از اتاق‌های دیگر ساخته شود ولی ممکن است به خاطر معماری ساختمان و از دست ندادن فضاها مجبور شوند این اتاق‌ها را در طبقات مختلف بسازند، موقع ساخت و تجهیز هتل باید از وسایل و دکوری استفاده شود که در برابر حریق مقاوم باشد و باید آن‌طور که در طراحی و آرایش اتاق‌ها پیش‌بینی شده، پریزهای برق، روشنائی، چراغ مطالعه، و نوع خاموش و روشن کردن چراغ‌ها، سیم کشی آنتن مرکزی، رادیو مرکزی، یا هرگونه کابل کشی یا نصب آب فشان و . . . در محل‌هایی که پیش‌بینی شده انجام گیرد و از آنجائی که تعداد اتاق‌ها زیاد است و هزینه سنگینی برای تجهیز اتاق‌ها مورد نیاز می‌باشد، باید طراحی ارائه شود که ضمن زیبایی و هماهنگ بودن با دیگر بخش‌ها، مقرون به صرفه و ضد حریق، ایجاد فضای خوب و آسایش میهمان در نظر گرفته شده باشد.

امروزه به خاطر پیشرفت تکنولوژی در اداره هتل‌ها مدیریت هتل مجبور به استفاده از روش و سیستم‌های جدید و ابتکاری می‌باشد و باید قبل از ساخت، متخصص هتلداری تمام برنامه‌های اداره نمودن با سیستم‌های مختلف را از قبل به‌طور کامل بداند تا در ساختمان و خرید تجهیزات لحاظ شود موقعیت هتل،

## مدیر هتل

ابعاد و تعداد اتاق‌ها، سالن‌ها و اینک‌ها هتل برای چه منظوری ساخته شده است. درجه، و بزرگ و کوچکی هتل و تعداد بخش‌های هتل و اندازه آشپزخانه، انبارها، رستوران، لانداری، رختکن، غذاخوری کارکنان و ... از این موارد می‌باشد. در طراحی کافی‌شاپ و رستوران بهتر است ضمن اینکه در یک طبقه و هم سطح قرار می‌گیرند آشپزخانه طوری طراحی شود که بتوان به هر دو بخش خدمات داد، این کار سبب می‌شود که در متراژ زیر بنا، تعداد **pantry** (آبدارخانه)، وسایل و تجهیزات، تعداد پرسنل آشپزخانه، قفسه‌ها، تأسیسات، مصرف انرژی، صرفه‌جویی شده و از نظر سرویس‌دهی راندمان بهتری داشته باشد.

پیش‌بینی فضای قبل از رستوران (بین آشپزخانه و رستوران) را حتماً باید در نظر گرفت (به دلیل وجود سرو صدا، بوی آشپزخانه، رفت و آمد کمتر گارسن‌ها به آشپزخانه، وجود سس‌ها، نان، دستگاه یخ ساز، ظروف تمیز، رومیزی و ... در این محل) نکته دیگری که باید بر آن توجه داشت این است که در ساختمان هتل باید بخش‌های دور از دید میهمان (بخش پنهان هتل) را طوری طراحی کرد که کارکنان این بخش‌ها بدون اینکه از فضاهایی که محل عبور میهمان است (بخش آشکار هتل) رفت و آمد کنند، بتوانند به کلیه بخش‌ها دسترسی داشته باشند. باید ساختمان هتل به گونه‌ای طراحی شود که با توجه به فضا، تجهیزات و تأسیسات از کمترین تعداد پرسنل استفاده شود.

رستوران هتل‌ها باید آمادگی پذیرائی مطلوب از حداکثر میهمان را داشته باشند، اگر چه ممکن است این کار نیز فقط ۵ یا ۶ بار در ماه باشد. هتل‌ها می‌توانند چندین رستوران داشته باشند که هر یک دارای سبک منحصر به فرد خود می‌باشد و این سالن‌ها بهتر است از اتاق‌های خواب فاصله داشته باشند. اصولاً کلیه اماکن عرضه نوشیدنی و غذا باید راحت و مستقیم به آشپزخانه و انبار یا آبدارخانه داشته باشد که بتوان سرویس و پشتیبانی آنها را تأمین نمود. (برای کافی‌شاپ و رستوران نمایی باید حتماً هود پیش‌بینی نمایند) سرو صبحانه معمولاً در هتل‌ها مشتری زیادی دارد به‌خصوص در هتل‌هایی که قیمت اتاق با صبحانه می‌باشد (American Plan) اگر قرار است روم سرویس (Room Service) سرو صبحانه را انجام دهد باید در معماری ساختمان پیش‌بینی گردد و حتماً در آشپزخانه اصلی هتل قسمتی را برای خدمات روم سرویس اختصاص داد.

(در ایران شاید ۳ یا ۴ هتل محلی اصولی برای خدمات روم سرویس در نظر گرفته‌اند) امروزه برای آسایش میهمانان و همچنین کاهش هزینه‌ها و افزایش در آمد روم سرویس از دستگاه‌های اتومات سکه‌ای در طبقات استفاده می‌کنند. در هتل‌های بزرگ در طبقات یا لابی، محلی برای فروش انواع اجناس توسط دستگاه‌های سکه‌ای (اتومات) از قبل پیش‌بینی شده که از چند نظر مفید است و ضمن این که در تمام ۲۴ ساعت رضایت میهمانان را جلب می‌کند از تعداد پرسنل نیز می‌کاهد.

لازم به ذکر است ارتباط‌های معماری و دسترسی‌های ساختمان هتل، تعداد اتاق‌ها، بخش‌ها، فضاهای ضروری، موقعیت محلی، نوع هتل و تجهیزات آن و نوع سیستم و گردش کار هتل، تعیین‌کننده چارت سازمانی یک هتل نیز می‌باشد و نکته دیگر این که مسأله زیبایی را نمی‌توان نادیده گرفت، طرح و نقشه‌ای

## مدیر هتل

که هم انواع مختلفی از مشتریان را به خود جلب می‌کند و هم لازمه‌های فعالیتی هتل را در بر داشته باشد با توجه به توجیه اقتصادی، یکی از رقابت بر انگیزترین جنبه‌های طراحی یک هتل است. هر یک از طرح‌هایی که با هم در تضاد باشند و هزینه تأمین نمودن هر یک از ملزومات ساختمان یا تجهیزات آن سرسام‌آور باشد باید کنار گذاشته شود.

شرح فعالیت‌های هتل باید همچنین شامل یک برنامه کلی برای تأمین کارکنان بخش‌های مختلف باشد. در هتل‌های تفریحی و تعدادی از هتل‌های بین‌المللی یا متل‌های خارج از شهر، ممکن است لزوم اسکان دادن به کارکنان نیز وجود داشته باشد که باید در نظر داشت. نکته دیگر اینکه باید قبل از ساخت هتل بودجه مربوط را پیش‌بینی کنند. برای سیستم‌های مختلف که بستگی به موقعیت هتل، محل هتل، درجه هتل و بزرگ و کوچکی هتل دارد هزینه‌های ساخت توسط مجری پروژه در طی مشاوره با متخصص هتلداری و سایر مشاورین بر حسب برنامه‌ریزی فضاهای هتل و مشخصات فنی بودجه ساخت تعیین می‌شود که معمولاً با تجربیات در پروژه‌های مشابه مقایسه می‌نمایند.

بودجه برای تجهیز هتل با در نظر گرفتن بودجه مالکین یا شرکا توسط مشاور هتلداری برآورد می‌شود و طراح داخلی، بودجه‌ای مطابق با اهداف پروژه پیشنهاد می‌دهد تا کلیه نکات صرفه‌جویی برای ساخت در طراحی و ارتباطات معماری، فضاهای مورد نیاز، تجهیزات با ویژگی‌های خاص هر بخش با دقت و پیش‌بینی‌های صحیح و منطقی انجام شود. هتل‌ها می‌توانند چندین نوع سالن رستوران داشته باشند که هر یک به سبک منحصر به فرد باشد و نباید فراموش کرد هر یک از نظر طراحی و اندازه، نورپردازی، دکور، تجهیزات، موقعیت محلی، درجه هتل، ویژگی‌های خاص خود را می‌طلبد.

در طراحی هتل‌های که رو به خیابان هستند، ضمن اینکه از هزینه‌های ساختمان باید کاسته شود و نمای ساختمان میهمانان را جلب نماید، باید طوری طراحی شود که از سر و صدای خیابان نیز آسوده باشند و روی تأسیسات (برودتی و حرارتی) نیز تأثیر بگذارد و از پنجره‌های دو جداره استفاده کنند در هتل‌های گردهمایی برای پذیرائی چند گروه یا یک گروه بزرگ مشتریان باید پیش‌بینی‌های لازم انجام شود و در چنین هتل‌هایی باید چندین سالن در نظر گرفت. این سالن‌ها باید طوری طراحی شود که یک لابی و آبدارخانه مشترک برای سالن‌ها در نظر گرفته شود.

بهتر است فضای اصلی جلسات و ضیافت‌ها از هم تفکیک شود تا گروه‌های مختلف بتوانند بدون ایجاد مزاحمت یا تداخل اجتماع نمایند و برای جشن‌ها سالن‌هایی پیش‌بینی شود که عاری از ستون باشد. به جا خواهد بود که اگر در قسمت‌های که آسانسورها قرار دارند یک لابی مستقل برای آسانسور را در نظر گرفت. این لابی علاوه بر ایجاد یک پیش‌فضای زیبا باعث خواهد شد میهمانان که در اتاق‌ها مشغول استراحت هستند، از سر و صدای احتمالی میهمانان منتظر آسانسور به دور باشند. (همین طور بهتر است این لابی قبل از ورودی آشپزخانه به رستوران یا کافی شاپ نیز پیش‌بینی شود.)



## مدیر هتل

مهم‌ترین عملیاتی که قبل از افتتاح با آن معمولاً درگیر می‌شوند، خرید تجهیزات راه‌اندازی، ملزومات دادن سیستم برای گردش کار و . . . است. دانستن حجم کار هتل باعث می‌شود استخدام کارکنان به بهترین نحو انجام شود، متأسفانه در این گونه مواقع اغلب سفارشات که از طرف صاحبان هتل یا مدیران بخش (به خاطر فامیل یا آشنا بودن) می‌شود تا پست‌های کلیدی به این افراد خاص که هیچگونه اطلاعی هم از این حرفه ندارند واگذار شود، همین امر سبب خواهد شد هتل موقع افتتاح کاستی‌هایی را از برخی نظرها در بخش‌های گوناگون داشته باشد.

بسیاری از هتل‌ها خیلی قبل از افتتاح که هنوز لازم نیست کارمند استخدام نمایند به خاطر آشنائی دعوت به کار می‌کنند، ضمن اینکه هزینه‌ای را متقبل می‌شوند، کارمند تازه‌کار و بی‌تجربه برنامه‌ریزی افتتاح هتل را مختل خواهد کرد و یا برای خرید تجهیزات هتل به خاطر بی‌اطلاعی از ویژگی وسایل هتل یا آشنا بودن با فروشنده یا شرایطی که فروشنده برای فروش کالا پیشنهاد می‌دهد کارفرما وسایلی انتخاب می‌کند که به هیچ عنوان به درد هتل نمی‌خورد و در نهایت مجبور شده که آنها را دوباره خریداری کند.

برای خرید تجهیزات نباید عجله کرد، زیرا ممکن است در طرح‌ها و نقشه‌ها تغییراتی به اجرا در آید، در نتیجه از وسایل یا تجهیزات خریداری شده نتوان استفاده کرد و یا مواردی بروز کند که کارفرما به علت مضیقه مالی در طرح، صرفه‌جویی‌هایی را لازم بداند و بسیاری از برنامه‌ها را حذف کند. مثلاً برای نصب وسایل ثابت مانند تغییر سر تخت یا سیم کشی برق یا ایجاد فضای بهتر باید تغییراتی را ایجاد کرد که اجباراً روی تجهیزات و وسایل که باید خریداری شود می‌بایست تجدید نظر قرار گیرد. و چنانچه وسایل خریداری شده را به اجبار بخواهند استفاده کنند، پس از افتتاح مدیریت هتل به شدت به زحمت خواهد افتاد.

درخاتمه وقتی که نوع سیستم گردش کار هتل، ارتباط معماری و دسترسی‌ها، فاصله‌ها، نوع طراحی، نوع تجهیزات و تشکیلات، تعداد بخش‌های هتل و ویژگی‌های انتخاب نرم‌افزار هتل و . . . بسیاری از نکات دیگر مشخص شد می‌توان ادامه کار را طبق یک برنامه‌ریزی صحیح انجام داد طبیعی است این نکات نشان‌دهنده حجم کار در آینده (بعد از افتتاح هتل خواهد بود) که می‌توان چارت سازمانی و تعداد پرسنل و شیفت‌بندی پرسنل را نیز مشخص نمود بی‌توجهی به نکات عنوان شده در معماری هتل، ارتباطات، دسترسی‌ها، تعداد وسایل، مدیریت زمانی، سیستم گردش کار، نوع تجهیزات در بخش‌های دیگر نیز تأثیر می‌گذارد که در نهایت برای اداره کردن هتل با مشکلات جدی روبه‌رو خواهند شد.

به همین دلیل باید همه امور هتل با پیش‌بینی‌های لازم و درست انجام شود تا بتوان هتلی با کیفیت مطلوب افتتاح کرد چون میزان و سطح سلیقه مردم همیشه در حال تغییر است و مردم خدمات و انتظارات بیشتری از هتل‌ها دارند به همین دلیل هتل‌ها روز به روز تخصصی‌تر می‌شوند، همان‌طوری که توجه به سرویس و خدمات می‌کنند توجه بیشتری به جزئیات دارند که باید در طراحی باید مورد توجه قرار گیرد. امید است نکات بسیار خلاصه بالا برای طراحان و سرمایه‌گذاران مفید واقع شود. و قبل از طراحی و تجهیز مطالعه دقیقی روی انواع هتل‌ها، انواع اتاق‌ها، انواع رستوران‌ها داشته باشند.

## لباس کارکنان هتل

وقتی دو نفر با هم روبه‌رو می‌شوند در درجه اول بی‌اختیار و بدون قصد و غرضی قیافه و شکل و ظاهر اندام یکدیگر را از نظر می‌گذرانند و به اصطلاح ورنانداز می‌کنند و ممکن است سر تا پای وجود یکی مورد دقت دیگری قرار گیرد و بالعکس، از کلاه تا کفش فرد دیگر توجه طرف مقابل را به خود جلب کند. این نکته می‌رساند که طرز لباس پوشیدن و نوع آن و به طور کلی سر و وضع و ظاهر وجود اشخاص، وقتی که مقابل هم قرار می‌گیرند طبعاً نمی‌تواند از نظر پنهان بماند. بارها برای همه اتفاق افتاده است که وقتی کسی با دوست یا آشنائی روبه‌رو و هم‌صحبت می‌شود، اگر یکی روی لباس دیگری موئی یا ریزه برگی یا اثر گرد و خاکی ملاحظه کند دستی به آن می‌کشد تا اثر آن چیز را از لباس طرف صحبت از بین ببرد و آن را پاک کند.

بدون اینکه کلمه‌ای بر زبان بیاورد یا اگر نخ‌های دگمه‌ای سست شده و در شرف افتادن باشد به ملامت اشاره و طرف را مطلع می‌کند. منظور از ذکر این نکته‌های کوچک و به ظاهر بی‌اهمیت این است که مردم به وضع ظاهر یکدیگر بی‌توجه نیستند. البته، غرض این نیست که انسانی تمام وقت خود را صرف آرایش و پیرایش و صرف هزینه گزاف برای خوب جلوه دادن وجود خود بنماید، بلکه مراد این است که مرتب بودن و تمیز بودن و آراستگی ظاهر ولو با کفش و لباس ارزان قیمت برانزنده یک انسان مفید و درخور شأن اوست. ارزش و حیثیت یک هتل نیز همان‌گونه که به وضع ظاهر و نمای ساختمان آن و طرز برخورد اولیه کارکنان با مسافر بستگی دارد، به همان نسبت با نوع لباس پوشش و وضع ظاهری کارکنان ارتباط دارد.

بنابراین، باید سعی شود که کارکنان هتل لباس مرتب و ظاهری آراسته و خوشایند داشته باشند. زیرا در انظار مسافران و میهمانان، وضع ظاهر و طرز لباس پوشیدن و تمیز و مرتب بودن پرسنل، بیشتر جلب توجه می‌کند و حتی در روحیه خود کارکنان هتل نیز مؤثر است و سعی می‌کنند همواره خود را فعال و جدی و کوشا و آماده خدمت نشان دهند. در اینجا مسأله نوع و شکل و رنگ لباس پرسنل هتل مطرح می‌شود تا به آن طریق وجه تمایزی بین مسافران و پرسنل وجود داشته باشد، یعنی مأموران و خدمه هتل با داشتن لباس یک دست مخصوص، مشخص و شناخته شوند. در هر هتل به نسبت درجه، کوچک و بزرگی و بنا به سلیقه مدیر هتل یا رئیس خانه‌دای و یا بنا به رسم و سلیقه شهر و کشور، اونیفرم مخصوصی برای کارکنان هتل تهیه می‌شود.

البته هیچ‌گاه لباس کارکنان هتل‌ها شبیه به هم نیست، حتی هتل‌های طراز اول یک کشور هم لباس کارکنان خود را نظیر هم و متحدالشکل تهیه نمی‌کنند و دو هتل لوکس را در یک شهر سراغ نداریم که لباس کارکنان آن یکی باشد و فقط لباس مقسم یا کارکنان آشپزخانه و یا دربان هتل شبیه بهم است. البته، به نسبت سلیقه مسئولان هتل لباس همان‌ها هم اندکی با هم فرق دارد. به طور مثال ممکن است دربان یک

## مدیر هتل

هتل رنگ لباسش سرمه‌ای و رنگ لباس دربان هتل دیگر آبی باشد و مدل کت آنها نیز با هم فرق کند. ممکن است کلاه مقسم یا کارکنان آشپزخانه یک هتل خیلی بلند و پرچین باشد و کلاه کارکنان آشپزخانه و مقسم هتل دیگر کوتاه و ساده‌تر. البته، معمولاً از کلاه بلند و سفید استفاده می‌کنند. برای انتخاب لباس و کلاه کارکنان هتل بدیهی است که مسئولان هتل‌ها می‌توانند به سلیقه خود تغییراتی در آن بدهند و یا مدل و رنگ آن را به میل خود انتخاب نمایند. توضیح این نکته بی‌مورد نیست که معمولاً برای لباس شف آشپزخانه و مقسم از رنگ سفید استفاده می‌شود.

با تمام نکاتی که ذکر آن گذشت، علاوه بر ذوق و سلیقه مدیران و مسئولان هتل و رنگ و شکل‌های رایج و مرسوم و متداول، لباس کارکنان هتل باید مشخصات کلی زیر را داشته باشد:

- شیک باشد.
- تمیز باشد.
- راحت باشد.
- مرتب باشد.
- پارچه آن از جنسی انتخاب شود که بادوام باشد.
- رنگ پارچه ثابت باشد.
- جنس لباس طوری باشد که شستشوی آن به آسانی انجام شود.
- به مناسبت فصل، نوع پارچه نازک یا ضخیم باشد.
- رنگ پارچه لباس‌ها شاد و روشن باشد.
- کفش‌های کارکنان از نوع بی‌صدا انتخاب شود تا در موقع راه رفتن سرو صدا ایجاد نکند.
- برای هر یک از کارکنان هتل باید چند دست اونیفرم تهیه شود تا موقع شستشو بدون اونیفرم نباشند.

لازم به توضیح است که کت و شلوار گارسن‌ها باید بدون جیب باشد تا چیزهای زیاد پر نکنند. البته، از نظر ظاهر جیب دار دیده می‌شود ولی سر جیب‌ها دوخته شده است و نمای جیب معلوم می‌شود. فقط پشت شلوار گارسن‌ها یک جیب و یک جیب کوچک ساعتی هم برای گذاشتن بطری بازکن و در بغل کت هم یک جیب کوچک به اندازه قرار گرفتن یک خودکار دوخته می‌شود.

### نکاتی که در ساختمان هتل باید رعایت شود

باید توجه داشت که ساختمان، قسمت اصلی هتل است و این نکته اساسی را باید در نظر گرفت که ساختمان از نظر نقشه، صرفاً به منظور ایجاد هتل طرح شده باشد و تمام جوانب کار و فضاهای مورد نیاز در آن ملحوظ و رعایت شود. بنابراین طرح و نقشه ساختمان باید به گونه‌ای پیاده شود که پشیمانی‌ها و گرفتاری‌های بعدی

## مدیر هتل

را در پی نداشته باشد. همان‌طور که قبلاً گفته شد مال‌اندیشی و پیش‌بینی‌های لازم، علاوه بر محاسن و امتیازات مفید و مؤثر سبب می‌شود که جریان و گردش کار هتل، با پرسنل کمتر برگزار شود و نیاز به پرداخت دستمزد و حقوق زاید و اضافی نداشته باشد. طراحی ساختمان و شکل خاص آن بر اندیشه میهمان و مسافر تأثیر می‌گذارد و این تأثیر از وضع نظافت، دکوراسیون و لوازم و تجهیزات نیز ناشی می‌گردد.

نکاتی که باید در ساختمان پیش‌بینی و رعایت شود شرح داده می‌شود اگر راهرو ساختمان طولانی باشد بهتر است که در انتهای آن یک درب پیش‌بینی شود که بتوان بدین ترتیب چند اتاق را با هم به مسافری V.I.P (وی.آی.پی) تحویل داد، این کار از نظر امنیت و حفاظت آنها بسیار به‌جا خواهد بود و این امکان نیز که یک خانواده بزرگ برای مدتی در چند اتاق اقامت کنند و از دیگر قسمت‌ها مجزا باشند فراهم خواهد شد. در ورودی اتاق‌ها قدری تو رفته ساخته شود به گونه‌ای که هر دو اتاق مجاور دارای تو رفتگی باشند و بیرون آنها یک در دیگر بسازند به طوری که دو اتاق را با این درمی‌توان بست و همانند اتاق‌های (تو در تو) به نظر آید و همان ارزش را هم داشته باشد.

نکته مهم دیگر درباره ساختمان هتل و متل که نباید فراموش شود مسئله فاضلاب است. در هتل‌ها آبریزی فراوان است، هر اتاق دارای یک حمام است، ظرفشویی خانه، لباسشویی و دیگر مواردی که همه آنها تولید فاضلاب خواهد کرد. می‌دانیم که هنوز در ایران در بعضی از شهرها موضوعی به نام "اکو" ناشناخته است زیرا وجود ندارد. اگر هتل‌ها بخواهند با حفر چاه به دفع فاضلاب خود اقدام کنند به زودی سراسر زمین آنها به چاه اختصاص خواهد یافت. در حال حاضر بهترین شیوه "سپتیک تانک" است که پیش از احداث ساختمان باید زیر نظر مهندسین احداث نمود. باید در نظر داشت که چربی‌گیر آشپزخانه آن در محلی قرار گیرد که هر چند وقت بتوان آن را تخلیه کرد و اتومبیل نیز بتواند تا مجاورت آن پیش برود.

محل و ساختمان هتل نباید در مجاورت مراکز خطر ساز نظیر انبار چوب، انبار پنبه واقع گردد چرا که در صورت بروز آتش‌سوزی در اندک مدتی به هتل سرایت خواهد کرد و باعث خطرهای مالی و جانی برای مالک هتل و مسافران خواهد شد. هنگام احداث ساختمان لازم است پیش‌بینی‌هایی از نظر وقوع زلزله به عمل آید و همچنین اگر ساختمان هتل در مجاورت ساختمان‌های اطراف بنا می‌شود به فاصله تقریبی ۵۰ سانتی‌متر از طبقه اول به بالا بین دو دیوار فضا منظور شود. یعنی فاصله پی‌های دو ساختمان در حدود یک و نیم متر منظور گردد و این فاصله از طبقه اول به بعد تا بالاترین طبقه‌های ساختمان‌ها به همان ۵۰ سانتی‌متر حفظ گردد پیشنهاد می‌کنیم که رعایت این نکته در ساختمان‌سازی‌ها از سوی شهرداری‌ها توصیه شود و این توصیه را بر تأکید پیگیری نمایند.

اجرای این توصیه از بسیاری مشکلات جلوگیری خواهد کرد. مثلاً چنانچه دیوار ساختمان مجاور در اثر ترکیدن لوله آب رطوبت بدهد، این رطوبت به ساختمان هتل سرایت نخواهد کرد. در کشور ما به هر دلیل مرسوم است که دیوارهای ساختمان‌ها را به یکدیگر می‌چسبانند و این کار باعث مشکلاتی می‌شود که باید گفت در بسیاری کشورهای دیگر وضع به همین منوال است.

## مدیر هتل

قطر لوله فاضلاب دستشوئی‌های اتاق باید بیشتر باشد چون در اثر عدم دقت مسافرین لوله‌های کم قطر مسدود می‌گردد. در آشپزخانه باید قسمتی را برای بوفه مخصوص آماده‌سازی صبحانه پیش‌بینی کنند. قسمت قصابی در آشپزخانه باید از دیگر قسمت‌ها جدا باشد که بهتر است نزدیک سردخانه قرار داشته باشد. قسمت مخصوص محل خدمات روم سرویس و ظرفشوئی آشپزخانه و آماده‌سازی سالاد، شیرینی و دسر باید مجزا باشد.

بسیار به جا و مناسب و مقرون به صرفه خواهد بود، وسیله نقلیه‌ای که اجناس خریداری شده را به هتل حمل می‌کند بتواند تا جلوی در انبار برود و مواد اشیاء و لوازم محموله را تحویل دهد. یعنی وسیله حمل ناچار نباشد در فاصله دورتری توقف نماید و گروهی برای بردن آنها تا انبار دست به کار شوند و وقت و نیرو و هزینه زیادی را در این راه تلف نمایند.

با توجه به اینکه، آشپزخانه، با انبار آذوقه و مواد غذایی ارتباط دائم و مستمر دارد، لازم است انبار، نزدیک آشپزخانه قرار گیرد تا نزدیکی این دو قسمت زحمت و گرفتاری‌های اضافی را به خودی خود مرتفع سازد. از طرفی، قرارگرفتن آشپزخانه در یک طبقه و رستوران، در طبقه دیگر، مشکلات فراوانی را فراهم خواهد کرد و احتیاج به پرسنل بیشتر و اتلاف وقت و عدم سرویس‌دهی مطلوب را پیش خواهد آورد. بهتر است ساختمان آشپزخانه و رستوران و انبار در طبقه همکف و نزدیک به هم باشد تا کارها با سرعت و نظم بیشتری انجام گیرد و از لحاظ وقت و پرسنل به نفع هتل تمام شود. پس اگر در معماری ساختمان هتل‌ها بتوان آشپزخانه را در محلی در نظر گرفت که هم به رستوران و هم به تریا خدمات بدهد، کار بسیار به جایی صورت گرفته است زیرا در تعداد پرسنل، وسایل آشپزخانه و راندمان کاری تأثیر مثبتی خواهد داشت.

اندازه و ابعاد پنجره‌های هتل، تا حد ممکن و معمول باید کوچک‌تر در نظر گرفته شود و به این فکر نیافتند که یک طرف دیوار اتاق را به پنجره اختصاص دهند. زیرا طبیعی است که وجود پنجره‌های بزرگ نه تنها از نظر سرما و گرما در فصول مختلف سال موجبات اتلاف حرارتی را فراهم خواهد کرد بلکه برای زمان صرف نظافت شیشه‌ها و تهیه پرده تور و پارچه، همچنین گردگیری و نظافت و شستشو و اتوی آن مستلزم هزینه‌ای قابل ملاحظه‌ای می‌باشد. کهنه و فرسوده و ضایع شدن پارچه پرده‌ها و تعویض مکرر آنها نیز خود تحمیلی به هتل محسوب می‌شود. مخصوصاً در هتل‌های بزرگ که داری اتاق‌های زیادی هستند بیشتر، مخارج آن چشمگیر و تحمل آن ناگوار و نامعقول است. عدم در نظر گرفتن اندازه پنجره‌ها باعث خواهد شد که بخش لباسشوئی هتل از وسایل شستشو با ظرفیت بیشتری استفاده کند.

در طبقات مختلف ساختمان هتل، محل شوت ملحفه‌ها و آشغال در نظر گرفته شود، بدین معنی که در راهروها باید دریچه‌ای قرار داد که آشغال را از آنجا خالی کنند تا به وسیله کانال‌هائی که در داخل دیوار کشیده شده، زباله به پایین ساختمان برسد و مجبور نباشند آشغال و زباله را از پله‌ها یا با آسانسور به پایین ببرند و این برنامه در آشپزخانه نیز باید اجرا شود. شوت ملافه و زباله بهتر است در اتاق‌های روم سرویس یا خانه‌داری طبقات قرار گیرد.

## مدیر هتل

البته باید پیش‌بینی کنند که زباله در محلی بریزد که وسایل مخصوص حمل زباله شهرداری بتوانند به سهولت، آشغال انباشته شده را به خارج حمل نمایند و اگر کوره زباله سوز در همین محل بگذارند، بسیار به‌جا خواهد بود. همچنین برای ملحفه‌ها و روبالشی‌ها و سایر پارچه‌های قابل شستشو نیز باید کانال‌هایی در هر طبقه ایجاد نمایند که آنها را مستقیماً به رختشوی‌خانه ببرد. بدیهی است کانال مربوط به این قسمت قدری وسیع‌تر در نظر گرفته شود.

در امر لوله‌کشی آب اتاق‌ها و نصب شیرهای آب، ترتیبی اتخاذ شود که هر اتاق شیر جداگانه‌ای داشته باشد که در صورت خراب‌شدن شیر دستشوئی یا دوش حمام یک اتاق، در فاصله تعمیر و مرمت آن ناچار نشوند آب سایر قسمت‌ها یا طبقات یا اتاق‌های دیگر را قطع نمایند بلکه فقط با بستن شیر آب یک اتاق، نسبت به تعمیر و رفع نقص آن اقدام نمایند به گونه‌ای که اتاق‌های دیگر دچار بی‌آبی نشود. هنگام سیم‌کشی برق بهتر است برای هر اتاق، فیوز جداگانه نصب شود، تا چنانچه در اتاقی اتصالی پیدا شد، سایر اتاق‌ها، بدون برق نمانند.

حتی می‌توان سیم‌کشی را طوری انجام داد که وقتی کلید جلو در را خاموش کنند، کلیه برق آن اتاق قطع شود. چون مسافر اغلب فراموش می‌کند تک‌تک چراغ‌ها یا رادیو و تلویزیون و سایر وسایل برقی را خاموش کند چنانچه تمام برق یک اتاق با یک کلید برق دم در خاموش شود در مصرف برق صرفه‌جویی به جایی انجام داده شده است، و نیز بهتر است در مقاومت فیوزهای اتاق‌ها دقت و بررسی لازم به عمل آید که فقط روشنایی یا وسایل سبک و کم مصرف برقی مورد استفاده قرار گیرد، نه وسایل پر مصرف از قبیل کتری یا سماور و اتو و بخاری و منقل برقی و غیره، زیرا تأمین برق این قبیل وسایل مشکلات و مخارج سنگینی را برای هتل به وجود خواهد آورد.

برای درهای ورودی اتاق‌ها توصیه می‌شود قفل‌های مخصوصی را انتخاب و نصب نمایند که از بیرون نشان دهد که در، از داخل قفل است یا خیر؟ با نصب این نوع قفل‌ها، از بیرون اتاق می‌توان فهمید که مسافر اتاق را از داخل قفل کرده و خود در داخل اتاق است. کار گذاشتن آسانسور برای حمل غذا از آشپزخانه به طبقه‌های بالا و اتاق‌های سرویس در هر طبقه. لوازم آتش‌نشانی (شیرهای آب در کلیه طبقه‌ها و قسمت‌ها، بالن‌های اطفای حریق و شیلنگ‌های مخصوص آب).

درهای ورودی رستوران یا تریا باید طوری ساخته شود که میزهایی میهمانی و یا رستوران به راحتی از آنها بگذرند. شیرهای دستشوئی نباید زیاد بلند باشد که هنگام ریزش آب به دیوارها ترشح کند. کلیدهای برق راهرو نباید در خود راهرو در دسترس مسافران باشد و یا در حمام‌ها نیز کلیدها نباید در نزدیکی وان یا دوش قرار گیرد، محل کلیدهای برق راهروها بهتر است جایی باشد که دیده نشود مثلاً می‌توان کلیدها را در روم سرویس هر طبقه قرار داد. کمد هر اتاق را در خود دیوار باید تعبیه کرد، کمد را می‌توان به صورت دو لایه در هر اتاق به این صورت درست کرد:

## مدیر، هتل

یک اتاق کوچک به ابعاد  $1/5 \times 1$  می‌سازید و در آن یک قسمت را برای آویزان کردن لباس، چوب لباسی می‌زنید، زیر آن را برای گذاشتن اشیاء دیگر قفسه‌بندی می‌کنید، در یک قسمت از این اتاق، سکویی برای گذاشتن چمدان‌ها در نظر می‌گیرید. حسن این کار در این است که اگر مسافر میهمان داشته باشد و بخواهد لباس عوض کند می‌تواند به داخل این اتاق برود و لباس خود را در همانجا عوض کند. پشت در اتاق یک آئینه قدی نصب می‌شود. ضمناً بالای جالباسی را می‌توان برای قرار دادن ساک یا اشیای دیگر تخته کوبید.

بهتر است ساختمان هتل شمالی و جنوبی باشد. هنگام ساختمان‌سازی، باید این نکته را در نظر داشت که درها و پنجره‌های اتاق‌های هتل روبه‌روی هم باز نشود تا اگر در اتاق و یا پرده اتاق مسافری باز بود، مسافر دیگر از داخل اتاقش اتاق او را نبیند. چراغ مطالعه که در اتاق‌ها کار گذاشته می‌شود، خیلی بالا نباشد تا مسافر مجبور نشود برای خاموش کردن چراغ، از جا برخیزد بلکه همان گونه که خوابیده بتواند چراغ را خاموش کند. یک دریچه کوچک، در پنجره‌ها تعبیه شود که مجهز به توری باشد. تا اگر مسافر احتیاج به هوا داشت آن را باز کند و مجبور به باز کردن تمام پنجره نشود.

کابین تلفن برای اشخاصی که از قسمت رسیشن تلفن می‌کنند در نظر گرفته شود در هر طبقه هتل باید اتاقی برای روم سرویس در نظر گرفت. وان حمام باید دستگیره داشته باشد، و برای حمام‌های بدون وان حتماً زیر دوشی در نظر گرفته شود. تهویه حمام‌ها را طوری نصب کنند که به مجرد روشن کردن کلید برق تهویه نیز خود به خود شروع به کار کند. ترتیبی داده شود که صدای اتاق‌ها به یکدیگر سرایت نکند. پریز برق در نزدیکی دستشویی اتاق‌ها و محل استقرار میز توالت‌ها قرار داده شود که مسافر بتواند برای خشک کردن موی سر از سشوار استفاده کند.

قبلاً یادآوری گردیده که ساختمان، قسمت اصلی و اساسی هتل است و صرفاً باید مطابق نقشه با پیش‌بینی‌های لازم به منظور تأسیس هتل ساخته شود. ولی ممکن است، هتلداری، یک ساختمان آماده را که شاید هم قبلاً برای هدف دیگری ساخته شده باشد خریداری نموده به هتل اختصاص دهد. این ساختمان اگر کهنه و قدیمی باشد بدون تردید مناسب هتل نخواهد بود، و اگر تمام درآمد هتل را هم صرف تعمیر یا تغییر کاربری ساختمان نمایند، هدف اصلی را تأمین نخواهد کرد، و اصولاً چنین عملی مصلحت نیست.

اگر به منظور تأسیس هتل ساخته شده باز هم باید از نظر موقعیت و ظرفیت و قسمت‌های مورد احتیاج و سایر خصوصیات آن با مهندسان و متخصصان امر، مشورت شود و طوری نباشد که در اصل بنا نقایص کلی وجود داشته باشد و با شرایط یک هتل تطبیق نکند. در حدود امکان، موقع خرید زمین و احداث هتل، فکر فضای سبز و باغچه و گلکاری را نباید از نظر دور داشت. زیرا چشم‌انداز زیبا و باصفای محیط هتل در نظر مسافران بسیار ارزنده و چشمگیر است و به موقعیت هتل ارزش بیشتری می‌بخشد.

برای طراحی اتاق‌های شمالی، جنوبی بر شرقی، غربی ارجحیت دارد پیش‌بینی توسعه هتل در آینده از نظر

## مدیر، هتل

داشتن جا و امکانات باز کردن مغازه و قسمت‌های لازم و ضروری از قبیل تریا و رستوران، آمفی تئاتر، و سالن کنفرانس و غیره دارای اهمیت است. (در مورد انواع مغازه‌ها و فروشگاه‌ها و قسمت‌های مورد توجه دیگر شرح لازم و کافی داده شده است چون گزاردن نماز و انجام فرایض دینی روی موکت اتاق‌های هتل از نظر پاک بودن کامل، جای تأمل و احتیاط است، در کشورهای اسلامی حتماً باید وجود نمازخانه را از مد نظر دور ندارند، و در نظافت و پاک نگهداشتن آن دقت و مراقبت به عمل آورند. چنانچه هتل در کنار دریاست باید به دریا نزدیک باشد و از حیث رفت و آمد و خرید مایحتاج هتل با توجه به دوری مسافت و مخارج حمل و نقل کالا، تسهیلات و پیش‌بینی‌هایی از نظر انبارکردن در نظر گرفته شود که مشکلات بعدی غیر قابل تحمل نباشد.

بالکن هر اتاق فقط برای استفاده یک اتاق اختصاص یابد، استفاده دو یا چند اتاق در بالکن مشترک به هیچ وجه صلاح نیست. برای راهروهای قسمت‌های پرسنلی برای کم‌نمودن هزینه بهتر است که از سنسورهای تشخیص انسان استفاده شود که چراغ‌ها به طور اتومات روشن و خاموش شوند. پله ورودی هتل باید طوری طراحی شود که قسمتی برای عبور ویل چیر یا ترولی‌های حمل چمدان بتوان استفاده کرد. در هتل‌هایی که فضای باز در تابستان‌ها برای پذیرائی دارند، لازم است انبار وسایل، میز و صندلی مبلمان، و رستوران نمایشی پیش‌بینی شود. شوت ملافه، زباله، هودهای آشپزخانه، موتورخانه، لاندری، پنتری، کافی شاپ، نباید فراموش شود.

محل عبور کانال‌های تهویه مطبوع، داکت لوله‌ها، کمد لباس اتاق‌ها، منبع ذخیره آب، اتاق ژنراتور برق، لوله آب برای آتش در محوطه و اطراف ساختمان از بیرون و تعدادی پله اضطراری مستقل در چند قسمت ساختمان پیش‌بینی کنند. بر اساس گنجایش اتاق‌ها و تعداد افراد، فاصله اتاق تا پله و نوع سیستم اعلام حریق تعیین می‌شود و اندازه راهروهای پله اضطراری در مقابل حریق میدان دود را تعیین می‌کند.

یکی از عواملی که باید به آن توجه شود تعداد اتاق‌های خواب در طبقات و فاصله بین پله‌های خروج اضطراری است که نباید بیش از ۶۰ متر باشد. آیفشان‌های اتومات از طبقه پنجم به بالا Stand Pipe و سیستم صوتی تخلیه اتاق‌ها نصب بلندگو در راهروها. سیستم جارو برقی مرکزی را می‌توان در هنگام ساخت پیش‌بینی کرد. نکاتی که در مورد هتل گفته شد، در مورد بیمارستان‌ها، متل‌ها و پانسیون‌ها نیز صدق می‌کند از این جهت نیز باید تمام نکات رعایت شود.

