Министерство образования Самарской области

АССОЦИАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ "ИНСТИТУТ НАПРАВО.РУ"

УТВЕРЖДЕНО
Приказ Директора
от 04.08.2025г. № 028/5/с

Воробьев К.А.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

МДК.01.01 Координация работы служб предприятий туризма и гостеприимства

Специальность 43.02.16
Туризм и гостеприимство

Квалификация: специалист по туризму и гостеприимству
Очная форма обучения
На базе основного общего образования
Срок получения образования: 2 года 10 месяцев

Тольятти, 2025г.

Порядок выполнения учебных работ

МДК.01.01 Координация работы служб предприятий туризма и гостеприимства. Специальность 43.02.16 «Туризм и гостеприимство». Квалификация: специалист по туризму и гостеприимству.

Основание разработки: Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 12.12.2022 № 1100 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования по специальности 43.02.16 Туризм и гостеприимство» с изменениями от 03.07.2024 № 464.

Показатель	Часы
Общий объём	56
Учебные занятия и практики	56
Самостоятельная работа	0
Промежуточная аттестация	0
Обязательная часть	56
Вариативная часть	0

Распределение по семестрам: 3 семестр — 56 ч..

Промежуточная аттестация: Дифференцированный зачёт (семестр 3).

Междисциплинарный курс входит в профессиональный модуль ПМ.01. Оценка результатов курса учитывается при проведении экзамена по профессиональному модулю.

Раздел 1. Координация работы служб предприятий туризма и гостеприимства

Содержание темы:

Характеристики современного состояния гостиничных услуг. Тенденции развития гостиничного бизнеса.

Понятие «технология». Рассмотрение технологии с точки зрения различных наук (философии, социологии, психологии и т.п.). Понятие «технологической карты».

Классификация технологий. Классификация Блоунера. Классификация Вудворта. Значение технологии для общественного развития.

Характеристики технологии: целесообразность, процессуальность, нормализованность, воспроизводимость, системность, эффективность.

Компонентная структура технологии. Понятие «технологическая система».

Понятие «технологии гостиничного сервиса». Характеристики сферы услуг как технологической системы. Виды технологий гостиничного сервиса: базовые, ключевые, ведущие.

Цели применения технологий в гостиничном сервисе.

Условия, необходимые для использования технологии.

Этапы внедрения новых гостиничных технологий.

Основные понятия темы: технология, технологическая карта, технологическая система, технология гостиничного сервиса, базовые технологии, ключевые технологии и ведущие технологии.

Контрольные вопросы по теме:

1. Перечислите характеристики современного состояния гостиничных услуг.
2. Перечислите основные тенденции развития гостиничного бизнеса.
3. Дайте определение понятия «технология».
4. Что такое «технологическая карта»? Из каких элементов она состоит?
5. Какие классификации технологий Вы знаете?
6. Какие виды технологий выделяет Блоунер?
7. Какие виды технологий выделяет классификация Вудворт?
8. Каково значение технологии для общественного развития?

9. Перечислите характеристики технологии.
10. Дайте определение понятия «технология гостиничного сервиса».
11. Перечислите характеристики сферы услуг как технологической системы.
12. Охарактеризуйте виды технологий гостиничного сервиса: базовые, ключевые, ведущие.
13. Перечислите цели применения технологий в гостиничном сервисе.
14. Назовите условия, необходимые для использования технологии.
15. Перечислите этапы внедрения новых гостиничных технологий.

Раздел 2. Структура гостиничного продукта

Содержание темы:

Понятие «гостиничного продукта». Материальная и нематериальная составляющие гостиничного продукта. Элементы (характеристики) гостиничного продукта, влияющие на выбор гостя.

Гостиничная услуга. Структура гостиничной услуги. Основные, вспомогательные и дополнительные гостиничные услуги. Характеристики услуг.

Состав помещений гостиницы: общественные, жилые, служебные, технические. Номерной фонд гостиницы. Структура номерного фонда.

Типология элементов обслуживания Кедотта и Терджена.

Основные понятия темы: гостиничный продукт, гостиничная услуга, основные, вспомогательные и дополнительные гостиничные услуги, номерной фонд.

Контрольные вопросы по теме:

1. Дайте определение понятия «гостиничный продукт».
2. Какие элементы входят в состав гостиничного продукта?

3. Назовите элементы гостиничного продукта, влияющие на выбор гостя.
4. Охарактеризуйте структуру гостиничного продукта.
5. Что входит в основной гостиничный продукт?
6. Что можно отнести к вспомогательному гостиничному продукту?
7. Что включает в себя дополнительный гостиничный продукт?
8. Перечислите основные характеристики гостиничных услуг.
9. Перечислите стадии участия клиента в предоставлении услуги.
10. Какие помещения входят в состав гостиницы?
11. Какие помещения относятся к общественным помещениям гостиницы?
12. Какие помещения можно отнести к жилым помещениям гостиницы?
13. Какие помещения относятся к служебным помещениям гостиницы?
14. Какие помещения можно отнести к техническим помещениям гостиницы?
15. Дайте определение понятия «номерной фонд» гостиницы.
16. Какова структура номерного фонда гостиницы?
17. Какие элементы обслуживания выделяются Кедоттом и Тердженом?

