

**ПРАКТИЧЕСКИЙ  
МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ  
ГОСТЕПРИИМСТВА**

# Функции менеджера Службы

## Планирование

- Разрабатывает и согласовывает планы развития Службы (услуги, гости, персонал, персональный)

## Организация

- Организует работу и эффективное взаимодействие всех сотрудников службы:
- - Направляет их деятельность на выполнение текущих задач с учетом установленных приоритетов, повышение эффективности работы, роста объемов реализации услуг, увеличения прибыли, качества и конкурентоспособности услуг.
- - Направляет их деятельность на повышение экономической эффективности, рациональное использование производственных резервов и экономное расходование всех видов ресурсов.
- - Разрабатывает и согласовывает мероприятия на повышение лояльности и мотивирования персонала.
- Способствует обеспечению сохранности и содержания в исправном состоянии помещений и имущества в соответствии с правилами и нормами эксплуатации, бесперебойной работы оборудования, благоустройства и комфортности

## Контроль

- Осуществляет контроль всех производственных процессов в службе:
- - выполнения плановых показателей по загрузке
- - выполнение плановых показателей по предоставлению и продажам дополнительных услуг
- - соблюдение стандартов обслуживания
- - соблюдение режима работы службы, трудовой дисциплины
- - устранение замечаний и недостатков по результатам аудита службы мониторинга
- - своевременное прохождение медицинских осмотров сотрудниками
- - соблюдение правил противопожарной безопасности, охраны труда
- Контроль деятельности подразделений (выполнение приказов и распоряжений)
- Контролирует своевременность и правильность исполнения договорных обязательств
- Контроль доходов и расходов по бюджету (еженедельно и ежемесячно)
- Контроль исполнения заявок на выполнение технических работ
- Контролирует выполнения предприятием всех обязательств перед государственными структурами, поставщиками, подрядными организациями, заказчиками

# Функции менеджера Службы

## Сервис

- Обеспечение исполнения сотрудниками отеля стандартов обслуживания (ежедневные стандарты дня общие по отелю, по службам)
- Вносит предложения по корректировке стандартов с целью повышения качества предоставляемых услуг
- Проводит аудит работы служб отеля с целью выявления нарушений технологических процессов и стандартов обслуживания, принимает решения по поощрению/наказанию сотрудников
- Ведет опрос гостей отеля по вопросам проживания, качества оказываемых услуг и т.п.
- Рассматривает отзывы гостей (анкеты, книга отзывов и т.п.) о качестве предоставляемых услуг и принимает меры по устранению недостатков и повышению качества обслуживания
- Разрабатывает мероприятия, направленные на поддержание постоянного качества сервиса (по службам)
- Создает условия по информированию сотрудников и гостей по изменениям, нововведениям, специальным предложениям и акциям
- Разрабатывает и утверждает специальные инструкции, бланки (чек-листы) для оптимизации процессов оказания услуг

## Персонал

- Доводит до сотрудников сведения о планируемых изменениях, кадровой политике, нововведениях т.д.
- Проводит собеседования с вновь принятыми сотрудниками
- Определяет основные принципы мотивации персонала предприятия, способствует развитию трудовой мотивации, инициативы в трудовом коллективе.
- Проводит оперативные совещания с сотрудниками службы и ежемесячные собрания
- Отслеживает укомплектованность штата и подает заявки на подбор персонала
- Участвует в ежегодной аттестации персонала в качестве члена комиссии
- Проводит оценку уровня развития ключевых компетенций

## Аналитика

- Анализирует текущие и итоговые показатели по загрузке и продажам услуг
- Анализирует обратную связь по качеству предоставляемых услуг
- Анализирует нормы расходов по показателям
- Анализирует уровень лояльности гостей отеля (процент возвратности гостей, поток гостей по рекомендациям)
- Анализирует динамику удовлетворенности гостей
- Анализирует отчеты по внутреннему и внешнему аудиту