به خصوص نوع سلیقه مردم و دوام سلیقه‌ها باید مد نظر گرفته شود، مثلاً ممکن است در یک زمان، مردم، یک تریای تاریک و زیرزمینی را که به سبک خاص و غریبی اداره می‌شود بپسندند و از آن استقبال کنند ولی باید دید که آیا برای چه مدت این سبک مورد پسند ذوق مردم است. چه بسا که در یک شهر بزرگ، فقط یک یا دو تریا به این وضع می‌تواند به کار خود ادامه دهد آن هم بستگی به موقعیت محل و نوع مشتری دارد. پیروی از این کار و روش، مسلم است که اگر در تمام نقاط یک شهر دایر گردد با شکست روبه‌رو خواهد شد.



## مدیر هتل

دیوارهای حمام هر یک از اتاق‌ها را باید ایزوله کرد تا از نشت رطوبت به دیوارهای ساختمان، راهروها و اتاق‌ها پیشگیری کرد. آشپزخانه در ضمن آنکه باید فضای بیشتری داشته باشد بایستی از سقف بلندتری هم برخوردار باشد و برای دفع فاضلات آن لوله قطورتری تعبیه شود. دیوارها را نیز باید تا سقف آن کاشی بگذارند. و حتماً دارای پنجره به بیرون باشد. چنانچه محل آماده‌سازی غذا با محل پخت و پز را جداگانه در نظر بگیریم، بسیار به‌جا خواهد بود. یخچال‌ها در محل مخصوص آماده‌سازی قرار می‌گیرند و از حرارت ناشی از طبخ غذا محفوظ می‌مانند.

در معماری نمای ساختمان بهتر است از تورفتگی‌ها و جلوآمدگی‌های بی‌مورد جلوگیری شود چرا که همین اشتباه‌ها فقط مترائز بنا از نظر نمای ساختمان بالا می‌برد و مخارج آن را افزایش می‌دهد و سودی هم نمی‌رساند. پریزهای برق را نیز باید با نظر متخصص هتلداری نصب کرد. او می‌داند که پریز تلفن و برق و کابل شبکه را در کدام نقطه از سالن، اتاق و راهروها باید نصب نمود تا اشتباهی پیش نیاید. با اجرای نظرات یک متخصص هتلداری این اطمینان به دست می‌آید که در جاهای لازم پریز برق و تلفن و . . . پیش‌بینی شده و پریز اضافی در هیچ محلی به کار نرفته و همچنین محل‌های که باید کامپیوتر قرار گیرد را تعیین خواهد کرد و این خود باعث صرفه‌جویی در هزینه‌ها می‌شود که مبلغی قابل توجه به حساب خواهد آمد به ویژه آن که ساختمان هتل از نوع بسیار بزرگ نیز باشد.

علاوه بر مطالب گفته شده، با توجه به گسترش دامنه هتلداری و به وجود آمدن مسایل و ایده‌های جدید در امر ساختمان هتل، باید از دیدگاه‌های مختلف، نیازهای مبرم و آنچه را که در تکمیل و تجهیز یک هتل مدرن مؤثر است مورد توجه قرار داد و به طرق گوناگون و شیوه‌های مبتکرانه، امکانات رفاه و آسایش مسافران را فراهم ساخت. و در مجموع عملیات، این نکته را در نظر گرفت که نظام و گردش کارها با پرسنل کمتر و سرعت بیشتر جریان یابد و بازده فعالیت‌ها به نحو مطلوب رضایت صاحبان هتل را تأمین نماید. وجود فضای ضروری در ساختمان هتل یک شرط حیاتی برای آن است. اغلب هتل‌ها به فضاهائی که در قسمت (فضاهای ضروری و مورد نیاز برای هتل آمده) احتیاج دارند و بعضی هم به فضاهای معماری بیشتری نیازمندند که این تفاوت‌ها به نوع ساختمان و درجه هتل بستگی می‌یابد.

اینکه هر یک از بخش‌ها و فضاهای مورد لزوم هتل را باید در چه نقاطی و چه اندازه‌ای در نظر گرفت به‌طوری که ارتباط آن با دیگر قسمت‌های هتل که مناسب‌تر است برقرار باشد، نمی‌توان بدون مشاهده نقشه ساختمان نظر داد، نوع ساختمان، امکانات تعداد اتاق، درجه هتل، تعداد طبقه‌ها و وضعیت ساختمان را باید دید و اظهار نظر کرد. در بسیاری موارد که از اینجانب برای راه‌اندازی و مشاوره امور هتل دعوت شده و مراجعه کرده‌ام، سفت‌کاری ساختمان به آخر رسیده و ناچار شده‌ام نظریه‌های خود را با توجه به همان امکانات ساختمانی ناقص پیاده نمایم و با همه تلاش‌ها نتیجه مطلوب به دست نیامده است.

پیش از پیاده کردن نقشه هتل بایستی با مشاور هتلداری مذاکره و تبادل نظر کنند و این مشاوره باید تا پایان کار و افتتاح هتل ادامه یابد، مشاور هتلداری ضروری‌ترین فرد و مؤثرترین نظریه‌پرداز در زمینه

## مدیر هتل

تخصصی خود، یعنی صنعت بالنده هتلداری است، که نظریه او برای تمام عمر ساختمان هتل مفید خواهد بود. در کشورهای خارج برای احداث ساختمان هتل و بیمارستان به شرکت‌های ساختمانی مراجعه می‌کنند و این شرکت‌ها با توجه به نظریه‌های مشاورین و مدیران با تجربه و متخصص به اقدام می‌پردازند. در یکی از نظارت‌ها که دعوت شده بودم متوجه گردیدم که "تریا" ساخته شده ولی فضای "پنتری" Pantry آشپزخانه تریا به قدری محقر است که یخچال در آن جای نمی‌گرفت و جایی برای شستن ظرف اختصاص نیافته بود. در جای دیگر دیده‌ام که در راهروها برای نشستن و استراحت مسافران فضائی در نظر می‌گیرند و مبل یا صندلی می‌گذارند.

که باعث ایجاد مزاحمت برای ساکنین اتاق‌ها می‌شود. اندازه و مترژ و فضاهای لازم را برای یک هتل نمی‌توان بی‌پروا تعیین نمود. این امر با عواملی از قبیل نوع هتل، تعداد اتاق‌ها، درجه هتل، امکانات، نوع معماری ساختمان، تعداد و مترژ سالن‌ها بستگی دارد. هر هتلی برای فضاهای ضروری خود به مترژ معینی احتیاج دارد و این مترژها با یکدیگر پیوستگی دارند و مثلاً ابتدا باید دانست که مترژ رستوران چقدر است تا بتوان وسعت آشپزخانه را تعیین کرد. تجهیزات و امکانات آشپزخانه نیز در این موضوع دخالت دارند. تعیین وسعت و فضای پارکینگ به تعداد، سالن‌ها، اتاق‌ها فروشگاه‌ها و غیره بستگی دارد.

برای انبار بهتر است مکان و محل وسیع‌تری در نظر گرفت، زیرا ممکن است به خریدهای بیشتری احتیاج باشد. قرار دادن پمپ مخصوص روی لوله‌های آب گرم به طوری که پس از چند لحظه آب گرم جاری شود و آب هدر نرود. در طبقات هتل باید "روم سرویس" Room Service در نظر بگیرند، همچنین وجود آسانسور برای حمل غذا و در آشپزخانه نیز محل ویژه‌ای برای خدمات روم سرویس در نظر گرفته شود. باید در قسمت خانه‌داری محلی برای ملافه‌های تمیز و پتو بالش‌های اضافی در نظر گرفته شود. معماری ساختمان به هر شکل که باشد بر راندمان کارها تأثیر خواهد داشت. با تقسیم‌بندی ساختمان و اختصاص هر قسمت به یک بخش معین می‌توان این راندمان را افزایش داد مشروط بر آنکه تقسیم‌بندی‌ها به‌طور صحیح انجام شده باشد.

مصرف کاشی در ساختمان هتل در مکان‌هایی است که با آب در تماس است یا محل‌های که باید مدام نظافت شود مانند آشپزخانه، حمام توالت لاندری، استخر، سونا انبار، رخت‌کن کارکنان، این مکان‌ها به علت رطوبت و گرما محل خوبی برای رشد حشرات مخصوصاً سوسک هستند و اگر مدام نظافت نشومند تبدیل به مکانی کاملاً غیر بهداشتی و آلوده می‌شود بدین لحاظ باید در این گونه فضاها از مصالحی استفاده شود که امکان نظافت آن به آسانی ممکن شود به همین علت سطح داخلی این فضاها را با کاشی می‌پوشانند علاوه بر مطالب فوق کاشی به علت نقوش زیبایی که دارد به فضاهای این قسمت‌های ساختمان زیبایی خاصی می‌بخشد.

لزوم مراقبت از وسایل نصب شده در هتل آن قدر بدیهی است که نیازی به شرح و بسط بیشتر ندارد زیرا در صورتی که از این کار غفلت شود و یا کوچک‌ترین سهل‌انگاری به عمل آید، خسارات غیرقابل جبرانی به بار خواهد آورد.

بازرسی از تمام وسایل نصب شده در هتل، سالی دو بار به طور کامل ضرورت دارد که باید وسیله متخصصین مربوط صورت گیرد و گزارش کاملی از هر حیث تهیه و نگهداری شود. در غیر این صورت، اگر یک نقص کوچک در در آسانسورها یا لوله‌کشی یا وسایل حرارتی و برقی و تهویه و غیره وجود داشته باشد و به موقع متوجه نشوند، باعث دردسر کلی خواهد شد. به طور مثال فرض کنیم به علت یک نقص جزئی، آسانسور هتل دچار مشکل شود یا آب سرد یا گرم هتل قطع شود. آن وقت خواهیم دید که تا چه حد مشکلاتی فراهم می‌شود. در صورتی که با پیروی از اصول هتلداری و بازرسی در موقع معین، می‌توانستیم از این حادثه پیشگیری کنیم و نگذاریم چنین وضعی پیش آید.

به‌خصوص، در مواقعی که هتل ۱۰۰٪ اشغال شده و درست زمان بهره‌برداری است، بر اثر انجام نشدن به موقع بازرسی و غفلت در این امر، نقصی ولو هر قدر کوچک و کم اهمیت پیش آمده و همه مسافران و میهمانان را دچار ناراحتی می‌سازد و موجبات نارضایتی همه را فراهم می‌کند. در صورت پیش‌آمدن چنین وضعی که زاینده عدم دقت و بی‌توجهی قبلی است، باید مسئولان امر، فوراً و در اسرع وقت، دست به کار شده و به تعمیر وسایل بپردازند و عیب را برطرف ساخته و وضع را به حالت عادی برگردانند. بنابراین با توجه به ضرورت امر، باید کلیه تأسیسات و وسایل مربوط از قبیل: فرها، چراغ‌های آشپزخانه، دستگاه‌های سردخانه و سردکننده‌ها، لباسشویی و سایر وسایل مورد نظر مرتباً و به موقع مورد بازدید قرار گیرد و عیوب مشاهده شده رفع گردد.

به طور مثال در مورد برق هتل، باید برای هر قسمت، فیوز جداگانه‌ای در نظر گرفته شود. پلاک‌ها و سویچ‌ها، مورد مواظبت قرار گیرد. جعبه فیوزها باید در جایی قرار داده شود که در دسترس مسئولین باشد و علاوه بر اینها یک نقشه الکتریکی کامل وجود داشته باشد که از روی آن به آسانی بتوان فهمید که سیم هر قسمت از کجا گرفته شده و به کجا رفته و در کدام نقطه اتصال دارد. همیشه چند فیوز یدک باید در این محل نگهداری شود تا در صورت لزوم بلافاصله مورد استفاده قرار گیرد.

در هر طبقه هتل تعدادی لامپ نیز باید موجود باشد تا به موقع از آنها بتوان استفاده نمود. این نکته نیز حائز اهمیت است که تمام لوله‌ها و کانال‌ها عایق‌بندی شود و سالی چند بار مورد بررسی قرار گیرد تا چنانچه نقصی در عایق‌ها مشاهده شود، فوراً مرمت گردد و از کاهش ثمره، نتیجه دستگاه تهویه یا حرارت مرکزی ممانعت به عمل آید، زیرا در صورتی که عایق‌بندی نباشد، هزینه سوخت بیشتری باید پرداخت نمود. در صورتی که هتل، وسیع و دارای زیربنای زیاد و تأسیسات کافی باشد، لازم است یک نفر مهندس تأسیسات به

# مدیر هتل

صورت تمام وقت در اختیار باشد و کلیه امور فنی هتل را عهده‌دار شود تا دستگاه‌های هتل به طور منظم و مرتب کار کنند و از حوادث و پیش‌آمدهای نامطلوب به موقع جلوگیری به عمل آید.

## طراحی با نور: در هتل وزیر مجموعه‌های آن

ایجاد کاربری ۲۴ ساعته، چندگانگی فعالیت‌ها و پیچیدگی فضاهایی که ممکن است همزمان چندین نقش را داشته باشند در طراحی هتل‌ها تمهیداتی را می‌طلبد که یکی از مهم‌ترین آنها نورپردازی است. در تلاقی معماری و طراحی داخلی، نورپردازی جایگاه ویژه‌ای دارد که گستره‌ی وسیعی از نیازها را پوشش می‌دهد. این نور است که به میهمانان خوشامد می‌گوید و به آنها احساس آرامش می‌دهد، گاهی نمودار تصاویر است، گاهی مشخص‌کننده‌ی موقعیت‌ها، گاهی هم حریم‌ها را از هم تفکیک می‌کند و اختلاف کاربری‌ها را مشخص می‌کند. ضمن آنکه به میهمانان کمک می‌کند تا در فضایی ناشناخته سیر کنند و به کشف و شهود بپردازند. هر بخش از فضای یک مهمان‌خانه یا هتل، ویژگی منحصر به فردی دارد که با توجه به آن می‌بایست نورپردازی خاصی صورت گیرد تا معرف آن مشخصه باشد. در ادامه به تعریف این بخش‌ها و چگونگی طراحی آنها با نور می‌پردازیم.

## هال ورودی: تنظیم چشم‌انداز هتل

هال ورودی جایی است که میهمان‌ها در آن جا ثبت‌هویت می‌شوند و در عین حال هتل هم برای آنها ثبت‌هویت می‌شود! تصویری که شخص از بیرون ساختمان به دست آورده، در بدو گذر از درهای ورودی در این نقطه تقویت یا دگرگون می‌شود. این محل باید برای همه‌ی مهمانان بالقوه و بالفعل جذاب و پذیرا باشد. باید گرم، راحت، صمیمی و در برگیرنده باشد. چگونگی ادراک فضای داخلی وابستگی زیادی به مقطع زمانی دارد. نورپردازی مناسب در فضایی ثابت چنان تنظیم می‌شود که این فضا برای مسافری که صبح هنگام هتل را به مقصد فرودگاه ترک می‌کند و تازه واردی که نیمه‌شب وارد می‌شود، به یک اندازه خوشایند باشد. صبح هنگام باید همه چیز پرانرژی و تازه به نظر آید؛ اما هنگام شب، پس از یک روز فعال، محیطی راحت و مطلوب است که در عین حال خواب‌آور نباشد. برای این فضا مناسب است که در زمینه‌ای از نور محیطی، نورهای متمرکز نقطه‌ای طراحی شود که در عین ایجاد یک بافت بصری در جهت‌یابی به میهمانان کمک کند. با کمک نورپردازی دید را به سمت اشیاء مورد نظر و بخش‌های طراحی شده هدایت می‌کنیم. چشم، ناخودآگاه به سمتی توجه می‌کند که نورانی‌تر است و در آن ناحیه معطوف به لبه‌ها و کنج‌ها می‌شود پس بیشتر تاکید را می‌توان بر طراحی نورهای خطی و مشخص‌کننده لبه‌ها گذاشت. در زمینه‌ای از نورهای محیطی می‌توان قسمت پذیرش را با شدت نور متفاوت یا رنگ متفاوت چنان طراحی کرد که در فضای هال ورودی بیشترین نظر را جلب کند.

**پذیرش:** قسمت پذیرش دو نقش کاربردی و دکوراتیو توأمان دارد. نورپردازی در سطح کاربردی باید چند منظور را تامین کند. نورهای رو به پایین که بالای میز کار قرار می‌گیرند به مشتری کمک می‌کنند که فرم‌ها را مطالعه کند و بداند در حال امضاء و قبول چه مواردی است! در پشت میز کار همچنین نورپردازی برای کارهای نوشتاری و خواندنی کارکنان لازم است. مسلماً در این حالات مواد و مصالح به کار گرفته شده نباید

## مدیر هتل

چنان باشند که نور را به چشم باز بتابانند یا در موارد استفاده از کامپیوتر بازتابی روی صفحه‌ی مانیتور ایجاد کنند. فضای این قسمت باید پذیرا و خوشایند باشد و در آن از نورهای گرم و صفحات نورانی در زمینه‌ی عمودی استفاده شود. نورهای سقفی به کمک نورهای میز و دیگر نورهای محیطی باید چنان تعدیل شوند که چهره‌های مراجعان و کارکنان ملایم و زیباتر جلوه کند و مخوف و هراس‌انگیز به نظر نرسد. در بیشتر هتل‌ها میز پذیرش اولین عنصر مورد توجه است که ممکن است با جهت رو به پایین یا بالا نورپردازی شود. در طراحی و عرضه‌ی مصالحی که در طرح به کار می‌رود، فیبرهای نوری با نورافشانی رو به بالا در کف یا توام با کاتود سرد، بر حالت نمادین مجموعه تاثیر بسزایی می‌گذارد. یک نقطه نظر طراحانه این است که برای قسمت پذیرش گوشه‌ای بیافرینیم چون صحنه‌ی نمایشی خاموش با پیشخوان نورانی و گل‌ها یا مجسمه‌هایی شاخص یا هر چیز ساده‌ی دیگری که جلب نظر کند و توجه مراجعان را به طور نامحسوس به خود جلب کند.

### راهروها: نور راهنمای گذر

راهروها از آن دسته فضاهای ارتباطی هستند که اغلب توجه کمی به طراحی آنها می‌شود. هر قدر هم که در طراحی معماری این قسمت‌ها سهل‌انگاری شده باشد یک طراح داخلی با نورپردازی مناسب می‌تواند این بخش‌های مرده را احیاء کند. در هر هتلی حتی اگر هدف نهایی فقط اجاره‌دادن اتاق‌ها باشد بالاخره لازم است که مسیر رسیدن به این اتاق‌ها جذاب و جالب توجه باشند. از آنجا که معمولاً راهروها در نقاطی از ساختمان قرار دارند که از نور روز بی‌نصیب است، باید تمام مدت شبانه‌روز نورپردازی شوند؛ پس در اینجا هم جنبه‌های زیبایی‌شناسی و کاربردی مورد نظر است هم صرف انرژی. معمولاً وجود یک سیستم کنترل در راهروها ضروری است تا بدین ترتیب میزان نور مورد نیاز برحسب ساعات مختلف روز خود به خود تنظیم شود. بدیهی است که هیچ کس نور خیره‌کننده و تند را در ساعت ۳ صبح یا یک نور بی‌رمق و فضای تاریک هم زمان با آغاز روز را نمی‌پذیرد. خلق دیدهای متنوع نیز بهانه‌ی خوبی است برای عوض کردن منابع نورپردازی در طول روز نورپردازی موضعی یا زمینه‌ای تابلوها و شماره‌ها و به کارگیری نورهای کفی فراافکن در امتداد جداره‌های راهروها می‌تواند متناوباً صحنه‌های نمایشی متنوعی ایجاد کند. به طور کلی نورهای خطی، ممتد و قابل تعقیب از جمله تمهیداتی هستند که برای مسیرهای گذر مناسب به نظر می‌رسند. به منظور صرفه‌جویی در مصرف انرژی در نورپردازی‌هایی که ممکن است در راهروها شبانه روز فعال باشد CFL یا لامپ‌های فلورسنت فشرده توصیه می‌شود. در بعضی از هتل‌ها فضای ارتباطی با کیفیتی رعاب‌آور طراحی شده و به هدر می‌رود؛ به نحوی که ساکنین هتل مایلند بی‌تامل سریعاً از آن عبور کنند. روش نورپردازی صرفاً سقفی، بیشتر به ایجاد سایه‌ها می‌پردازد تا نورپردازی، و چون سناریویی برای طراحی نور ندارد، بی‌هیچ مزیتی تشخیص چهره‌ها و اماکن را دچار اختلال و ابهام می‌کند. در کنار این نوع نورپردازی، بهتر است که جداره‌های عمودی نیز نورانی شود تا حس تهدید شدن و ترس از فضای بسته را کاهش دهد. اگر راهرو طولانی باشد (که در بیشتر موارد چنین است) لازم است که این فاصله در نقاطی شکسته شود و این کار می‌تواند به کمک تعریف واحه‌هایی از نور حجمی صورت گیرد. در هر جایی که لازم باشد می‌توان نور

## مدیر هتل

خطی را که دنبال‌کننده‌ی مسیر است با نورپردازی یک شیء تزئینی، درهای عبور، لوسترهای آویز یا دیواری قطع کرد و یک ایست بصری در ریتم ایجاد کرد.

**رستوران و نوشگاه:** هرچند به جهت صرفه‌جویی انرژی و نگهداری لازم به نظر می‌رسد که در همه‌ی قسمت‌های یک هتل لامپ‌ها و منابع نوری مشابه به کار گرفته شود تا هزینه‌ها کاهش یابد و راندمان عملی بالا رود، اما ضروری که یکنواختی و کسالت بار بودن فضاها در دفع مراجعان ایجاد می‌کند بسیار قابل توجه است. بررسی انواع هتل‌ها ثابت می‌کند که فضای رستوران و قهوه‌خانه‌ها بهتر است کاملاً متفاوت و با نورپردازی ویژه طراحی شود و حتی ورودی مجزا و فضای روان‌شناختی متفاوتی برای آنها خلق شود. در بسیاری از کشورهای جنوب آسیا که مکان‌های غذاخوری در کنار هتل تعریف می‌شوند و کمتر به رستورانی مجزا برمی‌خوریم، به صورت عرف رستوران با هویتی مستقل طراحی می‌شود و زیرمجموعه‌ای از امکانات اقامتگاه به حساب نمی‌آید. مهم‌ترین عامل در تجربه‌ی خوردن و آشامیدن، طبیعت اجتماعی آن است. موضوع اصلی نورپردازی این فضاها آن است که مردم چگونه به نظر رسند و چه احساسی داشته باشند. چهره‌ها باید آرام و گرم به نظر رسند، پس باید نورپردازی تعدیل شده‌ای از سمت بالا و طرفین که از پدید آمدن سایه‌های تیز و تیره جلوگیری می‌کند صورت گیرد. نور باید فضایی ملایم خلق کند و بدین منظور با در نظر گرفتن میزان نور روز در هر ساعت یک سیستم کنترل هوشمند نور که فضاهای صبحانه، ناهار و شام را به درستی نورپردازی کند، ضروری می‌نماید. نورپردازی باید فضای بصری را برانگیزاند. با توجه به نوع غذایی که در هر رستوران سرو می‌شود می‌توان نورپردازی را چنان تعریف کرد که مدت زمانی که مشتری می‌تواند در محل بماند، تعیین شود. مثلاً در رستوران‌های غذای سریع یا آماده ممکن است ضمن بهره‌گیری از مصالح سرد و فلزی-انعکاسی از نورهای تند و رنگی بهره گرفته شود که ماندن مشتری را در زمان طولانی میسر نسازد چون در این گونه مکان‌ها غذا باید سریع آماده و خورده شود و جای تامل و نشستن طولانی نیست. اما در رستوران‌های مجلل که قابلیت صرف غذا برای مدت طولانی در ضمن بحث و استراحت وجود دارد تمهیدات فراوانی می‌توان اندیشید که ماندگاری مشتری را در فضا بیشتر کند. علاوه بر نورپردازی گرم محیطی با کمک لایه‌های مختلفی از نور، ممکن است اشیای خاصی از جمله مجسمه‌ها و دسته‌های گل را مورد تاکید قرار دارد، بخش‌های مختلفی از دیوار را نورانی کرد و قسمت‌های انتزاعی متفاوتی بر آن آفرید، نور را به صورت پوشیده در پشت میزها و مبلمان طراحی کرد و نورهایی در سطح پایین، نورپردازی لبه‌ها و زمینه‌ی اشیاء شیشه‌ای، میله‌های کاتد سرد و فیبرهای نوری به کار گرفت تا فضا را تا حد امکان مجسمه‌وار، جذاب و سه بعدی تعریف کرد. فضاهای پذیرایی بهترین مکان‌ها برای ارایه تکنیک‌های نمایشی مانند نورافکن‌های متغیر چند رنگ و رقص نور است. حتی در طرح‌های داخلی رسمی نیز پروژکتورهای نور رنگی یا آبشاری می‌توانند به عنوان عناصر پویای تزئینی به کار روند و سردی یک محیط بزرگ را به طرز موثری کاهش دهند.

**اتاق‌ها:** در حالی که نحوه‌ی پرداختن به فرمول طراحی هتل‌های بین‌المللی هر روز در حال تغییر و بررسی است، فضایی که چندان تغییر نکرده است و همچنان به صورت سنتی طراحی می‌شود، اتاق‌های آن است.

## مدیر هتل

شاید دلیل مهم این امر، محافظه کار بودن صاحبان این هتل‌ها باشد که می‌ترسند مشتریانی که برای استراحت و آرامش به این اقامتگاه‌ها مراجعه می‌کنند با فضایی غیره منتظره و غیر متعارف مواجه شوند. طرح رنگ‌های یکنواخت و تلاش برای ایجاد حس تعلیق با به کار بردن میزهای سنتی و لامپ‌های استاندارد از جمله عواملی است که کماکان در اتاق‌های اقامتگاه‌های مختلف به چشم می‌خورد. ضمن آنکه بودجه، مانع دیگری برای تغییر طرح اتاق‌هاست. فرضاً افزودن یک لامپ سقفی در بخش ورودی اتاق به معنای ۳۰۰ چراغ اضافی در کل مجموعه است. به هر صورت چون اتاق پر اهمیت‌ترین فضا در طول اقامت اشخاص است باید در طراحی و نورپردازی مورد بازنگری کامل قرار گیرد. نورپردازی اتاق‌ها در واقع سخت‌ترین بخش طراحی نور است، چون معمولاً نور سه یا چهار وظیفه‌ی همزمان بر عهده دارد و هر منبع نوری حیطة‌ی درخششی دارد که نباید با دیگر محدوده‌ها تداخل کند. به تدریج نظر هتل‌داران به این امر مهم جلب شده است که کمبودهای نورپردازی اتاق‌ها و در نظر نگرفتن چگونگی آن در روند طراحی می‌تواند مشکل‌ساز باشد. اخیراً نورهای شبانه‌ای طراحی شده‌اند که با تامین حداقل نور مورد نیاز، رفت و آمد شبانه بدون ایجاد مزاحمت را برای هم اتاقی‌ها آسان کرده است. نورهای مطالعه طوری طراحی شده‌اند که با داشتن محدوده‌ی کاملاً قابل کنترل برای خواندن کتاب یا کار با کامپیوتر دستی بدون سلب آسایش دیگران مورد استفاده قرار می‌گیرند. فیبرهای نوری که منبع نوری قابل لمس و کنترل راحتی فراهم می‌آورند و در مصرف انرژی صرفه‌جویی می‌کنند با نور کاملاً متمرکزی که به وجود می‌آورند جایگزین لامپ‌های کم ولتاژ هالوژن شده‌اند که دارای نقطه‌ی انتشار بسیار داغی هستند و هرچند که گران‌ترند ولی در طول زمان مقرون به صرفه هستند. در کنار این موارد کاربردی، با طراحی بصری و نورپردازی مواجه می‌شویم که مثلاً در هتل سن مارتین لین توسط فیلیپ استارک صورت گرفته است. هر چند که ممکن است ساده به نظر رسد، ولی حتی این حرکت ساده هم برای بسیاری از هتل‌داران خارج از عرف و بسیار پیشرو تلقی می‌شود: در اتاق‌های اقامت به کمک سیستم نورپردازی تعاملی این امکان به مهمان داده می‌شود که با تغییر رنگ نورپردازی، فضای اتاق را به کلی دگرگون کند. چنین کنترل‌هایی تاثیر بسیار مثبتی بر اشخاص گذاشته و باعث جلب توجه آنها می‌شود. با استفاده از این سیستم میهمان‌ها می‌توانند بر حسب روحیه و نیاز شخصی، نور رنگی خاصی را در فضا داشته باشند که کلیدهای معمولی چنین امکانی را نمی‌دهند. این نور رنگی در واقع طراح اصلی داخل فضای اتاق در شب است که با هر فرکانسی منظری نوین می‌آفریند.

یکی از نکات کلیدی که حتی در یک اتاق سنتی هم به نظر می‌رسد این است که کلیدها در کجا قرار گیرند. اغلب زمانی طول می‌کشد تا بدانید کلیدها کجا قرار دارند و هرکدام چه بخشی از اتاق را روشن می‌کنند و اکثراً هم قرارگیری این کلیدها منطق مشخصی را دنبال نمی‌کند. خیلی جاها ناچار می‌شوید در حالی که چراغ رومیزی بسیار داغ است دست خود را داخل کلاهک آن کنید و در اطراف به دنبال کلید آن بگردید! اینها همه روش‌های اشتباهی است که باید بازنگری شوند. هدف در اینجا آسایش و تامین نیازهای مردم است که هرچند همه‌ی هتل‌های زنجیره‌ای وعده‌ی آن را می‌دهند، اما هنوز به طور کامل برآورده نشده است.

حمام: آب‌تنی در نور

## مدیر هتل

تا مدت‌ها طراحان به نورپردازی این بخش اصلاً فکر نمی‌کردند؛ اما اکنون می‌دانیم که می‌توان این بخش را چنان طراحی کرد که جالب‌ترین نقطه برای مسافران باشد. منابع نوری کم ولتاژ بهترین انتخاب برای این فضا هستند؛ چون باعث می‌شوند فضای یک حمام جذاب‌تر به نظر رسد، برق خاصی به آن می‌دهد که یک طراحی قدیمی هرگز به آن نمی‌داد. بدون تردید در این فضا آئینه نقطه‌ی اصلی تمرکز است. برای تولید یک نتیجه‌ی مطلوب بدون ایجاد سایه‌های تند در پس اشیاء، بهترین راه این است که آئینه از پهلو نوردهی شود تا نور ملایمی چهره را روشن کند. نور باید حتماً گرم باشد. توام با این نورهای فروافکنی نیز با دقت تعبیه می‌شود که نباید درست بالای سر باشند تا سایه‌های نامطلوب بر چهره بیافرینند یا طوری قرار گیرند که انعکاس آنها از آئینه به صورت برگردد. خوب است بالای دوش هم چراغ سقفی داشته باشیم که بدون آن دوش یک سوراخ سیاه به نظر می‌رسد. کلیدهای روشنایی در حمام نیز باید قابل کنترل شدت باشند. در هتل سن مارتین لین در لندن به این مساله نیز فکر شده است؛ به طوری که یک کلید کنترل شدت ساده دو آویز سقفی را روی دستشویی کنترل می‌کند. اولی زمانی به کار می‌رود که شخص رو به روی آئینه در حال آرایش یا اصلاح است و یک نور شدید نیاز دارد و دیگری یک نور محیطی برای روشن نگه داشتن فضای حمام است.

### سالن‌های جشن و اتاق‌های چند منظوره: نورهای رویایی

سخنرانی‌ها و کنفرانس‌های اداری، وقایع اجتماعی، جشن‌های محلی و نمایش‌های لباس، همگی وقایعی هستند که در نظر گرفتن تمهیدات لازم برای آنها در هتل ارزش افزوده و درآمد سرشاری را برای صاحبان آن هتل فراهم می‌کند. رشد چشمگیر این گونه روابط اقتصادی در کنار پیشرفت تکنولوژی باعث شده که فضاهای انعطاف‌پذیر و جذاب به خصوص در بخش طراحی نور خلق شود. پیش از این، برای سالیان سال آویختن چند لوستر و چراغ‌های دیواری قابل تنظیم برای سالن‌ها کافی به نظر می‌رسید. بعد از آن پروژکتورها برای نورپردازی صحنه به میان آمدند و... پیچیده‌ترین قسمت سالن‌های چند منظوره بخش جشن‌ها است که علاوه بر قابلیت انعطاف‌پذیری از المان‌های تزئینی خاصی نیز بهره می‌برد و طیف وسیعی از انواع نورپردازی را می‌طلبد. انواع فروافکن‌ها، نورهای حجمی، دیواری، نورهای کاربردی، چلچراغ‌ها و فراافکن‌ها، نورهای صحنه نمایش، فیبرهای نوری و... در این دسته‌بندی می‌گنجند. طبعاً سقف شلوغ‌ترین قسمت است؛ چرا که علاوه بر نورهای مستقیم، تاسیسات هم در آن قرار می‌گیرد. نور کاتد سرد برای نورهای حجمی که اکثراً به صورت دو یا سه رنگ قابل تعویض در کنار هم به کار می‌روند، مناسب است. انتخاب چلچراغ‌ها باید کاملاً به دقت و متناسب با ابعاد و نور لازم فضا صورت گیرد. این گونه چلچراغ‌ها امروزه اکثراً با نورهای متحرک، لیزری و دیجیتالی تعویض شده‌اند. میزها و رومیزی‌ها می‌توانند با نقاط نور ولتاژ پایین شاخص شوند. این نورهای چندگانه نیز طوری طراحی می‌شوند که برای مراسم مختلف قابل تغییر رنگ و شدت باشند. سقف‌های کاذب منحنی، برش‌ها و قالب‌های توررفته و برجسته در سقف و استفاده از آئینه‌ها کمک می‌کنند که نورهای متمرکز و خطی به طور مخفی به کار برده شوند. به کمک نورپردازی می‌توان یک فضای بزرگ را به جزیره‌های نورانی مجزا تقسیم کرد؛ به طوری که یک فضای نورانی بخش تجمع را تشکیل



## مدیر، هتل

می‌دهد و جداکننده‌ها به جای پارتیشن و دیوار، فضاهای منفی و تاریک است. در هر قسمت باید لامپ‌های راهنما وجود داشته باشد تا بتوان تازه واردان را با روشن و خاموش کردن آنها به آن ناحیه راهنمایی کرد. این فضا باید مکانی خیال‌انگیز باشد که مراجعان را جلب کند و چنان خاطره‌سازی کند که شوق دیگران را برای استفاده از آن افزون کند.

انواع اشیاء موجود در این فضا می‌تواند با نورپردازی از محیط حذف یا بر آن افزود شوند، هنگامی که یک فضای آرام و ویژه‌ی غذایی لازم است، فضا با یک نور ملایم محیطی گرم و اشیاء کاملاً نورپردازی شده به فضایی جامع و پر جزئیات تبدیل می‌شود و همان فضا با نورهای متغیر نقطه‌ای و پر تحرک و رنگی، محیطی پر جنب و جوش فراهم می‌کند که در آن اشیاء و مجسمه‌های تزئینی در تاریکی گم می‌شوند. در قسمت صحنه و سکوی نمایش علاوه بر نورپردازی جداره‌ها و محیط. توجه به نورپردازی کف یا قراردادن حسگرهایی که با راه رفتن بر روی کف باعث روشن و خاموش شدن لامپ‌ها می‌شوند، لازم است. همچنین خوب است در این بخش تمهیدی برای نورهای آویخته از سقف یا نهفته در آن که می‌توانند به طور خودکار بلند و کوتاه شوند، اندیشید.

### اتاق‌های ملاقات : ایستگاه‌هایی تجاری

در تمام هتل‌های کوچک و بزرگ چنین مکان‌هایی می‌توانند نقش کلیدی در کسب درآمد برای هتل داشته باشند. این اتاق‌ها نیز اکثراً به منظور تمرکز و استفاده از پروژکتور در جاهای تاریک هتل واقع می‌شوند و نورپردازی نقش مهمی در بالا بردن راندمان جلسات ایفا می‌کند. آنچه در این مکان‌ها در درجه‌ی اول اهمیت قرار دارد، آسایش و موارد کاربردی فضا برای کسانی است که چه بسا تا ۸ یا ۱۰ ساعت در یک جا بنشینند. در اینجا نور محیطی فراگیر و گرم با نورهای متمرکز و قابل کنترل دستی برای هر شخص و نورهای قابل تنظیم برای دیدن صفحه‌های نورانی مانند فیلم یا پروژکتور یا صفحات غیر نورانی مانند نوشتار و عکس‌های چاپ شده لازم است.

ممکن است ما این نیازها را با طراحی دو یا چند سطح مختلف نور برآورده سازیم تا شرکت‌کنندگان در جلسه که ممکن است برای زمان طولانی روی مدارک مختلف تمرکز کنند به کمک تنوع نوری خسته نشوند. منابع نوری لزوماً در سقف قرار نمی‌گیرند و می‌توانند به صورت صفحات عمودی نور یا نورهای دیواری طراحی شوند و همراه با نورهای تنگستن در نظر گرفته شوند که فقط هنگام صرف غذا در محل روشن می‌شوند.

**امکانات رفاهی و ورزشی :** آنچه در دهه‌ی ۸۰ به صورت محدود به عنوان امکانات جانبی هتل‌ها مطرح شد، امروزه بخش اعظم خدمات آن را شامل می‌شود. امکاناتی شامل طیف وسیعی از فعالیت‌ها و خدمات بدن‌سازی و سلامت بخشی در قالب استخر شنا، سونا، سالن بدن‌سازی، اتاق بخار، حوضچه‌های آب سرد، ماساژ و سالن‌های زیبایی که حوضه‌ی وسیعی از طراحی نور را در برمی‌گیرند. اکثر این محیط‌ها به نوعی نورپردازی نیاز دارند که حضور سقف را کمرنگ کرده، وسعت بیشتری القاء کند. برای این کار ممکن است همراه نور ملایم محیطی که به طیف خورشید نزدیک است، نورهای خطی به صورت باند سرتاسری در محل اتصال دیوار به سقف به کار برده شود و نورهایی برای روشن کردن تمام سطح دیوارها طراحی شوند و

## مدیر هتل

نورهای متمرکزی با ولتاژ کم برای تمرکز بر نقاط ویژه‌ای از فضا یا تابلوها در نظر گرفته شود. در ضمن طراحی باید توجه کرد که نور چنان باشد که روی مانیتورهای دستگاه‌ها بازتاب نداشته باشد. ابزارها و دستگاه‌های فلزی از جمله نکات مثبت این فضاها هستند که با بازتاب نور بر آنها درخشش و برق خاصی ایجاد می‌شود.