Раздел 3. Гостиничные цепи

Содержание темы:

Понятие «гостиничной цепи». История развития гостиничных цепей. Наиболее известные гостиничные цепи мира: Hilton, Mariott, Accor, Radisson, Hyat и др.

Факторы, влияющие на развитие гостиничных цепей в России.

Категории гостиничных цепей: корпоративные, независимых предприятий, предоставляющие управленческие услуги.

Формы управления гостиничными цепями: независимая управляющая компания, компания, управляющая гостиничной цепью, франчайзинговая система, сеть систем маркетинговой информации и бронирования.

Основные преимущества и недостатки функционирования гостиничных цепей.

Основные понятия темы: гостиничная цепь, франчайзинг.

Контрольные вопросы по теме:

1. Дайте определение «гостиничной цепи».
2. Где появились первые гостиничные цепи? С чем связано их появление.
3. Охарактеризуйте наиболее известные гостиничные цепи мира: Hilton, Mariott, Accor, Radisson, Hyat и др.
4. Какие факторы влияют на развитие гостиничных цепей в России?
5. Назовите известные Вам модели организации гостиничного бизнеса.
6. Перечислите категории гостиничных цепей.
7. Что Вы понимаете под системой франчайзинга?
8. В чем состоят различия прямого и косвенного франчайзинга?
9. Перечислите основные преимущества функционирования гостиничных цепей.
10. Перечислите основные недостатки функционирования гостиничных цепей.

Раздел 4. Гостиничный цикл

Тема 4.1. Понятие гостиничного цикла

Содержание темы:

Понятие «гостиничного цикла».

Основные этапы гостиничного цикла: бронирование, прием и размещение, обслуживание во время проживания, выезд, после выезда.

Персонал, задействованный в различных этапах гостиничного цикла. Точки соприкосновения.

Основные понятия темы: гостиничный цикл, этапы гостиничного цикла, точки соприкосновения.

Контрольные вопросы по теме:

1. Дайте определение понятия «гостиничный цикл».
2. Перечислите основные этапы гостиничного цикла.
3. Дайте краткую характеристику этапов гостиничного цикла: бронирование, прием и размещение, обслуживание во время проживания, выезд, после выезда.
4. Какой персонал гостиницы задействован в разных этапах гостиничного цикла?
5. Перечислите основные точки соприкосновения гостя с персоналом гостиницы на разных этапах гостиничного цикла.

Тема 4.2. Технология бронирования

Содержание темы:

Понятие «бронирования». Источники и каналы получения гостиницей заявок на бронирование.

Типы бронирования: предварительное, гарантированное, негарантированное, сверхбронирование. Аннуляция бронирования. Статистика отмен.

Этапы обработки заявок на бронирование: прием запроса, ответ на запрос, запись о резервировании, обсуждение формы оплаты, подтверждение или аннуляция бронирования. Нормативы времени на обработку запроса о бронировании.

Передача информации о бронировании другим службам гостиницы.

Основные понятия темы: бронирование, предварительное бронирование, гарантированное бронирование, негарантированное бронирование, сверхбронирование.

Контрольные вопросы по теме:

1. Дайте определение понятия «бронирование».
2. Какие источники и каналы получения гостиницей заявок на бронирование Вы знаете?
3. Какие типы бронирования Вы знаете?
4. Перечислите способы гарантированного бронирования.
5. Охарактеризуйте этапы обработки заявок на бронирование.
6. Каким образом происходит аннуляция бронирования?
7. Каковы нормативы времени на обработку запроса о бронировании?
8. Какую информацию о бронировании следует передать другим службам гостиницы?

Тема 4.3. Компьютерные системы бронирования

Содержание темы:

Понятие компьютерных систем бронирования.

Централизованное резервирование. Присоединенные и неприсоединенные сети бронирования.

Интернет-бронирование. Членство в системе Интернет-бронирования. Создание собственного сайта гостиницы.

Правила предоставления информации о гостинице в компьютерных системах бронирования. Основные блоки информации о гостинице: общее описание, номерной фонд, сервис, клиенты, тарифный план и т.п. способы задания информации о наличии мест: свободная продажа, ограниченная свободная продажа, продажа по запросу, остановка продажи.

Тип доступа к компьютерной системе бронирования. Off-line и on-line бронирование. Нормативы времени при совершении бронирования через компьютерные системы.

Преимущества и недостатки компьютерных систем бронирования.

Компьютерные системы бронирования, используемые в России: Сирена, Алеан, Амадеус, Gabriel.

Основные понятия темы: компьютерная система бронирования, централизованная система бронирования, интернет-бронирование, бронирование off-line, бронирование on-line.

