*Международные стандарты обслуживания*

1.      *Быстрота обслуживания***:**служащие гостиницы должны быть всегда готовы предложить помощь гостям; требованиями посетителей надо заниматься немедленно, не отсылая их в другой отдел или к другому человеку; все просьбы и жалобы разрешаются до того, как гости покинут отель.

2.      *Точность исполнения заказа:*гостям следует предлагать точную и полную информацию, исполнять каждую просьбу до окончательного удовлетворения.

3.      *Предвосхищение желаний гостя:*необходимо предугадывать потребности посетителей и предлагать им помощь прежде, чем они попросят; служащие должны быть знакомы с особыми пожеланиями гостей, чтобы автоматически ускорить их выполнение.

4.      *Дружелюбие и вежливость:* с любым посетителем, находящимся от вас в радиусе 2 м, надо первым начинать беседу; всегда, когда возможно, используйте титулы перед фамилией гостя (г-н, сэр, доктор и т.п.); следует устанавливать хороший зрительный контакт с каждым посетителем, всегда улыбаться, если гость находится в радиусе 8–10 м; за любое неудобство посетителю приносятся извинения.

5.      *Внимательность:* дайте гостю понять, что он замечен, даже если вы заняты; следует быть предельно внимательным.

6.      *Стандарты внешнего вида*предъявляются к форме одежды, прическе и гигиене сотрудников.

*6.1. Форма одежды:*

·        требуется полная форма – чистая, выглаженная и в хорошем состоянии; группам сотрудников, работающим вместе, надо носить одинаковую форму;

·        всем сотрудникам необходимо носить именной значок, который крепится слева; значок должен быть высочайшего качества и хорошо читаем;

·        пиджаки и рубашки следует носить застегнутыми на все пуговицы, в помещениях обслуживания позволены только длинные рукава;

·        содержимое карманов одежды не должно искажать ее форму;

·        носки только темного цвета;

·        туфли с закрытой пяткой и носком, чистые и в хорошем состоянии.

*6.2. Прическа и гигиена сотрудников:*

·        волосы у мужчин: чистые, аккуратные, убранные с лица, не касаются воротника рубашки сзади и с боков; волосы у женщин: не длиннее нижнего края воротника, в противном случае они собираются в пучок или аккуратно завязываются сзади;

·        сотрудники, имеющие дело с едой, напитками или с техникой, должны носить защитный головной убор;

·        борода не разрешается, усы должны быть аккуратно ухожены, и не заходить за угол рта больше, чем на 12,5 мм;

·        ногти: чистые (подстрижены у мужчин, у женщин – средней длины) и покрашены только в нейтральные цвета;

·        мужчинам не следует носить никаких браслетов или серег, только обручальное кольцо; женщинам – не более двух колец, серьги сдержанного стиля.

7.      *Конфиденциальность информации:* соблюдается конфиденциальность любой информации, связанной с гостем, включая номера комнат, сроки проживания, личную информацию и т.п.

8.      *Знание работы:* любому сотруднику необходимо знать отель, помещения, часы работы и общую информацию.

9.      *Терпение:*жалобы и комментарии надо выслушивать вежливо, внимательно и передавать руководству для принятия соответствующих мер; никогда не следует спорить с гостем и демонстрировать оборонительную позицию.

10.   *Ответственность:*необходимо чувство ответственности и гордости при поддержании порядка в отеле; в случае жалобы гостя нельзя обвинять другие отделы или лица; брать ответственность за решение проблемы следует на себя.

11.   *Численность персонала* должна быть такой, чтобы обеспечить эффективное и непрерывное обслуживание гостей. При этом существуют следующие рекомендации по количеству работников на 10 гостиничных номеров:

·        отели «пять звезд» – не менее 20 человек на 10 номеров;

·        отели «четыре звезды» – не менее 12 человек на 10 номеров;

·        отели «три звезды» – не менее 8 человек на 10 номеров;

·        отели «две звезды» – не менее 6 человек на 10 номеров.