در سالن بدن‌سازی به نور محیطی قوی نیاز نیست. نور محو زمینه برای شاخص کردن هر یک از دستگاه‌ها لازم است و بقیه نورها می‌توانند نمایشی باشند. پس ما می‌توانیم بر قطعاتی از دستگاه‌ها تاکید کنیم و نورهای زمینه‌ای رنگی یا پروژکتوری ایجاد کنیم. در استخرها که دید در آنها چندان حیاتی نیست، نورپردازی بیشتر حسی و کمتر منطقی است. در این جا خود استخر را می‌توان به عنوان سطح اصلی بازتاب نور در نظر گرفت. نورپردازی سقف باید چنان باشد که انعکاس زیادی روی آب نداشته باشد ولی استفاده از سقف‌های کاذب منحنی و نقش آفرینی روی سقف که در هنگام استفاده از استخر روی سقف و در هنگام عدم استفاده از آب در داخل استخر قابل رویت است می‌تواند کارساز باشد. در این جا نوع حباب‌های نوری که در زیر آب و در محیط مرطوب به کار می‌رود، مهم است. در اتاق‌های سلامت بخشی دو نکته‌ی اساسی در نورپردازی نوع منابع نوری و نحوه‌ی استقرار آنها وجود دارد. هالوژن تنگستن انتخاب مناسبی برای نمایش خوب پوست بدن است و این برای افرادی که تلاش می‌کنند شاداب‌تر و جوان‌تر به نظر برسند، مهم است. علاوه بر این، در این اتاق‌ها اکثر افراد چشم به سقف می‌دوزند پس نقش آفرینی در سقف و اجتناب از نور زننده در آن، لازم است ضمن آنکه بهتر است نور اصلی مکان با استفاده از صفحات نورانی در دیوارها تامین شود. در اینجا همچنین یک سیستم کنترل نور لازم است تا بتوان با استفاده از آن فضایی شاد در صبح، و فضای ملایم و آرام در عصر پدید آورد. اگر فضایی برای بیش از یک منظور طراحی شده باشد، باید نور با توجه به نوع فعالیت تند یا ملایمی که در آن صورت می‌گیرد قابل تغییر باشد.

در کل ممکن است نورها را به دسته‌های نور محیطی برای اتاق‌های مانیتوردار، نورهای موضعی برای اتاق دستگاه‌ها، نورهای رنگی برای قهوه‌نوشان، نورهای نقش و نگار آفرین ملایم برای استخر، نورهای متغیر برای فضاهای چند منظوره و نورهای محیطی و نقطه‌ای چندگانه برای فضاهای سلامت بخشی و تمرکز تقسیم کرد.

### نمای بیرونی: تبلیغ شهری

ممکن است برخی فکر کنند که نورپردازی نمای ساختمان و روشن نگه داشتن آن در تمام طول شب به صرفه نیست، اما واقعیت این است که تاثیر نمایش چهره‌ی هتل در شب به خصوص با یک نورپردازی متغیر بسیار جذاب‌تر و سودآورتر از نمای ساختمان هتل در روز است. عدم نورپردازی یا یک طراحی نور بد، می‌تواند تمام تلاش‌ها و سرمایه‌گذاری در داخل هتل را زیر سوال ببرد. نورپردازی فکر شده‌ی بیرون هتل حضور آن را به صورت موثری اعلام می‌کند و تصویر آن را به شکل دعوت‌کننده و خوشایندی در اذهان تقویت می‌کند و ساختمان را به یک نشانه‌ی شهری تبدیل می‌کند. نورپردازی البته کاربردی هم هست. در هنگام شب ناحیه‌ی ورود و راه نزدیک شدن به هتل را باید کاملاً مشخص کرد. ناظر باید بتواند از فاصله‌ی دور حدود هتل و راه رسیدن به آن را در شهر بیابد و در فاصله‌ی نزدیک و مقیاس خرد و ورودی هتل باید

## میر، هتل

خوشامدگو و راهنما باشد. امکانات نوینی که برای منظرسازی و نورپردازی به بازار آمده است، دست طراحان را برای نورپردازی باز کرده است. علاوه بر نمای عمودی هتل، طراحی فضای سبز اطراف در روز و شب لازم است. انواع نورپردازی در مقیاس وسیع با پروژکتورها و لیزرها و نورپردازی در مقیاس وسیع در لابه‌لای چمن و سنگ‌ریزه‌ها مد نظر است. علاوه بر نمایش نورهای مختلف و جاذبه‌های درخشانده ایجاد احساس عمیق نیز از تمهیدات مفیدی است که در نورپردازی نمای ساختمان می‌توان به کار برد. با نورانی کردن حدود و تاریک گذاشتن سطوح یکنواختی از جداره می‌توان خلاء را در شب تداعی کرد و کلاً طرح هتل را دگرگون ساخت و تصویری را که مردم از روز به یاد دارند به بازی گرفت و احساسی شاعرانه و معلق به بیننده القا کرد.

**پارکینگ:** طراحی پارکینگ خودروها و راه‌های دسترسی از آن به داخل هتل باید مورد توجه قرار گیرد. نمی‌توان یک ورودی شاهانه برای جلوی هتل طراحی کرد و راه ارتباطی پارکینگ به هتل را راهرویی تاریک، باریک و مخوف گذاشت. داخل پارکینگ را می‌توان با نور محیطی محو روشن کرد و با نورهای خطی رنگی تقسیمات را مشخص کرد. علایم باید نورانی، رنگی و متغیر باشند. یک تقرب موثر لزوماً گران یا محتاج به تکنولوژی پیشرفته‌ای نیست. جعبه‌های نوری رنگی و تاکید فلورسنت‌های خطی و فشرده‌ی گرم‌تر برای تعریف محدوده‌ی عابر پیاده می‌تواند راه‌حلی ارزان و موثر باشد. قسمت انتظار آسانسورها می‌تواند با جداره‌هایی منقوش یا ساده از آجر شیشه‌ای جدا شود و با نورهای زمینه رنگی مشخص شود. در کل از توانایی نورهای رنگی و متغیر می‌توان برای تبدیل پارکینگ از یک فضای صرف کاربردی به فضایی جذاب و دارای جلوه‌ی بصری استفاده کرد.

تمهیدات و پیشنهادات ارائه شده در این مجموعه برای طراحی فضاهای مختلف یک هتل با نور در کنار نگهداری و استفاده از منابع بهینه نوری علاوه بر آنکه می‌تواند در طراحی ابتدا به ساکن یک مجموعه اقامتی مورد توجه قرار گیرد می‌تواند راه‌حل مناسبی نیز برای بازسازی، بازآفرینی و تحول فضاهای بسیاری از هتل‌های ساخته شده و قدیمی باشد بی‌آنکه هزینه زیادی نسبت به ساخت و سازهای مجدد در برداشته باشد. و البته تشخیص طراحی و چگونگی بازآفرینی این فضاها به صورتی بهتر و سودمند بر عهده معماران خلاق و آگاه است.

### استفاده از رنگ‌ها برای طراحی در هتل

منابع مختلف نور دارای رنگ‌های مختلفی می‌باشند. این منابع شامل لامپ نئون، شمع، خورشید می‌باشند. نکته دیگر اینکه وقتی نور به جسمی می‌تابد بعضی از نورها جذب می‌شوند و یکی از آنها منعکس می‌گردد که آن بازتاب رنگ اصلی‌اش است که نور به آن تابیده. علاوه بر ته مایه هر رنگ، درخشندگی و اشباع نور در بازتاب رنگ مؤثرند، سطح اشباع هر رنگ را می‌توان به عنوان بخش خالص آن رنگ در نظر گرفت. زرد خالص دارای سطح اشباع بیشتری نسبت به یک سایه زرد می‌باشد که مخلوطی از زرد و سیاه یا انعکاس رنگ‌های دیگر است از رنگ‌های سرد و روشن می‌توان در طراحی رستوران‌ها بهره گرفت و مکان فوق را بزرگ‌تر از اندازه واقعی جلوه‌گر ساخت.

فضای ایجاد شده با چنین رنگ‌هایی از حد متعارف بزرگ‌تر و وسیع‌تر به نظر می‌رسند عکس این عمل به کمک

## مدیر، متل

رنگ‌های تیره و گرم امکان‌پذیر است، اتاق‌های که از اندازه حقیقی بزرگ‌تر و سقف بلندتری دارند با استفاده از این رنگ‌ها کوچک‌تر و در نتیجه صمیمی‌تر به نظر می‌رسند و برای جلب توجه مناسبند رنگ‌های گرم، سایه و روشن‌های زیبایی در فضا ایجاد می‌کنند و محیط گرمی را فراهم می‌آورند.

رنگ‌های اصلی و روشن برای رستوران‌های غیررسمی و Fast Food مناسب‌اند که عملکرد در این رستوران‌ها سریع می‌باشد در برخی اماکن فوق از چراغ و نور فراوان استفاده می‌شود و این نور زیاد رنگ‌ها را خنثی کرده و باعث خستگی چشم می‌شود و تأثیر عملکرد طراحی را کاهش می‌دهد. رنگ‌های ملایم و لطیف اثر آرام‌بخش دارند و باعث تلطیف روح می‌شوند، رنگ‌های ملایم علاوه بر اینکه مکان‌های کوچک را بزرگ‌تر نشان می‌دهند محیط آرام و ساکتی را فراهم می‌کنند. رنگ‌های روشن نیز اتاق را روشن‌تر نشان می‌دهد چون درخشندگی رنگ عملکرد سایه خود رنگ است.

رنگ‌های روشن نظیر رنگ زرد درخشان‌تر از رنگ‌های تیره‌ای نظیر آبی سیر به نظر می‌رسند، حتی اگر در مقایسه متوجه شویم که تابش هر دو رنگ یکسان است. تابش یا درجه درخشندگی در واحد روشنایی که Lumens می‌باشد را می‌توان اندازه‌گیری کرد به این صورت که سطوح تیره جاذب نور و سطوح روشن منعکس‌کننده نور می‌باشند همان‌طور که قبلاً به آن اشاره شد درخشندگی تحت تأثیر سطح روشن قرار می‌گیرد. رنگ‌ها با خود هزاران نکته و معنای مختلفی را به همراه می‌آورند، رنگ‌ها می‌توانند نشانه‌ای از حالت، سبک، فرهنگ یا کشور خاصی باشند.

به عنوان مثال، رنگ ارغوانی، رنگ سلطنتی است، رنگ سبز نشانگر رنگ طبیعت. رنگ‌های ملایم را بیشتر در معماری پست مدرن مشاهده می‌کنیم و رنگ‌های قرمز و طلایی در رستوران‌های چینی متداولند. رنگ باید متناسب با شرایط اقلیمی انتخاب شوند. مثلاً رنگ‌های سرد در شرایط اقلیمی گرم کاربرد دارند و از رنگ‌های گرم بیشتر در شرایط آب هوایی سرد استفاده می‌شود همچنین باید بدانیم که رنگ‌های سرد عموماً از بین برنده اشتها هستند و شاید به همین دلیل است که ما هرگز غذا را با رنگ آبی نمی‌بینیم در نتیجه حتی در مناطق گرمسیر، رنگ‌های سرد باید در کنار رنگ‌های گرم به کار روند.

استفاده از رنگ‌های مد روز عموماً به خاطر جلب مشتری و سود بیشتر است در اوایل دهه ۱۹۸۰ رنگ آمیزی رستوران‌ها بیشتر به سمت رنگ‌های سرد تمایل یافت مثل سبز روشن، آبی سیر و آبی آسمانی که اغلب با رنگ‌های قرمز، صورتی، هلوئی یا سرخ سفانین ترکیب می‌شدند. در اواخر دهه ۱۹۸۰ رنگ‌های روشن خالص پایه‌های اصلی مد شدند و در طراحی رنگ رستوران‌ها استفاده می‌شدند.

### تجزیه تحلیل رنگ

اثر هر رنگ بستگی به سایه و غلظت رنگ دارد آبی آسمانی، آبی سیر و رنگ آب همه آبی هستند اما هر یک تداعی‌کننده معنای مختلفی می‌باشند و تأثیرشان متفاوت است. درک احساس رنگ با تغییر فاصله از آن رنگ تغییر می‌کند زمانی که طراح رنگی را انتخاب می‌کند باید فواصل عمومی را از دید مشتری به هنگام ورود به سالن در نظر بگیرد.

## مدیر، متل

بررسی‌های انجام شده در مورد تأثیرات رنگ به طریق علمی توسط کارشناسان و متخصصان صورت گرفته. و بیشترین اختلاف در مورد اثر روانی رنگ‌هاست. تأثیر خصوصیات رنگ‌ها از نظر روان‌شناسی به صورت مجزا تعبیر شده برای آنها محدودیت‌های تعیین می‌گردد.

- قرمز:

از زمان‌های قدیم تداعی‌کننده خشم، حمله و خشونت بوده تعداد رنگ‌هایی که با قرمز هارمونی داشته باشند محدود است زیرا رنگی بسیار قوی، گرم است، در ترکیب با طلا، برنج، چوب، کریستال، و آینه بسیار زیباست، قرمز با سیاه ترکیب کلاسیک شیک می‌باشد. بعضی معتقدند که رنگ قرمز افزایش‌دهنده اشتهاست.

- سبز:

رنگ سبز سمبل طبیعت و مترادف با سرسبزی و خرمی بوده و مایه آسایش فکر و روح می‌باشد. ترکیب این رنگ با چوب سفید و نور مناسب طرح زیبایی را ایجاد می‌کند. استفاده بهینه از این رنگ تأثیر بیشتری در محیط می‌گذارد. به علت طبیعت منعکس‌کننده رنگ‌ها انعکاس این رنگ ممکن است تأثیر منفی بر روی رنگ پوست و رنگ بعضی از غذاها بگذارد بنابراین نباید از رنگ سبز به مقدار خیلی زیاد استفاده شود.

- زرد:

تداعی‌کننده اشعه خورشید، نشانه قیمتی بودن، پرروحيه و بانشاط. در مقیاس کم می‌تواند ناقل خوشحالی، امیدواری، فراوانی باشد و این رنگ به خصوص در مکان صبحانه‌خوری بسیار مناسب است. رنگ زرد دارای خاصیت جلب و جذب است به عنوان رنگ تأکیدکننده و سمبلی در علم معماری می‌تواند تأثیر زیادی در طراحی داشته باشد، همانگونه که علامت مک‌دونالد با رنگ زرد خود همه جا جلب توجه می‌کند و اما زرد مایل به سبز اثر مضطرب‌کننده‌ای دارد.

- طلائی:

به ظاهر شبیه زرد است تأثیر گرمائی آن به نحوی است که می‌تواند در موازنه یا خنثی کردن رنگ‌های سرد مؤثر باشد بدین ترتیب که حالت سردی سنگ به کمک رنگ طلائی خنثی می‌شود یا چوب که به‌طور طبیعی قدری تیره است به کمک این رنگ درخشان و روشن می‌گردد. تاکنون رنگ طلائی با ثروت و قدرت مرتبط بوده و از معدود رنگ‌هایی است که پیوسته مورد توجه بوده و زمان روی آن اثر نگذاشته و هیچ‌گاه قدیمی نشده.

- آبی:

پاک، سرد و نیروبخش. این رنگ قادر است صورت ظاهری یک اتاق را بزرگ‌تر از آنچه هست نشان دهد، ولی باید از سطح میز و غذاها دور باشد. آبی در ترکیب با رنگ‌های گرم ترکیب زیبایی به وجود می‌آورد. همچنین گفته شده که آبی تأثیری آرام بخش دارد.

- رنگ‌های خنثی:

## مدیر هتل

قهوه‌ای تیره تداعی‌کننده مردانگی و قهوه‌ای روشن نشانه گرما و زنانگی است، قهوه‌ای قرمز مناسب و هماهنگ با غذا. این رنگ‌های خنثی برای رومیزی مناسب می‌باشند زیرا رنگ غذا را بهتر جلوه می‌دهند. از دیگر فواید این رنگ‌ها کاربرد آنها در انواع پرده می‌باشد، پرده‌ای به این رنگ در اماکن عمومی زیبا جلوه می‌کند و دارای قابلیت انطباق است. زیرا حالت اتاق را فقط با تغییر درجه رنگ تغییر می‌دهد.

- هلوئی:

از رنگ‌های جدیدی است که به تازگی مشهور شده، از خانواده سرخ سفالین است بیشتر در رابطه با خانم‌ها بوده و ایجاد صمیمیت می‌نماید. در ترکیب با آبی سیر، سیاه یا سفید ترکیب بسیار زیبایی ایجاد می‌کند و حالت لطیف و زنانگی شدیدی را نمایان می‌سازد.

- سفید:

تأثیر شدید رنگ سفید زمانی است که با رنگ‌های دیگر هماهنگی ایجاد کند برای کاربرد در زمینه بسیار خوب عمل می‌کند اما برای دیوار ایده‌آل نیست چون درخشش آن در طولانی مدت چشم را خسته می‌کند. استفاده از رنگ سفید در رستوران‌های **Fast Food** مناسب است چون حداکثر صرفه‌جویی از زمان در این مکان‌ها به کار می‌رود، دیوارهای سفید در این‌گونه رستوران‌ها درخشش مناسبی پدید می‌آورد و محیط رستوران را پاکیزه جلوه می‌دهد. گرچه رنگ سفید برای رومیزی مرسوم شده اما کاربرد این رنگ برای رومیزی انتخاب خوبی نمی‌باشد زیرا سفید اغلب خنثی‌کننده رنگ غذا و وسایل روی میز می‌باشد. رومیزی‌های سفید در رستوران‌های نورگیر درخشش زیادی ایجاد می‌کند و باعث خستگی چشم می‌شود.

- سیاه:

سیاه دارای معنی ذهنی منفی است. تداعی‌کننده غم و عزاداری است. اما در ترکیب مناسبی با رنگ‌های دیگر می‌تواند خیلی شیک باشد. سیاه با سفید خیلی هماهنگی دارد ضمن اینکه با هم تضاد دارند ترکیب کلاسیکی به وجود می‌آورند. سیاه رنگ مناسبی برای زمینه نمی‌باشد البته در کلپ‌های شبانه یا در ترکیب با رنگ‌های روشن می‌تواند رنگ زمینه مناسبی را پدید آورد.

## سرمایه و حسابداری در هتل

سرمایه، یعنی پول یا نقدینه یا مال و ثروتی است که اساس کسب و کار بازرگانی با ایجاد مشاغل یا مستغلاتی محسوب می‌شود که می‌خواهند بدان وسیله به منافع یا اهداف مورد نظر برسند. به عبارت دیگر سرمایه، مبدأ و اصل قدرت و توانائی مالی هر مؤسسه تجاری و اقتصادی یا فعالیت‌های زراعی و نظایر آنها می‌باشد.

برای هر نوع اقدامی در جهت تأسیس و احداث مؤسساتی از قبیل بیمارستان، درمانگاه، فروشگاه، سینما،

## مدیر هتل

نمایشگاه، آموزشگاه، رستوران، هتل و سایر تأسیساتی که به منظور بهره برداری مادی یا مزایای معنوی آغاز می‌شود، از نخستین قدم، سرمایه را باید در نظر گرفت، و بدون این اصل مسلم و مقدم یعنی بدون استطاعت مالی، دست یازیدن به این قبیل کارها به هیچ وجه مصلحت نیست. سرمایه است که می‌تواند با محاسبه و برآورد دقیق، امکان به ثمر رسیدن نقشه و طرح برنامه را تضمین نماید و مانع آن شود که کار، در نیمه راه، به رکود و بن بست برسد. تخمین، برآورد و تعیین بودجه و هزینه اتمام پروژه مورد نظر هم امری است در حیطه صلاحیت متخصصین بصیر و کار آزموده. باید توجه داشت که سرمایه به منزله خونی است که در شاهرگ‌ها و مویرگ‌های بدن، جاری و ساری است و رگ‌های هر قسمتی از بدن دچار نارسائی گردد آن قسمت، حیات و نیروی تحرک خود از دست داده و به تدریج فلج می‌شود.

هتلداری نیز یکی از امور و مشاغلی است که در درجه اول نیاز به سرمایه کافی دارد و مستلزم آن است که وسیله معمار یا مهندس و کارشناسان ورزیده، قبل از آغاز کار بر مبنای طرح و نقشه اولیه با محاسبه دقیق کلیه هزینه پیش‌بینی شده، از ارزش زمین و مخارج ساختمان و وسایل و تجهیزات دکور و سایر موارد، بررسی و اعلام گردد.

آن وقت کسی که قصد هتلداری دارد، کل سرمایه لازم را با امکانات مالی خویش مقایسه می‌کند و نتیجه می‌گیرد که آیا قدرت توانائی اتمام کاری را که در پیش می‌گیرد دارد یا خیر؟ آیا کل مایملک و تمول او برای اتمام نقشه ساختمانی، که در نظر دارد، کافی است یا نه؟ آیا با آن پول می‌توان هتل مدرن و مجهز ساخت یا فقط رستوران؟ همان‌طور که درجات هتل‌ها از نظراهمیت و تعداد اتاق و تجهیزات و پرسنل لازم با هم متفاوت‌اند، سرمایه و مخارج آنها هم از ابتدای کار تا آخر به همان نسبت متفاوت خواهد بود. سرمایه‌گذارانی که بدون مطالعه و محاسبه خرج و میزان سرمایه به این کار مبادرت کرده‌اند در میانه‌های راه درمانده و سرگردان شده‌اند و نه راه پس نشستن داشته‌اند و نه راه جلو رفتن در نتیجه ساختمان نیمه تمام را با مبلغ هنگفتی زیان، به دیگری واگذار کرده‌اند یا پس از شروع کار و انجام مقداری از کارهای ساختمانی متوجه شده‌اند که سرمایه موجود بار را به منزل نخواهد رساند آن وقت به تدریج از گوشه و کنار نقشه و کار کاسته‌اند و هدف اصلی در گیر و دار کم پولی از نظر محو شده است.

در اتخاذ تصمیم هتل‌سازی علاوه بر مهندسی و معماران و کارشناسان صاحب‌نظر مشورت با هتلداران با سابقه و آنهایی که در این راه سود و زیان برده‌اند و کسانی که به پایان کار رسیده یا به علت ناآشنای و بی‌اطلاعی، کار را نیمه تمام رها ساخته‌اند، لازم و ضروری است و از تجارت آنها حتماً باید استفاده کرده قطعاً نظر آنها هم تا حدی آموزنده خواهد بود. بنابراین با اعتقاد به اینکه اصل مهم شروع هر کاری داشتن سرمایه کافی است، علاقه‌مندان به هتلداری باید پایه کار خود را بر مبنای سرمایه استوار سازند و بدون حصول اطمینان از این مسأله و مطالعه دقیق و کافی خود را گرفتار نسازند و حتی احتمال دریافت وام بانکی و سایر امکانات را هم در نظر بگیرند. در غیر این صورت قطعاً در میانه کار از عوارض ناشی از رفتاری‌های مالی، برکنار نخواهد بود و به فکر فروش یا واگذاری یا پیدا کردن شریک یا شرکا خواهند افتاد و به عواقب حساب‌نشده‌ای دچار خواهند شد.

## کنترل سودها در هتل

– صنعت هتلداری از دو بخش تشکیل شده است:

۱. بخش آشکار (قسمت جلوئی Front of The Hotel)

۲. بخش پنهان (قسمت پشتی Back of The Hotel)

بخش آشکار یا جلوئی قسمتی است که مسافر آن را می بیند و بخش پشتی یا پنهان، قسمتی است که مسافر نمی بیند، ولی خدمات آن را می بیند و لمس می کند. اغلب هتلها در ایران به بخش جلو توجه دارند در صورتی که رابطه این دو بخش هتل ارتباطی تنگاتنگ است، زیرا هر آنچه در بخش پنهان اتفاق بیافتد در بخش آشکار هتل اثر می گذارد و اگر به بخش پنهان هتل مثلاً آشپزخانه بی توجهی شود آثار و نتایج آن تمام مسافرین را آزوده خاطر می کند وقتی که مسافری وارد اتاق هتل می شود حمام تمیز، ملافه تمیز، حوله تمیز، را می بیند در واقع قسمت پنهان هتل (بخش خانه داری، لباسشوئی) رضایت این میهمان را جلب نموده که هتل را با خاطره خوش ترک می نماید یا چنانچه به رستوران برای صرف غذا مراجعه کند با نظافت خوب و برخورد خوب پیشخدمت روبه رو شود، ولی وقتی که غذای او آماده شود و غذای مناسبی در اختیار او گذاشته نشود قسمت پنهان باعث نارضایتی قسمت آشکار شده است.

مسافر شاید هرگز قسمت پنهان هتل را نبیند ولی اثرات و کیفیت خدمات را لمس می کند و شاید هیچ گاه با خود نیاندیشد که در قسمت پشتی چگونه می گذرد که باعث اینچنین سرویس و خدماتی در هتل می شود. بسیاری از مدیران به قسمت های پشتی به علت داشتن هزینه های زیاد (هزینه های سربار) بی توجه هستند، در صورتی که تا قسمت های پشتی به درستی عمل نکنند، قسمت جلوئی نمی تواند درآمد و کیفیت مطلوب داشته باشد، بنابراین برای سود بیشتر مدیران هتلها باید در جهت بهبود وضعیت قسمت پنهان هتل سعی و کوشش کنند و همان اندازه که به قسمت جلوئی و آشکار هتل توجه می کنند به قسمت پشتی هم توجه لازم را بنمایند که سرویس و خدمات از هر نظر مطلوب و بدون عیب و نقص ارائه شود تا رضایت میهمانان کاملاً جلب شده و بر تعداد میهمانان و مشتریان افزوده شود (هر چه رفت و آمد ایجاد نماییم سود بیشتر عاید می شود). نکته دیگر اینکه اغلب مدیران هتل یا مالکان فکر می کنند که سود هتل باید هر سال بیش از سال قبل باشد یعنی چون سال قبل . . . ریال سود کرده اند امسال باید بیش از سال قبل سود داشته باشند، در واقع اگر مدیر هتلی این چنین تفکری داشته باشد وضعیت هتل و مسافران مشخص است.

چرا که اگر هتلی یا رستورانی بخواهد سوددهی سالیانه اش را از سال قبل بیشتر کند، باید از میزان خدمات ارائه شده بکاهد. یعنی اگر قبلاً در رستوران هتل از رومیزی و دستمال سفره پارچه ای استفاده می شده، برای سوددهی بیشتر باید رومیزی پارچه ای را بردارد و به جای آن از رومیزی پلاستیک استفاده کند که نیازی به شستن نداشته باشد یا دستمال سفره پارچه ای را بردارد و به جای آن دستمال کاغذی را جایگزین کند،



## مدیر هتل

ظروف چینی را با ملامین یا استیل تعویض نماید (چون نمی‌شکند) ملافه اتاق‌ها بعد از رفتن میهمان، عوض نشود و پرده سالن‌ها و اتاق‌ها را نشویند چرا که پودر، آب، برق، مصرف می‌شود یا از تعداد پرسنل هتل هر سال کم کنیم، در این صورت طبیعی است که میزان خدمات کمتر خواهد شد با این ترتیب مسافری را که از دست می‌دهیم سود کمتری نیز عاید هتل خواهد شد اما اکثر ما لکین وقتی از میزان سوددهی هتل ناراضی هستند، به اشتباه مدیران خود را تعویض می‌کنند، و دنبال علت اصلی نیستند.

توجه به کیفیت خدمات هتل نمی‌کنند برای کنترل سود باید یک فرمول ساده را مد نظر داشت، ابتدا مدیران باید تعیین کنند که با چه درصد سودی راضی هستند، فرض کنید مدیری می‌گوید من با ۴۰٪ سود راضی هستم. موقع کنترل ماهیانه اگر میزان سود ۶۰٪ یا ۷۰٪ بشود نباید راضی باشد زیرا در ازای آن حتماً از خدمات کم شده و همین‌طور اگر مخارج به جای ۶۰٪، مبلغ ۸۰٪ بود، هم نباید راضی باشد چون حتماً سهل‌انگاری یا حیف و میلی صورت گرفته است (همیشه حدود ۵٪ تا ۱۰٪ کم یا زیاد قابل قبول است) و همچنین یک مدیر آگاه برای محاسبه درصد درآمد و مخارج باید اصول حسابداری هتل را بدانند مدیران به جای اینکه از خدمات کم کنند، باید سعی نمایند که جلب مشتری کنند و به دنبال آن فروش بیشتری داشته باشد، درصد اشغالی اتاق‌ها را بالا ببرد و رضایت میهمانان را جلب نمایند که باعث شود بیشتر مراجعه نمایند.

از آنجائی که همیشه توجه صاحبان و مهندسين طراح هتل به قسمت آشکار می‌باشد، موقع طراحی ساختمان توجهی به قسمت پنهان هتل ندارند، و نمی‌دانند چه نکاتی باعث زیان هتل می‌شود زیرا چنانچه این قسمت درست طراحی و تجهیز نشده باشد، نصب وسایل ثابت غلط انجام گرفته باشد و برنامه‌ریزی در سیستم و گردش کار صورت نگرفته باشد، هیچ‌گاه در قسمت آشکار خدمات و کیفیت مطلوبی به دست نخواهیم آورد. البته در موقع ساخت بنای هتل باید نکات تکنیکی و مهم با پیش‌بینی‌های لازم و ضروری که در ارتباطات معماری ساختمان، نور پردازی، تجهیزات، سیستم برق، و تأسیسات می‌باشد رعایت گردد را نباید فراموش کرد، زیرا فضاها و امکانات بی‌شماری که در هتل وجود دارد باید شامل امکانات، و تجهیزات خاص خود باشد همچنین معیارها و ضوابط خاصی در آنها رعایت شود زیرا، ارتباطات معماری، فضاهای ضروری ساختمان هتل، تجهیزات و بزرگ و کوچکی هتل تعیین‌کننده تعداد پرسنل و چارت سازمانی است و برای سود بیشتر به ناچار باید چارت سازمانی و لیست حقوق بگیران و اضافه‌کاری‌ها کنترل گردد و در امر استخدام افراد مورد نیاز و شیفت‌بندی درست و تعداد مورد نیاز پرسنل هر بخش مراقبت شود. زیرا اگر شیفت‌بندی غلط انجام شود به تعداد پرسنل بیشتری نیاز است که این مستلزم پرداخت اضافه‌کاری و دستمزد بیشتر خواهد بود.

در هتل‌ها دیده می‌شود که شیفت خانم‌های خانه‌دار از ساعت ۷ تا ۱۵ تعیین می‌گردد، در صورتی که مسافری هتل اغلب تا ساعت ۹ در اتاق اقامت دارند و خانم‌های خانه‌دار باید تا آن ساعات بیکار بمانند و بعد از آن نظافت را شروع کنند، بنابراین حدود دو ساعت بیکار بوده‌اند ولی حقوق آن را دریافت کرده‌اند. پس بهتر است از ساعت ۹ تا ۱۷ شیفت‌بندی کنیم یا کارمندان رستوران‌های هتل دلیلی ندارد از ۷ صبح مشغول

## مدیر هتل

به کار شود. و نکته مهم تر آنکه انتخاب و خرید وسایل و تجهیزات مخصوص هتل که ویژگی های خاص همان بخش را دارا باشد، این ویژگی ها تأثیر بسیار زیادی از نظر اداره هتل و راندمان کاری، سرعت، کیفیت، دوام، صرفه جوئی در زمان برای نظافت، (زمان کمتری لازم باشد که آن وسیله به خصوص را نظافت نمایند) تعداد پرسنل، رضایت میهمان، کنترل ها و . . . دارد. به طور مثال چنانچه مبلمان هتل با ویژگی خاصی که زمان کمتری برای نظافت بگیرد، هماهنگ نباشد سود از دست داده ایم.

دیده شده نوعی مبلمان مشبک با چین و بالش و دگمه انتخاب می شود که برای نظافت و گردگیری آنها باید زمان بیشتری برای نظافت در نظر گرفت در صورتی که نوع ساده آن وقت کمتری برای نظافت صرف می شود و این مسئول می تواند در بقیه وقت خود به نظافت بخش های دیگر بپردازد یا لازم نیست کارگری را برای پوست کردن سبب زمینی استخدام کرد و به جای آن می توان یک دستگاه سبب زمینی پوست کن خریداری کرده و کارگر در نظر گرفته شده برای این امر، کار مهم تری را انجام دهد.

به همین دلیل انتخاب نوع وسایل نیز روی تعداد پرسنل تأثیر می گذارد، امروزه تکنولوژی به کمک مدیران آمده، به طوری که نیازی نیست یک مدیر حسابداری هتل را کامل بداند، بلکه کافی است اپراتوری کامپیوتر و نحوه کنترل گزارش ها که از قبل در برنامه نرم افزاری حسابداری هتل پیش بینی شده را بداند به عبارتی دیگر مدیریت باید از گزارش های بخش های مختلف سر در بیاورد تا بتواند از ارقام و اعداد به دست آمده تصمیم درستی بگیرد و جلوی ضررها را بگیرد اگر بنا باشد امور مالی یک هتل بزرگ را با سیستم دستی انجام دهند، می باید چندین حسابدار با تجربه استخدام نمود، در حالی که با خرید نرم افزارهای آماده مختلف سیستم حسابداری هتل را با کمترین تعداد پرسنل و صحیح تر، می توان انجام داد. (البته اگر نرم افزار صحیح انتخاب کرده باشند در غیر این صورت با مشکلات بیشتری روبه رو خواهند بود) آموزش به کارکنان هتل در خصوص روش برخورد با مسافری، و نحوه کار با وسایل هتل، نگهداری از ساختمان، تأسیسات، تجهیزات، بیمه آتش سوزی هتل، جلوگیری از اشتباهات انسانی، انتخاب وسایل و لوازم مرغوب از نکات سودآور می باشد که نباید فراموش شود و همین طور پیش بینی و خرید مواد غذایی به موقع و ارزان و مارک خوب و شناخته شده از دست اول بی تأثیر نیست. (از یک قوطی کمپوت گیلاس خریداری شده، می توان سه عدد دسر عرضه کرد).

در حالی که از کمپوت دیگری با مارک دیگر می توان دو عدد دسر فروخت زیرا از مارک مشابه آب بیشتر داشته یا خیارشور در داخل قوطی وزن کمتری از خیارشور مارک مشابه دارد. (سود در غذای خوب، سرویس خوب، تجهیزات خوب، پذیرائی خوب، رفتار مؤدبانه، امنیت و پاک نظری، نظافت و پاکیزگی، آشنائی و مهارت در وظایف، محیط ساکت و آرام، به خصوص مدیریت و سیستم گردش کار صحیح و نظایر آنها نهفته است. این عوامل در اذهان و روحیه مسافران اثر داشته در رضایت یا عدم رضایت آنان نقشی به سزا دارد. مدیریت هتل نباید با تصمیمات غلط برای اداره کردن هتل باعث زیان بیشتر شود. حرفه هتلداری باید با دقت، صبر، حوصله و تصمیم گیری صحیح توأم شود تا نتیجه مطلوب حاصل گردد. و همچنین گردش کار هتل، باید با خواست و تقاضای مسافران هماهنگ باشد و عدم رضایت مسافر برابر است با رکود، ورشکستگی و در نهایت

# مدیر هتل

بسته شدن هتل با این توصیف مشخص می‌شود که پایه‌های یک چنین رکن عظیمی می‌بایست هر چه استوارتر پی‌ریزی شود تا بنائی محکم و درخور توجه ایجاد گردد. امر هتلداری و گردش صحیح آن بر پایه ۸ اصل مهم و معتبر استوار است:

۱. سرمایه
۲. محل هتل و شرایط آن
۳. ساختمان
۴. انتخاب مدیر
۵. نیروی انسانی
۶. تجهیزات
۷. سیستم و گردش کار
۸. خدمات

و سود هتل در هر یک از اصول هشتگانه نهفته است توجه داشته باشید در حرفه هتلداری برای کوچک‌ترین وسیله، اعم از خوراکی یا غیرخوراکی که خریداری می‌شود، مواردی باید رعایت شود که چنانچه این مهم رعایت نشود اطمینان داشته باشید که نه تنها سودی عاید نمی‌شود بلکه باعث ضرر هم خواهد شد موضوع بحث هتلداری آن قدر وسیع و پر دامنه است که آنچه گفته می‌شود و گفته شده گوشه‌ای است از حدیث مفصل. و ذکر این نکته ضروری است برای هر هتلی از انواع هتل‌ها، تجهیزات ویژه‌ای لازم است.

کنترل هزینه‌های هتل به دانش و بصیرت کافی نیازمند است. مدیریت هتل باید هر یک از بخش‌های هتل را با دقت و توجه مورد بررسی و بازنگری قرار دهد تا معلوم شود چگونه می‌توان بر میزان سوددهی هر یک از قسمت‌ها افزود. پرسش اول که در اینجا مطرح می‌شود این است که آیا ادامه فعالیت در همان ساعت‌ها و به صورت گذشته لزومی دارد یا بهتر است که به نحو دیگری به کار ادامه داده شود؟ به عنوان مثال فرض کنیم بخش تریا به‌طور نیمه وقت فعالیت می‌کند باید دید که با توجه به میزان سوددهی آن آیا بهتر نخواهد بود که به‌طور شبانه‌روزی به کار ادامه دهد و چنانچه این تصمیم به مورد اجرا گذاشته شود چه تعداد پرسنل باید اضافه گردد و میزان فروش آن قسمت به چه مقدار افزوده خواهد شد و هزینه پرسنل چقدر خواهد بود؟ همچنین باید دریافت که تعداد مشتریان با اجرای این تصمیم چگونه بالا خواهد رفت.

در اینجا تذکر یک نکته را لازم می‌دانیم که: بخش‌هایی در هتل به کار مشغول‌اند که ممکن است به طور قطع سودآور نباشند ولی تنها به همین دلیل نباید از فعالیت آنها کاست و یا آنها را تعطیل نمود چه این امکان هست که با این روش متحمل ضرر و زیان بیشتری شویم. باغبانی هتل از مثال‌های روشنی است که در این باره مصداق دارد. در نظر بگیریم که در یک هتل تعداد یکصد نفر پرسنل به کار مشغول‌اند. اگر

## مدیر هتل

بخواهیم بیست نفر از این تعداد را کم کنیم باید نخست بررسی نمود که آیا می‌توان کاهشی را به عمل آورد و در چنین صورتی آیا به دیگر بخش‌های هتل آسیبی وارد نخواهد گردید و چنانچه بخواهیم به جای این افراد و به منظور بی‌تغییر ماندن حجم فعالیت هتل به تعداد کارکنان باقی مانده اضافه کار بپردازیم، مبلغ این اضافه‌پردازی چه مقدار خواهد بود؟ آیا ممکن نیست که مبلغ پرداختی به عنوان اضافه کار بیش از میزان حقوقی شود که به آن بیست نفر پرداخت می‌شده است؟ توجه به این مهم نیز به‌جا خواهد بود که بدانیم آیا افرادی که اضافه کاری را می‌پذیرند فرسوده و خسته نخواهند شد و خواهند توانست همان حجم کار را با همان درستی و دقت انجام بدهند و اگر به هر علت تعدادی از کارکنان نتوانند در روز معین کار حاضر شوند چه می‌توان کرد؟

یکی از ویژگی‌های مدیریت آن است که با اعداد و ارقام مالی و حساب و کتاب تجارتي سر و کار دارد و لازم است تا برای اتخاذ هر نوع تصمیم از این گونه بر بیلان حساب‌ها و دخل و خرج خود اطلاع یابد و خود بداند کدامیک از تصمیم‌هایش خواهد توانست به صرفه نزدیک‌تر باشد. (کم کردن بیست نفر از پرسنل یا صرف نظر از آن اقدام؟) در اینجا بار دیگر به اهمیت وجودی یک مدیر کاردان و هوشمند اشاره می‌کنیم و می‌افزاییم که یک مدیر به خوبی می‌تواند بر میزان فروش هتل تأثیر شگفت‌انگیزی بگذارد، ضمن آنکه چنین مدیر نباید تمام وقت خود را صرف انجام کار فروش نماید و لازم است که بخش‌هایی از وقت خود را به فعالیت‌های دیگر نیز اختصاص دهد.