Контрольные вопросы по теме:

1. Что представляют собой компьютерные системы бронирования?
2. Что представляет собой централизованное резервирование?
3. Чем отличаются присоединенные и неприсоединенные сети бронирования?
4. В чем суть Интернет-бронирования?
5. Какие правила предоставления информации о гостинице в компьютерных системах бронирования Вы знаете?
6. Перечислите основные блоки информации о гостинице в системах бронирования.
7. Чем характеризуется тип доступа в компьютерной системе бронирования?
8. Как отличит Off-line и on-line бронирование?
9. Каковы нормативы времени при совершении бронирования через компьютерные системы?
10. Перечислите преимущества и недостатки компьютерных систем бронирования.
11. Перечислите компьютерные системы бронирования, используемые в России.

Тема 4.4. Организация приема и размещения гостей

Содержание темы:

Оборудование стойки приема и размещения.

Основные этапы процесса приема и размещения гостей. Организация встречи гостя. Документы строгой отчетности, заполняемые при приеме. Порядок регистрации гостей. Временные нормативы процедуры приема. Сопровождение гостя до номера.

Основные понятия темы: прием и размещение, регистрация гостя.

Контрольные вопросы по теме:

1. Опишите оборудование стойки приема и размещения.
2. Как необходимо организовать рабочее место службы приема и размещения?
3. Перечислите основные этапы процесса приема и размещения гостей.
4. Как происходит организация встречи гостя?
5. Перечислите документы строгой отчетности, заполняемые при заезде.
6. Опишите порядок регистрации гостей.
7. Как происходит назначение номера?
8. Как происходит демонстрация номера?
9. Каковы временные нормативы процедуры регистрации гостей.
10. Как происходит сопровождение гостя до номера?

Тема 4.5. Особенности приема иностранных туристов

Содержание темы:

Порядок регистрации иностранных граждан в гостинице. Содержание Федерального закона «О правовом положении иностранных граждан в Российской федерации».

Понятие визового режима. Проверка подлинности документов.

Документы, заполняемые при регистрации иностранного гражданина. Порядок оплаты государственной пошлины за регистрацию иностранного гражданина в Федеральной миграционной службе.

Основные понятия темы: иностранный гость, виза, визовый режим.

Контрольные вопросы по теме:

1. Опишите порядок регистрации иностранных граждан в гостинице.
2. Что такое виза?
3. Что представляет собой миграционная карта?
4. Перечислите документы, заполняемые при регистрации иностранного гражданина.
5. Каков размер государственной пошлины, уплачиваемой при регистрации иностранного гражданина в Федеральной миграционной службе?

Тема 4.6. Особенности приема туристских групп

Содержание темы:

Понятие группы туристов. Основные требования к организации приема туристской группы. Особенности размещения групповых туристов.

Основные документы, заполняемые при размещении туристских групп. Временные нормативы регистрации туристских групп и возможности уменьшения времени на оформление документов.

Особенности размещения руководителя группы.

Основные понятия темы: туристская группа.

Контрольные вопросы по теме:

1. Перечислите особенности размещения групп туристов.
2. Каковы требования к организации приема туристской группы?
3. Перечислите документы, заполняемые при размещении туристских групп.
4. Каковы временные нормативы регистрации туристских групп?
5. Перечислите возможности уменьшения времени на оформление документов при регистрации туристских групп.
6. В чем заключаются особенности размещения руководителя туристской группы?

Тема 4.7. Предоставление услуг питания

Содержание темы:

Принципы проектирования предприятий питания при средствах размещения. Виды услуг питания, предоставляемые в гостиницах.

Предоставление услуг питания в ресторанах барах и кафе гостиницы. Организация завтраков.

Мини-бары. Обслуживание мини-баров.

Room-service. Правила обслуживания гостей в номерах.

Организационный цикл предоставления услуг питания: закупка, доставка, хранение, приготовление, продажа.

Условия, влияющие на качество услуг питания.

Особенности функционирования предприятий питания в гостиницах.

Основные понятия темы: мини-бар, room-service.

Контрольные вопросы по теме:

1. Каковы принципы проектирования предприятий питания при средствах размещения?
2. Перечислите виды услуг питания, предоставляемые в гостиницах.

3. Как происходит предоставление услуг питания в ресторанах барах и кафе гостиницы?
4. Как происходит организация завтраков?
5. Как организуется обслуживание мини-баров?
6. Как организуется Room-service?
7. Перечислите правила обслуживания гостей в номерах.
8. Опишите организационный цикл предоставления услуги питания.
9. Перечислите условия, влияющие на качество услуг питания.
10. Опишите особенности функционирования предприятий питания в гостиницах.

Тема 4.8. Дополнительные услуги гостиницы, предоставляемые гостям во время проживания

Содержание темы:

Основные, вспомогательные и дополнительные услуги гостиницы. Основные положения Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации.

Услуги, предоставляемые гостям бесплатно. Услуги, включаемые в стоимость номера.

Услуги, предоставляемые гостям за дополнительную плату. Факторы, влияющие на планирование дополнительных гостиничных услуг.

Виды дополнительных услуг гостиницы. Бытовые услуги. Услуги связи. Экскурсионное обслуживание и организация досуга. Медицинские услуги. Услуги спортивно-оздоровительного характера. Транспортные услуги. Банковские и финансовые услуги.