# Ключевые показатели эффективности менеджера

**Должность: Руководитель службы приема и размещения**

## **ОСНОВНАЯ ЦЕЛЬ ДОЛЖНОСТИ**

- Управление службой приема и размещения в текущем периоде (месяц), при котором обеспечивается выполнение плановых финансовых показателей по продажам услуг

## **ФУНКЦИИ РАБОЧЕГО МЕСТА (БЛОКИ ЗАДАЧ, ЗА КОТОРЫЕ СОТРУДНИК В ДОЛЖНОСТИ НЕСЕТ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ)**

- Оперативное управление службой
- Продажи услуг
- Работа с гостями
- Персонал
- Аналитика

# Ключевые показатели эффективности менеджера

**Должность: Менеджер службы обслуживания**

## **ОСНОВНАЯ ЦЕЛЬ ДОЛЖНОСТИ**

- Управление службой обслуживания в текущем периоде (месяц), при котором обеспечивается плановое количество уборок номерного фонда и общественных территорий отеля с соблюдением стандартов обслуживания

## **ФУНКЦИИ РАБОЧЕГО МЕСТА (БЛОКИ ЗАДАЧ, ЗА КОТОРЫЕ СОТРУДНИК В ДОЛЖНОСТИ НЕСЕТ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ)**

- Оперативное управление службой
- Персонал
- Материально-техническое обеспечение
- Аналитика

# Ключевые показатели эффективности менеджера

Должность: Руководитель службы общественного питания

## ОСНОВНАЯ ЦЕЛЬ ДОЛЖНОСТИ

- Управление службой общественного питания в текущем периоде (месяц), при котором обеспечивается выполнение плановых финансовых показателей по продажам услуг с сохранением показателей рентабельности.

## ФУНКЦИИ РАБОЧЕГО МЕСТА (БЛОКИ ЗАДАЧ, ЗА КОТОРЫЕ СОТРУДНИК В ДОЛЖНОСТИ НЕСЕТ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ)

- Оперативное управление службой
- Продажи услуг
- Работа с гостями
- Персонал
- Материально-техническое обеспечение
- Аналитика

# Компетенции менеджера

1. Коммуникация
2. Лидерство
3. Профессионализм
4. Управление
5. Аналитика

# Коммуникация

- ◎ Этикет
- ◎ Целеполагание
- ◎ Контакт
- ◎ Культура речи
- ◎ Невербальная речь
- ◎ Регуляция эмоций



# Лидерство

- ◎ Видение
- ◎ Новаторство
- ◎ Вовлеченность
- ◎ Уверенность
- ◎ Креативность
- ◎ Позитивность
- ◎ Талант

# Профессионализм

- ⦿ Знания, умения, навыки в профессиональной области
- ⦿ Развитие и совершенствование ЗУН

# Управление

- ◎ Целеполагание
- ◎ Планирование
- ◎ Организация
- ◎ Контроль

# Аналитика

- ◎ Умение работать с большим объемом информации
- ◎ Структурирование информации
- ◎ Анализ фактов и ситуаций

# Моделирование компетенций

Компетенции	Описание	Шкалирование
Корпоративные		
Профессиональные		
Личностные		

# Модель компетенций администратора

## Корпоративные компетенции

- Приверженность ценностям и стандартам компании
- Деловая этика
- Гостеориентированность
- Ориентация на достижение
- Командность
- Высокая обучаемость
- Профессиональное развитие

## Профессиональные компетенции

- Культура речи русского языка
- Навыки разговорно-делового иностранного языка
- Навыки эффективных коммуникаций
- Навыки профессионально-технической подготовки
- Навыки презентации и продажи услуг отеля
- Навыки решения нестандартных ситуаций
- Навыки работы с возражениями и конфликтами

## Личностные компетенции

- Стресс-устойчивость
- Уверенность в себе
- Креативность мышления
- Работоспособность

# Технология найма кандидатов

Этапы найма кандидатов:

- определение потребности компании в персонале (выполняется руководством компании и Службой персонала)
- составление и размещение заявки
- выбор резюме
- телефонное общение с кандидатом, приглашение кандидата в компанию
- персональное интервью
- применение Assessment Center на этапе собеседования
- оценка кандидата в период адаптации и испытательного срока

# Стадии интервью

1. Разработка профиля должности (формальные требования к кандидату, базовые компетенции, мотивационный профиль)
2. Подготовка к интервью
  - ⦿ Определение критериев для диагностики в процессе интервью
  - ⦿ Изучение резюме
  - ⦿ Подготовка вопросов, позитивных и негативных индикаторов ответов
  - ⦿ Подготовка дополнительных инструментов оценки
3. Создание атмосферы доверия
  - ⦿ Приветствие
  - ⦿ Представление
  - ⦿ Снятие напряженности (отвлеченный разговор на общие темы)
4. Основная часть (обмен информацией)
  - ⦿ Предоставление информации кандидату о компании и должности
  - ⦿ Сбор информации о кандидате – вопросы кандидату
  - ⦿ Ответы на вопросы кандидата
5. Завершение
  - ⦿ Сообщение кандидату последующих действий
  - ⦿ Выражение благодарности
  - ⦿ Прощание



# Что оцениваем?

1. **МОЖЕТ** (соответствие квалификационным требованиям)
2. **ХОЧЕТ** (мотивационные факторы, интересна ли работа, на какой период)
3. **УПРАВЛЯЕМ И СОВМЕСТИМ** (понимание задач, самоконтроль, восприимчивость к критике, совместимость с корпоративной культурой)
4. **БЕЗОПАСЕН** (отсутствие криминального прошлого, честность, ответственность)

# Как сделать интервью более эффективным?

1. Не задавайте вопросы, ответы на которые содержатся в резюме
2. Во время интервью 80% времени должен говорить кандидат и 20% - интервьюер
3. Повышайте градус собеседования постепенно (от простого к сложному, от мягких вопросов к жестким)
4. Стройте цепочки вопросов
5. Благодарите кандидата за сотрудничество
6. Не возражайте кандидату активно, если он не прав
7. Не высказывайте оценок словам и действиям кандидата
8. Сконцентрируйтесь на текущей ситуации
9. Не бойтесь задавать трудные вопросы
10. Не бойтесь использовать молчание

# Стили интервью

## 1. Интервью-допрос

Интервьюер демонстрирует превосходство и стремится подавить кандидата.  
Установка на поиск негативной информации и лжи.

## 2. Интервью-монолог

Пропорция 80-20 переходит на сторону интервьюера. Монолог-мотивация.

## 3. Интервью-испытание

Кандидату предлагается продемонстрировать знания и навыки:

-тесты

-проверочные задания

-проективные вопросы

-моделирование ситуаций

## 4. Интервью – провокация

Выявление моделей поведения кандидата в нестандартных и конфликтных ситуациях.

## 5. Интервью в партнерском стиле

Общение идет на равных. Вакансия «примеряется» на кандидата. Вопросы задают обе стороны.

Помните:

Вы наблюдаете, и за Вами наблюдают.

Вы выбираете, и Вас выбирают.

Мнение кандидата является рекламой или антирекламой компании.

# Адаптация новых сотрудников

Три формы адаптации:

1. Социальная (привыкает к коллективу)
2. Управленческая (привыкает к стилю управления руководителя)
3. Профессиональная (проходит обучение с целью формирования необходимых навыков)

# Адаптация новых сотрудников

- ⦿ Беседа с менеджером по персоналу по программе адаптации
- ⦿ Вручение буклета о компании (справочник сотрудника, папка новичка)
- ⦿ Знакомство с отделом и сотрудниками (ориентация в отделе)
- ⦿ Назначение наставника
- ⦿ Обучение по программе введения в должность
- ⦿ Диалог с новым сотрудником (поддержка, обратная связь)
- ⦿ Первичная аттестация, перевод из стажеров