گاه ممکن است یک رستوران در یک سال معین به میزان پانزده درصد کاهش را در فروش خود نشان دهد، ولی با ایجاد یک تغییر ناگهانی در شیوه تفکر مدیریت یا تغییر مدیریت و دست‌یابی بر روش‌های نوین داد و ستد و ایجاد خلاقیت‌ها بتوان این نقیصه را جبران نمود. اکنون باید دید که آیا کاسته شدن از حجم رفت و آمدها به هتل در این امر، تأثیری داشته و یا رفتار نامناسب بعضی از کارکنان در آن دخیل بوده است؟ چرا که به خوبی می‌دانیم رفت و آمد مردم به هتل، به هر دلیل که باشد می‌تواند به نحوی بر محیط هتل و از جمله بر مقدار فروش آن به طور مفید مؤثر باشد. تأسیس یک نمایشگاه از لباس کودکان یا ایجاد وسایل سرگرمی برای آنها یا برگزاری یک نشست بشر دوستانه می‌تواند بر تراکم بازدیدکنندگان و واردین هتل بیافزاید و در نتیجه حجم فروش را افزایش دهد.

در بسیاری از هتل‌ها شنیده می‌شود که سرویس غذا سود بخش نیست بلکه زیان‌آور است. یکی از دلایل این است که قیمت تمام شده غذا برای هتل را درست محاسبه نمی‌کنند و با دقت نمی‌سنجند و مثلاً چنانچه یک بیفتک را به مبلغ ۴۰۰۰۰ ریال می‌فروشند بدین نکته دقت نکرده‌اند که تهیه و ارائه همین غذا برای هتل چه مقدار خرج داشته است؟ گاهی نیز دیده می‌شود غذائی که طرفداران و مشتریان زیادی هم دارد در بعضی هتل‌ها تهیه و سرو نمی‌کنند و آن را به فروش نمی‌رسانند. اکنون بدین واقعیت می‌رسیم که نخست باید تعیین نمود که چه غذاهائی را باید و می‌توان در هتل تهیه کرد و کدام غذاها را بهتر است سرو نکنیم و کدام بخش‌ها از مواد اولیه غذای تهیه شده را که سلامت مانده می‌توان به شیوه دیگری به کار گرفت و از اتلاف آن جلوگیری نمود. مثلاً چنانچه در یک روز معین شیرینی سرو شده با زرده تخم مرغ بوده مقدار

## مدیر هتل

زیادی سفیده تخم مرغ‌های به جای مانده و برای استفاده بهتر از آن عاقلانه خواهد بود که در آن روز نوعی شیرینی یا دسر از سفیده تخم مرغ تهیه شود و بدین ترتیب سود بیشتری عاید گردد.

در بعضی هتل‌ها ممکن است غذای تهیه شده روزانه "بیفتک" و چلوکباب باشد برای تهیه بیفتک از گوشت راسته استفاده می‌شود و مقداری از قطعات گوشت راسته باقی می‌ماند. در چنین صورتی باید نوعی غذا را هم که با گوشت چرخ کرده مصرف می‌شود، تهیه نمایند. آن غذا می‌تواند یک همبرگر یا نظیر آن باشد که بدین ترتیب از اتلاف گوشت سالم باقی مانده جلوگیری و با فروش آن در کافی‌شاپ بر میزان سوددهی بخش رستوران افزوده می‌شود.

برای تمام غذاها و خوراکی‌هایی که در هتل تهیه و عرضه می‌گردد، می‌بایست یک قیمت‌گذاری صحیح و دقیق انجام شود تا بدانیم که بهای تمام شده چقدر بوده است. تعیین وزن و مقدار مواد اولیه‌ای که برای تهیه هر پرس غذا به کار می‌رود از نکاتی است که باید به خوبی کنترل و رعایت گردد. آنگاه باید قیمت تمام شده کلیه غذاهای تولیدی هتل را بررسی و آن را با بهای فروش آن سنجید و درصد مناسبی را به عنوان سود آن منظور نمود در چنین صورتی می‌توان انتظار داشت که یک سود معقول و متعادل به دست آید و از وقوع خسارت جلوگیری شود. نکته دیگری که به نظر کارشناسان در امور هتلداری اهمیت ویژه‌ای دارد آنکه باید شیوه‌هایی به کار گرفته شود تا موجب برقراری مداوم روابط میهمانان، مسافری و بازدیدکنندگان از هتل را فراهم آورد همیشه باید در پی آن بود که به هر روش صحیح و ممکن بتوان بر تعداد واردین هتل افزود از مواردی که در بسیاری از هتل‌ها به فراوانی قابل مشاهده است و شیوع تمام دارد، یکسان بودن نوع غذا و روش‌های پذیرائی از میهمانان است. نوع غذا را تغییری نمی‌دهند و مواد دور غذا هم بی‌تغییر می‌ماند و به یک نوع عرضه می‌گردد.

صورت غذاهای آنها در ناهار و شام نیز ثابت است و این یکنواختی‌ها خود دلیل بارزی برای سست شدن علاقه‌ها و بی‌میل شدن مشتریان هتل به غذای آن است. مسافرانی که به طور مرتب در سفر هستند و خواه آنها که به طور دائم در هتل زندگی می‌کنند، این یکنواخت شدن را نمی‌پسندند و از آن رنج می‌برند. تعداد هتل‌هایی هم که غذاهای متنوع سرو می‌کنند چندان نیست که پاسخگوی نیازهای خیل مسافران باشد. باید گفت که متأسفانه اینها همگی به یک نتیجه می‌رسد و آن هم از دست رفتن تدریجی مشتریان است. برای جلوگیری از چنین رویدادی کافی است که ظرف‌های غذای بازگشته از رستوران به آشپزخانه را با اندکی دقت بررسی نماییم تا به خوبی پی ببریم آیا مشتریان از غذای سرو شده یا مواد اطراف آن رضایت داشته‌اند یا هتل نتوانسته در این مورد توفیقی به دست آورد.

اگر مواد دور بشقاب‌های غذا به تمامی برجای مانده باشد به آسانی می‌توان دانست که مشتریان را به خود جلب نکرده است و از آن رضایت نداشته‌اند و لازم خواهد بود که مواد دور غذا را بی‌درنگ تغییر دهیم. چنانچه مواد دور غذا به آشپزخانه بازگردانده نشود، دلیل بر لذیذبودن آن خواهد بود و از آنجا می‌توان دانست که طرفداران زیادی برای خود فراهم کرده است که این مواد را باز هم باید به مشتریان عرضه کرد و در جلب

## مدیر هتل

واردین بیشتری کوشش نمود. باید توجه داشت که بهای تمام شده این مواد از نظر اقتصادی اهمیت دارد و چنانچه گران تمام شده باشد بهتر آنکه مواد دیگری با قیمت ارزان تر سرو گردد، ولی پیش از آن می‌بایست که مطالعه و بررسی کافی پیرامون آن انجام شود. از آنجا که مواردی در هتل‌ها مشاهده گردیده که با کاهش سوددهی و گاه با بروز خسارت همراه بوده به‌جا می‌دانیم که برای سوددهی بیشتر و پیشگیری از خسارت به نکاتی اشاره کنیم که بهتر است از سوی مدیریت‌ها در هتل به کار گرفته شوند: لازم است که مدیریت هتل برای هر یک از بخش‌های آن به تجزیه و تحلیل‌های صحیح بپردازد و ضرورت‌ها و نکات مهم اجرایی آن را تعیین نماید.

این نکته را به رستوران یادآوری نماید که چه نوع دسر یا سالادی را باید عرضه کند. کارهایی را که لازم است به طور ماهانه انجام شود با جزئیات هر یک معین نماید. به عنوان مثال ممکن است مواد در انبار و به مقدار زیاد باشند و یا دارای تاریخ مصرف که ماندن بیش از اندازه آنها باعث خسارت می‌گردد در این صورت به تصمیم مدیریت هتل می‌باید که این مواد روزانه و با صورت غذا همراه باشند.

باید از اشتباهات پرخرج انسانی همچون نادرست بودن صورت حساب‌ها جلوگیری به عمل آید. گوشتی که خریداری می‌شود باید دائماً کنترل شود مثلاً اگر ۳۰۰ کیلو گوشت به خصوصی خریداری شده چه مقدار ضایعات داشته و بار دیگر که عیناً از همین گوشت خریداری شده ضایعات چقدر بوده مقایسه این دو نشان‌دهنده مرغوب با نامرغوب بودن گوشت را نشان می‌دهد. کنترل مخارج، میزان فروش غذا و نوشابه، خریدها، دریافت‌ها، صادرات، آماده‌سازی و غیره است که باید درصد مخارج هر یک را سنجید و حساب کرد.

لیست حقوق بگیران هتل باید کنترل شود و این کار به صلاحدید مدیریت هراز گاهی باید انجام گیرد. استانداردهای مربوط به کارکنان و از جمله میزان اضافه‌کاری‌های آنان باید کنترل شود خریدهای مربوط به تولید و میزان آنچه که عرضه می‌شود نیز باید زیر کنترل قرار داشته باشد و مثلاً باید معلوم شود که وزن و مقدار غذاها چقدر است. برای هر یک از قسمت‌ها باید میزان هزینه و درآمدی معین و مشخص باشد. برای میهمانی‌ها نیز باید جداگانه مقدار هزینه و درآمد را تعیین کنیم تا چنانچه از تعداد میهمانی‌ها کاسته گردد به زودی بتوان علت این کاهش را تشخیص داد و در رفع آن اقدام کرد. باید که هزینه‌هایی از قبیل خرج برای توسعه و تعمیرات، استفاده از تجهیزاتی که مناسب آن هتل نیستند، هزینه‌های بدون برنامه و مطالعه و یا تصمیم‌گیری‌های لحظه‌ای که ممکن است به صلاح مؤسسه نباشد و یا دوباره مجهز کردن بخشی که هنوز مناسب نیست از این جمله است.

کنترل ضایعات و شکست و ریخت‌های ظروف چینی و شیشه‌ای و کارد و چنگال غذاخوری، فرسوده‌شدن ملافه‌ها که رقم‌های بالائی را تشکیل می‌دهند، ضرورت دارد. هر چندگاه یک بار می‌باید که اموال و لوازم تحویل شده به هر قسمت کنترل و شمارش گردد و مقدار هر یک در دفتر اموال ثبت و ضبط گردد و کمبودها معین شود. گفتنی است که قاشق و چنگال‌ها بیشتر همراه با مانده‌های غذا دور می‌افتند و از این روی لازم است تا سطل‌های زباله در هتل به خوبی کنترل شوند. باید اطمینان یافت که طرف‌های قرارداد با

# مدیر هتل

هتل در زمان معین به پرداخت صورت حساب‌های خود اقدام می‌نمایند تا از این بابت نیز تأخیر و زیانی روی ندهد.

## نرخ در هتل‌ها

معمولاً کسی که می‌خواهد خانه‌ای بخرد یا آن را به طریق رهن یا اجاره به اختیار بگیرد، یا قصد خرید ماشین یا وسیله دیگری را داشته باشد، اول درصدد تحقیق قیمت برمی‌آید تا در حدود بودجه و اعتباری که دارد قدم بردارد و اگر به جهات مذکور به دفتر معاملات مراجعه کند، می‌پرسند چقدر پول داری؟ یا برای معامله مورد نظر در چه حدود حاضرید پرداخت کنید؟ مسأله مسافرت نیز بی‌ارتباط با هزینه و قدرت مالی نیست. باید قبلاً مخارج احتمالی را تأمین کرد و سپس مسافرت کرد. یعنی، قبلاً هزینه‌های مسافرت که شامل ایاب و ذهاب و اقامت چند روزه در هتل می‌باشد را به طور تقریب برآورد کرد و آن‌گاه عازم سفر شد. در بعضی از کشورها، نرخ هتل را تحت عناوین و اصطلاحات خاص بین‌المللی اعلام می‌کنند، به طور مثال:

(۱). فقط کرایه اتاق (۲). اتاق با European ۳. صبحانه American Plan ۴). کرایه اتاق با دو وعده غذا که یکی صبحانه است و دیگری نهار یا شام (۵). کرایه اتاق و هزینه صبحانه و نهار و شام (سه وعده غذا (هر یک از این عناوین با علامت اختصاری نامیده می‌شود که شرح لازم در واژه‌نامه داده شده است. مسافری که قصد اقامت در هتل‌ها را داشته باشد می‌تواند به وسیله تلکس، با دادن علامت یا حروف اختصاری، نرخ هتل را سؤال کند و با توجه به امکانات مالی خود، یکی از آنها را برای هر چند روز که بخواهد انتخاب و رزرو نماید. نرخ در هتل‌های کشور ما، به وسیله دولت و مقامات ذیربط تعیین و اعلام می‌گردد. البته تعیین نرخ در هتل‌ها و رستوران‌ها بر اساس درجه‌بندی و با توجه به اهمیت و موقعیت و تجهیزات و نوع پذیرائی و کیفیت غذاها و عوامل مؤثر دیگر صورت می‌گیرد. علاوه بر کرایه قطعی هر اتاق، در صورتی که مسافر نیاز به تخت اضافی داشته باشد، طبق نرخ مرسوم در تمام نقاط دنیا، یک چهارم کرایه هر اتاق برای هر تخت اضافی در نظر گرفته می‌شود، و برای هر تخت اضافی بچه‌ها، ۲۰٪ کمتر از کرایه تخت اضافی بزرگسالان وصول می‌کنند. بعضی از هتل‌ها با علم به اینکه تخت اضافی بچه‌ها، نرخ مشخصی دارد با این وجود از نظر خدمت و تبلیغات از دریافت وجه اضافی جهت تخت بچه‌های زیر ۱۲ سال صرف‌نظر می‌نمایند، ولی برخی از هتل‌ها به حساب منظور می‌کنند. لازم به یادآوری است که هتل‌ها به دلخواه خود نرخ‌هائی، نازل‌تر از نرخ‌های رسمی نیز برای مسافران قائل می‌شوند و این تنزل تخفیف قیمت به موقعیت و فصل کار هتل و میل و اراده مدیر هتل بستگی دارد. هتل‌ها را از نظر کمیت کار به دو زمان مختلف تقسیم می‌کنند و هر موقعیت زمانی را با اصطلاحی مخصوص به خود نام می‌برند: ۱. فصل شلوغی High Season ۲. فصل خلوتی Low Season

ضمناً تعیین کرایه اتاق‌ها و سایر امکانات هتل در بین این دو موقعیت زمانی، تا آنجا که از نرخ رسمی تجاوز نکند، در اختیار هتلداران است. مسلماً وقتی که هتل به مناسبت در حالت رکود و خلوت و کم‌کاری است، سعی می‌کنند با پایین آوردن قیمت، عده‌ای را تشویق کنند که به هتل مراجعه و با استفاده از نرخ کمتر، چند روزی را در آنجا بگذرانند و تعدادی از اتاق‌ها پر شود و به درآمد هتل کمکی شود. این تخفیف را برای

# مدیر هتل

مسافران گروهی نیز قائل می‌شوند. به خصوص برای آژانس‌های مسافرتی که سعی کنند در فصل‌های خلوت برای هتل، مسافران جمعی یا توریستی جلب نمایند. به همین ترتیب در متل‌ها به خصوص هتل‌های کنار دریا مسأله تخفیف نرخ، اهمیت خاصی دارد زیرا در فصل زمستان که هتل‌های کنار دریا خلوت است شاید بدین وسیله مشتریانی را به طرف خود متمایل سازند. در بعضی از کشورها، برای استراحت یا تفریح مسافران و جهانگردان، هتل‌هایی وجود دارد، در این هتل‌ها معمولاً اتاق را برای سه شب اجاره می‌دهند. یعنی اگر مسافر یک یا دو شب هم در هتل بگذراند کرایه سه شب را باید بپردازد.

## شروع به کار هتلداری

بیشتر هتلداران و مالکان هتل‌ها که تجربه‌ای در این زمینه‌ها نداشته‌اند، در آغاز کار و هنگامی که خواسته‌اند در این راه سرمایه‌گذاری کنند برای دستیابی به اهداف خود با افراد مجرب و قابل اطمینان، از قبیل: مهندسين آرشیوتکت، معمار و افراد دیگری که در معاملات زمین و قیمت آن مهارت کافی داشته‌اند مشاوره نموده‌اند. این کارها بسیار به‌جا و به دور از هر گونه انتقادی است. هرکاری را همان بهتر که با مشورت و نظرخواهی از اشخاص با تجربه و صدیق آغاز کنیم. ولی این کفایت نخواهد کرد، بلکه مشاوران هنگامی می‌توانند در تمام جوانب کار اظهار نظر کنند که تمام موارد را با دقت و موشکافی بررسی نمایند. باید آینده را نیز مورد تجزیه و تحلیل قرار دهیم و اگر خود از انجام این کار ناتوان هستیم شایسته آن است با آنها که مدتی از عمر خود را در این راه به سر برده‌اند و از بینش صحیح و درک قوی و هوشمندی کافی برخوردار هستند مشورت کنیم و از آنها یاری بخواهیم.

معمولاً پس از اتمام ساختمان یک هتل عظیم و مجلل می‌توان گفت نخستین گام در زمینه هتلداری برداشته شده است. گام بعدی و قدم‌های بعد از آن به نحوه اداره هتل، تهیه لوازم و تجهیزات و آشنائی بر نحوه حفاظت و نگهداری از تأسیسات و وسایل مربوط می‌شود. آنها که می‌توانند در این باره نظریه‌های صحیح و کارساز و مفید ارائه نمایند متخصصین هتلداری هستند، صحیح آن است که پیش از اقدام به تهیه زمین و مشاوره با واسطه‌های معاملات اراضی یا مهندسين آرشیوتکت با همین متخصصین و کارشناسان هتلداری مشاوره به عمل آید و نظریه‌های آنان استفسار گردد و آن‌گاه پس از بررسی‌های همه جانبه قدم‌های بعدی برداشته شود.

آن کس که می‌خواهد در آینده به‌صورت یک هتلدار معرفی شود و کارش با موفقیت همراه باشد نباید از این نکته اساسی غافل بماند یا فراموش کند که برای راه‌اندازی و سیستم‌گذاری هتل خود می‌باید چه مبالغی پرداخت کند. اعتبار مالی او یا سرمایه نقدینش تا چه میزان است و سرمایه‌ای که بدین ترتیب به کار گرفته می‌شود با چه مخاطراتی روبروی خواهد بود و منزلت و درجه هتل به کدام پایه است. چه اگر برای گردش سرمایه از یک شیوه صحیح و با پیروی از یک سیستم پیشرفته و تجربی استفاده نکرده به زودی از میان خواهد رفت.

یک متخصص هتلداری خواهد توانست چنین سرمایه عظیمی را به نوعی بیمه نماید، از خطر نابودی نجات



## مدیر هتل

دهد و موجبات افزایش و گستردگی آن را نیز فراهم آورد. وی می‌تواند برای تعیین آنکه آیا محل و موقعیت زمین برای احداث هتل مناسب هست و در محلی که قرار باشد هتلی احداث شود چه نوع امکانات و تجهیزات یا سالن‌هائی را باید در نظر گرفت راهنما باشد. توجه به اینکه رفت و آمدهای کارکنان هتل چگونه انجام می‌شود و آیا برقراری سرویس ویژه و تحمل هزینه دیگری را ایجاب خواهد کرد، از همین مسایل است.

طرح این پرسش که آیا مدیری که در آینده باید اداره و کنترل این سرمایه عظیم را عهده‌دار شود از تجربه هوش و شایستگی لازم برخوردار خواهد بود، در همین مرحله به پاسخ می‌رسد. لیاقت وی از سوی چه کسانی به تأیید رسیده و چه اشخاصی با او مصاحبه و گفتگو نموده‌اند، خود یکی از ملاک‌های ارزشیابی برای مدیر است. هنگامی که ساختمان هتل می‌خواهد شروع شود، لازم خواهد بود تا با یک متخصص هتلداری پیرامون این نکات و پرسش‌های بسیار مهم دیگری مشورت به عمل آید، نظیر آنکه نحوه ارتباط میان بخش‌های هتل چگونه باشد، نورپردازی، دکوربندی، خرید وسایل و لوازم که رعایت دقت و دوراندیشی درباره آن خواهد توانست تا حدود زیادی منافع هتلدار را تأمین نماید.

بسیارند هتلدارانی که هنگام خرید لوازم هتل با گشاده‌دستی وسایلی را تهیه می‌کنند که هرگز مورد استفاده آنها قرار نمی‌گیرد و چنین اقداماتی فقط از بی‌تجربگی آنها ناشی می‌گردد. اگر از چنین مالکان هتل‌ها علت آن خریدهای بی‌مورد را جویا شویم می‌گویند که: «نظر مهندس آرشیتکت چنین بوده است.» و یا این گونه وسایل را در هتل‌های دیگر مشاهده کرده و دیده‌های خود را ملاک عمل قرار داده‌اند. حال آنکه وضع و موقعیت یک هتل با دیگری تفاوت دارد و ممکن است وسایلی در یک هتل به طور کامل مورد لزوم باشد ولی در هتل دیگر به هیچ مصرفی نرسد.

لازم است که سرمایه‌گذاران هتل‌ها و مالکان با توجه و دقت بیشتری به این مسائل بنگرند، که سرمایه آنها نتیجه سال‌ها تلاش و زحمت پیگیر آنهاست و چه بسا که این سرمایه را به صورت میراثی گرانبها از پدر یا نیای خود به ارث برده باشند و شرط عقل آنست که این ودیعه اجدادی را به فرزندان خود بسپارند تا وسیله تحصیل معاش آنها را به بهترین صورت فراهم ساخته باشند. لیک این خطر هم وجود دارد که با ندانم‌کاری‌ها و عدم توجه به واقعیت‌ها موجبات اتلاف سرمایه و ثروت اجدادی خود را نیز با دست خود فراهم آورند و هستی خویش را بر باد دهند.

پس چرا در قبال یک سرمایه‌گذاری عظیم و به منظور حفظ آن نباید مبلغی اندک را هم برای پرداخت به متخصصین هتلداری و به عنوان بودجه مشاوره و بازدید متخصص در حسابداری هتل منظور گردد و جزو نخستین مخارج ضروری هتل قلمداد نشود؟ بیشتر مالکان هتل‌ها پس از پایان کار ساختمان هتل و خریداری وسایل و تجهیزات آن به استخدام پرسنل و کارکنان اقدام می‌کنند و این اشخاص را، در بیشتر مورد از وابستگان و خویشان انتخاب می‌کنند و آن‌گاه هتل را آماده افتتاح می‌پندارند. پس از گشایش و شروع به کار هتل و آن‌گاه که نخستین مسافر به هتل وارد می‌شود باید گفت که آغاز دردسرها و گرفتاری‌های مالک آن نیز خواهد بود.

مسافرها به هر یک از بخش‌های هتل که مراجعه نمایند و چیزی به مصرف برسانند، هزینه‌ای خواهد بود که

## مدیر هتل

هتل برای آنها صرف کرده است و لازم است تا به حساب آنها منظور شود و با توجه به مخارج هتل و میزان سودی که بر آن مترتب است از آنها مطالبه شود. حال در نظر می‌گیریم که پرسنل و کارکنان هتل در این زمینه‌ها تجربه‌ای نیاندوخته‌اند، از این روی، در همان آغاز کار ائتلاف سرمایه‌ها را به دنبال خواهد داشت. از آنجا که پیش از افتتاح هتل با متخصص این حرفه مشورت نشده، امور جاری آن درهم و مغشوش خواهد بود و بدان سبب که تقسیم‌بندی لازم و صحیح در بخش‌های هتل انجام نگرفته بی‌نظمی و اغتشاش بر امور هتل حکم‌فرما خواهد گشت.

چرا که برای هر یک از بخش‌ها مسئول با تجربه و کاردان تعیین نگردیده و هر یک از افراد پرسنل به وظیفه خود آشنا نشده و نحوه اجرای آن را نیاموخته است و مالک هتل نیز بر این تصور است که چرخ امور جاری هتل را می‌چرخاند! چگونه می‌توان چنین وضعی را با اداره کردن یک هتل مطابق و هم‌سنگ دانست؟ ناگفته پیداست که چنین روشی به منزله نابود کردن سرمایه است و معنی دیگری ندارد. پس از آنکه مدتی از ماجرای افتتاح هتل می‌گذرد و مدیران، به طور شبانه‌روزی به کار سرگرم است تا به وضعیت آن سر و سامانی بخشد به علت وجود بی‌نظمی‌ها و ریخت و پاش‌های پیاپی به زودی در خواهد یافت که راه به جایی نمی‌برد. او بدان دلخوش بوده که از مراجعین و مسافران کسب درآمد می‌کند در حالی که سرمایه‌اش تلف گردیده و زیان کرده است. ادامه چنین شیوه‌ای در کوتاه مدت نیز موجب از پای افتادن مدیر و مالک هتل و گاه باعث نزاری و بیماری او خواهد گشت.

برای پیشگیری از چنین رویداد ناگواری و درگام نخست هتلداری بایسته است که پیش از آغاز به کار و افتتاح هتل، مدیری با تجربه و متخصص برای آن انتخاب گردد. این موضوع تا آنجا اهمیت دارد که باید گفت هرگز نباید هیچ هتلی برای مدتی بسیار کوتاه نیز بدون مدیر اداره شود، آن‌گاه که مدیر هتل تعویض می‌شود نیز نباید در تعیین جانشین وی فاصله ایجاد شود. بر مالکین هتل‌هاست که از تجربه‌ها و مهارت‌های دیگران جهت اداره هتل خود استفاده نمایند و حفظ و نگهداری سرمایه خود را به چنین افرادی بسپارند و اندیشه مدیریت هتل را به خود راه ندهند چرا که سپردن مدیریت یک هتل منظم و مرتب به مالک بی‌تجربه نیز باعث بی‌نظمی و درهم‌ریختگی امور هتل خواهد شد.

تذکر این نکته را ضروری می‌دانیم که چنانچه بعضی مالکین هتل‌ها در این تصور بمانند که عدم انتخاب یک مدیر شایسته موجب صرفه‌جویی در پول و بودجه آنها خواهد شد و خود خواهند توانست به جای یک مدیر لایق به اداره امور توفیق یابند، اندیشه‌ای نادرست را تعقیب خواهند کرد و در واقع بخش بزرگی از بودجه و ثروت خود را تلف خواهند نمود. لازم است به خاطر داشته باشیم که مدیر را برای هتل می‌باید استخدام کرد، نه آن که از مدیریت به تنها نام آن اکتفا شود. اگر پست مدیریت هتل از وجود یک مدیر واقعی و کاردان تهی بماند کارهای جاری آن بی‌تردید به هرج و مرج کشیده خواهد شد.

این مطلب را با هشدار جدی و اعلامی مخاطره‌آمیز برای آنهایی که اندیشه ورود به میدان پهناور صنعت هتلداری catering را در سر می‌روانند، پایان می‌خشیم. اینان باید توجه داشته باشند که برای ورود به این صنعت به تجربه‌های علمی نیازمندند که اگر چنین نباشد اقدام آنها کاملاً بیهوده و دور از عقل سلیم خواهد

# مدیر هتل

بود به طوری که چنین عملی بدون برخورداری از تجربه کافی ممکن است به نابودی شخص بیانجامد. بارها مشاهده شده کسانی که در این صنعت دستی نداشته اند و بدین فکر بوده‌اند که با پایان ساختمان هتل یا رستوران خود به گرفتاری‌های خویشتن نیز پایان خواهند داد. پس از پایان ساختمان و تهیه تجهیزات و افتتاح هتل برای آنها، که از تجربه کافی محروم بوده‌اند، بزرگ‌ترین گرفتاری‌ها آغاز شده است.

## رقابت در هتلداری

امر مسافرت و گرایش بیش از پیش مردم به این امر، یک موضوع نیز بالضروره مورد توجه قرار می‌گیرد و آن لزوم ایجاد امکانات پذیرش این مسافرت‌ها و فراهم نمودن تسهیلات و وسایل متناسب با انتظارات و تمایلات و خواست‌های مسافران و درخور شأن و منزلت آنان است و در ردیف این نیازهای مبرم وجود هتل‌های مدرن و مجهز قرار دارد به صورتی که رفاه و آسایش فکری و روحی و جسمی مسافران تأمین شود و موجبات رضایت و خرسندی آنان از جنبه‌های مختلف فراهم گردد.

اما باید توجه داشت که وجود هتل‌های مدرن موقعی مفید و مؤثر و قابل رضایت خواهد بود که از نظر مدیریت و کادر پذیرائی و به‌طور خلاصه صنعت هتلداری بر اصول صحیح مدیریت و روش فنی هتلداری مبتنی باشد و اینکه هتل‌ها روز به روز تخصصی‌تر می‌شوند نشان‌دهنده آن است که میهمانان آنها روز به روز آگاه‌تر و پیشرفته‌تر به وظایف هتل‌ها و خدماتی که در مقابل وجهی که دریافت می‌کنند باید به میهمانان بدهند می‌باشند خیلی زود خدمات و سرویس هتل را درک می‌کنند که در چه حد و حدودی است.

البته بسیاری از مدیران فکر می‌کنند که مسافر آگاهی آنچنان هم از تعهد هتل نسبت به مسافر ندارند در صورتی که غیر از این است استفاده از هتل امروزه مانند گذشته نیست که صرفاً منحصر به طبقه ثروتمند و مرفه باشد و سایر مسافران نتوانند از آن برخوردار شوند بلکه اکثر مردم از هر صنف و گروه و طبقه‌ای برای اینکه مسافرت چند روزه را راحت و آرام بگذرانند، در هتل اقامت می‌گزینند و از مزایای آن بهره‌مند می‌شوند به خصوص که از این نظر هتل‌ها با درجات و موقعیت‌های مختلف به‌وجود آمده که هر شخصی یا خانواده‌ای می‌تواند در حدود قدرت و توانائی مالی و استطاعت خویش هتل دلخواه خود را انتخاب نماید. مسئله رقابت در هتلداری زمانی پیش می‌آید که انحصاری نباشد و به همین دلیل وقتی در شهری فقط یک هتل باشد هیچ وقت دارای سرویس‌دهی خوبی نخواهد بود.

این امر که چرا بیشتر هتل ارزان قیمت ساخته می‌شود نشانگر به صرفه بودن این صنعت از نظر اقتصادی است و تعداد بیشتر مشتریان که نسبت به مسئله نرخ حساس می‌باشند. اگر شهری تعداد هتل‌های خوب بیشتری داشته باشد هتل‌های درجه پایین‌تر مجبور به رقابت با هتل‌های بالا خواهند شد درست است که از نظر ساختمان و تجهیزات به آن سطح نمی‌رسند ولی وادار خواهند شد که کیفیت سرویس‌دهی هتل را بالا ببرند وقتی صحبت از رقابت می‌شود اکثراً هتل‌ها فکر می‌کنند باید هتلی ساخته شود که از نظر درجه بالاتر

## مدیر هتل

باشد در صورتی که چنین نیست و اگر قرار است یک هتل ساخته شود.

قبل از ساخت باید تمام هتل‌های موجود را دید و مطالعه کرد که هتل‌ها در چه سطح و درجه هستند آیا مردم عادت دارند جشن‌ها و ضیافت‌های خود را در هتل برگزار کنند اگر در شهری تمام هتل‌ها ۲ ستاره است نباید هتل ۲ ستاره ساخت وقتی هتلی ساخته شد که مردم بیشتر مایل باشند در چنین هتلی اقامت کنند (ارزان یا گران) طبیعی است که سود بیشتری عاید خواهد شد و اگر هتل لوکسی در شهری از درصد اشغالی بالاتری و رفت و آمد بیشتری برخوردار است نشان‌دهنده وضع مالی بهتر مردم و فرهنگ و سلیقه میهمانان جهت پرداخت وجه برای امکاناتی رفاهی بیشتر است در این مقاله رقابت برای اداره کردن هتل مطرح است اکثر مدیران رقابت را بر بی‌ارزش کردن خدمات همکار می‌دانند در صورتی که مسئله رقابت در هتلداری بدگویی یا انتقاد نابه‌جا نیست بلکه انتقاد سازنده و اضافه کردن به خدمات و بالا بردن سطح کیفیت هتل می‌باشد هر هتلی باید با شیوه و سبک خاص خود و ابتکارات سعی در جلب و رضایت بیشتر میهمانان به بهترین نحو بنماید.

میهمانان از هر اقدامی که به منظور تسهیل در امورشان صورت پذیرد رضایت بیشتری خواهند داشت اگر میهمانی کنار استخر نشسته باشد و مجبور به جمع کردن نوشابه‌ای که سفارش داده خود باشد یا اینکه پرسنل این کار را انجام دهد رضایت بیشتری دارند میهمانی که سر میز رستوران سفارش آب داده ترجیح می‌دهد گارسن آب را در لیوان او بریزد میهمان دوست دارد در مسافرت آزاد باشد و محیط برای او مشکل‌ساز نباشد بعضی از قوانین که توسط هتل‌ها وضع می‌شود میهمان را آزار می‌دهد مثل اینکه بگویند درب هتل از ساعت ۱۲ شب بسته است برای مشتریان نباید برنامه‌ریزی کند باید خدمات هتل با خواست میهمان باشد سرعت در سرویس‌دهی رضایت میهمانان را جلب می‌کند و برعکس کندی در سرویس‌دهی میهمان را آزرده خواهد کرد مسافری که میهمان دارد منتظر میزبان است که سفارش دهد اگر به او بی‌توجه باشند و خود مسافر مجبور شود به دنبال میزبان بگردد هرگز رضایت او را جلب نکرده‌اند یا میهمان وقتی به رستوران هتل مراجعه می‌کند که گرسنه است به همین دلیل انتظار دارد هر چه سریع‌تر غذای او آماده شود. مشتریان شما انتظارت خود را از آنچه شما تبلیغ کرده‌اید دارند و همان قدر از تجهیزات و وسایل شما و آیا همان چیزی که تبلیغ کرده‌اید برای میهمان به وجود آمده؟

راضی داشتن میهمانان از طریق برقراری کیفیت‌های بهتر و همچنین راضی نگاه داشتن کارکنان و کارمندان که این موضوع خود واجد اهمیت بسیار است می‌تواند سود بیشتری عاید شود و این امر باعث می‌شود که سرویس مطلوب‌تر ارائه نمایند باید توجه نمود برای دستیابی به سود بیشتر نباید تنها از طریق افزایش قیمت‌ها تأمین شود این شیوه نارضایتی مشتریان را برمی‌انگیزد وضع و موقعیت یک هتل همانند یک کارخانه تولیدی است اگر فرض کنیم کارخانه‌ای تولیدکننده دستگاه یخ‌ساز هتلی است و کیفیت محصولات آن نیز طوری است که رضایت مشتریان و خریداران را فراهم می‌کند یعنی عیب و نقصی در آن وجود ندارد و از طرفی نسبت به دیگر محصولات مشابه از امتیازهای چندی برخوردار است، بدیهی است که چنین محصولی در کوتاه مدت خواهد توانست بازارهای فروش را به خود اختصاص دهد و سطح تولید آن روز به روز

## مدیر هتل

بالاتر خواهد رفت نتیجه‌ای که از این فعالیت‌های صحیح به دست خواهد آمد تمامی در جهت سودرسانی و پیشرفت کارخانه و جلو بودن از رقبا می‌باشد ولی اگر محصول تولیدی ناقص و معیوب.

کیفیت آن نامرغوب باشد این واقعیت به زودی بر همگان آشکار خواهد گردید که نه تنها هیچ‌گونه سودی عاید کارخانه نخواهد شد بلکه در اندک زمانی باعث ورشکستگی و تعطیل کارخانه نیز خواهد شد. مثالی معروف که می‌گویند تولیدکننده و بازرگانی موفق خواهد شد که رعایت منافع مصرف‌کننده و خود را به یک اندازه در نظر بگیرد تولیدکننده یا بازرگان اگر فقط به منافع خود فکر کند دیر یا زود بدنام و شکست می‌خورد این مثال دقیقاً برای صنعت هتلداری وفق داده می‌شود نیازی نیست که روش‌ها و خدمات را به میهمانان شرح دهید میهمانان خود همه چی را به سلیقه خود با رقیب مقایسه می‌کند که رقیب شما در مقابل وجهی که دریافت می‌کند چه خدماتی ارائه می‌دهد و شما چه خدماتی را بهترین روش برای رضایت و جلب مشتری ارائه خدمات بالاتر از انتظارات مشتریان است.

در هتل‌ها نیز هنگامی که رفت و آمدها زیادتر باشد، سود بیشتری عاید خواهد شد رفت و آمدها هم موقعی افزایش خواهند یافت که مشتریان از خدمات و سرویس‌های ارائه شده رضایت داشته باشند و این رضایت هنگامی حاصل خواهد شد که آنچه به مشتریان ارائه شده است ارزش مبلغ دریافت شده را داشته باشد تا مشتریان به طور دائمی به هتل مراجعه کنند و این روند همچنان ادامه یابد یک هتل با درجه پائین می‌تواند چنان خدمات و سرویس مطلوبی داشته باشند که میهمانان هتل درجه بالاتر را شیفته و جلب نماید که هتل‌های درجه بالاتر نتوانند با چنین کیفیتی سرویس ارائه دهند به عبارت دیگر وقتی میهمانان هتلی را ترک کنند با خود بگویند چقدر هتل ارزان بود رضایت میهمانان جلب شده زیرا انتظار این خدمات را نداشته‌اند ولی اگر موقع ترک هتل با خود بگویند چقدر گران بود رضایت میهمانان جلب نشده زیرا سرویس‌دهی در سطح پائین بوده که چنین تصویری برای میهمانان پیش آمده مدیرانی که خواستار موفقیت هستند باید بکوشند تا بر دیگران ثابت کنند که افراد شایسته‌ای هستند.

با رقیب‌های خود با روش صحیح مبارزه کنند و راز موفقیت آنها را کشف کنند. حسدورزی ناپسند است ولی غبطه خوردن به آنهایی که در کارها موفق بوده‌اند و لیاقت و ابتکار و نوآوری از خود نشان داده‌اند محبوبیت یافته‌اند دانش اندوخته‌اند و سرمشق برای دیگران شده‌اند پسندیده است با کنجکاوی و جستجو و بررسی می‌توان رمز موفقیت رقیبان را به دست آورد و با پیروی از آنها و یا ایجاد تغییر در شیوه آنها، آن طور که مناسب باشد به مقصود دست یافت ممکن است مدیرانی از آنکه یک هتل کوچک و کم‌رتبه را اداره می‌کنند به مطالبی از این قبیل کمتر توجه نمایند ولی باید در نظر داشت که تنها کمیت‌ها مطرح نیستند و می‌توان با ارائه خدمات مناسب و رضایت میهمانان بر تعداد مراجعین افزود و منزلت هتل را هم پایه یا بالاتر از یک هتل بلند مرتبه رسانید، یک شناخت صحیح و جامع از محیط و اطرافیان و مشتریان از جنبه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و آشنائی با آداب و رسوم آنها راهنمای بسیار ارزشمندی در حصول موفقیت خواهد بود.

به‌طور خلاصه باید گفت که لازم است تا در کلیه زمینه‌ها یک هدف جامع و کلی برای مؤسسه تعیین و

## مدیر هتل

مشخص گردد و آنگاه با توجه به این هدف کلی برای هر یک از بخش‌ها و اجزای موسسه یا هتل هدف‌های مشخص دیگری در رابطه با همان هدف جامع تعیین نمود تا فعالیت‌های آن در همان مسیر معین ادامه یابد و سرانجام به هدف نهائی منتهی گردد در یک هتل گسترش یابنده و توسعه یافته نمی‌توان هدف‌ها را ثابت و بدون تغییر باقی گذاشت چرا که با توجه به فعالیت‌هایی که از سوی رقیب‌ها و همکاران در زمینه‌های مختلف به انجام می‌رسد و همچنین دگرگونی‌هایی که در تکنولوژی و صنایع روی می‌دهد لازم است که هدف‌ها و برنامه‌ها مورد بررسی و تجدید نظر قرار گیرد و با توجه به مقتضیات و امکانات زمانی مکانی تغییر یابند.