Требования к количеству и качеству гостиничных услуг, исходя из звездности гостиницы.

Основные понятия темы: дополнительные услуги.

Контрольные вопросы по теме:

1. Перечислите основные, вспомогательные и дополнительные услуги гостиницы.
2. Какие дополнительные услуги могут предоставляться гостям?
3. Перечислите услуги, предоставляемые гостям бесплатно.
4. Какие услуги могут включаться в стоимость номера?
5. Перечислите факторы, влияющие на планирование дополнительных гостиничных услуг.

6. Какие бытовые услуги могут оказываться гостиницей?
7. Охарактеризуйте предоставление услуг связи в гостинице.
8. Как организуется экскурсионное обслуживание и организация досуга в гостиницах.
9. Какие медицинские услуги могут оказываться гостиницей?
10. Какие услуги спортивно-оздоровительного характера могут оказываться гостям?
11. Какие транспортные услуги могут оказываться гостям?
12. Какие банковские и финансовые услуги могут оказываться гостям?
13. Перечислите требования к количеству и качеству гостиничных услуг в гостиницах различных категорий.

Контрольные задания по теме:

1. У гостя отеля болит желудок, он просит у Нас лекарство. Ваши действия.
2. Гость порезал палец. Как следует поступить в этой ситуации?
3. Господин N звонит в отель и просит дать информацию о номере комнаты проживающего в гостинице гостя. Какой существует порядок на этот счет?
4. Гостю не понравился вид из окна его номера и он просит переселить его в другой номер. Каковы должны быть действия администратора?
5. Гость сообщает, что его номер ограблен. Действия руководства гостиницы в данной ситуации.

Тема 4.9. Процедура выезда гостя

Содержание темы:

Полный расчет с гостем. Технология проведения расчетов.

Особенности взимания оплаты за проживание в зависимости от расчетного часа. Положения «Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации».

Досрочный выезд. Продление проживания.

Проживание других лиц в номере гостя. Политика отеля в отношении посетителей.

Выписка счета за дополнительные платные услуги. Порча или утеря гостем имущества гостиницы.

Документы, заполняемые при выезде. Зависимость процедуры заполнения документов от формы оплаты. Правила работы с банковскими картами.

Временные нормативы при произведении расчетов с гостем.

Основные понятия темы: выезд гостя, счет.

Контрольные вопросы по теме:

1. Из каких элементов состоит расчет с гостем?
2. Опишите технологию проведения расчетов.
3. Каковы особенности взимания оплаты за проживание в зависимости от расчетного часа?
4. Каковы действия администратора в случае досрочного выезда?
5. Каковы действия администратора в случае продления проживания?
6. Каков порядок оплаты за проживание других лиц в номере гостя?
7. Как происходит выписка счета за дополнительные платные услуги?
8. Каков порядок оплаты за испорченное или потерянное гостем имущества гостиницы?
9. Какие особенности существуют при оплате гостиничных услуг с помощью ваучера?
10. Перечислите документы, заполняемые при выезде.
11. Как зависит процедура заполнения документов от формы оплаты?
12. Опишите правила работы с кредитными картами.
13. Каковы временные нормативы выписки гостя?
14. Как происходит процедура экспресс-выписки?

Контрольные задания по теме:

Рассчитайте стоимость проживания в гостинице в зависимости от даты и времени заезда и выезда в соответствии со следующими данными:

1. Одноместный номер стоимостью 1 600 руб.
   Заезд: 15.03 в $19^{\underline{00}}$. Выезд: 19.03 в $06^{\underline{00}}$.
2. Двухместный номер стоимостью 1 050 руб.
   Заезд: 12.03 в $13^{\underline{00}}$. Выезд: 15.03 в $12^{\underline{00}}$.
3. Номер люкс стоимостью 2 500 руб.
   Заезд: 11.03 в $23^{\underline{00}}$. Выезд: 16.03 в $14^{\underline{00}}$.
4. Номер люкс стоимостью 2 700 руб.

Заезд: 10.03 в $20^{\underline{00}}$. Выезд: 17.03 в $17^{\underline{00}}$.