*Квалификационные требования к различным группам работников гостиничного предприятия*

Всех сотрудников отеля с точки зрения квалификационных требований можно разделить на три большие группы – руководящий состав (администрация отеля, начальники отделов, супервайзеры), персонал, работающий с гостями (официанты, горничные, швейцары, портье) и поддерживающие отделы (инженеры, техники, складские рабочие, стюарды). Компетенция персонала этих групп имеет огромное значение для управления качеством. Менеджмент отеля должен заботиться о том, чтобы у персонала была необходимая квалификация, а также знания и навыки для выполнения своей работы наилучшим образом. Ниже приведены основные квалификационные требования, предъявляемые к различным группам работников гостиницы.

*Руководящие работники, супервайзеры:*соответствие навыков занимаемой должности; профессиональная эффективность – выполнение поставленных задач при максимальном использовании имеющихся ресурсов; способность принимать решения, здраво рассуждать, инновационность, долгосрочное видение; межличностная и коммуникативная компетентность, умение убеждать, уважение к другим; способность обучать и профессионально развивать своих коллег; лидерство на собственном примере; делегирование задач; организационные навыки и планирование.

*Персонал отеля:* общее отношение к работе – вежливость, дружелюбие, энтузиазм; взаимодействие с коллегами, отношения с гостями; гибкость, адаптируемость; принятие ответственности, инициативность; личная гигиена; дисциплинированность, пунктуальность; знание работы, качество работы, внимание к деталям; работа с нагрузкой, при стрессе; способность выполнять задания до конца; осознание затрат; владение иностранным языком.

*Организационная структура гостиничного предприятия*

Гостиничный бизнес характеризуется не только большим числом персонала с различными навыками и компетенцией, но и разнообразными видами взаимоотношений (связей) между его работниками (персоналом и менеджментом), а также структурными подразделениями (отделами). Организационная структура управления (пример построения приведен на **рис. 1**) обеспечивает гостиничное предприятие соответствующей базой для планирования, организации, выполнения и контроля работы персонала. И хотя правильно спроектированная организационная структура сама по себе не является достаточным условием для успешной деятельности гостиницы, ее отсутствие делает невозможной организацию эффективной работы всего предприятия независимо от уровня квалификации и компетентности менеджеров и персонала.

*Организация гостиничного сервиса и управление трудовыми ресурсами гостиничного предприятия*

Гостиничное обслуживание является сложным и многоступенчатым процессом, начиная с момента осознания клиентом своей потребности в услуге и заканчивая его отъездом из гостиницы. Очень важно понимать состав, содержание, взаимосвязь элементов, а также степень участия тех или иных отделов и работников отеля на каждой стадии этого процесса. На **рис. 2** приведен пример графического изображения процесса обслуживания при предоставлении услуги размещения. Аналогично графическим образом можно представить оказание услуг ресторанного и банкетного обслуживания, спа-обслуживания и т.п.

|  |
| --- |
| Консьерж |

|  |
| --- |
| 1. Бронирование номера |

|  |
| --- |
| 2. Приезд и размещение |

|  |
| --- |
| 3. Проживание |

|  |
| --- |
| 4. Оплата услуг и отъезд |

|  |
| --- |
| Бронирование |

|  |
| --- |
| Отдел продаж |

|  |
| --- |
| Менеджер по доходам |

|  |
| --- |
| Менеджер по доходам |

|  |
| --- |
| Служба приема и размещения |

|  |
| --- |
| Швейцары, пажи |

|  |
| --- |
| Менеджер по связям с гостями |

|  |
| --- |
| Служба горничных |

|  |
| --- |
| Служба приема и и размещения |

|  |
| --- |
| Консьерж |

|  |
| --- |
| Рестораны  и бары, кухня |

|  |
| --- |
| Мини-бары, рум-сервис |

|  |
| --- |
| Оздоровительььный центр |

|  |
| --- |
| Секьюрити |

|  |
| --- |
| Служба горничных |

|  |
| --- |
| Бизнес-центр |

|  |
| --- |
| Касса гостиницы |

|  |
| --- |
| Консьерж |

|  |
| --- |
| Швейцары, пажи |

|  |
| --- |
| Пажи |

|  |
| --- |
| Служба горничных |

|  |
| --- |
| **Рисунок 2.** Технологическая цепочка взаимодействия гостиничных служб при оказании услуги размещения. |