اکثر دیده شده هتل‌ها فقط زمانی به فکر رقابت می‌افتند که اتاق خالی زیادی داشته باشند Low Season زمانی که تمام اتاق‌های هتل پر است High Season کیفیت سرویس‌دهی آنها هم بسیار پایین است و در این موقع فکر می‌کنند به خاطر خدمات و سرویس‌دهی هتل پر است و توانسته‌اند رضایت میهمانان را جلب نمایند فکر می‌کنند چون دائم مشتری دارند بهترین خدمات را داده‌اند در حالی که میهمان از ناچاری یا نبودن جا در هتل دیگر مجبور به انتخاب این هتل شده است هتل‌ها باید بدانند بهترین موقع برای شناسدن هتل و کیفیت سرویس‌دهی همان زمان که هتل پر است High Season باید باشد.

بهترین تبلیغ همان موقع است که بتوانند رضایت کلیه میهمانان را جلب نمایند برای رقابت باید دست به ابتکارات جدید و نوئی زد مثلاً در امریکا زمانی هتلی اعلان می‌کند بلیط هواپیما مجانی می‌دهد هتلی اعلان می‌کند سوپ مجانی، دسر مجانی، اردو مجانی هتلی با اتومبیل مجانی تا فرودگاه یا مراکز خرید می‌برد ولی تمام این ابتکارات و رقابت‌ها و هزینه تبلیغات زمانی به نتیجه می‌رسد که وقتی میهمانان وارد اتاق می‌شوند حمام و توالت تمیز با رایحه خوب ملافه تمیز، بالش تمیز درست مثل اینکه برای اولین بار استفاده می‌شود و روبه‌رو شوند اگر غیر از این باشد تمام هزینه‌های تبلیغات و رقابت بی‌اثر است یا هیچ وقت مدیران فکر نکرده‌اند که چقدر تأثیر خواهد گذاشت.

چنانچه به مجرد ورود مسافریین خسته از راه رسیده وقتی که مشغول پرکردن Register Card کارت ورود) هستند اگر تابستان است یک لیوان نوشابه یا شربت خنک و چنانچه زمستان است یک چای مجانی بدهند چقدر در روحیه میهمان تازه وارد تأثیر می‌گذارد یا هتلی به مسافرینی که برای ماه عسل می‌آیند ناهار مجانی داده شود، به بچه‌های مسافرین یک کتاب داستان که با قیمت بسیار ارزان هم می‌شود تهیه نمود هدیه بدهند این کار سبب می‌شود که بچه‌ها بنشینند و مطالعه نمایند و کمتر در لابی شلوغ کنند و ضمناً این کتاب که روی جلد یا داخل آن نام و آدرس هتل را دارد میهمان با خود می‌برد و ممکن است در اختیار دوستان دیگر قرار گیرد که یک نوع تبلیغ است هر ابتکاری که بتواند مسافرین را راضی نگهدارد یک رقابت است.

در بسیاری از هتل‌ها یا رستوران‌ها بین ساعت ۱۵ تا ۱۸ قیمت غذا را آنچنان تخفیف می‌دهند که مردم را وادار کنند که ساعت خلوتی رستوران را پر کنند و از این بابت سود سرشاری نصیب می‌شود در واقع Offer مختلف برای جلب مشتری در نظر می‌گیرند مثلاً چنانچه وسط هفته میهمانی بدهید از تخفیف بیشتری

# مدیر هتل

برخوردار هستند.

در هتل‌های خوب خارج از کشور برای تبلیغات و رقابت بین هتل‌ها از بهترین مارک عطر، ادکلن، صابون استفاده می‌کنند که رایگان در اختیار میهمانان در اتاق‌ها قرار می‌دهند و هر هتلی سعی در این دارد که هدیه بهتر و با ارزش‌تر در اختیار بگذارد یا هر روز بعد از ظهر بعد از نظافت اتاق یک شکلات نیز در اتاق قرار داده‌اند نرخی که دریافت می‌کنند برای کلیه خدمات جنبی نیز هست به همین دلیل در مدیریت هتلداری و رستوران داری باید سخاوتمند بود متأسفانه در اغلب هتل‌های خوب ایران به این نکات توجه نمی‌شود بلکه از گذاشتن صابون یا شامپو حتی یک بسته کاغذ توالت در حمام‌ها مضایقه می‌کنند در صورتی که میهمان مبلغی که بابت کرایه اتاق می‌پردازد با تمام امکانات می‌باشد درست مثل اینکه اتاق سرد را در زمستان به میهمان بدهند در یکی از هتل‌های خارج از کشور وقتی که از مدیر هتل سؤال کردم آدرس فروشنده صابون و ادکلنی که در اتاق گذاشته‌اید از کجا تهیه کرده‌اید مایل هستم از این صابون و عطر خریداری نمایم گفت هتل خیلی خوشحال است که شما از صابون و ادکلن هتل رضایت دارید فوراً چندین شیشه بزرگ‌تر از آنچه در اتاق قرار می‌دهند ادکلن و صابون را بسته‌بندی کرد و به اتاقم فرستاده بود که قطعاً برای همین منظور تهیه شده بود.

هیچ سیستمی بدون یک سرپرستی خوب عملکرد خوب ندارد مدیریت یک هتل یا متل و اداره صحیح آن به تجربه و زیرکی و هوشیاری ویژه نیازمند است که این همه را نمی‌توان بی‌صرف وقت و تحمل و رنج و زحمت به‌دست آورد مدیرانی که از فنون و رموز پیچیده مدیریت آگاهی ندارند دور نیست که متحمل ضرر و خسارت به این سرمایه ملی و عظیم بزنند. کسانی که فاقد اطلاعات و مطالعات دقیق و کافی در مسیر هتلداری هستند نباید خود را واجد شرایط ورود به صنعت هتلداری بدانند به‌طور مثال هتل‌های که به تاکسی وجهی پرداخت می‌کنند عدم اطلاع از مدیریت هتل و نوع ابتکار در رقابت هتلداری می‌باشد که دست به التماس به راننده تاکسی که مسافری را که وارد شهر می‌شود با بدگوئی از هتل‌های دیگر و تعریف از هتل خاصی مسافر را به آن هتل معرفی و پولی از هتلدار به عنوان کمسیون برای اقامت میهمان دریافت کند و این هتلدارن شاید هرگز متوجه نشده‌اند که این مسافران بعد از اقامت یک شب با دیدن هتل دلخواه به آن هتل نقل مکان می‌کند.

مدیریت هتلی که به امید راننده تاکسی باشد که با تعریف از هتل او مسافری برای او بیاورد با اطمینان باید گفت که هیچ یک از اصول هتلداری و مدیریت هتل را نمی‌داند و باید برای این مدیران تأسف خورد که نمی‌توانند فکر کنند که چگونه می‌توان به تعداد مسافران بیافزایند چگونه می‌توانند برای جلب و جذب مسافر دست به ابتکار و رقابت بزنند برقراری کیفیت برتر را نمی‌توان تنها با توجه به معیارها و ضوابط معین درجه بندی و ارزیابی کرد چرا که معیارها همانند تعداد انسان‌ها و سلیقه‌های آنان تفاوت می‌پذیرد و هرگز محدود نمی‌شود این مطلب را باید هتلداران بدانند مشتریانی که رضایت داشته‌اند برمی‌گردند خاطرات خوب زودتر فراموش می‌شود تا خاطرات بد، خاطره‌ای خوبی بسازید که مشتریان شما بخواهند تکرار کنند رقابت یعنی راضی نگهداشتن حتی یک مسافر بیشتر. امروزه در بسیاری از هتل‌ها بودجه تعیین می‌کنند و در اختیار

# مدیر هتل

کارکنان هتل است که در مواقع ضروری بتوانند مهمانان را راضی کنند که حتی یک مهمان از هتل ناراضی نرود هتل برای مشتریان نباید برنامه‌ریزی کند باید با خواست میهمان باشد.

## خدمات

- مسافرینی که بعد از چند روز اقامت هتل را ترک می‌کنند سه نوع هستند:

مسافر در مدت سکونت در هتل، در کمال آسایش و آرامش به سر برده و طرز پذیرائی و نوع غذا و سرویس خدمات، کاملاً رضایت بخش بوده و کلیه انتظارات وی برآورده شده است و هتل را با رضایت خاطر و اظهار تشکر و قیافه باز و خندان ترک می‌کند. همچنین کاملاً توجه دارد که ارزش خدمات هتل بیش از وجهی است که پرداخت نموده است. در چنین صورتی باید یقین حاصل کرد که حداقل چهار نفر مسافر به مشتریان هتل افزوده شده است. یعنی رضایت خاطر این مسافر به حدی مؤثر و ارزشمند است که پای عده دیگری از مسافران به این هتل گشوده شود.

خدمات هتل از هر جهت، متوسط و معمولی بوده و سرویس و خدمات و امکانات پذیرائی در حد قابل توجه نبوده، یا به طرز شایسته‌ای به مسافر عرضه نشده است. در این حالت، مشتری فکر می‌کند پولی که پرداخت کرده بیش از ارزش خدمات است و وجهی که هتل دریافت داشته، بالاتر از حد توقع مسافر یا میهمان می‌باشد. پس از رفتن چنین مسافری نباید انتظار داشت که به مسافران دیگر توصیه کند، این هتل را برای اقامت انتخاب کنند.

در بازگشت مجدد خود او هم، جای تردید وجود دارد که دوباره به این هتل بیاید یا خیر؟ خدمات، در درجه پایین‌تر از حد تصور مسافر بوده و انتظارات مسافر بیش از آن بوده که در هتل با آن مواجه شده است. حالت عدم رضایت در چهره مسافر کاملاً هویدا می‌باشد و طرز پذیرائی و ارائه خدمات، در مقابل وجهی که محاسبه شده، آنقدر بد بوده است که احتمال می‌رود کار به شکوه و شکایت هم بکشد. با چنین وضعی، باید انتظار داشت لااقل ده نفر مسافر هم از دست داده‌ایم. با ذکر این مثال بدون شک ترجیح می‌دهیم که تمام مسافران و میهمانان و مراجعان هتل، از نوع مسافر ردیف اول باشد و با همان طرز فکر و اظهار تشکر و قدر دانی، هتل را ترک کند و امکان مراجعه مجدد او و امثال او و دوستان و خویشان او وجود داشته باشد.

- رضایت کامل مسافر اول و حالت بی‌تفاوتی مسافر دوم و ناخشنودی و کدورت خاطر مسافر سوم، ناشی از چیست؟

سرمایه، زمین، ساختمان و وسایل و تجهیزات، نقش خود را عملی ساخته است، یعنی سرمایه راهنمایی متخصصان و مهندسان مجرب و مشاوران دلسوز و صاحب‌نظر آن‌طور که انتظار می‌رفته به مصرف رسیده، تا آنجا که هتل آماده کار و افتتاح و بهره‌برداری شده است. تشکیلات و دستگاه‌ها و پرسنل و خدمه، همه در خدمت هستند.



## مدیر هتل

پس علت نارسائی گاه و بیگاه و حالات مختلف و آثار خوب، متوسط و بد، در چهره مسافران از چیست؟ آیا وقتی که مسافر اول هتل را ترک می‌کرد، روز بخت و اقبال هتل و هنگام مراجعت مسافر سوم روز نحس و نامبارک بود؟ یا تمام دو یا سه مورد تصادفی و اتفاقی پیش آمده است. بی شک جواب این سؤالات منفی است. زیرا موفقیت یک شانس و یک تصاف نیست و عدم موفقیت هم نباید تصادفی تلقی شود، بلکه مسأله علت و معلول را باید در نظر گرفت. اوضاع و حالات هر سه مسافر، بازتاب عمل مسئولان هتل و نتیجه‌ای است که از خدمات هتل عاید گردیده یا بازده وسایل و تجهیزات هتل و انعکاس اعمال و رفتار پرسنل می‌باشد.

این علل را جدا از هم، می‌توان مورد بررسی و تعمق قرار داد، اگر ساختمان کامل و بی‌عیب و بی‌نقص است، حتماً در تأسیسات و تشکیلات و تجهیزات هتل جای سؤال هست و اگر از این جهت نیز کمبود و نارسائی وجود ندارد، روی پرسنل و خدمه باید تأمل و رسیدگی به عمل آید. همان‌طور که قبلاً هم گفته شده، پرسنل هتل، مثل اعضای یک خانواده یا مانند حلقه‌های زنجیر به هم پیوسته، در حکم یک واحد است. حال اگر حلقه‌ای از زنجیر، فرسوده و غیرقابل استفاده باشد، نیروی مجموعه حلقه‌ها را سست کرده و کارائی آن را از بین برده است. یا اگر عضوی از این خانواده با وظایف خود آشنا نبوده یا از آن غفلت یا تخطی کند، نیروی وحدت خانواده را نامتعادل و ناهماهنگ ساخته است. پس به این نتیجه می‌رسیم که خدمات، یکی از ارکانی است که قسمت عمده‌ای از بار هتل را به دوش می‌کشد، و به آن آبرو و حیثیت و موفقیت می‌بخشد. باید تدبیری اندیشید که این رکن برای در حرکت نگهداشتن چرخ‌های گردنده هتل، همیشه زنده و فعال و متحرک و مقاوم و پذیرای همه نوع کوشش‌ها و تلاش‌ها باشد.

وقتی خدمات، با کمک و همکاری همگانی همه بخش‌ها و قسمت‌ها، به طور منظم و دائم در جریان باشد، به طور قطع ثمربخش و سرنوشت‌ساز خواهد بود. و نتایج مثبت را عاید هتل خواهد ساخت در این صورت است که مسافر با خشنودی و خرسندی و رضایت خاطر کامل، هتل را ترک خواهد گفت و آرزو خواهد داشت که مسافرت و اقامت در این هتل در فرصت‌های مناسب نصیبش گردد. ارزش و اهمیت یک هتل موقعی با لا می‌رود که همکاری و هماهنگی حتی هم‌دلی و هم‌فکری لازم بین همه کارکنان هتل وجود داشته باشد. تنها ساختمان بزرگ، قشنگ و لوکس نیست که به هتل وجهه یا سودی می‌دهد، بلکه ساختمان خوب قسمتی از انتظارات مسافر است و بقیه آن را باید خدمات هتل تأمین نماید.

غذای خوب، سرویس خوب، تجهیزات خوب، پذیرائی خوب، رفتار مؤدبانه و امنیت و پاک نظری، نظافت و پاکیزگی، صداقت در گفتار و کردار، آشنائی و مهارت در وظایف، حسن نیت مسئولان قسمت‌ها، محیط ساکت و آرام، به خصوص مدیریت صحیح و نظایر اینها، عواملی هستند که در اذهان و روحیه مسافری اثر داشته و در رضایت و یا عدم رضایت آنان نقشی به‌سزا دارند. همان‌طور که یک تولیدکننده، چنانچه پس از فروش تولیدات خود، خدمات لازم را از قبیل تکنسین و سرویس، تعمیرات مجاز و فروشگاه لوازم و وسایل یدکی را در پی نداشته باشد توفیقی در رونق کار و ادامه آن به دست نخواهد آورد، در هتل نیز خدمات بعد از افتتاح و شروع به کار، از تمام جهات باید به طور مستمر و دائم، آمادگی کامل را برای خدمت به مسافران

# مدیر هتل

داشته باشد. بدون در نظر گرفتن این اصل مهم هتلداری، نباید انتظار موفقیت داشت.

امر هتلداری و گردش صحیح آن بر پایه هشت اصل مهم و معتبر استوار است:

۱. سرمایه.
۲. محل هتل و شرایط آن.
۳. ساختمان.
۴. انتخاب مدیر.
۵. نیروی انسانی (پرسنل).
۶. تجهیزات هتل.
۷. سیستم و گردش کار.
۸. خدمات.

در مورد هر یک از اصول هشتگانه، در مقالات شرح لازم داده شده است، در این مبحث مسأله خدمات مطرح است. گر چه برخی از اصول هشتگانه وجه اشتراک نزدیکی با هم دارند با این وجود، بحث ما ادامه شرح اصل خدمات است که در سرنوشت هتل و کیفیت آینده و سود و زیان مالی آن تأثیر به سزائی دارد. موقعی می توان به آینده امید بخش هتل امیدوار بود که کلیه امور و اصول ذکر شده زیر نظر مدیر دلسوز، کارآزموده، مجرب، مدبّر با همکاری صمیمانه کلیه پرسنل هتل و مشاورت با اهل نظر ادراه شود، به نحوی که در درجه اول مسافران، از خدمات هتل به طور کامل و شایسته استفاده نمایند. اگر قدری دقت و تأمل کنیم پی می بریم که میهمان یا مسافری که به هتل مراجعه می کند، دارای حالات و مقاصد مختلف و گوناگون می باشد.

برای گردش و سیر و سیاحت مسافرت نموده، یا تجارت و کسب و کاری دارد که وسایلی خریداری و مراجعت نماید، یا به مناسبت شغل و حرفه خود مدتی در هتل اقامت می گزینند، یا بیماری بوده که می خواهد دوره نقاهت خود را بگذراند، یا اعصاب خود را معالجه و تقویت کند و نیاز به آرامش و استراحت و غذای مطبوع و سالم دارد و ممکن است یک نقص کوچک یا حرکت نابه جا او را ناراحت نماید. خلاصه، انتظار همه میهمانان از خدمات هتل این است که از جمیع جهات رفاهیت آنان فراهم شود، روی این اصل، بر عهده مدیر است که وسایلی ایجاد کند و محیطی به وجود آورد که تمام میهمانان از امکانات و خدمات هتل به نحو مطلوب برخوردار شوند.

میهمان یک اتاق ممکن است از یک نقص جزئی از قبیل: نبودن لامپ برق، نداشتن توری پنجره، وجود چند پشه و مگس در اتاق، گرفتگی فاضلاب حمام و دستشویی و توالت، گرد و خاک روی میز، خوب باز و بسته نشدن در و پنجره، بلند صحبت کردن اتاقدارها و نظافتچی ها، نبودن صابون و حوله، برخورد نامتعادل پرسنل، کار نکردن دستگاه تهویه، خراب بودن تلفن و عدم امکان مکالمه تلفنی، بی اعتنائی به میهمانان، به

## مدیر هتل

موقع نرسیدن لباس‌هائی که به لباسشویی داده، رنجیده و ناراحت شود. گر چه هر یک از موارد یاد شده بسیار جزئی و شاید قابل اغماض باشد، اما نباید به مشتری مجال داد که مکرر و آزرده خاطر شود. بهتر این است که پرسنل، خود از این نوع نقص‌ها به موقع آگاه شوند و قبل از این که کار به تذکر یا تکرار و تشدد برسد، درصدد رفع نقص یا عیب و تلافی کمبود وسایل مورد نظر برآیند. لزوم بررسی این نکته‌های کوچک، در عنوان مدیریت نهفته است که با همه کم‌اهمیتی می‌تواند برای هتل، وسیله جلب مشتری یا موجب پراکندگی مشتریان باشد. موضوع نظارت مدیریت در خدمات هتل، به قدری وسیع و پردامنه است که آنچه که گفته شده مجملی است از حدیث مفصل.

### خدمات غذایی

این مؤسسه‌ها را می‌توان از صنایعی دانست که به منظور سوددهی و کسب درآمد تأسیس می‌شوند. دوام هستی آنها به رعایت اصول صحیح حسابداری و بررسی‌های دقیق در زمینهٔ مخارج هرچه کمتر بستگی دارد. رستوران‌ها به انواع بسیار متفاوت وجود دارند و هر نوع از آنها برای کسب درآمد از بازارهای خاصی فعالیت می‌کنند، ولی تمام رستوران‌ها بر مبنای همان روند کنترل دقیق مخارج و تحصیل درآمد از فروش غذا و نوشابه و از این قبیل عمل می‌نمایند. برشمردن تمام انواع رستوران‌های تجارتي از فرصت و گنجایش این مقاله بیرون است، توضیح و تشریح کامل هر یک از نمونه‌های آن خود به کتابی جداگانه احتیاج دارد.

به‌طور کلی، می‌توان از انواع تریاها که غذای مناسب و خوب و با قیمت کم و با سرویس سریع عرضه می‌کنند، قهوه‌خانه‌ها که غذاهای سبک و خوراکی‌های جزئی و با سرویس سریع و در قیمت‌های پایین ارائه می‌دهند و رستوران‌هائی که حق انتخاب غذا به مشتری نمی‌دهند و تنها با یک غذای معین و منفرد از آنها پذیرائی می‌نمایند یاد نمود. در هیچ یک از انواع رستوران‌ها احتکار معنی و مفهومی ندارد زیرا چنانچه امروز غذای تولید شده را به فروش نرسانیم روز دیگر نمی‌توانیم به فروش برسانیم، یعنی نباید جنسی را در انبار نگه داشت به آن امید که روز بعد از آن با قیمت بیشتری بتوان فروخت. رستوران‌ها هر روز که گشایش می‌یابند و فعالیت خود را شروع و ادامه می‌دهند باید که تولیدات خود را به‌فروش رسانند که در غیر این صورت دچار خسارت خواهند شد.

بیشترین سودهای حاصل برای رستوران‌ها از ناحیهٔ فروش‌های آنها در میهمانی‌های بزرگ است، چرا که این موارد نسبت‌های سودآور بیشتری را در پایان هر دوره حساب‌رسی آنها نشان می‌دهد. برای اجرای صحیح این بررسی لازم است که از مدیر کنترل غذا و نوشابه خواسته شود تا گزارش‌های جداگانه‌ای برای فعالیت‌های رستوران در برگزاری میهمانی‌ها عرضه نماید و میزان هزینه و درآمد را به‌طور دقیق مشخص سازد. موفقیت رستوران در گرو همکاری‌های کامل و صحیح گروه‌های کارکنان خرید، آشپزخانه و رستوران است. فعالیت این گروه‌ها باید از هر جهت هماهنگ باشد و تمام ویژگی‌ها و متغیرهای معمول در صنعت رستوران‌داری را مراعات نمایند. در کار رستوران داری فصل‌های خلوت و نیز فصل‌های شلوغ دیده می‌شود که هر یک به نحوی بر

## مدیر هتل

میزان فروش و درآمد رستوران تأثیر می‌گذارد به طوری که رستوران‌ها اغلب در فصل‌های متفاوت سال، فعالیت‌های متفاوت دارند.

در رستوران‌ها با تغییر فصل، میزان عرضه و تقاضا دچار تغییر می‌گردد و این نوسان‌ها در مقدار و میزان خرید مواد اولیه رستوران‌ها و هتل‌ها تأثیر دارد. به عنوان مثال در فصل زمستان قیمت سبزی‌ها و تره‌بار بالا خواهد رفت و در تابستان کاهش خواهد یافت. بعضی رستوران‌ها با توجه به موقعیت جغرافیایی خود در فصول مختلف با نوسان‌هایی در فروش مواجه خواهند شد. رستوران‌های واقع در کنار دریا از مثال‌های این نمونه‌اند که فروش و درآمد آنها در تابستان بیشتر از زمستان است. مدیریت رستوران باید که از موقعیت اقتصادی و نوسان‌های فصلی ایجاد شده در زمینه فروش و درآمد رستوران آگاهی داشته باشد و بروز این تغییرات را در هنگام برنامه‌ریزی فعالیت‌ها و پیگیری هدف‌های اقتصادی خود پیش‌بینی نماید و با توجه به نوسان‌های موجود در سال تجارتي یا دوره‌های حسابداری قبل و بعد از آن به فعالیت بپردازد به طوری که ایجاد تغییر در قیمت‌ها را در پیش‌بینی‌های اقتصادی خود مورد توجه قرار دهد. برنامه‌ریزی‌های انجام شده اغلب بر اساس ادامه فعالیت رستوران‌ها یا هتل‌ها طوری تنظیم می‌شوند که بتوان آنها را مداوم اجرا نمود.

این برنامه‌ریزی‌ها و پیش‌بینی‌ها و بودجه‌بندی در زمینه‌های مختلف بر روی تصمیم‌گیری‌های آینده در تمام بخش‌ها تأثیر مستقیم دارد و ایفای نقش هر یک از آنها را تا حدود زیادی کنترل می‌نماید. در اینجا لازم است تا نکته مهم و هشداردهنده‌ای را یادآور شویم و بدانیم که: هیچ قانون یا مجموعه‌ای از قوانین اقتصادی وضع نشده‌اند که بر اساس آنها بتوانیم آینده اقتصادی را به استحکام قوانین ریاضی پیش‌بینی نمائیم. آینده‌نگری اقتصادی تنها یک حدس است که با مطالعه و بررسی لازم انجام می‌گردد و هرچه این مطالعه‌ها و بررسی‌ها دقیق‌تر و مستند باشند، تصمیم‌گیری‌ها و حدس‌های مبتنی بر آنها نیز به صحت و درستی نزدیک‌تر خواهد بود. تصمیم‌های به‌موقع و به‌جا خواهند توانست در تثبیت و رونق اقتصاد رستوران یا هتل مؤثر باشد و تنها عامل کارآمد و سازنده در این مورد آگاهی صحیح مدیریت هتل، رستوران، هتل یا بیمارستان از موقعیت اقتصادی و نوسان‌های زمانی و پیش‌بینی آن در سال تجاری یا دوره‌های حسابداری آینده است.

مدیران رستوران‌ها و مؤسسه‌های مشابه تلاش دارند تا بودجه‌های پیش‌بینی شده را کنترل کنند و پیگیری هدف‌های تعیین شده را بر آن پایه ادامه دهند. تغییراتی که در نحوه اداره رستوران یا هتل ایجاد می‌گردد هر یک می‌تواند نشان‌دهنده تأثیر پیش‌بینی‌های مدیریت در تمام سطوح باشد که از جمله می‌توان تغییرات در انبار کردن مواد غذایی، خریدها و استخدام پرسنل جدید را مثال آورد. جمع‌آوری اطلاعات از نحوه مدیریت در سال‌های گذشته کمک مؤثری به انتخاب روش فعالیت و ادامه آن خواهد کرد. در بسیاری موارد می‌توان پس از مطالعه فعالیت‌های پیشین در یک هتل یا رستوران با مشکلات و اجرای راه‌حل‌هایی که با اندکی تفاوت تکرار شده‌اند آشنا گردید. به‌عنوان مثال ممکن است یک یخ‌بندان بی‌سابقه و سرمای شدید زمستانی موجب تنزل ناگهانی و قابل ملاحظه‌ای در سطح فروش گردد و اگر چنین رویدادی با دقت و مطالعه پیش‌بینی نشود خواهد توانست یک آشفستگی مخرب را در پی بیاورد.

## مدیر هتل

در صنعت هتل یا رستوران داری تنها نمی‌توان بر قدرت تصمیم‌گیری و توانایی فکری مدیریت هتل اتکا داشت بلکه موفقیت در اجرای برنامه‌ها و پیش‌بینی‌ها زمانی به دست خواهد آمد که نیروی ابتکار همراه با تنوع در شیوه‌ها، پشتکار پرسنل رفتار و کردار و همکاری گروهی هم داستان شوند و در یک جهت معین که اعتلای اهداف است، تلاش کنند. گفتیم که احتکار در رستوران به منزله زیان رساندن به آن است چرا که انبارکردن مواد غذایی باعث فساد آنها می‌گردد و اجاره ندادن اتاق در یک هتل نیز نتیجه‌ای مشابه دارد، ولی در بعضی صنایع دیگر چنانچه کالائی در یک روز معین فروخته نشود می‌توان امیدوار بود که همان کالا روز بعد و به قیمت مناسب فروخته خواهد شد و درآمد مطلوب به دست خواهد آمد.

شرایطی مشابه آنچه گفته شد می‌تواند یک مدیر مبتکر و زیرک را از نیازهای آینده و راه‌های برآوردن آنها و کسب درآمد بیشتر آگاه نماید به طوری که هر روز بتواند منافع لازم را به هتل یا رستوران عاید کند و رستوران‌ها در صورتی دوام خواهند آورد که سوددهی کافی داشته باشند. با مطالعه و بررسی دقیق اوضاع در سال‌های گذشته می‌توان نسبت به تغییرات و نوسان‌های شدید یا خفیف آگاهی یافت و در برابر آنها به‌طور مناسب واکنش نشان داد. مطالعه و بررسی اسناد مالی مربوط به سال‌های پیش خواهد توانست این اطلاعات را در اختیار بگذارد، ولی آنچه بیش از خود این آگاهی‌ها اهمیت دارد اطلاع از علت‌ها و دلایل تحولات در سطوح بالا و در سیاست‌های مالی اعمال شده و نتایج حاصل از آن است که پیش‌بینی‌های انجام شده در گذشته در دسترس ما می‌گذارد.

### پیش‌بینی

برای پیش‌بینی اوضاع و دگرگونی‌ها در آینده بایستی عوامل مختلف بسیاری در نظر گرفته شوند. تعداد کمی از این عوامل به‌طور ثابت و بی‌تغییر باقی می‌مانند ولی قیمت‌ها که اساس پیش‌بینی‌های مالی آینده را تشکیل می‌دهند به‌طور دائم در حال تغییرند. کالاهای غذایی نیز متفاوتند و به‌همین دلایل اعتماد کامل بر پیش‌بینی‌های دراز مدت شایسته نیست و به‌ندرت می‌تواند به‌طور کامل درست از آب درآید. در بیشتر زمین‌های صنعتی مدت پیش‌بینی شده را به‌طور معمول یک سال تعیین می‌نمایند، ولی این مدت قابل تغییر است. بعضی مدیران با توجه به نوع عملیات خود ممکن است مدت پیش‌بینی را یک فصل یا شش ماه معین کنند و این نوع در صنعت هتلداری می‌توانست مصداق یابد ولی همین مدت را نمی‌توان در زمینه تجارت هم در نظر گرفت چرا که بروز تغییرات سریع در عوامل تجارت، این امر را با اشکال مواجه خواهد کرد.

مدت پیش‌بینی در حال حاضر و برای رستوران‌ها و هتل‌ها بایستی برای یک یا دو هفته و حداکثر یک ماه انجام شود و احتمال بروز تغییرات سریع و ناگهانی امکان پیش‌بینی شش‌ماهه یا یک‌ساله را به‌دست نمی‌دهد. به عنوان مثال، نمی‌توان با قاطعیت گفت که در شش ماه آینده چند نفر در رستوران غذا خواهند کرد چرا که ممکن است فردا ی آن روز یک میهمانی دسته‌جمعی رزرو گردد. به همین علت است که می‌بایست گزارش روزانه فروش رستوران و تعداد مسافران و مشتریان را تهیه و در اختیار داشته باشیم چرا که این

## مدیر هتل

اطلاعات تا حدود زیادی پیش‌بینی صحیحی آینده را ممکن می‌سازد و می‌توانیم به مقدار کافی سفارش غذا بدهیم و آن طور که بخواهیم برنامه‌های غذائی روزانه را تعیین کنیم.

استفاده از گزارش‌های مالی و بررسی دقیق آنها و نتیجه‌گیری صحیح از این گزارش‌ها، مستلزم رسیدگی کامل به سیاست‌های مالی کنونی است که باید با سنجش نحوه تأثیر آنها در اوضاع روز همراه باشد. پس، آگاهی بر محتوی اسناد مالی تنظیم شده پیشین و تجزیه و تحلیل دقیق آنها و آگاهی بر علت‌های نوسان‌ها بایستی تمامی اطلاعات لازم در رابطه با اجرای یک پروژه یا عملیات معاملاتی مخصوص به‌دست آید. یک مثال ساده می‌تواند مطلب را بهتر بیان کند: اگر رستوران مایل است که سالاد مخصوصی را به‌طور رایگان و به‌عنوان انگیزه‌ای برای خرید یک شام کامل در اختیار مشتری قرار دهد، بایستی عوامل مختلف را در این رابطه مطالعه کرد از قبیل آن که آیا مواد اولیه این سالاد را می‌توان در تمام سال تهیه نمود؟ اگر مواد لازم برای تهیه این سالاد در شهر دیگری موجود باشد هزینه برای خرید آن چقدر خواهد بود و آیا انجام چنین کاری امکان‌پذیر است؟

عواملی از این قبیل می‌توانند به‌طور مستقیم بر میزان مخارج و ارزش اجرائی سیاست یک سالاد مخصوص و رایگان تأثیر بگذارند و پس از این است که بایستی موضوع رقابت با مؤسسه‌های مشابه نیز در نظر گرفته شود. توجه و بررسی و مطالعه دقیق در زمینه‌های موفقیت و شکست‌های رقیبان در اغلب موارد می‌تواند راهنمای مؤثر و بسیار مفیدی در ادامه روش یا عدول از آن به‌شمار آید. در مثال بالا بایستی بررسی شود که آیا رستوران دیگری نیز چنین سالاد مخصوصی به‌رایگان ارائه می‌دهد و در این صورت آیا با استقبال مردم نیز روبه‌رو شده است؟ نکته‌ای که باید در این زمینه مورد توجه قرار بگیرد آن که اگر از همین نوع سالاد و به‌طور رایگان در رستوران دیگری عرضه می‌شود بایستی ما هم این سالاد را عرضه کنیم، بلکه بهتر آن خواهد بود که روش دیگری پیش بگیریم و به‌عنوان مثال یک (دسر رایگان) داشته باشیم.

در منطقه‌ای که مردم و ساکنانش برای صرف غذا کمتر مایل هستند به رستوران بروند، سیاست ارائه سالاد مجانی ممکن است بتواند به صورت انگیزه‌ای در جلب مشتری شناخته شود و به‌عنوان محرکی برای تشویق آنان به صرف غذا در رستوران شناخته گردد، ولی در مناطق دیگر می‌تواند اجرای چنین سیاستی کارساز نگردد و بهتر آن خواهد بود که انگیزه‌های دیگری در نظر گرفته شوند از جمله این که برنامه‌های تفریحی و سرگرم‌کننده برای کودکان ارائه گردد.

### بودجه

اجرای سه عمل اساسی و بنیادین بر عهده مدیریت هتل یا رستوران است. این سه مهم عبارت‌اند از: برنامه‌ریزی، متناسب ساختن و کنترل کردن. برنامه‌ریزی تعیین‌کننده اهداف آینده می‌باشد. متناسب ساختن یا هماهنگ کردن تمام تلاش‌های بخش‌های مختلف هتل را برای دستیابی به یک هدف مشترک به یکدیگر مرتبط و متصل می‌سازد. کنترل کردن امور، این امیدواری را پیش می‌آورد که ارتباط این تلاش‌ها مستحکم و پابرجا باقی بماند و از جهت صحیح خود در راستای هدف نهائی منحرف نگردد. اینک توضیح

# مدیر هتل

خواهیم داد که بودجه‌بندی صحیح برای فعالیت‌های هتل چگونه موجب می‌شود که دست اندرکاران ادارهٔ هتل بتوانند فعالیت‌های خود را در جهت دستیابی به یک هدف مشترک یعنی: دسترسی بر یک تجارت سودمند متمرکز نمایند. بودجه، یک مشتق از مدیریت علمی و صحیح است.

بودجه عامل طرح‌ریزی‌ها و برنامه‌های آینده و نحوهٔ عمل بر مبنای آنهاست. بودجه کلی یک هتل یا یک رستوران از انواع بودجه‌های کوچک‌تر تشکیل و ترکیب می‌گردد که برخی از آنها عبارتند از: بودجهٔ فروش، بودجه هزینه‌های غذا و نوشابه، بودجه تحقیق و بررسی‌ها، بودجه تبلیغات و آگهی و غیره... بعضی از بودجه‌ها به ما کمک می‌کنند تا بودجه‌های دیگری را در رابطه با آنها بنویسیم و تهیه کنیم. به طور مثال میزان بودجه فروش می‌تواند تعیین‌کنندهٔ میزان بودجهٔ تولید باشد. اطلاعات مورد نیاز برای تعیین و نوشتن کل بودجه در یک هتل توسط بخش‌های مختلف آن فراهم می‌گردد. بخش فروش در هتل، فراهم‌کنندهٔ تقریب‌های فروش است، بخش غذا و نوشابه تقریب‌های مربوط به خود را تهیه می‌نماید و بخش حسابداری تمام قسمت‌های دیگر را با دادن اطلاعاتی که برای نوشتن تقریب‌ها مورد نیاز است تغذیه می‌کند و این تقریب‌ها را در مراحل بعد به بودجه‌های فعال تبدیل می‌نماید. بودجه‌بندی به منظور کنترل مخارج و مقادیری است که باید هزینه شوند و می‌تواند برنامه‌های مدیریت را که برای یک دورهٔ مالی پیش‌بینی شده تعیین گردیده است با موفقیت همراه سازد. بودجه‌بندی هتل یا رستوران از نظر مدیر به‌عنوان معیاری برای سنجش فعالیت‌های هتل به‌شمار می‌آید.

نقش هریک از بخش‌های هتل و میزان معاملات انجام‌شده آنها در جمع و به صورت یک واحد کلی برای مقایسه با سطح بودجه در نظر گرفته می‌شود. سقف یک بودجه و حجم مالی آن بیانگر امیدها و خواسته‌های مدیریت در جهت اعتلای هتل است. تعیین بودجه در هر دورهٔ فعالیت با نگرش بر دستاوردهای دورهٔ پیش و با توجه به موفقیت‌ها یا ناکامی حاصل از تلاش‌های به کار رفته انجام می‌گیرد. اگر اهداف از پیش تعیین شده به‌طور رضایت‌بخش حاصل نشده باشد برعهدهٔ مدیریت است که بودجه را برای تعیین و تحقق اهداف و سیاست‌ها و تصمیم‌گیری‌های جدید به کار گیرد.