5. Номер люкс стоимостью 2 200 руб.
   Заезд: 15.03 в $18^{\underline{00}}$. Выезд: 17.03 в $20^{\underline{00}}$.
6. Номер люкс стоимостью 1 800 руб.
   Заезд: 19.03 в $21^{\underline{00}}$. Выезд: 22.03 в $23^{\underline{00}}$.
7. Номер люкс стоимостью 3 300 руб.
   Заезд: 15.03 в $02^{\underline{00}}$. Выезд: 16.03 в $15^{\underline{00}}$.
8. Апартаменты стоимостью 5 000 руб.
   Заезд: 19.03 в $07^{\underline{00}}$. Выезд: 19.03 в $16^{\underline{00}}$.
9. Апартаменты стоимостью 3 000 руб.
   Заезд: 21.03 в $05^{\underline{00}}$. Выезд: 24.03 в $22^{\underline{00}}$.
10. Одноместный номер стоимостью 1 350 руб.
    Заезд: 14.03 в $16^{\underline{00}}$. Выезд: 21.03 в $11^{\underline{00}}$.
11. Двухместный номер стоимостью 1 900 руб.
    Заезд: 11.03 в $17^{\underline{00}}$. Выезд: 16.03 в $02^{\underline{00}}$.
12. Номер люкс стоимостью 3 000 руб.
    Заезд: 10.03 в $20^{\underline{00}}$. Выезд: 12.03 в $17^{\underline{00}}$.
13. Номер люкс стоимостью 2 100 руб.
    Заезд: 17.03 в $17^{\underline{00}}$. Выезд: 22.03 в $17^{\underline{00}}$.
14. Номер люкс стоимостью 2 400 руб.
    Заезд: 16.03 в $10^{\underline{00}}$. Выезд: 20.03 в $19^{\underline{00}}$.
15. Номер люкс стоимостью 1 300 руб.
    Заезд: 26.03 в $15^{\underline{00}}$. Выезд: 30.03 в $20^{\underline{00}}$.
16. Номер люкс стоимостью 2 800 руб.
    Заезд: 17.03 в $04^{\underline{00}}$. Выезд: 18.03 в $16^{\underline{00}}$.

17. Номер люкс стоимостью 2 800 руб.
    Заезд: 18.03 в $21^{\underline{00}}$. Выезд: 19.03 в $19^{\underline{00}}$.
18. Апартаменты стоимостью 7 000 руб.
    Заезд: 21.03 в $03^{\underline{00}}$. Выезд: 21.03 в $20^{\underline{00}}$.
19. Апартаменты стоимостью 2 900 руб.
    Заезд: 17.03 в $06^{\underline{00}}$. Выезд: 23.03 в $19^{\underline{00}}$.
20. Апартаменты стоимостью 2 900 руб.
    Заезд: 16.03 в $16^{\underline{00}}$. Выезд: 17.03 в $17^{\underline{00}}$.

Источники и литература по теме:

Раздел 5. Организационная структура гостиницы

Тема 5.1. Основные службы гостиницы

Содержание темы:

Основные службы гостиницы. Front-ofice и Back-office. Задачи и характеристики их деятельности.

Front-ofice. Основные функции и состав службы приема и размещения. Основные функции и состав службы питания. Основные функции и состав коммерческой службы.

Back-office. Основные функции и состав хозяйственной службы. Основные функции и состав службы безопасности. Основные функции и состав инженерной службы. Основные функции и состав административной службы.

Состав и название служб в зависимости от специфики гостиничного предприятия. Должности и производственные функции работников различных служб. Должностные инструкции.

Категории персонала гостиниц: высшее руководящее звено, среднее руководящее звено, работники обслуживания, рабочие технических служб. Основные функции различных категорий персонала гостиницы.

Основные понятия темы: гостиничная служба, front-ofice, back-office.

Контрольные вопросы по теме:

1. Перечислите основные службы гостиницы.
2. Перечислите службы гостиницы, относящиеся к Front-ofice.
3. Перечислите службы гостиницы, относящиеся к Back-office.
4. Опишите основные функции и состав службы приема и размещения.
5. Опишите основные функции и состав службы питания.
6. Опишите основные функции и состав коммерческой службы.
7. Опишите основные функции и состав хозяйственной службы.
8. Опишите основные функции и состав службы безопасности.
9. Опишите основные функции и состав инженерной службы.
10. Опишите основные функции и состав административной службы.
11. Какие службы можно отнести к дополнительным службам гостиницы?
12. Как изменяется состав и название служб в зависимости от специфики гостиничного предприятия?

Тема 5.2. Служба приема и размещения

Содержание темы:

Служба приема и размещения, ее основные функции. Составные части службы приема и размещения: служба бронирования, служба швейцаров, служба посыльных (подносчиков багажа), служба регистрации, телефонная (информационная) служба. Особенности взаимодействия службы приема и размещения с другими гостиничными службами. Функциональные обязанно-

сти работников службы приема и размещения.

Основные понятия темы: служба приема и размещения.

Контрольные вопросы по теме:

1. Охарактеризуйте основные функции службы приема и размещения.
2. Охарактеризуйте организационную структуру службы приема и размещения.
3. Перечислите особенности взаимодействия службы приема и размещения с другими гостиничными службами.
4. Перечислите функциональные обязанности работников службы приема и размещения.

Тема 5.3. Коммерческая служба

Содержание темы:

Коммерческая служба, ее основные функции. Составные части коммерческой службы: служба маркетинга, отдел продаж. Особенности взаимодействия коммерческой службы с другими гостиничными службами. Функциональные обязанности работников коммерческой службы.

Основные понятия темы: коммерческая служба.

Контрольные вопросы по теме:

1. Перечислите основные функции коммерческой службы гостиницы.
2. Охарактеризуйте структуру коммерческой службы гостиницы.
3. Охарактеризуйте особенности взаимодействия коммерческой службы с другими службами гостиницы.
4. Перечислите функциональные обязанности работников коммерческой службы.