Важнейшей базовой предпосылкой обеспечения слаженной работы всего сервисного процесса является формирование и развитие коллектива, способного наилучшим образом выполнять свою работу и создавать в отеле атмосферу гостеприимства. Для этого рекомендуется использовать следующий комплекс факторов в управлении персоналом при организации гостиничного сервиса:

*Планирование потребности в персонале*состоит из нескольких этапов: оценка наличных трудовых ресурсов, оценка будущих потребностей, разработка программы удовлетворения этих потребностей. Необходимо определить, какое количество людей потребуется для выполнения конкретной операции, и оценить качество труда. Следует провести прогноз численности трудовых ресурсов, необходимых для выполнения всего комплекса работ в отеле, а также оценить существующий рынок труда на предмет наличия квалифицированных работников, уровня зарплаты и т.п.

Подбор персонала предполагает создание резервов потенциальных кандидатов на все имеющиеся в отеле должности и отбор наиболее подходящих людей на эти должности. Набор проводится в соответствии с будущими потребностями в трудовых ресурсах, с учетом количества имеющейся в наличии рабочей силы, текучести, увольнений, выхода на пенсию и т.п. Процесс набора происходит при помощи объявлений при участии профессиональных агентств по подбору и рекрутингу или внутри отеля с помощью продвижения своих сотрудников по служебной лестнице. Далее осуществляется отбор наиболее подходящих работников из потенциальных кандидатов с помощью испытаний, собеседований и при участии специализированных центров оценки персонала. Отбирается такой человек, который имеет наилучшую подготовку и квалификацию для занимаемой должности, при этом учитываются образование, опыт, профессиональные навыки и личные качества.

*Обучение* сотрудника необходимо начинать с момента его прихода на работу. Обычно проводится ориентация – теоретическо-ознакомительное занятие, помогающее новому сотруднику понять основные принципы взаимодействия отделов отеля и работников его подразделения. К новому сотруднику на первое время следует приставить более опытных и квалифицированных коллег для введения в курс дела. Заботясь о высокой производительности труда, организация должна уделять внимание повышению компетентности своих трудовых ресурсов, для чего необходимы разработка специальных учебных программ, обучение и переподготовка работников.

*Внутренняя дисциплина и обязанности сотрудников*. Основы внутреннего распорядка содержатся в разработанном в компании Положении о персонале. В нем прописаны нормы поведения, распорядок работы, дисциплина, внешний вид и стандарты униформы. Должностные инструкции, где описываются обязанности и функции сотрудника, выдаются на руки для ознакомления и дальнейшего использования.

Добиться от работников максимальной отдачи можно с помощью *мотивационного подхода*, включающего набор материальных (зарплата, премии, оплачиваемые отпуска, больничные, повышение зарплаты) и нематериальных (престижность работы, возможность профессионального роста, обучение, уважение коллег, возможность самосовершенствования) стимулов. При этом необходимо соблюдать три основных принципа мотивационного подхода: комплексность, т.е. единство моральных и материальных, коллективных и индивидуальных стимулов; дифференцированность, т.е. индивидуальный подход к стимулированию разных групп работников, и гибкость – пересмотр стимулов в зависимости от происходящих в коллективе изменений.

*Оценка результатов трудовой деятельности* определяет, добросовестно ли сотрудники выполняют свои обязанности, какова степень эффективности их труда. Оценка персонала позволяет выявить наиболее перспективных работников, определить критерии для продвижения по службе, увольнения и т.д. Определяя четкие цели и задачи работы, оценка сотрудников является мощным инструментом мотивации в достижении лучших результатов.