## بودجه فروش

این بودجه پایه و اساس تمامی برنامه‌ریزی‌ها و بودجه‌بندی تجارتي شناخته می‌شود. هر یک از بخش‌های هتل بودجه خود را در رابطه با ارقام و میزان فروش آن تخمین و معین می‌سازد. بیشترین و بالاترین میزان بودجه توصیف‌شده که بتواند سطح عالی انتظارهای مدیریت را پاسخگو باشد، همان بودجه نهائی فروش را تشکیل خواهد داد. هنگام برقراری یک بودجه فروش بایستی سه نکته مهم در نظر گرفته شود: ۱. انجام یک تجزیه و تحلیل دقیق از نحوه فروش در دوره پیش ۲. پیش‌بینی شرایط تغییریابنده مورد انتظار در زمینه داد و ستد ۳. مطالعه و بررسی دقیق گزارش‌ها و اطلاعات رسیده از وضعیت بازار. برای توضیح بیشتر پیرامون چگونگی تعیین یک بودجه فروش، بهتر است مثالی بیاوریم: فرض کنیم از مطالعه و بررسی اسناد مالی تدوین شده در سال مالی پیش، دانسته شود که تعداد غذای سرو شده برای نهار ششصد و پنجاه نفر

## مدیر، متل

بوده و میانگین صورت حساب پرداخت شده نیز یکصد و سی ریال باشد و این نکته را هم کشف کنیم که تعداد غذا برای شام به سیصد و چهل نفر رسیده باشد و میانگین صورت حساب یکصد و هفتاد ریال گردد. اکنون فرض کنیم که پیش‌بینی داد و ستد عمومی و تحقیق‌های انجام‌شده نشان دهد که به میزان ۱۰٪ بر تعداد غذاهای نیم‌روزی افزوده خواهد شد، ولی تعداد شام برای میهمانان ثابت خواهد ماند. همچنین پژوهش‌های انجام شده نشان دهد که میانگین صورت حساب‌ها برای سال آینده به میزان ده درصد افزایش خواهد یافت. با توجه به جدول پیش‌بینی بودجه فروش غذا به آسانی می‌توان موارد مزبور را در ستون مربوط بدان تعیین نمود و میزان کل بودجه را در ردیف مربوط مشخص ساخت. این بودجه عبارت از مبلغ برآورد شده از تمامی مخارجی است که در طول دوره بعدی بودجه متحمل می‌شویم. هنگام فراهم کردن چنین بودجه‌ای لازم است تا مخارج ثابت را از هزینه‌های متغیر جدا نماییم. بدیهی است که مخارج ثابت نظیر: اجاره، بیمه و مقادیر ثابت کسر شده بر میزان فروش تأثیری نخواهد گذاشت و با این وجود ضروری است که مخارج متغیر از قبیل هزینه غذا و نوشابه با توجه و بر اساس حجم فروش تعیین گردد. تعیین بودجه به روش بودجه بندی قابل انعطاف به مدیران امکان می‌دهد که بتوانند موارد پیش‌بینی نشده و فوق‌العاده را به هر میزان از فروش معین کنند. نیازمندی یک مدیر به آگاهی‌های صحیح، در چنین مواردی انکارناپذیر است. وی باید از نحوه پیشرفت خود در کار داد و ستد اطلاع یابد و چگونگی ادامه عملیات خود را با توجه به آگاهی‌های به دست آمده تعیین نماید. این اطلاعات و پیشنهادها که از سوی حسابداری به دست وی می‌رسد در بهتر ساختن نقش مدیریت و ارتقاء سطح فروش و میزان سوددهی آن تأثیر بسیار مهم خواهد داشت.

### گزارش‌های داخلی

این گزارش‌ها همان اطلاعات، مدارک، خلاصه حساب‌ها و پیشنهادهائی هستند که توسط حسابداری و برای مطالعه و بررسی مدیریت تهیه می‌شوند. بخش حسابداری جزئیات مربوط به فعالیت‌های اقتصادی را که به صورت نتایجی از یک رشته عملیات تجارتي است در این گزارش‌ها منعکس می‌سازد. گزارش‌های مزبور بایستی به مدیرانی ارائه شود که برای فعالیت‌های مالی خود دارای برنامه‌های دقیق و منظم باشند و شیوه‌های این فعالیت‌ها از پیش، طراحی گردیده باشد تا به این وسیله بتواند نیازهای این قبیل مدیران به آخرین اطلاعات را برطرف سازد.

### گزارش‌های مؤثر

این گزارش‌ها می‌توانند مدیریت را از تفاوت‌های موجود بین برنامه‌های پیش‌بینی شده و آنچه که در عمل صورت حقیقت یافته است، آگاه سازند. کنترل‌کننده بودجه (Controler) میزان درصد مخارج غذایی روزانه و همچنین درصد هزینه‌های مصرف‌شده تا روز معین را به مدیر غذا و نوشابه اطلاع می‌دهد و این آگاهی به صورت یک خط راهنما برای اجرای سیاست‌ها و عملکردهائی است که مدیریت غذا و نوشابه آن را به کارکنان خود دیکته خواهد کرد. به عنوان مثال، چنانچه یک افزایش ناگهانی در میزان درصد مخارج غذا پیش آید مدیر به آسانی خواهد توانست درباره علت یا علت‌های آن تحقیق نماید و هر گونه اقدام عملی را که لازم بداند در جهت برقراری حالت تعادل مناسب به کار بندد.



## برگزاری مجالس جشن و سمینارها



جلسه‌ها، کنگره‌ها، کنفرانس‌ها و سمینارهایی که در یک هتل برگزار می‌شود هنگامی از نظر تجارتمفید خواهند بود که هتلداران از چگونگی برگزاری این مراسم اطلاع کافی داشته باشند، ویژگی‌های اصلی و مسائل حاشیه‌ای آن مراسم برای آنها دانسته باشد و عوامل عمده و شایان توجه مربوط به پروژه ساختمانی هتل را هنگام بنیان‌گذاری رعایت کرده باشند تا امکان برگزاری این نشست‌ها را از قبل در هتل خود فراهم کرده باشند. سمینار (Seminar) به این معنی نیست که یک نفر سخنرانی کند هر یک از شرکت‌کننده‌ها مستقلاً تحقیق و مطالعه می‌کنند و نتیجه آن را در جلسه عمومی به دیگران گزارش می‌دهد به همین علت نشست‌های که به منظور مبادله اطلاعات و یادگیری نکات تازه از یکدیگر تشکیل می‌شود را سمینار می‌گویند. کنفرانس (Conference) به معنی نشست‌های بزرگ که در آن شرکت‌کنندگان نظرها و عقاید خود را درباره مسائل و مشکلات مهم عنوان می‌کنند یا به کمک هم به راه حل و سیاست اجرای واحدی در قبال مسائل جدید می‌رسند مثل کنفرانس‌های پزشکی، مهندسی و . . . کنگره (Congress) به اجتماعی از سران یا متخصصین یا دانشمندان، اندیشمندان گفته می‌شود که هر شرکت‌کننده به نمایندگی از کشوری، یا دولتی آمده باشد تا به بحث و گفتگو و تصمیم‌گیری پیرامون مسایل خاصی صحبت و تشریح مساعی

## مدیر، هتل

کنند. به طور مثال کنگره اقتصاددانان، کنگره بین‌المللی روان‌شناسان و ... سمپوزیوم (Symposium) به مهمانی‌های بعد از یک ضیافت شام گفته می‌شود که در آن سخنرانان متعدد نظرهای کوتاه خود را درباره موضوع‌های مختلف ارائه می‌کنند و آزادانه به عقاید خود می‌پردازند و در آن از هر دری سخن می‌رانند و با خواندن شعر و موسیقی و صحبت همراه است. برای اینکه به یک اجتماع و نشست یکی از این چهار عنوان را بدهیم باید ملاحظه کنیم که هدف، موضوع و نحوه ارائه، مبادله، یا تضارب فکر در گردهمایی ما چیست و با کدام یک از تعاریف فوق همخوانی دارد. در زمینه اقتصادی لازم خواهد بود تا ترکیبی از راندمان‌های بالا در فعالیت‌های مختلف به حاصل آمده باشد تا بتوان میزان فروش به دست آمده را مناسب و قابل توجه دانست و برای دستیابی به یک موفقیت اقتصادی در این زمینه باید که امکاناتی متناسب با این برنامه‌ها را در هتل و پیش از آغاز چنین مراسمی تهیه و آماده گردد. نکات مهم و بنیادین لازم را که باید پیش از برگزاری این جلسه‌ها در زمینه شکل دادن به محیط و ساختمان هتل در نظر داشت و آن را به اجرا گذاشت به هشت مورد می‌توان تقسیم‌بندی نمود: ۱. محل و مکان هتل یا سالن برگزاری این مراسم باید مناسب باشد. ۲. موقعیت اجتماعی و شهری ساختمان هتل مناسب داشته باشد. ۳. سالن یا سالن‌های کنگره با دیگر قسمت‌های آن ارتباط مناسب داشته باشد. ۴. تقسیم‌بندی فضای سالن براساس هدف‌های ویژه انجام گرفته باشد. ۵. برای انجام کارهای جانبی نظیر، نمایش فیلم و اسلاید، فضا و مکان مخصوص تعبیه شود. همچنین برای برگزاری نمایشگاه‌ها دیوارهای ثابت و متحرک در نظر بگیرند و به منظور پذیرائی از میهمانان در حالت ایستاده و نشسته پیش فضاهایی آماده شده باشد. ۶. پوشاندن و آماده سازی قسمت‌های معین و مختلف سالن‌ها با کف‌پوش‌های مناسب نظیر موکت و غیره و برای دیوارها نیز نصب کاغذ دیواری یا رنگ‌آمیزی دیوارها به طوری که رنگ به کار رفته با رنگ پرده‌ها مبلمان و تابلوهای نقاشی تطبیق کند. ۷. نصب و آماده‌سازی تجهیزات تکنولوژیک مناسب و کارآمد نظیر: بلندگو، آمپلی فایر، میکروفن، ویدئو و پخش صدا به طور شنوا، ملایم و صاف. ۸. آماده‌سازی امکانات تفریح و آسایش برای مدت زمان استراحت شرکت‌کنندگان در سمینار. خدماتی که در این گونه مراسم عرضه می‌شود بایستی از هر حیث کامل و دور از انتقاد باشد و علاوه بر آنچه یاد کردیم باید از وجود پرسنل آموزش دیده برای برگزاری این جلسات و یا عرضه غذا و پذیرائی دیگر استفاده شود. می‌دانیم که از چند دهه گذشته ایجاد تغییرات در زمینه‌های علمی، تکنولوژیک، اقتصادی و دیگر شاخه‌های فکری و پژوهشی انسان با سرعت وصف‌ناشدنی صورت گرفته است و نیازمندی انسان‌ها برای آشنائی و کاربرد این تغییرها و پیشرفت روزافزون می‌گردد. یکی از شیوه‌هایی که به کمک آن می‌توان این پیشرفت‌ها را به آگاهی دیگران رسانید و همچنین می‌توان بر این موفقیت‌ها اطلاع حاصل کرد همین برگزاری سمینارها و کنفرانس‌های پژوهشی و علمی است. کنگره‌های تحقیقاتی و دوره‌های آموزشی کوتاه و درازمدت نیز می‌توانند بسیار مفید باشند. به همین دلیل است که در حال حاضر در هر گوشه و کنار شهرها و کشورهای مختلف به تعداد نامعلومی روزانه کنفرانس‌ها و سمینارهایی برگزار می‌شود و این مراسم هر روز بیش از روز پیش توسعه می‌یابد و شرکت‌کنندگان آنها را دانشمندان و متخصصین برجسته و اندیشمندان کم‌نظیر تشکیل می‌دهند. جالب این است که تا همین چند سال پیش دارندگان هتل در خارج از کشور برای برگزاری این گونه مراسم در هتل خود چندان شوق و رغبتی نشان نمی‌دادند، ولی امروزه سمینارهای متعدد با شرکت مدیران هتل‌ها و به منظور دستیابی بر دانش بیشتر برگزار می‌گردد تا آنها نیز

## مدیر، هتل

بتوانند در زمینه کاربرد تکنولوژی نوین در هتل‌ها اطلاع کافی به دست آورند. به طور کلی، آنها که به این بخش از فعالیت‌های ویژه می‌پردازند و واحدهای موجود در هتل خود را به دستگاه‌ها و سیستم‌های فنی مدرن و پیشرفته مجهز می‌نمایند در آغاز خود را مقابل یک بازار گسترده و بسیار عظیم مشاهده می‌کنند که یافتن خویش و دست و پا کردن جایی مناسب که تسلط بر این بازار به تبلیغات وسیع و برنامه‌ریزی خردمندانه و بودجه‌ای کلان میسر می‌گردد و اجرای روش‌هایی از گونه‌های زیر خواهد توانست در این زمینه‌ها سودمند باشد: ۱. ارسال مراسله‌های خصوصی برای شرکت‌کنندگان و علاقه‌مندان سمینارها. ۲. پیشنهاد و تعیین قیمت‌های تخفیف یافته به منظور جلب و فراخوانی مشتریان بیشتر. ۳. فرستادن فرم‌های چاپ شده تبلیغاتی برای مشتریان و طرفداران شرکت در سمینارها و معرفی انواع فعالیت‌ها و خدماتی که در طول برگزاری سمینار عرضه خواهد گردید از قبیل نمایش فیلم، اسلاید، ویدئو و غیره. قیمت‌هایی که شامل تخفیف گردیده‌اند باید شامل خدمات و غذا نیز گردد. واضح است با این تخفیف‌ها صاحب هتل مجموعه‌ای از خدمات و غذای ارائه شده را به معرض فروش می‌گذارد. ارائه مواد غذایی صبحانه در این مواقع را می‌توان به صورت بوفه آزاد که هرکس می‌تواند به دلخواه و با استفاده از انواع آب میوه، پنیر، کره، تخم‌مرغ، کالباس، میوه‌ها، چای یا قهوه از خود پذیرائی کند. در خلال سمینار هم برای رفع خستگی یا تشنگی شرکت‌کنندگان و پیش از ظهر می‌توان علاوه بر چای یا قهوه بیسکویت یا ساندویچ کوچک نیز عرضه کرد. ناهار را نیز ممکن است منوی کامل سه مرحله‌ای با نوشابه ارائه نمود و بعد از ظهر و هنگام استراحت علاوه بر چای یا قهوه می‌توان شیرینی یا کیک نیز ارائه کرد.

### ماهیت خدمات

در این موارد لازم است که شرکت‌کنندگان در سمینار را در اتاق‌های انفرادی مجهز به حمام، دوش، دستشویی، رادیو، تلفن و همچنین قلم و کاغذ برای یادداشت مسکن داد. برای مسئولین کنفرانس‌ها نیز باید اتاق‌های رایگان به عنوان دفتر کار آنها در نظر گرفت و برای تمام مدعوین نیز باید که سالن کنفرانس به صورت تمام وقت در اختیار باشد. به طور خلاصه باید در این موارد علاوه بر آنچه یاد کردیم به نکات زیر نیز توجه شود: ۱. تهیه کارت پستال‌های تجارتي که با کاربرد صحیح این شیوه‌های تبلیغی، کار فروش نیز رونق خواهد گرفت. ۲. رعایت قیمت‌های عادلانه و تخفیف یافته. ۳. آماده‌سازی خدمات تلکس یا فکس، تلفن، اینترنت و ایمیل برای استفاده مدعوین و خبرنگاران. ۴. آماده کردن استخر شنا و حمام و سونا. ۵. تجهیز یک سالن به میکروفن‌های متعدد و دستگاه فتوکپی. ۶. آماده‌سازی و حضور ماشین‌نویس و تایپ‌کننده. ۷. آماده‌سازی سیستم (ترجمه همزمان) که بتوانند سخنرانی‌ها را به موقع خود ترجمه و به استحضار شرکت‌کنندگان برسانند. ۸. تهیه و آماده‌سازی نقشه جامع شهر و معرفی نقاط دیدنی و تفریحی آن. بار دیگر یادآور می‌شویم که هتل محل برگزاری این سمینارها باید در مکانی آرام و دارای فضای سبز و مناسب باشد تا شرکت‌کنندگان بتوانند برای رفع خستگی در آنجا به گردش بپردازند. با شیوه‌هایی که بیان گردید شرکت‌کنندگان در سمینارهای پژوهشی خواهند توانست افکار و اندیشه‌های سازنده و ابتکاری خود را متمرکز سازند و به بهترین نحو نتیجه تحقیقات خود را عرضه نمایند و از دانش‌های ارائه شده بهره‌مند

## مدیر هتل

شوند و این واقعیت را می‌توان با رعایت نکات فوق ضمانت کرد. ممکن است دارندگان بعضی هتل‌های معمولی نیز مایل باشند که سمینارهایی در هتل خود برگزار نمایند. در این صورت لازم است که ابتدا سالن‌های ویژه برگزاری کنفرانس‌ها و خدمات مناسب آن را در نظر بگیرند. محیطی آرام و دلگشا ایجاد نمایند و آن‌گاه عوامل دیگری را که پیش از این یاد کردیم و به عنوان تضمین‌کننده موفقیت شناختیم فراهم نمایند. باید گفت که در این بخش تجاری شانس موفقیت از آن کسانی خواهد بود که مراکز برگزاری سمینار آنها دارای سالن‌های بزرگ و مجهز به سیستم‌های مورد نیاز و از نوع مدرن آن باشند و به علاوه اتاق‌ها و سرویس‌های خدماتی آنها با معیارها و استانداردهای بین‌المللی منطبق و سازگار باشد. برای بعضی از هتل‌هایی که از نظر جغرافیایی موقعیت خاص لازم را دارند تجارت با شیوه برگزاری کنفرانس‌ها و سمینارها می‌تواند منبع درآمد مناسبی به حساب آید و به ویژه در مواقعی که میهمانان کمتری به هتل مراجعه می‌نمایند این امر از اهمیت عمده برخوردار است. شرکت‌ها و مؤسسه‌هایی که به منظور بازآموزی یا آموزش کارکنان و کارمندان خود به برگزاری دوره‌های ویژه اقدام می‌کنند تمایل دارند که همه شرکت‌کنندگان در یک محل اجتماع نمایند و در این موقعیت امکاناتی از قبیل وسایل رفاهی هتل یا متل‌ها، استخر شنا، حمام سونا، پارکینگ، غذا و دیگر فروش‌هایی که با رعایت موازین مقرر انجام شود تجارتي سودآور خواهد بود. هنگام ساختمان و بنای بسیاری از سالن‌های کنفرانس این موضوع مهم از یاد می‌رود که قسمتی از سالن را به محل یا جایگاه خبرنگاران اختصاص دهند، به طوری که از همان‌جا بتوانند با استفاده از تلکس، فکس یا تلفن یا ایمیل با مراکز خود تماس برقرار کنند. جایگاه مخصوص خبرنگاران باید از سالن کنفرانس مجزا و در عین حال بر آن مسلط باشد. این ضرورت برای قسمت ترجمه همزمان به زبان‌های خارجی نیز وجود دارد. در سالن‌های کنفرانس بهتر است از میکروفن‌های بی‌سیم استفاده نمود تا سیم‌های متصل به آنها مزاحم رفت و آمد شرکت‌کنندگان نباشد.

### مجالس جشن و پذیرائی

در هتل‌هایی که دارای رستوران و سالن مخصوص و مجهز هستند، پذیرائی از میهمانان، یکی از کارهای مهم و مؤثر و سبب رونق کار هتل است. هتلدارانی که در این زمینه سرمایه‌ای به جریان گذاشته‌اند، انتظار دارند در ازای سرمایه خود، تا حد امکان از مزایای آن بهره‌مند شوند و سالن یا رستوران هتل برای پذیرائی در مجالس مورد استفاده میهمانان قرار گیرد و چون این قبیل جشن‌ها و پذیرائی‌ها از لحاظ درآمد هتل از اهمیت خاصی برخوردار است، لذا باید توجه لازم برای حسن برگزاری مجالس، مبذول گردد و مسئولان امر، به طرز شایسته و رضایت بخش از عهده انجام آن برآیند.

از طرفی کسانی که در هتل‌ها مجالس میهمانی تشکیل می‌دهند، مایلند از میهمانان آنان آبرومندانه پذیرائی شود که به مراتب بهتر از پذیرائی‌های منازل یا باشگاه‌ها جلب توجه کند. به این ترتیب علاوه بر ارضای خاطر صاحبان مجالس، سایرین نیز که در جشن شرکت دارند خود و دوستانشان تشویق و علاقه‌مند می‌شوند که مجالس پذیرائی و میهمانی‌ها را در هتل ترتیب بدهند، و بدین وسیله به ترویج این کار کمک کرده‌اند و از

# مدیر هتل

راحتی و مزایای آن برخوردار شده‌اند، و این خود بهترین تبلیغ است در رواج تشکیل مجالس جشن و میهمانی در هتل‌ها.

بنابراین برای اینکه این کار به نحو احسن انجام بگیرد و موجب تشویق و ایجاد رغبت در میهمانان شود و حسن خدمت و سلیقه مسئولان هتل مورد توجه قرار گیرد، رعایت نکاتی چند لازم است که ذیلاً به شرح آنها می‌پردازیم: قبل از هر چیز باید دانست میهمانانی که قصد پذیرائی از آنان را دارید، از چه تیپ و طبقه‌ای و به چه منظوری این میهمانی برگزار می‌شود، تا مطابق ذوق و سلیقه و خواست آنان، میزهای پذیرائی به طرز زیبا و متناسب با روحیه میهمانان چیده و آماده شود. جا و مکان و لوازم هتل و میهمانی اهمیت خاصی دارد. مبلمان خوب، ظرف‌های پذیرائی و نوع جنس آنها. سرویس کامل کافی و کارکنان و مأموران پذیرائی ورزیده و ماهر و آموزش دیده از وسایل اولیه و قابل اهمیت به شمار می‌رود.

آشپزخانه باید کاملاً مجهز و آمادگی لازم را داشته باشد تا بتواند غذای مناسب و مورد علاقه میهمانان را تهیه کند. نحوه پذیرائی و آداب و طرز کار مأموران مربوط باید کاملاً رضایت‌بخش و برای میهمانان جالب توجه باشد. گردانندگان هتل و مسئولان امر، موقعی می‌توانند خود را در انجام این قبیل کارها موفق بدانند که پس از پذیرائی از میهمانان، آثار رضایت در چهره آنان مشاهده کنند و این خود بهترین وسیله معرفی کار هتل به همشهریان و مراجعه‌کنندگان خواهد بود. در موقع رزرو هتل برای میهمانی، باید در جداول، معلوم شود که منظور از مراجع یا مشتری، شام است یا عصرانه، زیرا ترتیب چیدن میزها و صندلی‌های سالن مستلزم آگاهی از وقت پذیرائی است.

مسلماً آماده کردن و طرز چیدن میز شام یا میز عصرانه متفاوت خواهد بود. مثلاً برای زیبای بیشتر میز شام ایستاده، دور آن را پילה بزنند. برای سرعت بیشتر و جلوگیری از اتلاف وقت بهتر است پارچه‌ای را که در نظر گرفته‌اند قبلاً به صورت پילה بدوزند و حاضر نمایند و وسیله آرایش میز و سالن رستوران را به طرز جالب توجه و در حد پسند مشتریان و میهمانان آماده سازند. برای رزروکردن سالن رستوران، فرمی تهیه می‌شود که در سفارش غذا و موارد مربوط به آن اشتباهی رخ ندهد. این فرم در سه نسخه تنظیم می‌شود. نسخه‌ای برای تهیه و آماده نمودن غذا به آشپزخانه، نسخه دیگر برای محاسبه، به حسابداری ارسال می‌شود، و یک نسخه نیز در نزد مدیر رستوران می‌ماند. علاوه بر مراتب مذکور در مورد جشن‌ها و پذیرائی‌ها، نکته دیگری که لازم به یادآوری است، طرز دادن قیمت و حساب مخارج پذیرائی است. در این زمینه به نکات زیر باید توجه شود:

- در نظر گرفتن استهلاک وسایل، میلان و قالی و غیره.

- هزینه گرم کردن سالن.

- هزینه برق.

- هزینه دکوراسیون و گل‌ها.

- قیمت غذا و تهیه آن.

## میز، هتل

- حقوق یا دستمزد کارکنان.
- قیمت نوشابه مصرف شده.
- هزینه شستشوی رومیزی‌ها.
- هزینه مکالمات تلفنی میهمانان یا خارج هتل.
- با رعایت تمام این نکات، باید صورت‌حسابی به مشتری داد که عادلانه باشد.
- جبران خسارات وارده برای وسایل و ظروفی که شکسته یا مفقود شده است.

### پیش‌بینی برای جشن‌ها، عروسی‌ها و گردهمائی‌ها

برای پیش‌بینی صحیح و اجرای روش‌های مناسب در این قبیل مجالس‌ها نخست باید از تعداد میهمانان و نوع میهمانی که قرار است برگزار شود، آگاه باشیم که میهمانی شام یا عصرانه یا نهار خواهد بود. در صورتی که قرار باشد میهمانی شام داده شود می‌توان میزها و صندلی‌ها را پیش از آن و برای پذیرائی به صورت جدا جدا مرتب کرد و روی هر یک از میزها را با قرار دادن میوه، شیرینی و گل‌های زیبا مزین و آماده ساخت. سپس با ورود میهمانان به سرو قهوه و چای پرداخت که برای این کار می‌توان فنجان‌ها را از پیش آماده داشت تا یک گارسن با قوری چای و یک قوری قهوه برای هر یک از میهمان‌ها که بخواهد چای یا قهوه سرو نماید. این روش در ایجاد سرعت و افزایش نتیجه در کار تأثیر دارد. باید توجه داشت که اگر میهمانی شام باشد پیش از آن نباید بستنی سرو گردد.

روی میز شام نیز باید رومیزی پهن شود و گل زیبا فراموش نگردد. چنانچه میهمانی عصرانه باشد می‌توان میز و صندلی یا مبلمان را جدا از یکدیگر مرتب ساخت و ساندویچ‌ها یا نوشابه‌ها را سرو کرد. ساندویچ‌ها بایستی در اندازه‌های کوچک آماده شود و نوشابه را نیز بهتر است در لیوان سرو کنند. شیرینی را نیز که در مجالس عروسی سرو می‌شود هم می‌توان از قبل روی میزها قرارداد و هم به تدریج سرو کنند. میهمانانی که به سالن جشن می‌آیند ممکن است دسته گل‌هایی با خود بیاورند، این هدیه‌ها باید طوری در اطراف سالن و نزدیک به محل استقرار عروس و داماد چیده شوند که از دید آنها پنهان نماند و معلوم باشد چه کسانی با هدیه کردن دسته گل ابراز محبت و شادمانی کرده‌اند. هدیه‌ها و کادوهائی که به عروس و داماد تقدیم می‌شود چنانچه قرار باشد در همان سالن گشوده گردد، لازم خواهد بود یک نفر از کارکنان سالن بر جریان کارها نظارت داشته باشد تا سرقت نشوند. کارکنان سالن مکلف هستند یونیفورم بپوشند تا در این مراسم و در میان میهمانان شناخته گردند، در این حال نباید سرگرم صحبت‌ها و گفتگوهای میهمان‌ها شوند و از پذیرائی گرم و محبت‌آمیز آنها باز بمانند.

موقع بردن کیک مخصوص باید یکی از کارکنان هتل برای سرو آن به عروس و داماد نزدیک باشد و پیش از آن باید کارد مخصوص بردن کیک و پیش‌دستی‌ها را آماده کرده باشند. موقع ورود عروس و داماد بهتر است دسته گل کوچکی از طرف کارکنان سالن به آنها و پدر و مادر آنان هدیه شود که این کار از اهمیت و احترام ویژه‌ای برخوردار است. برای مراسم عکسبرداری نیز باید از طرف هتل و پیش از آن به فراخوانی عکاس

## مدیر هتل

ورزیده و مناسب اقدام شود، کارکنان سالن در این حال باید در حرکت باشند و ظروف کثیف را با ظرف‌های تمیز جایگزین کنند. زیرسیگاری‌ها را تمیز نگه دارند و در صورتی که کودکان هم در جشن شرکت داده شده باشند بی نظمی نکنند و با رفتاری نرم و آرام آنها را کنترل نمایند. کارکنان این سالن‌ها باید بدانند در مراسم جشن عروسی این نکته برای برگزارکنندگان بسیار اهمیت دارد که به میهمانان آنها خوش بگذرد و چون معمولاً چنین مراسمی فقط یک بار در زندگی برگزار می‌شود، همه شرکت‌کنندگانش مایلند که مجلس را با خاطره‌ای خوش برگزار نمایند و کارکنان سالن‌ها نیز باید در هر چه بهتر برگزارشدن این مراسم مشارکت داشته باشند.

در میهمانی‌های عروسی که به شام برگزار می‌شود بهتر آن است میهمانان به صورت بوفه سرو شوند. مهمترین نکته‌ای که در این موارد باید در نظر داشت آن است که وسایل و لوازم مورد نیاز به مقدار و تعداد کافی و پیش از برگزاری مراسم تعیین و تهیه گردد تا در حین اجرا و پذیرائی از میهمانان مشکلی از کمبود پیش نیاید، مقدار غذا، ظروف و انواع خوراکی‌ها، میوه، کارد و چنگال، بشقاب، لیوان، فنجان نعلبکی، پیش‌دستی، میز و صندلی و غیره را باید از قبل و به تعداد و مقدار کافی آماده ساخت. مجالس جشن و شادمانی که در هتل برگزار می‌شوند سودآور هستند و بایستی در برقراری این مجالس‌ها سعی شود که به شرکت‌کنندگان خوش بگذرد و آنها احساس راحتی و آسایش کنند تا برای برگزاری مجالس بعدی نیز تبلیغ شود که بهترین عوامل برای چنین تبلیغ‌هایی همان شرکت‌کنندگان در این جشن‌ها خواهند بود مشروط بر آنکه میهمانان از نحوه برگزاری مجالس رضایت داشته باشند. اگر چنین باشد از میان همان میهمان‌ها افرادی برای رزرو سالن مراجعه خواهند کرد و خواستار برگزاری مراسم جشن خود در همان محل خواهند شد، به طوری که اگر یک میهمانی رضایت بخش در هتل برگزار شود میهمانی دیگری در پی خواهد آورد.

در برگزاری میهمانی‌ها گاه از طرف برگزارکنندگان یا شرکت‌کنندگان پیشنهادهایی مطرح می‌گردد، این ایده‌ها را تا آنجا که با موازین هتلداری و حیثیت هتل و مقررات آن مغایرت نداشته باشد، می‌توان پذیرفت. شرط دیگر در این مورد آن است که نتیجه کار را پایین نیاورد. گاه نیز چنین پیش می‌آید که بعضی صاحبان میهمانی‌ها که از فنون و رموز هتلداری اطلاع ندارند با نظریه‌های خود و پافشاری در اجرای آن باعث کاسته‌شدن نتیجه کارها می‌شوند، احتیاج به پرسنل بیشتر را افزایش می‌دهند یا موجب ایجاد اختلال در سرویس و پذیرائی می‌گردند. پیش از برگزاری مراسم جشن باید که مدیران، با سرآشپزها و سرگارسن مشاوره کنند، تقاضاهای مطرح شده و احتیاجات احتمالی را با امکانات موجود مقایسه نمایند، شرح وظایف هر یک برای آنها بیان شود و به آنها تفهیم شود که چه مسئولیتی برعهده آنها خواهد بود. درباره میهمان‌ها نیز باید اطلاعات کافی به دست آورد، تعداد میهمان‌ها، مقدار غذا، نوع غذا و دیگر موارد را بایستی معلوم داشت.

دانستن این نکات بر ما معلوم خواهد کرد که چه مقدار وسایل و چه تعداد لوازم نیاز خواهد بود. در هتل‌هایی که این مکان همیشگی وجود داشته باشد که برای رزرو میهمانی‌ها مراجعه نمایند بهتر آنست که دفترچه‌هایی چاپی یا به صورت تایپ شده تهیه و منتشر گردد که در آن توضیح داده شود که هتل برای

## مدیر هتل

برگزاری چه نوع میهمانی‌ها و برای پذیرائی از چه تعداد و با چه نوع خوراکی‌ها یا غذاها آمادگی دارد و نرخ آن چقدر خواهد بود. همچنین بهتر است که در این میهمانی‌ها هزینه‌گل، عکاسی، آماده سازی اتومبیل عروس و داماد را به طور جداگانه منظور کنند چرا که ممکن است میهمانان خود برای تهیه آن اقدام کنند. ضمناً مناسب است همراه با این دفترچه‌ها چند قطعه عکس زیبا از محیط سالن، میزها، مبلمان و تجهیزات سالن و هتل تهیه و ضمیمه گردد و نرخ‌ها با منوهای‌های مختلف نیز مشخص شود. برای رزرو کردن مجالس با روش صحیح باید در دفتر ویژه‌ای یادداشت شود که تاریخ برگزاری، نام و مشخصات کامل برگزار کننده یا رزرو کننده، مبلغ دریافتی به عنوان بیعانه، تعداد افرادی که در ضیافت شرکت خواهند داشت، نوع غذائی که باید سرو شود، ساعت شروع و پایان میهمانی، نرخ درخواست شده برای هر نفر میهمان در آن معین شده باشد.

در پایان ورقه بهتر است از برگزار کننده و صاحب میهمانی و برای تأیید مندرجات آن از وی امضا بگیرند تا در هنگام پذیرائی یا پس از برگزاری آن مشکلی در مورد نوع غذا پیش نیاید و ادعا نکنند که غذای درخواستی سرو نشده و غذای دیگری ارائه گردیده است. متذکر می‌شویم که در میهمانی‌ها باید مراقب بود تا افرادی به عنوان میهمان وارد هتل یا طبقه‌های هتل نشوند چرا که ممکن است افراد یا گروهی با شرکت در این مجالس و با هدف سوء استفاده یا سرقت اموال و یا ایجاد اختلال به کارهای مودیان‌های دست بزنند و باعث لطمه زدن بر شخصیت خانوادگی و آشفته ساختن مراسم شادمانی آنها شوند. این نکته مهم را بیافزائیم که در بعضی مراسم جشن که از سوی صاحبان میهمانی در هتل برگزار می‌شود آنها مایل هستند بعضی مواد خوراکی نظیر کیک یا بستنی را تهیه و در هتل به میهمانان خود عرضه نمایند. مسئولین هتل می‌توانند از این کار جلوگیری نمایند چرا که ممکن است همین خوراکی باعث ایجاد مسمومیت غذائی در مصرف‌کنندگان آنها شود و بدیهی است که چنین رویدادی خواهد توانست برای هتل به صورت یک حادثه دردناک که پیامدهای ناگوار خواهد داشت، معرفی گردد.

### آموزش کارکنان جدید

تصور اینکه در سطوح مختلف پست‌های سازمانی تشکیلات یک هتل، یعنی از مدیر گرفته تا پایین‌ترین پست پرسنل، می‌توان بدون داشتن سابقه و بدون آشنائی با مسایل مربوط به هتل به درستی انجام وظیفه نمود، تصویری است واهی که صرفاً بر پایه خیال و خوش‌باوری استوار است. کسی که بخواهد در یکی از پست‌های هتل مسئولیتی را به عهده بگیرد، حتماً باید تجربه‌ای در آن زمینه داشته باشد تا بتواند از عهده انجام کار برآید و این قید در سایر پست‌های عادی سازمان هتل نیز مطرح است. ولی باید اذعان کرد که نیروی انسانی ورزیده و کاردیده آنقدرها وجود ندارد که بتوانیم در مواقع لزوم، به هر تعداد که بخواهیم استخدام نمائیم. از طرفی یک هتل اغلب اوقات ناگزیر است به اقتضای نیاز، یا موقعیت محلی هتل کارکنان جدیدی را برای خدمت استخدام کند و همیشه با این مسأله مواجه است، زیرا معمولاً پرسنل هتل‌ها در حال تغییر است و



## مدیر هتل

این تغییرات ایجاب می‌کند که برای پست‌های خالی، افراد جدیدی منصوب شوند و چنانچه داوطلب واجد شرایط وجود نداشته باشد، باید اضطراراً به سراغ کسانی رفت که نه سابقه‌ای در امور هتل دارند و نه دوره آموزش و کارآموزی را دیده‌اند. این مرحله از مراحل است که هتلداران را ناچار می‌سازد، امر آموزش پرسنل را مطمع نظر و جزو رئوس برنامه کار خود قرار دهند. گذشته از این، مسأله توسعه صنعت هتلداری روز به روز مسائل جدیدی را به وجود می‌آورد که پرسنل شاغل و با سابقه نیز ناچار باید خود را با مسیر پیشرفت‌ها و دگرگونی‌ها هماهنگ سازد و با طرح‌های تازه و پیشرفته آشنائی پیدا کند و از آموزش ضمن خدمت برخوردار شود. این نکته‌ها و نکات عدیده دیگر، به موضوع آموزش پرسنل اهمیت خاصی می‌بخشد. بدیهی است هر قدر در ساختمان هتل و وسایل و تجهیزات مدرن آن سرمایه‌گذاری نمایند بدون داشتن پرسنل کارآمد و کارکنان و کارگران کار دیده، کسب موفقیت میسر نخواهد گشت، زیرا تأمین پرسنل کافی و شایسته و کارآموده از اصول مهم هتلداری است. و این اصل در میان سایر اصول گفته شده نقش حساس و مهمی را به خود اختصاص داده است. بعضی از هتل‌ها به سبب موقعیت محلی، در سال فقط چند ماهی با پر بودن هتل و کثرت کار مواجه هستند و عده‌ای را برای انجام خدمت به کار می‌گمارند و پس از رفتن مسافران و خالی شدن تعداد زیادی از اتاق‌های هتل، تعداد پرسنل را به علت نداشتن کار کاهش می‌دهند، یعنی در اختیار گرفتن پرسنل، فصلی است و پس از انقضای فصل، پرسنل طبعاً کاهش می‌یابد. این انتصاب‌ها و انفصال‌های فصلی و موقتی است که تغییرات تعداد پرسنل را موجب می‌شود و هتل‌دار را وادار می‌کند که باز در فصل کار در جستجوی کارکنان و کارگران جدید برآید و در تنگنای نایابی افراد مطلع و بصیر، ناگزیر به استخدام کسانی شود که از لحاظ مقتضیات و شرایط شغلی فاقد صلاحیت باشند، و این خود از مطالبی است که ضرورت آموزش پرسنل را تأیید می‌نماید. در بعضی دیگر از هتل‌ها، مقارن اتمام کار ساختمانی و آماده شدن بخش‌ها و قسمت‌های هتل، در صدد انتخاب مسئولان و متصدیان کار برمی‌آیند تا در افتتاح هتل، کادر پرسنل تکمیل باشد. چنانچه مدیران این نوع هتل‌ها قبل از آغاز کار هتل، در یک دوره فشرده و فرصت محدود به آموزش پرسنل مبادرت ورزند، باز هم مقرون به صلاح است و تا حدی سر و سامانی به کار هتل خواهند بخشید. زیرا در همین مدت کوتاه، مسئولان و کارکنان با قسمت‌های مختلف هتل و طرز کار دستگاه‌ها و سیستم گردش کار آشنائی پیدا می‌کنند و به طریقی مسئولیت پست‌ها را به دوش می‌کشند تا در دوره‌های آموزش ضمن خدمت به تکمیل اطلاعات و معلومات خود موفق شوند. در این مبحث پیش از آنکه به این نکته یعنی آموزش کارکنان جدید، پردازم چند تذکر را که مربوط به رابطه بین استخدام و آموزش است، لازم می‌دانیم. هنگامی که یک تن برای استخدام و انجام کار و قبول مسئولیت به هتل مراجعه می‌کند، قبل از هر چیز باید فهمید که آن شخص به چه علت برای کار به هتل مراجعه کرده است. مثلاً آیا برای این آمده که حقوق بیشتری دریافت کند؟ آیا این کار را موقتاً انتخاب می‌کند و درصدد است در آینده کار خود را تغییر دهد؟ آیا برای رهائی از بیکاری می‌خواهد در هتل کار کند؟ آیا شخصاً به کار در هتل علاقه‌مند است و روی همین علاقه به هتل مراجعه کرده است؟ مهم‌تر از همه باید دید شخصی که برای کار در هتل استخدام می‌شود توانائی و استعداد ادامه کار را دارد یا خیر؟ طبیعی است دانستن این نکات برای انتخاب بهترین کارگر، اهمیت بسیار دارد و آن که به کار هتلداری شخصاً علاقه دارد، در آینده بهتر و بیشتر خواهد توانست از عهده

# مدیر هتل

انجام وظیفه‌ای که به او سپرده می‌شود برآید. پس از اینکه از این حیث وضع کارگری که استخدام می‌شود، روشن شد باید به او آموزش داده شود.