Тема 5.4. Служба питания

Содержание темы:

Служба питания, ее основные функции. Составные части службы питания: кухня, рестораны, кафе, бары, кафетерии, банкетная служба, обслуживание в номерах. Организация предоставления услуги питания проживающим в гостинице. Особенности взаимодействия службы питания с другими гостиничными службами. Функциональные обязанности работников службы питания.

Основные понятия темы: служба питания, ресторан, кафе, бар, лобби-бар, room-сервис.

Контрольные вопросы по теме:

1. Охарактеризуйте основные функции службы питания в гостинице.
2. Охарактеризуйте организационную структуру службы питания в гостинице.
3. Как организуется предоставление услуги питания проживающим в гостинице?
4. Опишите особенности взаимодействия службы питания с другими гостиничными службами.
5. Перечислите функциональные обязанности работников службы питания.

Тема 5.5. Хозяйственная служба

Содержание темы:

Хозяйственная служба, ее основные функции. Составные части хозяйственной службы: служба горничных, служба уборки общественных помещений, отдел закупок, обслуживание мини-баров, прачечная. Особенности взаимодействия хозяйственной службы с другими гостиничными службами. Функциональные обязанности работников хозяйственной службы.

Основные понятия темы: хозяйственная служба.

Контрольные вопросы по теме:

1. Охарактеризуйте основные функции хозяйственной службы в гостинице.
2. Охарактеризуйте структуру хозяйственной службы в гостинице.
3. В чем состоят особенности взаимодействия хозяйственной службы с другими гостиничными службами?
4. Перечислите функциональные обязанности работников хозяйственной службы.

Тема 5.6. Служба безопасности

Содержание темы:

Служба безопасности, ее основные функции. Направления обеспечения безопасности персонала и гостей гостиницы. Особенности взаимодействия

службы безопасности с другими гостиничными службами и внешними структурами. Функциональные обязанности работников службы безопасности.

Основные понятия темы: служба безопасности.

Контрольные вопросы по теме:

1. Перечислите функции службы безопасности.
2. Охарактеризуйте структуру службы безопасности гостиницы.
3. Перечислите направления обеспечения безопасности персонала и гостей гостиницы.
4. Опишите особенности взаимодействия службы безопасности с другими гостиничными службами и внешними структурами.
5. Перечислите функциональные обязанности работников службы безопасности гостиницы.

Тема 5.7. Инженерная служба

Содержание темы:

Инженерная служба, ее основные функции. Составные части инженерной службы: технико-эксплуатационный отдел, компьютерная группа, экологический отдел. Особенности взаимодействия инженерной службы с другими гостиничными службами. Функциональные обязанности работников инженерной службы.

Основные понятия темы: инженерная служба.

Контрольные вопросы по теме:

1. Перечислите основные функции инженерной службы гостиницы.
2. Охарактеризуйте структуру инженерной службы.
3. В чем заключаются особенности взаимодействия инженерной службы с другими гостиничными службами гостиницы?
4. Перечислите функциональные обязанности работников инженерной службы.

Тема 5.8. Административная служба

Содержание темы:

Административная служба, ее основные функции. Составные части административной службы: отдел кадров, секретариат, канцелярия, бухгалтерия, юридический отдел. Особенности взаимодействия административной службы с другими гостиничными службами. Функциональные обязанности

работников административной службы.

Требования к обслуживающему персоналу гостиниц. Медицинские требования. Требования к поведению. Униформа.

Квалификация персонала. Квалификационные требования к основным должностям работников туристской индустрии. Сектор: Гостиницы.

Требования к организации работы персонала гостиницы. Положения, которые должен знать каждый сотрудник: месторасположение, категории размещения, характеристика гостиничных номеров и предоставляемых услуг, обязательства по отношению к гостям.

Основные понятия темы: административная служба, квалификация персонала.

Контрольные вопросы по теме:

1. Перечислите основные функции административной службы гостиницы.
2. Охарактеризуйте структуру административной службы гостиницы.
3. Охарактеризуйте основные функции отдела кадров.
4. Охарактеризуйте основные функции секретариата.
5. Охарактеризуйте основные функции канцелярии.
6. Охарактеризуйте основные функции расчетной части.
7. Охарактеризуйте основные функции юридического отдела.
8. В чем заключаются особенности взаимодействия административной службы с другими гостиничными службами?
9. Перечислите функциональные обязанности работников административной службы.

Раздел 6. Обеспечение качества обслуживания

Тема 6.1. Понятие качества обслуживания

Содержание темы:

Понятие качества, основные теории качества. Качество услуги: техническое и функциональное качество. Показатели качества обслуживания. Типы реакций потребителей на качество обслуживания.

Составные части процесса управления качеством гостиничных услуг.

Организация оценки качества услуги: инструментальный метод, метод

количественных оценок, экспертный метод.

Понятие удовлетворенности гостя. Система оценки удовлетворенности. Направления оценки удовлетворенности гостя: наблюдение, анкетирование, анализ финансовых показателей, жалобы.

Основные понятия темы: качество, качество услуг, техническое качество, функциональное качество, удовлетворенность гостя.