5.1.4. Стандарт приема заявок на бронирование по телефону и при личном обращении гостя

1. Не позднее второго сигнала снимите телефонную трубку и представьтесь: «Гостиница «Hotel». Служба размещения. Портье Юлия. Добрый день».
2. Внимательно выслушайте собеседника.
3. Усвойте всю информацию, если что-то вам непонятно, уточните.
4. Предоставьте клиенту быстро и четко, в полном объеме всю интересующую его информацию, включая сведения о номерном фонде, тарифах на номера, различных дополнительных услугах, имеющихся в отеле.
5. Если клиента не устраивает предложенный вами вариант, предложите альтернативные решения.
6. После обсуждения и выбора, сделанного клиентом, заполните бланк заказа установленного образца, делая необходимые отметки в нужных графах.
7. Все заявки на бронирование должны содержать следующие сведения:

* число и категории номеров;
* сроки проживания в гостинице;
* фамилии приезжающих;
* форму оплаты.

1. Зарегистрируйте заявку в журнале и присвойте ей регистрационный номер, который сразу же сообщите клиенту. Если понадобится письменное подтверждение, отправьте его по факсу.
2. Заканчивая разговор, **улыбнитесь** и вежливо попрощайтесь с клиентом: «До свидания, спасибо, что Вы проявили интерес к нашему отелю, будем рады видеть вас».
3. Если клиент обращается с просьбой о бронировании номеров лично в службу размещения, портье предлагает ему заполнить бланк заказа установленного образца. Такая заявка оформляется также как и заявка по телефону.
4. Занесите принятое бронирование в компьютер.

………………………

5.1.12. Стандарт поведения

* С гостями необхо­димо разговаривать только стоя.
* Выражение лица всегда приветливое. Голос доброжелательный.
* Движения спокойные, без суетливости.
* Следить за осанкой. Осанка отражает уверенность, достоинство и уважение.
* Необходимо обращать внимание на позу, когда сотрудник сидит – прямая спина, нельзя «разваливаться» в рабочем кресле.
* Во время регистрации гостя необходимо уметь расположить его к себе, уметь сгладить неловкие ситуации.
* Если клиент обращается с просьбой, которая заведомо кажется невыполнимой, ни в коем случае нельзя отвечать отказом. Необходимо попросить гостя немного подождать, постараться решить его проблему по телефону, обратившись к компетентным сотрудникам, либо пригласить начальника службы, который обязан постараться уладить проблему.
* Нельзя разговаривать громко, повышать голос.
* Речь должна быть четкая и грамотная.
* Необходимо уметь поддержать разговор, смотреть в глаза собеседнику, если перед работником пара (мужчина и женщина), слова должны быть обращены к женщине.
* Знание правил и умение разговаривать по телефону является обязательным.
* Во всех случаях, когда сотрудник знает Ф.И.О. гостя, необходимо минимум 1 раз в течение разговора назвать его по имени.
* Прощаясь с гостем, следует обязательно ему улыбнуться, пожелать всего доброго и поблагодарить за визит, это надо сделать искренне. У гостя должно появиться чувство, что в этой гостинице ему всегда рады, проблемы его способны разрешить и в следующий свой приезд он обязательно должен остановиться здесь, где дорожат мнением и настроением любого гостя, вне зависимости от его национальности, возраста и социального положения.

5.1.13. Стандарт внешнего вида

* Прическа: волосы красиво уложены и убраны с лица (желательно наличие небольшого количества лака для волос), исключены длинные распущенные волосы. Когда волосы носят распущенными, они должны быть не длиннее нижнего края воротника блузки на спине.
* Костюм всегда отутюжен, юбка разумной длины, блузка застегнута на все пуговицы, воротник не должен стоять, длинные рукава должны быть застегнуты на запястьях, не закатаны и не подняты.
* Колготки или чулки телесного цвета.
* Туфли – закрытые, черные кожаные, каблук – 4-5 см.
* Руки ухожены, ногти средней длины, маникюр, цвет лака – нейтральный.
* Макияж неброский. Запах туалетной воды - легкий, не назойливый; ощущается на расстоянии 15-20 см.
* Ювелирные украшения неброские и в малом количестве (тонкие цепочки из металла; кольцо из металла с небольшим камнем или без такового, простого дизайна – не более 1 кольца на руке; серьги сдержанного стиля).

………………………