## گزینش پرسنل

بهترین روش‌ها برای انتخاب پرسنل و گزینش هر یک در پست معین، همان کشف استعدادها و توجه دقیق به آمادگی در پذیرش مسئولیت در آنهاست. داشتن استعداد برای انجام یک حرفه یا شغل معین مسأله‌ای است که باید از سوی یک مدیر کارآموده و بصیر، با دقت هر چه بیشتر مورد بررسی و پژوهش قرار گیرد. کشف استعدادها و پی بردن به توانائی‌های نهفته در افراد مختلف به روش‌های گوناگون انجام می‌شود و برای تعیین استعداد و کارائی افراد نمی‌توان تنها از یک روش استفاده کرد فرض کنیم که در انتخاب معاون مدیر هتل نمی‌توانیم با قاطعیت تصمیم بگیریم و برای این کار ترجیح می‌دهیم که آزمونی برقرار سازیم و از داوطلبان بخواهیم که ضمن شرکت در این آزمون به پرسش‌های چندی که به صورت تست فراهم آمده است، پاسخ دهند و آن گاه هر کس را که امتیازش بالاتر از دیگران باشد انتخاب و معاونت را به او بسپاریم. پیداست که قدرت حافظه یا برخورداری از هوش کافی بزرگترین کمک در پاسخ به چنین پرسش‌هایی خواهد بود و در این صورت می‌توان به سادگی یک معاون مدیر را انتخاب کرد، ولی پرسش این است: آیا کسی را که از این شیوه برگزیده‌ایم، می‌توانیم دارای قدرت اراده و تصمیم‌گیری بدانیم و آیا توانائی مدیریت و کاربری لازم را در او سراغ گرفته‌ایم؟ تردید نیست که هر کس برای تصدی یک شغل معین به میزان هوش و استعداد ویژه‌ای نیازمند است و به همین سبب است که مثلاً در هنگام گزینش دانشجو برای رشته‌های مختلف دانشگاهی، بخش عمده‌ای از پرسش‌های امتحانی را به سؤال‌های تست هوش اختصاص می‌دهند و این کار بیشتر بدان منظور انجام می‌شود که از مردود شدن دانشجویان و تلف شدن هزینه‌های هنگفت و از دست رفتن فرصت‌های گرانبها جلوگیری به عمل آید. از این دیدگاه می‌توان نتیجه گرفت که برگزاری آزمون عمومی و ارائه پرسش‌های تستی جنبه سازنده و مفید خواهد داشت، ولی نباید این نکته مهم را فراموش کنیم که بسیاری از داوطلبان پذیرفته شده بعد از سالی که از تحصیل آنها گذشته است و با وجود برخورداری از هوش مناسب، از به دست آوردن حد نصاب نمرات قبولی دانشگاهی ناتوان می‌مانند و گروه‌هایی از آنها در دانشگاه‌های مختلف به ترک تحصیل ناچار می‌شوند. هتلداری و گزینش کارمند برای هتل نه چنان است که بتوان به سادگی درباره‌اش تصمیم گرفت و چون به نادرستی تصمیم خویش واقف شدیم، بی‌درنگ در پی اصلاح برآییم و اراده دیگری به کارگیریم و کارمندی را پس از آنکه مدتی طولانی وقت گذرانده و بخشی از سرمایه هتل را برای آماده ساختنش هزینه کرده‌ایم منفصل نماییم و به جای او دیگری را به کار بگماریم. معمول چنین است که برای انتخاب چنین افرادی آنها را به صورت مشروط و برای مدتی بین دو تا سه ماه که جنبه آزمایشی خواهد داشت انتخاب می‌کنند. با گذشت هر روز می‌باید که تمام ملاحظات و دقت‌ها و بررسی‌ها در باره این افراد به عمل آید و از جمله طرز رفتارشان با دیگران و شیوه

## مدیر هتل

برقراری ارتباط‌های عمومی با مراجعین هتل، برخورداری از خصایل اخلاقی و انسانی و پاکی نظر، دارا بودن شخصیت مناسب و کمالات شناخته شده و پسندیده را، که می‌بایست در نهاد چنین افرادی ریشه داشته باشد، یک یک را جستجو کرد و یافت. فراوان هستند افرادی که خود را با تجربه و مستعد معرفی می‌نمایند و با شجاعت و اطمینان خاصی، تصدی مشاغل مهم و حساس را خواستار می‌شوند. این واقعیت را نیز همه می‌دانیم که هر کس نه همان کسی است که خود را معرفی می‌کند، بلکه در پشت پرده تظاهرش به نیروی دیگری متکی است که شخصیت دوم او را تشکیل می‌دهد و اینجاست که انتخاب پرسنل و گزینش آنها به صورت یک مشکل اساسی نمایان می‌شود. چنانچه یک کارمند هتل داوطلب پذیرش مسئولیت معینی باشد، این مشکل نیز پس از چندی حل خواهد گردید و یک مدیر با تجربه در همان مدت کوتاه دوره خدمت آزمایشی خواهد توانست به درست یا نادرست بودن انتخابش پی ببرد. هستند کارمندانی که برای پذیرش مسئولیت‌های مهم‌تری از خود، اشتیاق نشان می‌دهند و با اصراری غرورآمیز می‌خواهند که به آن شغل معین گمارده شوند. چنین خواسته‌ها را می‌باید با دقت در نظر گرفت و درباره‌اش به خوبی اندیشید چرا که می‌تواند سودمند و سازنده باشد. چنین افرادی به زبان دیگر می‌خواهند بگویند که برای هتل دلسوزی می‌کنند و خواستار پیشرفت و بهبود آن هستند. برای انتخاب پرسنل مورد نیاز می‌توان افرادی را از میان این متقاضیان برگزید که بالغ، باتجربه، هوشمند و دارای قدرت اراده و برخوردار از مهارت‌های لازم باشند. مهارت‌هایی که در این زمینه می‌تواند معیار و ملاک برای گزینش آنها باشد، نحوه برخورد‌های عمومی آنها با مراجعین و میهمانان هتل و توجه به خواسته‌های آنان است که تجربه‌های تکنیکی و کارهای دیگری از این گونه را در مرحله‌ای همانند با آن قرار می‌دهد. برای اطمینان بیشتر از هوش فطری و اکتسابی آنها می‌توان بعضی از پرسش‌های هوشی را به صورت تست به آنها ارائه کرد و میزان هوش آنها را نیز به دست آورد که به طور معمول می‌باید که ضریب هوشی این افراد در سطح خوب یا بالاتر از خوب باشد. بعد از انتخاب پرسنل، موضوع پراهمیت دیگری خودنمایی می‌کند و آن نحوه اداره هتل و کارکنان هتل است. برای انجام صحیح این مهم، نخستین گام، برقراری و ایجاد یک رشته مقررات داخلی برای هتل است. این مقررات نباید چنان شدید و غیر قابل انعطاف و دست و پاگیر باشد که پرسنل را دچار دلسردی نماید و آنها را به بی‌هودگی بکشاند و نه هم چندان سهل و سست وضع گردد که امور جاری هتل را دچار رکود و تعطیل نماید. مدتی بعد از تأسیس هتل است که به خوبی می‌توان دریافت کارکنانی که در هتل باقی مانده‌اند و با دل گرم و محبت و اشتیاق به کار خویش ادامه می‌دهند، همان‌هایی هستند که مقررات جاری هتل را پذیرفته‌اند و بدان احترام می‌گذارند و آنها که به هر شکل از کار در هتل منصرف شده‌اند، مقررات هتل را نیز پذیرا نبوده و رفته‌اند. در این باره که مقررات هتل چگونه باید باشد و یا چگونه به مورد اجرا گذاشته شود (پیرامون شرایط استخدام پرسنل در جای دیگر به شرح بیشتر سخن رفته است.) برخی مقررات نیز به طور نانوشته در هتل وجود دارند و به مورد اجرا گذاشته می‌شوند، نظیر آنکه یکی از کارکنان را مصیبتی پیش آید که نیاز به مرخصی ویژه داشته باشد و مدیر هتل ضمن اظهار تأسف و همدردی، این مرخصی را به وی اعطا خواهد کرد و از او دلجوئی خواهد نمود. لیک باید در نظر داشت که استخدام افراد یک خانواده در یک هتل می‌تواند در چنین مواردی مشکل‌ساز باشد. هر چه قرابت‌ها و وابستگی‌های خانوادگی در میان پرسنل و کارکنان هتل بیشتر باشد، مشکل تعطیل شدن و قطع جریان امور هتل نیز بزرگ‌تر و حل آن دشوارتر خواهد بود چرا که برگزاری

## مدیر هتل

مجالس جشن و عروسی‌های خانواده‌ها را نمی‌توان نادیده گرفت و کارمندان یا کارکنان قوم و خویشاوند یکدیگر را از شرکت در آن ممانعت کرد و هم نمی‌توان تمامی آنها را در یک زمان مرخص نمود و کارهای هتل را به تعطیلی کشانید. به همین دلایل است که استخدام افرادی در هتل که بایکدیگر برادر یا همسر یا خواهر و یا از بستگان نزدیک همدیگر به شمار می‌روند، توصیه نمی‌شود و علت آنکه این نکته در فرم پذیرش و استخدام در هتل قید گردیده توجه به همین نکته است. برای دلگرمی بیشتر و ترغیب کارکنان هتل به انجام وظایفشان بهتر آن است که از شیوه انگیزش به کار و تشویق آنها استفاده شود و این امر موجب فزونی تلاش‌ها و بالا رفتن میزان کوشش‌های آنها خواهد گردید. این نکته را هم باید در نظر داشت که تنها پاداش‌های نقدی و مادی نمی‌توانند انگیزش افراد را برای تلاش بیشتر بیدار کنند، بلکه توجه به اوضاع درونی و روانی افراد نیز به خوبی می‌تواند تشویق‌کننده آنها در انجام کارهای هتل باشد. می‌توان چنین در نظر گرفت که هرگاه یکی از کارمندان، پس از گذشت یک سال به خوبی توانسته باشد رضایت و خشنودی میهمانان و مراجعین هتل را جلب کند، به دریافت یک نشان لیاقت مفتخر خواهد گردید. اعطاء چنین نشانی می‌تواند در روحیه این افراد بسیار مؤثر و مفید واقع شود. می‌تواند اعتماد به نفس همراه با غروری پسندیده را در آنها به وجود آورد و رضایت خاطر آنها را فراهم سازد. افراد کوشا و مشتاق خدمت نیز از درون به یکدیگر نزدیک خواهند شد و دوستی و محبت میان آنها و مدیر هتل را افزایش خواهد داد و دیگران را نیز به جلب رضایت مراجعین و میهمانان هتل تشویق خواهد نمود.

### گردهمائی پرسنل

هر مؤسسه‌ای که دارای تشکیلات سازمانی است و عده‌ای در قسمت‌های مختلف آن مشغول کارند، نیاز مبرم دارد که طبق برنامه معین و تعیین وقت مشخص برای تبادل نظر و تبانی افکار در جهت بهبود وضع مؤسسه و پیشرفت کار و حل مشکلات و استحضار از چگونگی جریان کارها و کسب اطلاع از نظرات پرسنل سازمان، هر چند وقت یک‌بار با اعلام وقت قبلی، جلسات عمومی تشکیل دهد و موضوعات لازم را مطرح سازد. و در معرض افکار همه کارکنان دستگاه قرار دهد. از طریق شور و مذاکره و همفکری و کسب نظر همه همکاران، در رفع مشکلات و پیشبرد اهداف و ارائه برنامه‌های آتی گام‌های مؤثری بردارد. اجرای این برنامه در امور مربوط به هتل‌ها بسیار مفید و ضروری و غیر قابل اجتناب است. یعنی در غیر این صورت انتظار پیشبرد اهداف و نظم و انضباط کار و حسن جریان امور کاملاً بیجا و بی‌ثمر است. در امر هتلداری، سرمایه‌های هنگفتی برای احداث آن به جریان گذاشته شده و به امید اینکه ضمن خدمت به جامعه در سایه گردش صحیح کار و جلب خشنودی و رضایت کامل مسافران و میهمانان، نتایج مطلوبی در برداشته باشد که مشوق ادامه کار و موجد علاقه و دلبستگی تلقی شود و در این کار موقعی می‌توان امیدوار و موفق بود که همه اعضاء و کارکنان هتل در حکم یک خانواده بزرگ، سعی کافی مبذول دارند تا به هدف مورد نظر نایل آیند و این منظور حاصل نخواهد شد مگر از طریق دلسوزی و مشاورت و همفکری و تبادل نظر مستمر و دائم. همین مسأله است که لزوم تشکیل جلسات گردهمائی را ایجاب می‌کند. در این جلسات، کلیه پرسنل هتل از رده پایین تا کادر مدیریت باید شرکت کنند و دور هم بنشینند و مشکلات کار را مطرح و مورد بررسی قرار دهند. مدیر هتل

## مدیر هتل

باید ضمن تشریح فواید گردهمائی‌ها و تبادل نظرها و بحث و انتقادات و ادامه طرق و شیوه‌های حل مشکلات و طرح پیشنهادهای لازم و ضروری از فرد فرد کارکنان بخواهد نظرات خود را بدون هیچ‌گونه ابهام، و پرده پوشی و ملاحظات دیگر به صراحت ابراز دارند تا در معرض افکار حاضران قرار گیرد و آنها را وادار سازد که در مورد هر یک از مسائل طرح شده اظهار نظر کنند و راه‌های مختلف را ارائه دهند. مسلماً وقتی که کادر مدیریت، روابط همکاری نزدیک و صمیمانه و حس همدلی در هتل به وجود آورد، آنها خواهند توانست مثل اعضاء و افراد یک خانواده احساس مسئولیت کنند و در اداره کردن کلیه کارهای مربوط به خود و به عبارت دیگر مربوط به خانه خود، دلسوزانه اشتراک مساعی نمایند. وقتی که نقایص و مشکلات کار هتل مطرح شد و همه حق داشتند برای حل آن آزادانه اظهار نظر کنند، قطعاً راه‌های بهتر و مختلفی ارائه خواهد شد و بهترین آن مورد نظر قرار خواهد گرفت. چه بسا کارگر جزء یا کارمند رده پائین پیشنهادی بدهد یا راه حلی ارائه نماید که بسیار مقبول و مورد پسند واقع شود. از طرفی، آگاهی مدیر هتل از جزئیات کارها و موانع موجود بسیار ضروری است. این جلسات فرصت مناسبی به دست می‌دهد که کادر مدیریت اطلاعات بیشتری در هر زمینه به دست آورد و با مشورت و صلاحدید خود کارکنان در صدد اقدام لازم برآید. در خلال مذاکرات این گردهمائی‌ها، علاوه بر ذکر مشکلات کار، برنامه‌ریزی و خط مشی آینده هتل نیز از جانب مدیر، مطرح و از کارکنان خواسته می‌شود که با آمادگی کامل برای اجرای برنامه‌های پیش‌بینی شده همکاری نمایند. پرسنل هتل هنگامی که از حسن نیت و خیرخواهی و بی‌نظری و صمیمیت مدیر آگاه شوند. با جان و دل کوشش می‌کنند که امور مربوطه را آبرومندانه به بهترین وجهی انجام دهند و نواقص کار را مرتفع سازند و آنچه که به نظر مشکل می‌رسد مجدانه از پیش پای خود بردارند. کارگران و کارکنان هتل موقعی به وظایف خود علاقه وافر پیدا می‌کنند که روابط صمیمانه و حسن همکاری در محیط کار وجود داشته باشد و هیچ نوع نگرانی از عدم اعتماد و سوء ظن و بدبینی و یا احساس ناامنی در بین نباشد تا ناراحتی ایجاد نکند و بازده کار و سرویس هتل به علت بی‌رغبتی و دلسردی کارکنان پائین نیاید، این، بالاترین ضروری است که ممکن است یک هتلدار با آن مواجه شود. مسأله دیگری که در این جلسات اهمیت خاص دارد، جرأت دادن به کارکنان هتل است برای انتقاد و بیان آنچه را که در مورد کارشان در دل دارند و به لحاظ معذوراتی، خودشان را مجاز به اظهار مطلب نمی‌دانند. اصولاً انتقاد، برآورنده شأن یک مؤسسه زنده و فعال است. از انتقادات باید با قیافه باز استقبال کرد و مدیر هتل باید به هر نوع انتقادی توجه کند و حوصله کافی به خرج دهد تا کارکنان مطالب خود را بگویند، زیرا انتقادهای سازنده به کارها جهت می‌دهد و به تشکیلات، تحرک می‌بخشد و موجب فعالیت بیشتر مسئولان امر می‌شود و در آنان ایمان به کار و روح فعال ایجاد می‌کند و به جای رکود و جمود، جانی تازه جایگزین می‌گردد و مجال می‌دهد آنچه را که مفید می‌دانند بگویند و پیشنهادهای سازنده و مؤثر خود را با ذوق و شوق ارائه دهند. با این وسیله کارکنان و مسئولان همواره در صدد آن خواهند بود که در فاصله بین دو جلسه بیشتر به کارهای خود برسند و موارد و پیشنهادهائی را که لازم بدانند یادداشت کنند و اگر معایبی در جلسه قبل به نظر رسیده و مطرح شده رفع نمایند و خود را برای حضور در جلسه آینده و گفتگو و اظهار نظر آماده سازند. زیرا اطمینان یافته‌اند که به بیانات آنان توجه می‌شود و برای شخصیت آنان ارزش قائل شده‌اند و در پیشرفت کار مؤثر و سهیم دانسته‌اند، مسلماً با این روش، همه کارکنان فکر و ابتکار و اثر وجودی خود را نشان خواهند داد. اثر کار پرسنل هتل، خوب یا بد به

## مدیر هتل

مسافران و میهمانان هتل عاید می‌گردد. یعنی اگر خوب کار کنند، رضایت خاطر مسافر آشکار می‌شود و اگر بد کار کند موجبات ناراحتی و نارضایتی مسافران فراهم خواهد شد. با این حساب کارکنان، هتل آگاه می‌شوند که چه چیزهایی باعث خشنودی و خرسندی مسافر می‌شود و چه چیزهایی آنها را ناراضی می‌کند. وقتی که مدیر هتل و کارکنان آن در خود همکاری نزدیک و صمیمانه و یکرنگی و وحدت نظر احساس کنند، بی‌تردید در طی جلسات موارد قوت و ضعف سرویس را صریحاً خواهند گفت و در صورت وجود ضعف و نقص به فکر چاره‌جویی خواهند افتاد. کسی که نقصی را یادآوری می‌کند ممکن است خود نیز پیشنهادی برای رفع آن در نظر داشته باشد، باید نظر او را پرسید و در صورتی که مفید تشخیص داده شد، به مورد اجرا گذاشت. مدیر هتل باید در این جلسات، مقررات و قوانین مربوط به هتل را برای کارکنان بازگو نماید و به آنان توجه دهد که چنانچه مسافران از قسمت‌هایی اظهار گله و شکایت نمایند، یادداشت کنند که اگر مطلب فوری باشد، بلافاصله اطلاع دهد و اگر موضوعی باشد قابل طرح و بررسی بعدی، حتماً باید در جلسه ارائه دهد تا مورد رسیدگی قرار گیرد و هرگونه نارضایتی مسافران رفع و جبران گردد. ممکن است در جلسه‌ای از یک قسمت هیچ‌گونه انتقاد و شکایتی نرسیده باشد، ولی چند قسمت دیگر مورد انتقاد قرار گرفته باشد. بدیهی است که قسمت‌هایی که ضعف و نقص دارند سعی خواهند نمود با علنی شدن موضوع تا تشکیل جلسه بعد آنها را رفع و ترمیم نمایند. و مدیران هتل نیز بر این نکته تأکید خواهند داشت که سهل‌انگاری و سستی و کم‌کاری از بین برود و اگر اشتباهی رخ داده جبران شود. به این ترتیب نوعی فعالیت و حس رقابت به وجود خواهد آمد و این هم چشمی و آگاهی متقابل از طرز کار قسمت‌ها، سبب پیشرفت و سرعت بخشیدن به کارها خواهد شد و پرسنل را وادار خواهد کرد که با کار بیشتر و بهتر به موقعیت شغلی خویش نیز استحکام بخشند. مدیریت هتل در جلسات متشکله شخصی و فردی آنان نیز بکوشد و نوع غذای آنها را بررسی نماید که چنانچه مورد علاقه و رضایت آنها نباشد نسبت به تغییر آن با رضایت و تمایل کارکنان، دستور لازم بدهد. می‌تواند در مورد صرفه‌جویی‌ها و جلوگیری از حیف و میل و ضایعات و حفظ اموال و نگهداری وسایل هتل و بسیاری موارد دیگر صحبت کند. چون کارکنان هتل ضرورتاً و به شیوه‌های مختلف تغییر می‌کنند، تشکیل این جلسات به کارکنان جدید امکان می‌دهد که زودتر و بهتر با وظایف خود آشنا شوند. در این جلسات همه کارکنان احساس می‌کنند که عضوی از کادر مدیریت هستند، در نتیجه بیشتر احساس مسئولیت می‌کنند و خود را مانند مدیر هتل موظف می‌دانند از روی کمال علاقه و دلسوزی کار کنند و با اعتماد به نفس، مهارت‌های کاری خود را نشان دهند. به طور خلاصه، می‌توان گفت منظور از تشکیل این جلسات و گردهمایی، کسب آگاهی بیشتر از چگونگی گردش کار هتل و اطلاع از عیوب و نواقص کار، کسب نظر و توجه به پیشنهادهای کلیه کارکنان هتل در جهت بهبود وضع امور جاری، ایجاد صمیمیت و یگانگی در بین پرسنل، رسیدگی به وضع کار و گرفتاری آنان از هر لحاظ، استحضار از نظرات مثبت یا منفی، رضایت یا ناخرسندی میهمانان و مسافران که در درجه اول اهمیت قرار دارد، حفظ مصالح و منافع کلی هتل، ایجاد روح همکاری و هم‌فکری و اشتراک مساعی بین کارکنان هتل، اهمیت دادن به خواسته‌ها و نظرات و پیشنهادهای اصلاحی و سازنده آنان، آشنا ساختن آنان به وظایف و مسئولیت‌های شغلی، جلب توجه همه پرسنل به رعایت حقوق و احترام میهمانان و رفاه و آسایش آنان و بحث در خط مشی کلی هتل و توجه به انتقادات و ارائه طرق و شیوه‌های مناسب برای حل مشکلات با مشورت و صلاح‌دید کارکنان هتل که همه در

## مدیر هتل

حکم واحد و مدافع حقوق حقه هتل هستند و موارد دیگری که ذکر آن گذشت بدیهی است در جلسات گردهمایی، نظم کلی جلسه در حدی که رئیس جلسه انتظار دارد باید حفظ شود، صرفاً مطالبی مطرح و عنوان شود که به آنها اشاره شد، وقت صحبت هر کسی باید به نوبت محفوظ باشد. نباید از هر دری سخن گویند و موضوع به خارج از مسائل مورد نظر کشیده شود و هدف اصلی تحت الشعاع قرار گیرد. مطالب عمده و پیشنهادهای و نکات مهم به وسیله منشی جلسه در دفتری ثبت و وقت جلسه آینده نیز قید گردد و از جانب کادر مدیریت برای رفع نقایص و عملی کردن پیشنهادهای مصوبه، پیگیری لازم به عمل آید تا به اخذ نتایج مطلوب منجر گردد.

### اهمیت و چگونگی استخدام پرسنل

پرسنل هتل، یعنی قوه محرکه و گردانندگان کار هتل و مجریان امر پذیرش و پذیرائی میهمانان و مسافران که وارد هتل می‌شوند. به عبارت دیگر کلیه کارکنان از صدر تا آخر، مجموعاً نیروی انسانی هتل را تشکیل می‌دهند. با این بیان مجمل و مختصر، اهمیت اصلی پرسنل و تأثیر آن در سرنوشت هتل به خودی خود نمایان می‌شود و ما را از تعریف و توصیف بیشتر بی‌نیاز می‌سازد. نیروی انسانی به منزله جانی است که به کالبد هتل دمیده می‌شود و آن را به گردش و حرکت وا می‌دارد، حال دو سؤال پیش می‌آید: ۱. دیگر آنکه این عده چگونه افرادی باید باشند، یا شرایط استخدام آنان چیست. ۲. یکی اینکه تعداد این نیروی انسانی برای سازماندهی و اداره کردن هتل‌ها بالغ بر چند تن باید باشد. جواب سؤال اول را باید در خود هتل جستجو کرد، زیرا همه هتل‌ها همسان نیستند و با نقشه واحدی ساخته نشده‌اند، بعضی تشکیلات مفصل‌تری دارند، بزرگ‌تر و وسیع‌تر و دارای تجهیزات و تأسیسات و وسایل بیشتری هستند و بعضی دیگر کوچک‌تر و محدودتر و سازمانی نه چندان بزرگ را دارا می‌باشند. به علت همین عدم تساوی و تشابه ساختمان‌ها و نابرابری تعداد اتاق‌ها و قسمت‌های وابسته به آن، نمی‌توان معیار قطعی و استاندارد معین و مشخصی برای تعداد پرسنل قایل شد، ناچار باید عده افراد شاغل در هر هتل را برابر نیاز واقعی تشکیلات و سازمان آن هتل در نظر گرفت. برای رسیدن به این هدف، ابتدا باید سازمان هتل را با توجه به تشکیلات، بخش‌ها و قسمت‌های مختلف، تعداد اتاق‌ها، انواع پست‌ها و مشاغل مورد احتیاج، روی کاغذ پیاده کرد و سپس بر مبنای معیارها و مقیاس‌ها و ضرورت‌ها و نیازها، مقدار پرسنل را به دست آورد. مقدم بر اشتغال کارکنان و کارگران در مشاغل مختلف، تعیین شاغلان پست‌های اساسی یا پایه‌ای، یعنی انتخاب رؤسای بخش‌ها و قسمت‌هاست. به جهت آنکه پرسنل مشاغل دیگر باید با نظر رؤسای قسمت‌ها و بخش‌ها انتخاب شوند. رعایت سلسله مراتب در ایفای وظایف و احساس مسئولیت‌ها، و اظهار نظر رئیس هر قسمتی در استخدام و نظارت او در ادامه خدمت افراد زیرمجموعه‌اش کاملاً موجه است. بدیهی است در خلال این برآورد، تعداد شیفت کار و حجم کار و توانائی افراد پرسنل را نباید از نظر دور داشت. با توجه به خط مشی پرسنل، ضمن بررسی حجم کار بر اساس مقیاس‌های لازم، ابتدا و انتهای ساعات کار هر شیفت با نهایت دقت مشخص شود. البته به احتمال قوی این امکان وجود دارد که ضمن عمل معلوم شود که کار یک شیفت از

## مدیر هتل

نظر کمیت با کار شیفت دیگر معادل و برابر نیست، این اختلاف حجم کار دو شیفت یعنی کمی کار در یک شیفت و زیادی کار در شیفت دیگر از لحاظ پرسنل مشکلاتی را به وجود می‌آورد. در اوقاتی که حجم کار کم است قطعاً وقت پرسنل تضييع می‌شود، در عوض شیفت پرکار، افراد شاغل با کمبود وقت و زیادی کار مواجه خواهند شد. یا ممکن است تعویض شیفت هم‌زمان با زیادی و تراکم کار صورت گیرد. با توجه به این نکات در مورد تعیین اوقات کار شیفت‌ها باید عمیقاً بررسی شود تا تقسیم کار به شکل رضایت بخشی عملی گردد. باید دانست شیفت‌بندی در کار هتل نیز امر ساده‌ای نیست، حساب دقایق کار پرسنل و بازده کار آنان در اوقات مختلف شبانه روز باید طوری در نظر گرفته شود که از صلاح و صرفه هتل بیرون نباشد و تحمیل خارج از انتظام هم به برخی از متصدیان امور هتل نشود، زیرا بیکار ماندن عده‌ای در یک شیفت و گرفتاری و اشتغال زیاده از حد پرسنل در شیفت دیگر نه منصفانه و قابل دوام است و نه با منافع و مقتضیات مالی هتل مطابقت دارد. هدر رفتن نیروی انسانی در قسمتی از اوقات و زیر فشار قرار دادن عده‌ای در قسمت دیگر با هیچ روش عادلانه‌ای منطبق نیست و جزئیات این نکات به تعمق و تأمل بصیرانه‌ای نیاز دارد. البته باید مسأله پرسنل را هم مورد مطالعه قرارداد و ساعات کاری را که عضو رزرو برای کار مورد نظر صرف می‌کند مد نظر قرار گیرد. در مورد پست‌های پایه‌ای باید مقداری انعطاف پذیر بود و به رؤسای بخش‌ها مجال داد تا به تدریج با اخذ تجربه و فراگیر رموز کار در دوره خدمت، پخته تر و کارآزموده تر شوند، چرا که رؤسای بخش‌ها که با انواع کارها و خصوصیات طبایع مختلف پرسنل زیر نظر خود روبه‌رو هستند، بایستی در جریان کارها با ماهیت امور آشنائی بیشتری پیدا کنند و خود را برای تسلط به وظایف مربوط، بسازند و با کارائی بیشتر، مثمر ثمر واقع شوند و شایسته پست‌های حساسی باشند که به عهده گرفته‌اند. موضوع تأمین پرسنل بر مبنای احتیاج را نمی‌توان از مسایل فنی و علمی بر کنار دانست و بدون محاسبات دقیق به طور دلخواه یا تقریب و حدس و گمان، عده‌ای را به کارگمارد. این عمل مشابه آن است که کشاورزی بی‌سابقه‌ای بذر ناشناخته‌ای را بدون در نظر گرفتن تناسب مقدار آن با مترائ زمین مزروعی بپاشد و منتظر برداشت محصول باشد، یا مانند تاجری ناآشنا به امور تجارت و وضع بازار و مسأله عرضه و تقاضا، اجناسی را خریداری و سرمایه‌ای را به رکود بکشاند و به انتظارات واهی بنشیند. آگاهی از مقدار کار هر فرد و سنجش آن با حجم کلی کار هتل توأم با پیش‌بینی صحیح و استمرار کار و برنامه‌های آتی هتل، لازمه تعیین و برآورد تعداد واقعی پرسنل هر بخش می‌باشد. ارزش کار فرد فرد پرسنل در سازمان هتل شایان دقت است و روزبه‌روز گردش کار پرسنل هتل و مشخص کردن مسئولیت‌ها و نحوه کنترل آنها اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. برای پی‌ریزی شالوده پرسنل سازمان هتل باید با مشخص کردن خط مشی کلی و برنامه‌ریزی همه جانبه و حساب شده قدم برداشت. مقایسه مخارج روزانه اعم از حقوق و دستمزد و استهلاک و هزینه‌های پیش‌بینی نشده یا درآمد حاصله از هتل و پیش‌بینی آن برای دراز مدت، مسأله ساده و زودگذری نیست و یقیناً نباید نظر کارشناسان و متخصصان مجرب را نادیده گرفت، زیرا صنعت هتلداری بر زیربنای اقتصادی مبتنی است. به همین جهت باید قوانین و اصول اقتصاد را بر جزئیات امور هتل ناظر و حاکم دانست و سنجش درآمد و هزینه را در طول ادامه حیات هتل اساس کار قرار داد و این مقیاس و سنجش به منزله دو کفه ترازو است که اگر بین این دو کفه توازن برقرار باشد یا کفه هزینه سنگینی کند، نشانگر آن است که چرخ‌های گردش هتل به جانب زیان و استهلاک روی آورده است و دیر یا زود آثار آن در چهره مالی و اقتصادی هتل نمایان خواهد



## مدیر هتل

بود. بودجه‌ای که برای پرسنل اختصاص می‌یابد در بین هزینه‌های دیگر رقم چشمگیری است و آشکارا جلب توجه می‌کند و گویای آن است که اول بیاندیشید و سپس به پیاده کردن سازمان هتل دست یازید. هتلدار باید از کیفیت و کمیت کار تک تک پست‌ها و قسمت‌ها آگاه باشد و آنگاه به نسبت حجم کار، به اشتغال افراد لایق و کاردان رأی دهد. این نکات، مسایل و عواملی است که نه تنها در سازمان و تشکیلات و تعداد پرسنل بی‌تأثیر نیست، بلکه اثر قاطع و تعیین‌کننده‌ای دارد. متأسفانه اغلب هتلداران این نکات را خالی از اهمیت می‌پندارند و در آغاز پیاده کردن سازمان به این مطالب کمتر توجه دارند و می‌خواهند پست‌هایی را که در تصور آنهاست پر کنند و در این کار هم بیشتر به سراغ بستگان و دوستان و آشنایان خود می‌روند یا توصیه میهمانان و مشتریان را می‌پذیرند و زمام کارها را به دست افرادی می‌سپارند که فاقد شرایط لازم هستند و تجربه و اطلاعاتی در کارهای هتل ندارند. چنین کارکنان وابسته به این و آن هم از آشنائی‌ها و بستگی‌های نسبی و سببی سوء استفاده کرده خود را مقرب می‌دانند. نه به کار هتل تن می‌دهند و نه به درد مشتری می‌خورند. این گونه هتلداران با گذشت زمان و تحمل گرفتاری‌ها و آشفتگی‌ها و زیان‌های ملی فراوان به خود می‌آیند و به اشتباه خود پی می‌برند، در صورتی که در کار استخدام پرسنل، دستیابی به افراد کاردیده و مستعد کمال اهمیت را دارد. امروزه این فکر به وجود آمده است که مؤسسات آموزشی در رشته هتلداری افرادی را تربیت کنند که با آموزش‌های لازم آماده خدمت در کار هتلداری باشند و مدارسی برای تحصیلات و طی دوره‌های تعلیماتی دو یا سه ساله یا دیپلم و فوق دیپلم تا سطوح دانشگاهی به وجود آید تا به صنعت رایج هتلداری وجهه و رونق و حیثیت و اعتبار بیشتری بخشند و به اقتضای زمان به سوی پیشرفت و مدارج بالاتری سوق دهند. اهمیت تعلیم و تربیت برای پرسنل هتل آنقدر زیاد است که علاوه بر تأسیس مدارس عالی در رشته هتلداری، در خود هتل‌ها قسمتی را به آموزش پرسنل اختصاص داده‌اند که به وسیله کارشناسان و صاحب‌نظران مجرب، دوره‌های کارآموزی و فراگیری را طی نمایند تا وجودشان در کارهای هتل اثر خاصی داشته باشد و داشتن دوره‌های آموزشی برای تربیت پرسنل به طور قطع و یقین به نفع هتل‌ها تمام می‌شود و ارج و قدر و منزلت هتل را بالا می‌برد. با این مقدمات به این نتیجه می‌رسیم که پرسنل زاید بر احتیاج واقعی، علاوه بر افزایش هزینه و مصارف هتل نه تنها به پیشرفت و سرعت و بازده کار کمک نخواهند کرد، بلکه ممکن است نتیجه معکوس نیز در بر داشته باشد و موجبات تراکم کارمند و لوژ مسئولیت‌ها و بی‌نظمی‌ها فراهم شود. عکس این جریان نیز قابل اهمیت است، یعنی اگر کمبود پرسنل در حدی باشد که باعث رکود و کندی کارها شود، اثر نامطلوب آن محسوس خواهد بود. بنابراین باید برای سازماندهی و تعیین تعداد کارکنان و کارگران هتل با رعایت موارد ذکر شده و بررسی‌های دقیق دیگر اقدام نمایند.

### انعطاف پذیری در گزینش‌ها و جایگزینی کارکنان هتل

گفته‌ایم که برای ادامه فعالیت‌ها به نیروی انسانی کارآمد و ما هر احتیاج خواهیم داشت و این نیروها را بایستی از طریق گزینش به کار گماریم. برای جایگزینی آنها و استفاده از نیروهای کمکی و انجام کنترل‌های

## مدیر هتل

مختلف در هزینه‌ها و کارهای جاری هتل به وجود یک برنامه مدون و دقیق نیازمند خواهیم بود و این تنها هنگامی میسر است که فردی با تجربه و برخوردار از تخصص لازم عهده‌دار انجام آن شده باشد. مواردی که فهرست‌وار بیان خواهیم کرد، بعضی شرایط و روش‌های مختلف را جهت گزینش کارکنان یک هتل یا رستوران بزرگ دربر خواهد داشت که به کار گرفتن آنها با انعطاف‌پذیری و دوری جستن از اشکال تراشی‌ها همراه خواهد بود. برای دستیابی به یک هدف مشخص و مترقی در رابطه با جایگزینی پرسنل یا استفاده از نیروی انسانی کمکی در بخش‌هایی از هتل که پرکار و شلوغ‌تر از دیگر بخش‌هاست و کنترل‌های ویژه‌ای بر آن اعمال می‌شود، می‌باید که پنج مورد مندرج زیر را در نظر گرفت: ۱. طبقه‌بندی مشاغل از نظر نوع کار و تخصص‌های موجود در صنعت هتلداری. ۲. تعیین معیارهای کار و نحوه ارزیابی آن. ۳. انجام پیش‌بینی‌های لازم از نظر حجم کار و گسترش آن در آینده. ۴. انجام کنترل‌ها و بررسی‌های مداوم بر کارهای جاری هتل. ۵. تمهید پیش‌بینی‌های لازم درباره نیروی انسانی مورد نیاز در موقعیت‌های استثنائی کوتاه مدت نظیر فصل شلوغی هتل. و اینک درباره هر یک از موارد فوق به توضیح بیشتری می‌پردازیم و نکات ضروری و عمده‌ای که آگاهی از آن را لازم و بایسته می‌دانیم به شرح زیر باز می‌گوئیم:

۱. طبقه‌بندی مشاغل در صنعت هتلداری: این طبقه‌بندی شامل رسیدگی و تجزیه مشاغل به سه مورد زیر تقسیم می‌شود: - مشاغل غیروابسته به تولید - مشاغل وابسته به تولید - مشاغل در ارتباط مستقیم با تولید برای آگاهی بیشتر پیرامون هر یک از انواع مشاغل نامبرده لازم است که توضیح بهتری بیان کنیم: - مشاغل غیروابسته به تولید: این مشاغل آنهایی هستند که واگذاری آنها باید با توجه به سیاست کلی هتل و خط مشی آینده آن و با رعایت نقطه نظرهای مدیریت انجام شود. از جمله این مشاغل می‌توان مسئولیت هر یک از بخش‌های هتل، مشاغل حوزه مدیریت، بعضی پست‌های حساس و کلیدی هتل و بخشی از کارکنان اداری را مثال آورد. ارائه آموزش‌های شغلی و شرح و توضیح وظایف و راهنمایی‌هایی برای بهتر شدن نحوه انجام کار در دراز مدت به کاهش هزینه‌های ثابت پرسنل کمک خواهد کرد. - مشاغل وابسته به تولید: این گروه از مشاغل در هتل با حجم کار و تعداد مسافری و میهمانان ارتباط مستقیم دارند. از جمله این مشاغل می‌توان سرپرستان بخش‌های هتل، کارکنان بخش پذیرش، صندوق‌دارها و دیگر شغل‌هایی که با امور مالی هتل ارتباط می‌یابند، همچون صندوق امور مالی، کارگزینی، صندوق تریا و رستوران را مثال آورد. - مشاغل در ارتباط مستقیم با تولید: تعداد این مشاغل و کارکنان آنها نسبت به تغییرهای ایجاد شده در تعداد مسافری نوسان می‌کند. با افزایش مسافری بر تعداد این کارکنان هم افزوده می‌شود و با کاهش آنها کاسته می‌گردد. نمونه‌های این مشاغل عبارت‌اند از: نظافت‌چی‌ها، آشپزها، گارسن‌ها، کارکنان تریا و اسنک

۲. تعیین معیارهای کار و نحوه ارزشیابی آن: از جمله موارد اجرائی و با اهمیت که می‌توان در این زمینه‌ها یاد کرد عبارت‌اند از: - تعیین زمان و فرصت کافی و لازم برای اجرای کارهای مختلف در روال عادی - تعیین و بررسی انواع سرویس‌ها و خدمات قابل ارائه - دایر ساختن محل کار - تعیین نوع و موقعیت آموزش یافتگی کارکنان - تعیین معیارهایی برای سنجش میزان کار و مشخص ساختن ضوابط تشویق برای کارکنان جدی و با صداقت - رعایت استانداردهای رایج و بایسته در سرویس‌ها و خدمات - تعیین زمان و فرصت لازم برای اجرای کارها در موقعیت‌های غیرعادی نظیر فصل پر رفت و آمد

## مدیر هتل

۳. انجام پیش‌بینی‌های لازم از نظر حجم کار و گسترش آن در آینده: نکات مهم و اجرایی لازم را که می‌باید در این مورد بدان توجه نمود از این قرار خواهد بود: - تعداد رزروهای موجود و همچنین تعداد اتاق‌هایی که اجاره داده شده است. - تعیین میانگین دو برابر حجم کار هتل. - تعیین میانگین مدت اقامت مسافری در هتل. - محاسبه سفارشات داده شده در کوتاه مدت. - بررسی درباره درصد رزروهای انجام شده در کوتاه مدت. - توجه و بررسی پیرامون موقعیت کلی اقتصادی و اوضاع سیاسی کشور. - تعیین و محاسبه آماری تعداد مسافری در زمان مشابه سال پیش. - توجه به تعطیلات فصلی و ماه‌هایی که رفت و آمد مسافری کاهش می‌یابد. - در نظر آوردن تعطیلات هفتگی و ایام تعطیل دیگر. - پیش‌بینی احتمالی وضعیت هوا و اثرات ناشی از آن. - توجه به رویدادها، حوادث و اتفاقاتی که در شهر، حومه و کشور به وقوع می‌پیوندد. - تعیین مقدار درصد تعداد صبحانه‌ها، نهار و شام فروخته شده در یک زمان معین. - تعیین و بررسی درباره تعداد درصد مسافران عبوری و تعداد میهمانی‌ها و جشن‌های برگزار شده

۴. تمهید پیش‌بینی‌های لازم درباره نیروهای انسانی مورد نیاز در موقعیت‌های استثنائی کوتاه مدت نظیر فصل شلوغی هتل: به کارگیری و استفاده از نیروهای انسانی در هر موردی نیاز به برنامه‌ریزی دقیق و تدوین تعداد ساعت کار آنها در هر زمان دارد. در هتل یا رستوران نیز برای این منظور احتیاج به برنامه‌های کوتاه و بلندمدت احساس می‌شود. در این برنامه‌ریزی معمولاً کم رفت و آمدترین و شلوغ‌ترین روزها و ساعت‌های هتل در نظر گرفته می‌شود و آن گاه میانگین تعداد مسافری روزانه مشخص می‌گردد و درصدی معین از تعداد کارکنان را به عنوان پرسنل ذخیره برای مواقع شلوغی و استثنائی در نظر می‌گیرند. به عنوان مثال ممکن است در فصل پر رفت و آمد بخشی از هتل با کمبود افراد و پرسنل روبه‌رو شود. در این موارد بعد از مشاوره با مدیران بخش و تبادل نظر با مدیران دیگر بخش‌ها می‌توان به تعداد کافی افراد را برای آن قسمت تعیین و منتقل نمود، ولی این کار باید چنان صورت بگیرد تا فشار و آسیبی بر دیگر بخش‌ها وارد نگردد. از دیگر روش‌هایی که در این موارد به کار گرفته می‌شود آن که می‌توان مرخصی کارکنان را لغو و با پرداخت اضافه کار به آنها نسبت به رفع و حل مشکل اقدام نمود.