Контрольные вопросы по теме:

1. Дайте определение понятия «качество услуги».
2. Из чего состоит техническое и функциональное качество услуги?
3. Перечислите показатели качества обслуживания.
4. Перечислите типы реакций потребителей на качество обслуживания.
5. Назовите составные части процесса управления качеством гостиничных услуг.
6. Охарактеризуйте методы оценки качества услуги: инструментальный метод, метод количественных оценок, экспертный метод.
7. Дайте определение понятия «удовлетворенность гостя».
8. Как можно оценить удовлетворенность гостя?

Тема 6.2. Технологии гостеприимного поведения

Содержание темы:

Требования к персоналу контактной зоны гостиницы. Основы профессиональной этики и этикета. Корпоративная культура и ее влияние на качество контактных взаимодействий.

Модель поведения «Yes, I can!»

Способы реагирования в конфликтных ситуациях. Технология поведения в конфликте. Сценарии исправления проблемной ситуации.

Основные понятия темы: контактная зона, конфликтная ситуация.

Контрольные вопросы по теме:

1. Перечислите основные требования к персоналу контактной зоны гостиницы.
2. Как профессиональная этика влияет на процесс обслуживания гостя?
3. В чем заключается влияние корпоративной культуры на качество контактных взаимодействий?
4. Охарактеризуйте модель поведения работника гостиницы «Yes, I can!».
5. Какие способы реагирования в конфликтных ситуациях Вы знаете?
6. Опишите технологию поведения в конфликтных и нестандартных ситуациях.
7. Перечислите сценарии исправления проблемной ситуации.
8. В отель звонит посторонний и просит дать информацию о номере комнаты проживающего в гостинице гостя. Какой существует порядок на этот счет?
9. Произнесите фразу приветствия оператора телефонной службы при обращении клиента в гостиницу (на русском, английском языках).
10. Какие действия предпримет менеджер службы приема и размещения, если гостю не понравился вид из окна его номера, и он попросит переселить его в другой номер?
11. Как следует поступить в ситуации, если гость сообщил, что его номер ограблен?

12. Как должен себя вести сотрудник гостиницы и какие рекомендации ему необходимо знать, если гость подает жалобу?

Тема 6.3. Требования, предъявляемые к работникам гостиницы

Содержание темы:

Требования к обслуживающему персоналу гостиницы: квалификация, поведение, медицинские требования, требования к внешнему виду работников гостиницы.

Ознакомление работников гостиницы с правилами внутреннего распорядка. Информация, которую должен знать любой работник гостиницы.

Требования к профессиональным качествам работника гостиницы.

Основные понятия темы: профессиональный стандарт, квалификация персонала, правила внутреннего распорядка.

Контрольные вопросы по теме:

1. Перечислите группы требований к обслуживающему персоналу гостиницы.
2. Какие требования предъявляются к квалификации работников гостиницы?
3. Какие требования предъявляются к внешнему виду работников гостиницы?
4. Какие требования предъявляются к поведению работников гостиницы?
5. Какие медицинские требования предъявляются к работникам гостиницы?
6. Какие требования предъявляются к униформе работников гостиницы?
7. Каким образом происходит ознакомление работников гостиницы с правилами внутреннего распорядка?
8. Какую информацию должен знать любой работник гостиницы?
9. Какими профессиональными и личностными качествами должен обладать работник гостиницы?

СИТУАТИВНЫЕ ЗАДАЧИ

Ситуативная задача №1.

Открывается крупный гостиничный комплекс на 500 номеров, ориентированный на проведение конгрессов и обслуживание бизнесменов. В гостинице имеются бассейн, тренажерный зал, киноконцертный зал, рестораны, буфеты, бары. Предложите организационную структуру управления гостиницей.

Ситуативная задача №2.

Открывается частная гостиница на 30 номеров, ориентированная на обслуживание туристических групп, которым предлагается предоставлять услуги по размещению и питанию (завтрак). Ввиду ограниченности финансовых средств штат сотрудников должен быть минимальным. Разработайте организационную структуру управления гостиницей.

Ситуативная задача №3.

Крупный гостиничный туристский комплекс, расположенный на побе-

режье, в километре от себя открывает филиал на 40 номеров, ориентированный на низкодоходную группу туристов. Сам гостиничный комплекс имеет службы приема и размещения клиентов, управления номерным фондом, общественного питания, управления персоналом, коммерческую и административную службы, вспомогательные и дополнительные службы. Предполагается, что филиал будет предоставлять услуги по размещению и питанию (полный пансион). Разработайте организационную структуру управления гостиницей.

Ситуативная задача №4.

У гостя отеля болит желудок, он просит у Вас лекарство. Ваши действия. Гость порезал палец. Как следует поступить в этой ситуации?

Ситуативная задача №5.

Господин N звонит в отель и просит дать информацию о номере комнаты проживающего в гостинице гостя. Какой существует порядок на этот счет?

Ситуативная задача №6.

Гостю не понравился вид из окна его номера и он просит переселить его в другой номер. Действия администратора.