۵. انجام کنترل‌ها و بررسی‌های مداوم بر کارهای جاری هتل: در اجرای این مورد لازم است که لیست حضور و غیاب را با توجه به حجم کار و انواع وظایف هر یک از بخش‌ها و ساعات کار هر یک از کارکنان و کارمندان کنترل شود. تعداد اتاق‌های اشغال شده، تعداد مسافری در هتل، صبحانه‌ها، نهار و شام‌های سرو شده، تعداد ورودی و خروجی‌ها و... با توجه به تعداد کارکنان همان قسمت و تعداد کل ساعات کار مقایسه می‌گردد. با انجام این مقایسه و نتایجی که از آن به دست خواهد آمد می‌توان بر این نکته پی برد که، (آنچه باید باشد) با (آنچه که هست) چه تفاوت‌های دارد و اختلاف‌ها و تفاوت‌های موجود مورد بررسی و بازبینی قرار می‌گیرد و با کاربرد همین مقایسه‌هاست که می‌توان کنترل‌های لازم را بر جریان کارها در هتل و رستوران را به‌طور دقیق‌تری انجام داد و نقاط ضعف و قوت هر یک از بخش‌ها و برنامه‌ها را تعیین و نسبت به رفع مشکلات موجود اقدام کرد، تعادل و موازنه‌های لازم را صورت داد و با پیش‌بینی‌ها، برنامه‌ریزی‌ها و آموزش‌های سازنده از تکرار نقاط ضعف در آینده پیشگیری به عمل آورد.

بعد از استخدام کارمند و آن‌گاه که بخواهیم مسئولیت معینی را به وی بسپاریم، شرط نخست آن است که سمت و شغل او با میزان کاردانی و تجربه‌اش هم‌پایه باشد. به تأکید باید بگوییم که سپردن یک پست والا و یک مسئولیت سنگین هم‌چون مدیریت یکی از بخش‌های هتل به یک کارمند جدید، اقدامی اشتباه‌آمیز خواهد بود. برای آنکه بتوانیم چنان شغلی را به فردی واگذار نماییم، در گام اول می‌بایست که انگیزه پذیرش مسئولیت را در او به‌وجود آوریم و یا از وجود آن اطمینان داشته باشیم و به استحکام نیروی انگیزش کارمند پی‌ببریم. ما همه به نحوی دارای تمایلات ویژه خود هستیم که بخشی از این خواسته‌ها را انواع اجتماعی انگیزه تشکیل می‌دهد. بسیاری از این خواستن و توانستن‌ها برای گروه‌های فراوانی از مردم به صورت احساس‌های همگامی شناخته می‌شوند. نمونه‌ای از این عوامل به گفته روانشناسان مشهور جهانی، همان انگیزه ابراز شخصیت است که می‌تواند به صورت حس برتری‌جویی و جلب توجه و تحسین دیگران آشکار شود.

پس از بیدار ساختن و هدایت صحیح این انگیزه در روان یک کارمند هتل، می‌توان مسئولیت یک بخش از هتل را هرچه که با اهمیت باشد به وی سپرد و اطمینان داشت که چنین فردی خواهد توانست وظیفه دشوار خود را به خوبی و به کمال انجام دهد. تقویت این انگیزه ویژه برای کارمندانی که می‌بایست یا میهمانان و دوست‌داران هتل در تماس باشند، خود به نوعی آموزش دقیق و استادانه احتیاج دارد. آموزش افراد برای تصدی پست‌های مهم در هتل باید با شناخت تمایلات شخصی آنها نیز همراه باشد. کسانی که این احساس در آنها به قوت وجود داشته باشد به طوری که بخواهند به دیگر افراد انسانی و هم‌نوع‌های خویش، خدمت نمایند و تا آنجا که می‌توانند بدان‌ها یاری برسانند، بر دیگر داوطلبان و یا مسئولین که این انگیزه در آنها ضعیف باشد برتری دارند. پی‌بردن به وجود انگیزه در اشخاص مختلف و شناخت خواسته‌های باطنی آنها کاری بس دشوار است که پیچیدگی و حساسیت بسیار دارد.

لیک با گذشت زمان و کنترل و بررسی رفتار و کارهای آنها می‌توان به خوبی بر این مهم دست یافت. زمان، بسیاری از مشکلات را حل خواهد کرد و بعد از کشف واقعیت‌هایی که در نهاد افراد وجود دارد، می‌توان هر یک را به فراخور انگیزه‌های او به مسئولیت گماشت که اگر چنین اقدامی بدون بررسی و مطالعه دقیق صورت پذیرد بی‌تردید، با دشواری‌های شدید و بن‌بست‌های ناگهانی و اسفبار همراه خواهد بود. در نظر آوریم که مسئولیت تأسیسات شفاژ و یا دستگاه‌های تهویه هتل به کارمندی جدید و کم تجربه واگذار شده است که انگیزه او برای پذیرش این مسئولیت آن بوده که خود را برتر از دیگر کارمندان باتجربه و پرسابقه معرفی نماید و چندان تمایلی به توجه از خواسته‌های واردین هتل از خود نشان نمی‌دهد.

اندک زمانی پیش نخواهد گذشت که نارضایتی‌ها و انتقادهای جدی و انکارناپذیر میهمانان برانگیخته خواهد شد و آنگاه با این مسئله حاد رویاروی خواهیم بود که چگونه بتوانیم حیثیت و محبوبیت هتل و کارمندان را بار دیگر به‌دست آوریم. آشکار است که برای سپردن مسئولیت یک دستگاه پیچیده و تأسیسات گسترده‌ای نظیر شفاژ هتل به هر یک از کارکنان نباید پیش از آزمون صحیح آنها در زمینه طرز کار این تأسیسات و

## مدیر هتل

شیوه کنترل آنها صورت بگیرد. در سرمای شدید فصل زمستان چگونه می‌توان از یک مسئول بی‌تجربه دستگاه شویاژ انتظار داشت که اتاق‌های هتل را به‌طور مطبوع و راحت‌بخش، گرم نگه‌دارد؟ پاسخ به پرسش‌هایی از این‌گونه است که اهمیت آموزش صحیح و به‌موقع کارکنان هتل و دیگر کارمندان را روشن می‌سازد برای آموزش دادن به کسانی که انگیزه‌های اجتماعی آنها قوی‌تر است و به‌هنگام تماس با واردین هتل، خونگرمی بیشتر و شخصیت بارزتری از خود نشان می‌دهند باید شیوه کار و تکنیک پذیرایی از میهمانان نیز آموخته شود. این افراد باید که روش آماده‌ساختن سرویس و میز غذا و تخت‌خواب و این‌گونه کارها را به خوبی بدانند و آن را یاد گرفته باشند: برای آموزش دادن به این افراد بهتر است نکات ذیل مورد توجه قرار گیرد:

- بیان و توضیح مطالبی که می‌خواهیم بدان‌ها یاد دهیم و این خود یکی از راه‌های صحیح آموزش به شمار می‌آید. یادگیری افراد هنگامی عمیق‌تر و فراموش‌ناشدنی خواهد بود که آنچه را می‌آموزند به نحوی برای خود و پیش‌خود، تکرار نمایند و آن را به کار بندند. دشوارترین کارها را با این روش می‌توان به خوبی آموخت.

- نشان دادن طرز کار و شیوه انجام آن که به عقیده روانشناسان از سودمندی ویژه و پر اهمیت برخوردار است. برای انجام این روش توصیه می‌کنیم که شیوه آزمایش و خطا را نباید به‌کار برد. بدین معنی که هرگاه بخواهیم کاری دشوار به افراد خود بیاموزیم بهتر آن است که در همان آغاز، طرز انجام صحیح و بی‌نقص را به آنها یاد بدهیم و از بروز اشتباه در انجام آن پیش‌گیری نماییم. این شیوه آموزش از تلف‌شدن هزینه و به‌هدر رفتن وقت مدیر و کارکنان هتل جلوگیری می‌نماید و هم چگونگی آموختن صحیح را به کارکنان یاد می‌دهد.

- سنجش بازدهی تجربی و آزمایش از آنچه که به افراد آموخته‌ایم. در این مرحله می‌بایست کارمندان آموخته‌های خود را به مرحله اجرا و عمل درآورند تا هر گونه کمبود یا نواقصی که در کار آنها مشاهده گردد به خوبی دریافت و شناخته شود.

- تصحیح و برطرف ساختن معایب کار است. در این زمینه یادآوری این نکته به‌جا خواهد بود که به‌کارگیری روش‌های آموزش صحیح موجب می‌گردد تا از بروز اشتباه و خطا به میزان رضایت‌بخش جلوگیری شود ولی گاه ممکن است کمبودهایی در انجام عملی آن نیز مشاهده گردد که به آسانی قابل تصحیح خواهد بود.

ادامه روش‌های آموزشی یاد شده و پیگیری آنها بر میزان مهارت و پختگی افراد تأثیر می‌نهد و کارآئی و مفیدیت هرچه بیشتر کارکنان هتل را فزونی می‌بخشد و این امر باید همچون یک وظیفه حساس و پراهمیت برای یک مدیر هتل شناخته شود چرا که، ساده‌ترین کارهای هتل می‌تواند برای یک کارمند جدید، به صورت یک مشکل پیچیده و سنگین جلوه کند به‌طوری که او را به سردرگمی دچار سازد. یکی از آسان‌ترین برای کسانی که چند سالی را در انجامش گذرانده و تجربه کرده‌اند، رانندگی اتومبیل است.

این کار را پس از گذشت سالی چند به صورت ناخودآگاه انجام می‌دهند و در ذهن و مغز آنها چنین نقش بسته که بیان چگونگی کنترل و هدایت اتومبیل را قابل توضیح نمی‌شناسند و با شنیدن پرسش‌هایی در این

## مدیر هتل

باره که در سرازیری‌ها یا ارتفاعات باید از کدام تکنیک‌ها برای هدایت و کنترل اتومبیل کمک گرفته به خنده می‌آیند اما همین پرسش برای کسانی که هنوز تجربه‌ای نیاندوخته و در عمل با آن رویاروی نشده‌اند بسی دشوار است. آموختن شیوه انجام هر کار باید با یادآوری و تأکید بر این نکته همراه باشد که هر آموخته‌ای را می‌بایست به درستی و کمال فرا بگیرند و به هنگام انجام‌دادنش از دقت و درستی خود اطمینان داشته باشند و هم بدان‌ها تفهیم شود که صداقت و صمیمیت آنها یک خصلت بارز و پسندیده است که با مفید بودن و کارآئی تفاوت دارد.

همراه بودن این دو خصلت است که می‌تواند فردی بی‌نقص و به کمال از یک کارمند هتل ارائه نماید. روش دیگری که بدون توجه به شیوه‌های علمی آموزش در میان کارکنان هتل‌ها از دیرباز مشاهده می‌گردد، آموزش کارمند به کارمند یا همکار به همکار است. این شیوه را در کارگاه‌های صنعتی و کارخانه‌ها نیز به کار می‌گیرند و هنوز به شدت رواج دارد که باید گفت روشی قدیمی، کارشکن و غیرمفید است. گفتیم که برای سپردن مسئولیت به افراد باید انگیزه آنها را از پذیرش آن در نظر گرفت. این نکته را هم یادآور شویم که برتری جوئی و شاخص بودن در میان دیگران، انگیزه‌ای است که در نهاد افراد با تجربه و سرد و گرم چشیده نیز دیده می‌شود.

سپردن مسئولیت آموزش یک کارگر یا کارمند جدید به یکی دیگر از کارگران یا کارمندان که زمان طولانی‌تری را در انجام خدمت گذرانده است، بدان امید که وی بخواهد و بتواند از عهده این مهم به‌طور کامل برآید، تصویری اشتباه‌آمیز خواهد بود. بسیاری از مدیران هتل‌ها و کارگاه‌ها با این مشکل بزرگ رویاروی گردیده‌اند که آموزش بدین شیوه، نه تنها مثبت و کارساز نبوده بلکه جنبه منفی و زیان‌بارش به مراتب بیشتر بوده است. این طرز آموزش به هیچ صورتی توصیه نمی‌گردد چرا که این روش به گفته روانشناسان به انتقال منفی و کسب مهارت در جهت عکس مفیدیت خواهد انجامید.

این نکته را یادآور شده‌ایم و به تکرار می‌گوییم که رعایت نظم و ترتیب در هر شغل و حرفه‌ای اهمیت خاص دارد و هرچه کارمندان بدین مهم توجه نمایند بر ارج و مقدار آنها افزوده می‌گردد. در هتل نیز، کارها به صورت گروهی انجام می‌شود و مسئولیت انجام هرچه صحیح‌تر آن به‌طور مشترک بر عهده تمامی کارکنان هتل است. از این روی است که ترجیح می‌دهیم تا بعضی نکات دقیق را از میان مسایل متداول و جاری‌روز، برگزینیم و انجام آن را توصیه نماییم.

کارکنان هتل باید که به‌طور کامل با مقررات جاری هتل آشنا شوند و از جمله اینکه بدانیم به عنوان مثال آیا می‌توان غذا را در اتاق سرو نمود یا خیر؟ هیچ یک از کارکنان هتل نباید نام و مشخصات مسافری را در اختیار مسافر دیگر قرار دهد بیان نکاتی از این نظیر که اتاق شماره... تنهائی مسافرت نموده، خواه مرد و یا خانم باشد و اطلاع آن به دیگران ممنوع است همچنین هرگز نباید شماره اتاق مسافری را به مسافر دیگر اطلاع داد. کارکنان هتل به هیچ عنوان مجاز نیستند که با میهمانان صحبت خصوصی نمایند یا آنکه به اصطلاح درد دل کنند و از آنچه در داخل و یا خارج از هتل می‌گذرد سخن به میان آورند. دوییدن و یا با شتاب و عجله بی‌مورد راه رفتن در هتل ممنوع است و کارمند هتل به هیچ صورتی نباید موجب عصبانیت و

# مدیر هتل

اضطراب میهمانان گردد.

در صورت بروز هر گونه اشکالی می‌باید که از طریق سلسله مراتب اقدام و موضوع را به آگاهی مدیر و مسئول هتل برسانند. آنچه را مفقود گردیده و کارمندی آن را یافته است بی‌درنگ باید کار را تعطیل نموده و به سرپرست قسمت و همچنین به مدیر هتل گزارش نمایند و هیچ‌گونه ندانم‌کاری و سهل‌پنداشتن موضوع را در این مورد نمی‌توان پذیرفت هر چند که آنچه یافت شده ارزش چندانی هم نداشته باشد. کارکنان هتل می‌باید در دقیقه معین به کار مشغول گردند و تأخیر در کار و دیر رسیدن آنها به نظم و سیستم صحیح کار لطمه وارد خواهد ساخت و از سوئی باید بدانند که همکار آنها نمی‌تواند بیش از ساعت‌های کار خودش در هتل بماند و به جای آنها انجام وظیفه نماید چرا که در خارج از هتل نیز مشکلاتی دارد که خود می‌باید به آنها رسیدگی نماید.

بهنگام مکالمه با تلفن نباید سخن بد کشانید و آن‌گاه که دو تن از کارمندان گفتگو می‌نمایند باید صدای خود را پایین نگه دارند و از هر گونه مشاجره و پرخاش‌گوئی و توهین به شدت خودداری کنند. در برخورد با مسافری مشکوک باید که ضمن رعایت کامل خونسردی مراتب را به مدیر یا مسئول حفاظت هتل آگاهی دهند. پاک‌نظر بودن و امانت‌داری از دیگر خصایل پسندیده یک کارمند صدیق است. دانستن شیوه صحیح رفتار با خردسالان و کهن‌سالان برای کارکنان هتل ضرورت دارد و از جمله باید این احساس را در دل داشته باشند که در بالا رفتن از پلکان هتل بدان‌ها یاری دهند و از آسیب رساندن یا بازیچه شدن وسایل و امکانات هتل توسط کودکان با مهربانی و عطف و قاطعیت جلوگیری نمایند و از آن جمله از بازی کردن کودکان با سیستم آسانسور ممانعت کنند.

هر نوع کمبود از این موارد به دیگر بخش‌های هتل که دور از هر گونه کمبودی باشند، آسیب وارد خواهد آورد. شوخی و مزاح با همکاران، آوای سوت درآوردن، آروغ زدن، خمیازه کشیدن، در پاسخ به دیگران از کلمات یا جمله‌های سست استفاده کردن، در مقابل مشتری نشستن، سیگار کشیدن و تکیه به دیوار دادن از نکات طردشده‌ای است که انجام آن بر یک کارمند هتل زیبنده نیست و سرانجام رعایت پاکیزگی و بهداشت از سوی هر یک از افراد پرسنل حائز اهمیت است که بر قدر و منزلت آنها نزد مشتریان هتل می‌افزاید.

رئوس مطالبی را که باید به کارکنان هتل آموزش داده شود به اختصار از نظر می‌گذرانیم، بدیهی است تک تک این عناوین احتیاج به شرح و بسط کافی دارد که مسئولان آموزش، به موقع هر یک از موضوعات را تا آنجا که لازم است تشریح خواهند نمود تا مسائل کاملاً بررسی و روشن شود و نکته ابهامی باقی نماند. البته هر قدر مدرسان آموزش پرسنل و دوره‌های بازآموزی از لحاظ تجربه و طرز بیان مطلب و احاطه به مسایل هتلداری قوی‌تر و مسلط‌تر باشند، نتایج حاصله بیشتر و بهتر و مفید تر خواهد بود.

۱. وقت شناسی

۲. وظیفه شناسی

۳. سرعت در کار

۴. خوش اخلاق بودن

۵. با ادب بودن
۶. دقیق بودن در کارها
۷. جلب اعتماد کردن
۸. طرز برخورد با هر گونه مشتری
۹. داشتن ذوق و ابتکار در کارها
۱۰. حس همکاری با سایر کارکنان و طرز برخورد با آنان و رعایت سلسله مراتب

## اهمیت و چگونگی استخدام پرسنل

پرسنل هتل، یعنی قوه محرکه و گردانندگان کار هتل و مجریان امر پذیرش و پذیرائی میهمانان و مسافرانی که وارد هتل می‌شوند. به عبارت دیگر کلیه کارکنان از صدر تا آخر، مجموعاً نیروی انسانی هتل را تشکیل می‌دهند. با این بیان مجمل و مختصر، اهمیت اصلی پرسنل و تأثیر آن در سرنوشت هتل به خودی خود نمایان می‌شود و ما را از تعریف و توصیف بیشتر بی‌نیاز می‌سازد. نیروی انسانی به منزله جانی است که به کالبد هتل دمیده می‌شود و آن را به گردش و حرکت وا می‌دارد، حال دو سؤال پیش می‌آید:

۱. دیگر آنکه این عده چگونه افرادی باید باشند، یا شرایط استخدام آنان چیست.
  ۲. یکی اینکه تعداد این نیروی انسانی برای سازماندهی و اداره کردن هتل‌ها بالغ بر چند تن باید باشد.
- جواب سؤال اول را باید در خود هتل جستجو کرد، زیرا همه هتل‌ها همسان نیستند و با نقشه واحدی ساخته نشده‌اند، بعضی تشکیلات مفصل‌تری دارند، بزرگ‌تر و وسیع‌تر و دارای تجهیزات و تأسیسات و وسایل بیشتری هستند و بعضی دیگر کوچک‌تر و محدودتر و سازمانی نه چندان بزرگ را دارا می‌باشند. به علت همین عدم تساوی و تشابه ساختمان‌ها و نابرابری تعداد اتاق‌ها و قسمت‌های وابسته به آن، نمی‌توان معیار قطعی و استاندارد معین و مشخصی برای تعداد پرسنل قایل شد، ناچار باید عده افراد شاغل در هر هتل را برابر نیاز واقعی تشکیلات و سازمان آن هتل در نظر گرفت.

برای رسیدن به این هدف، ابتدا باید سازمان هتل را باتوجه به تشکیلات، بخش‌ها و قسمت‌های مختلف، تعداد اتاق‌ها، انواع پست‌ها و مشاغل مورد احتیاج، روی کاغذ پیاده کرد و سپس بر مبنای معیارها و مقیاس‌ها و ضرورت‌ها و نیازها، مقدار پرسنل را به دست آورد. مقدم بر اشتغال کارکنان و کارگران در مشاغل مختلف، تعیین شاغلان پست‌های اساسی یا پایه‌ای، یعنی انتخاب رؤسای بخش‌ها و قسمت‌هاست. به جهت آنکه پرسنل مشاغل دیگر باید با نظر رؤسای قسمت‌ها و بخش‌ها انتخاب شوند. رعایت سلسله مراتب در ایفای وظایف و احساس مسئولیت‌ها، و اظهار نظر رئیس هر قسمتی در استخدام و نظارت او در ادامه خدمت افراد زیرمجموعه‌اش کاملاً موجه است.

بدیهی است در خلال این برآورد، تعداد شیفت کار و حجم کار و توانائی افراد پرسنل را نباید از نظر دور داشت. با توجه به خط مشی پرسنل، ضمن بررسی حجم کار بر اساس مقیاس‌های لازم، ابتدا و انتهای ساعات کار هر شیفت با نهایت دقت مشخص شود. البته به احتمال قوی این امکان وجود دارد که ضمن عمل معلوم شود که



## مدیر هتل

کار یک شیفت از نظر کمیت با کار شیفت دیگر معادل و برابر نیست، این اختلاف حجم کار دو شیفت یعنی کمی کار در یک شیفت و زیادی کار در شیفت دیگر از لحاظ پرسنل مشکلاتی را به وجود می‌آورد.

در اوقاتی که حجم کار کم است قطعاً وقت پرسنل تضييع می‌شود، در عوض شیفت پرکار، افراد شاغل با کمبود وقت و زیادی کار مواجه خواهند شد. یا ممکن است تعویض شیفت هم‌زمان با زیادی و تراکم کار صورت گیرد. با توجه به این نکات درمورد تعیین اوقات کار شیفت‌ها باید عمیقاً بررسی شود تا تقسیم کار به شکل رضایت بخشی عملی گردد.

باید دانست شیفت‌بندی در کار هتل نیز امر ساده‌ای نیست، حساب دقایق کار پرسنل و بازده کار آنان در اوقات مختلف شبانه روز باید طوری در نظر گرفته شود که از صلاح و صرفه هتل بیرون نباشد و تحمیل خارج از انتظام هم به برخی از متصدیان امور هتل نشود، زیرا بیکار ماندن عده‌ای در یک شیفت و گرفتاری و اشتغال زیاده از حد پرسنل در شیفت دیگر نه منصفانه و قابل دوام است و نه با منافع و مقتضیات مالی هتل مطابقت دارد. هدر رفتن نیروی انسانی در قسمتی از اوقات و زیر فشار قرار دادن عده‌ای در قسمت دیگر با هیچ روش عادلانه‌ای منطبق نیست و جزئیات این نکات به تعمق و تأمل بصیرانه‌ای نیاز دارد.

البته باید مسأله پرسنل را هم مورد مطالعه قرارداد و ساعات کاری را که عضو رزرو برای کار مورد نظر صرف می‌کند مد نظر قرار گیرد. درمورد پست‌های پایه‌ای باید مقداری انعطاف پذیر بود و به رؤسای بخش‌ها مجال داد تا به تدریج با اخذ تجربه و فراگیر رموز کار در دوره خدمت، پخته تر و کارآزموده تر شوند، چرا که رؤسای بخش‌ها که با انواع کارها و خصوصیات طبایع مختلف پرسنل زیر نظر خود روبه‌رو هستند، بایستی در جریان کارها با ماهیت امور آشنائی بیشتری پیدا کنند و خود را برای تسلط به وظایف مربوط، بسازند و با کارائی بیشتر، مثمر ثمر واقع شوند و شایسته پست‌های حساسی باشند که به عهده گرفته‌اند.

موضوع تأمین پرسنل بر مبنای احتیاج را نمی‌توان از مسایل فنی و علمی بر کنار دانست و بدون محاسبات دقیق به طور دلخواه یا تقریب و حدس و گمان، عده‌ای را به کارگمارد. این عمل مشابه آن است که کشاورزی بی‌سابقه‌ای بذر ناشناخته‌ای را بدون در نظر گرفتن تناسب مقدار آن با مترائ زمین مزروعی بپاشد و منتظر برداشت محصول باشد، یا مانند تاجری ناآشنا به امور تجارت و وضع بازار و مسأله عرضه و تقاضا، اجناسی را خریداری و سرمایه‌ای را به رکود بکشاند و به انتظارات واهی بنشیند.

آگاهی از مقدار کار هرفرد و سنجش آن با حجم کلی کار هتل توأم با پیش‌بینی صحیح و استمرار کار و برنامه‌های آتی هتل، لازمه تعیین و برآورد تعداد واقعی پرسنل هر بخش می‌باشد. ارزش کار فرد فرد پرسنل در سازمان هتل شایان دقت است و روزبه‌روز گردش کار پرسنل هتل و مشخص کردن مسئولیت‌ها و نحوه کنترل آنها اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. برای پی‌ریزی شالوده پرسنل سازمان هتل باید با مشخص کردن خط مشی کلی و برنامه‌ریزی همه جانبه و حساب شده قدم برداشت.

مقایسه مخارج روزانه اعم از حقوق و دستمزد و استهلاک و هزینه‌های پیش‌بینی نشده یا درآمد حاصله از هتل و پیش‌بینی آن برای دراز مدت، مسأله ساده و زودگذری نیست و یقیناً نباید نظر کارشناسان و متخصصان مجرب را نادیده گرفت، زیرا صنعت هتلداری بر زیربنای اقتصادی مبتنی است. به همین جهت

## مدیر هتل

باید قوانین و اصول اقتصاد را بر جزئیات امور هتل ناظر و حاکم دانست و سنجش درآمد و هزینه را در طول ادامه حیات هتل اساس کار قرار داد و این مقیاس و سنجش به منزله دو کفه ترازو است که اگر بین این دو کفه توازن برقرار باشد یا کفه هزینه سنگینی کند، نشانگر آن است که چرخ‌های گردش هتل به جانب زیان و استهلاک روی آورده است و دیر یا زود آثار آن در چهره مالی و اقتصادی هتل نمایان خواهد بود.

بودجه‌ای که برای پرسنل اختصاص می‌یابد در بین هزینه‌های دیگر رقم چشمگیری است و آشکارا جلب توجه می‌کند و گویای آن است که اول بیانید و سپس به پیاده کردن سازمان هتل دست یازید. هتلدار باید از کیفیت و کمیت کار تک تک پست‌ها و قسمت‌ها آگاه باشد و آنگاه به نسبت حجم کار، به اشتغال افراد لایق و کاردان رأی دهد. این نکات، مسایل و عواملی است که نه تنها در سازمان و تشکیلات و تعداد پرسنل بی‌تأثیر نیست، بلکه اثر قاطع و تعیین‌کننده‌ای دارد.

متأسفانه اغلب هتلداران این نکات را خالی از اهمیت می‌پندارند و در آغاز پیاده کردن سازمان به این مطالب کمتر توجه دارند و می‌خواهند پست‌هایی را که در تصور آنهاست پر کنند و در این کار هم بیشتر به سراغ بستگان و دوستان و آشنایان خود می‌روند یا توصیه میهمانان و مشتریان را می‌پذیرند و زمام کارها را به دست افرادی می‌سپارند که فاقد شرایط لازم هستند و تجربه و اطلاعاتی در کارهای هتل ندارند. چنین کارکنان وابسته به این و آن هم از آشنائی‌ها و بستگی‌های نسبی و سببی سوء استفاده کرده خود را مقرب می‌دانند. نه به کار هتل تن می‌دهند و نه به درد مشتری می‌خورند. این گونه هتلداران با گذشت زمان و تحمل گرفتاری‌ها و آشفتگی‌ها و زیان‌های ملی فراوان به خود می‌آیند و به اشتباه خود پی می‌برند، در صورتی که در کار استخدام پرسنل، دستیابی به افراد کار دیده و مستعد کمال اهمیت را دارد.

امروزه این فکر به وجود آمده است که مؤسسات آموزشی در رشته هتلداری افرادی را تربیت کنند که با آموزش‌های لازم آماده خدمت در کار هتلداری باشند و مدارسی برای تحصیلات و طی دوره‌های تعلیماتی دو یا سه ساله یا دیپلم و فوق دیپلم تا سطوح دانشگاهی به وجود آید تا به صنعت رایج هتلداری وجهه و رونق و حیثیت و اعتبار بیشتری بخشند و به اقتضای زمان به سوی پیشرفت و مدارج بالاتری سوق دهند.

اهمیت تعلیم و تربیت برای پرسنل هتل آنقدر زیاد است که علاوه بر تأسیس مدارس عالی در رشته هتلداری، در خود هتل‌ها قسمتی را به آموزش پرسنل اختصاص داده‌اند که به وسیله کارشناسان و صاحب‌نظران مجرب، دوره‌های کارآموزی و فراگیری را طی نمایند تا وجودشان در کارهای هتل اثر خاصی داشته باشد و داشتن دوره‌های آموزشی برای تربیت پرسنل به طور قطع و یقین به نفع هتل‌ها تمام می‌شود و ارج و قدر و منزلت هتل را بالا می‌برد.

با این مقدمات به این نتیجه می‌رسیم که پرسنل زاید بر احتیاج واقعی، علاوه بر افزایش هزینه و مصارف هتل نه تنها به پیشرفت و سرعت و بازده کار کمک نخواهند کرد، بلکه ممکن است نتیجه معکوس نیز در بر داشته باشد و موجبات تراکم کارمند و لوث مسئولیت‌ها و بی‌نظمی‌ها فراهم شود. عکس این جریان نیز قابل اهمیت است، یعنی اگر کمبود پرسنل در حدی باشد که باعث رکود و کندی کارها شود، اثر نامطلوب آن محسوس خواهد بود. بنابراین باید برای سازماندهی و تعیین تعداد کارکنان و کارگران هتل با رعایت موارد ذکر شده و

## ◇ نکاتی که هرگز نباید در هتل دیده شود

نکته‌های آموزشی که در زیر آمده جهت توجه مدیران برای بالا بردن کیفیت خدمات و سرویس‌دهی سعی داریم با یادآوری این نکات در بهبود و روش آنها گامی مثبت برداشته شود و همین نکات کوچک ولی مهم مسافری را متوجه می‌کند که پولی که داده‌اند خدمات در چه حد و حدودی بوده و مسئول هتل یا رستوران هم بدانند که عمل و رفتار آنها در موفقیت یا عدم موفقیت تأثیرگذار است.

- نیمه شب وارد هتل می‌شوید کارمند هتل که برای شب کاری حقوق می‌گیرد در لابی رختخواب انداخته یا روی چند میل خوابیده و خواب‌آلود با لباس خواب جواب ارباب رجوع را می‌دهد.

- نیمه شب در هتل را بسته باشند و مسافر زنگ بزند وارد شود.

- روی میز رسیشن را یک سوراخ طراحی کرده باشند که مسافری موقع خروج از هتل کلید را در این محل بیاندازد. زیرا رسیشنیست حال و حوصله گفتن صبح بخیر یا عصر بخیر را به مسافری ندارد.

- هتلی که رسیشنیست پشت میز رسیشن در حال خوردن چای یا ساندویچ است با دهان پر جواب می‌دهد.

- هتلی که پشت شیشه درب ورودی نوشته اتاق خالی نداریم. حتی اجازه ورود میهمان را به هتل نمی‌دهند چون اتاق خالی ندارند (پاسخ دادن زحمت دارد و برای راهنمایی کردن هم که پولی را دریافت نمی‌کنند).

- هتلی که پشت میز رسیشن صندلی بگذارد و رسیشنیست نشسته جواب مسافری را بدهد.

- رسیشنیست پشت میز رسیشن یا کارکنان جلوی میهمانان در حال سیگار کشیدن یا روزنامه خواندن باشند.

- رسیشنیست بدون کت با پیراهن پشت میز رسیشن در حال انجام وظیفه باشد.

- افراد غیر مسئول پشت میز رسیشن بروند، یا پاسخ تلفن را بدهند.

- تلفن چپی یا رسیشنیست تلفنی را وصل به اتاق کرده و میهمان در اتاق نیست در این حال تلفن چپی هم روی خط نمی‌آید که مخاطب متوجه شود که تلفن چپی در حال پیگیری است.

- هرگز نباید در هتلی تلفن گویا نصب کنند زیرا میهمان وقتی از راه دور تلفن می‌کند باید مدت‌ها پیام‌های را گوش کند که هیچ کمکی به میهمان نمی‌کند فقط او را عصبانی خواهد کرد.

- وقتی فکسی برای هتل بخواهد برسد تلفن چپی سؤال کند شما کی هستید و از کجا فکس می‌فرستید در چه رابطه‌ای است.

- میهمانی بخواهد از رسیشنیست یا تلفن چپی سؤال کند و کارمند مسئول مشغول صحبت کردن با همکار خود یا با تلفن در حال مکالمه با دوستان خود باشد و میهمان را منتظر نگهدارد.

## مدیر هتل

- مسافرین چمدان را شخصاً به اتاق حمل کنند.
  - مبلمان لابی هتل به هم ریخته و روی میزها کثیف باشد.
  - اگر برای رزرو مراجعه کنند بگویند بروید فردا بیائید یا در فلان ساعت به خصوص چون کارمند مسئول نیست.
  - کارمندی که با خنده‌های بیجا یا نشان دادن میهمانان با دست به همکاران میهمانی را مسخره کند.
  - در رستوران یخی که روی میز قرار داده‌اند آنقدر بزرگ باشد که در لیوان جا نشود.
  - لیوان‌ها و ظروف لب پریده باشد.
  - قاشق چنگال را در لیوان آب در روی میزهای رستوران قرار داده باشند.
  - به جای دستمال سفره یا دستمال کاغذی روی میزهای رستوران از کاغذهای کاهی استفاده شود.
  - رستوران بستنی را در پیشدستی سرو می‌کند.
  - گارسن موقع سرو غذا در رستوران بدود.
  - گارسن جلوی مشتری سوت بزند یا در حال آدامس جویدن باشد.
  - گارسن انگشتان را به داخل ظرف و لیوان فرو کرده باشد.
  - گارسن برای سفارش غذا به آشپزخانه فریاد بزند یا همکار خود را بلند صدا کند.
  - کارکنان با دمپائی در حال خدمت باشند.
  - پیش‌خوان کافی شاپ که شما نبیند آن پشت چه می‌کنند.
  - دستشوئی و توالت‌ها آنقدر کثیف است که شما رغبت نمی‌کنید دست به در دستشوئی بزنید.
  - در سرویس‌های عمومی وسیله‌ای بهداشتی برای دست خشک کردن نباشد.
  - در دستشوئی‌ها صابون مایع نیست یا اگر هست آنقدر کثیف است که برای شستن دست رغبت نمی‌کنید.
  - دربان هتل بدون توجه به میهمانان با دوستانش صحبت کند، یا در حال شوخی باشد.
- نکاتی که به آنها اشاره شده چنانچه در هتلی دیده شود توجهی به رفتار کارکنان با میهمانان ندارند و کارکنان هتل نیز آموزش‌های لازم را ندیده‌اند اینک هتلهای و رستوران‌های که هنوز پی نبرده‌اند که چرا میهمانان تمایلی ندارند به چنین اماکنی مراجعه کنند دلایل گوناگونی وجود دارد، هتل یا رستورانی که نتواند به هر دلیلی رضایت، آسایش و آرامش لازم را ارائه نماید برای جلب مشتری به طریق غیرمعمول می‌پردازد مانند اینکه برای هر مسافری که تاکسی به هتل می‌آورد مدیریت هتل وجهی از پیش تعیین شده به تاکسی پرداخت کند. که این مورد خود گواه کیفیت نامطلوب و عدم مدیریت صحیح هتل یا رستوران می‌باشد که با

## مدیر هتل

پرداختن به تاکسی و غیر و سعی در جلب میهمان کند.

مدیران در مقابل وجهی که دریافت می کنند باید خدمات و سرویس دهی مطلوب و رفتار شایسته ای داشته باشند تا رضایت میهمانان را جلب نمایند. بی توجهی به هر یک از نکات بالا بی احترامی به میهمانان هتل و بهم ریختن نظم و انضباط در هتل می باشد که از ارزش هتل شما می کاهد و شایسته مدیریت هتل نیست.