Ситуативная задача №7.

Гость сообщает, что его номер ограблен. Действия руководства гостиницы в данной ситуации.

Ситуативная задача №8. Мыльная история

Это давняя, но реальная переписка администрации некоего лондонского отеля с одним из гостей. Поразмыслив, гостиница все-таки решила ее опубликовать в газете Sunday Times, чем заслужила всеобщее уважение за самоиронию.

***

Уважаемая горничная, пожалуйста не кладите мне в ванную фирменное мыло вашего отеля. Я привез с собой свое собственное мыло марки Dial. Пожалуйста, унесите шесть неиспользованных кусочков мыла с полочки под шкафчиком и три кусочка из душевой кабины. Они мне мешают.

Спасибо, С.Берман.

***

Уважаемый номер 635, я не ваша обычная горничная. Она сегодня взяла выходной и вернется в четверг. Я забрала три мыла из душевой кабины, как вы просили. Те шесть кусочков я убрала с полочки, чтобы они вам не мешали.

Их я положила на коробку с бумажными салфетками, на случай, если вы вдруг передумаете. Туда я положила еще три кусочка, так как по инструкции мы должны класть по три кусочка мыла в каждый номер ежедневно. Надеюсь, что теперь все в порядке.

Кати, горничная.

***

Уважаемая горничная, надеюсь, что вы – моя обычная горничная. Кати вам, наверное, не сообщила о моей просьбе по поводу мыла. Вчера вечером, когда я вернулся в номер, выяснилось, что вы положили три маленьких мыла Camay на полочку под шкафчиком. Я буду в вашем отеле жить 14 дней, поэтому я привез с собой свое собственное мыло марки Dial. То есть, те шесть кусочков мыла на полочке мне не потребуются. Они мне мешают, прошу вас их забрать.

Спасибо, С.Берман.

***

Уважаемый мистер Берман, менеджер отеля мистер Грин сообщил мне сегодня утром, что вы звонили ему вчера вечером и выражали недовольство сервисом в своем номере. Поэтому я определила вам новую горничную. Примите мои извинения за причиненные неудобства. По всем вопросам, пожалуйста, обращайтесь прямо ко мне. Звоните 1108 от 8.00 до 17.00.

Спасибо. Элен, администратор.

***

Уважаемая Элен, связаться с вами по телефону я не могу, потому что утром я ухожу в 7.45, а возвращаюсь только в 18.00. Именно поэтому я вчера вечером звонил мистеру Грину. Вы к тому времени уже ушли. Я его попросил что-нибудь сделать в отношении этого мыла. Новая горничная, которую вы мне определили, должно быть посчитала, что я тут первый день, потому что она положила три кусочка мыла в шкафчик и, естественно, три в душевую кабину. Всего лишь за пять дней пребывания у меня скопилось целых 24 куска вашего мыла. Не понимаю, зачем вы это делаете.

С. Берман.

***

Уважаемый мистер Берман, вашей горничной Кати были даны инструкции, чтобы новое мыло она вам больше не клала, а все лишнее забрала. Со всеми вопросами, пожалуйста, обращайтесь ко мне по телефону 1108 от 8.00 до 17.00.

Спасибо. Элен, администратор.

***

Уважаемый мистер Грин, пропало мое туалетное мыло марки Dial. Из моего номера исчезло все мыло, включая мое собственное мыло марки Dial! Вчера

вечером мне пришлось звонить на reception и просить принести мне мыло. Мне принесли четыре маленьких кусочка мыла Cashmere Bouquet.

С. Берман.

***

Уважаемый мистер Берман, я сообщил нашему администратору Элен о вашей проблеме с мылом. Не могу понять, почему в вашем номере могло не оказаться мыла, потому что горничные должны каждый день класть в каждый номер по три кусочка. Обещаю вам все исправить. Примите мои извинения за причиненные неудобства.

Мартин Грин, менеджер.

***

Уважаемая Элен, кто мог положить в мой номер пятьдесят четыре маленьких мыла Camay? Я обнаружил их там, вернувшись вчера вечером. Мне не нужны пятьдесят четыре куска мыла Camay, я хочу получить обратно свое мыло марки Dial. Вы понимаете, что у меня тут пятьдесят четыре куска вашего мыла? Все, что мне нужно, это мое мыло марки Dial. Пожалуйста, верните мне его.

С. Берман

****

Уважаемый мистер Берман, вы жаловались на излишнее количество мыла в своем номере, поэтому я все унесла. Потом вы жаловались мистеру Грину, что у вас нет мыла. Я вернула все двадцать четыре кусочка, которые уносила, и добавила еще три новых, которые полагаются каждый день. О четырех кусках Cashmere Bouquet я ничего не знаю. Ваша горничная Кати наверное не знала, что я уже вернула вам ваше мыло, и поэтому тоже принесла двадцать четыре мыла Camay плюс три новых. Не знаю, почему вы решили, что наш отель дает клиентам большие кусочки мыла марки Dial. Однако мне удалось найти мыло Ivory, которое я также оставила у вас в номере.

Элен, администратор.

***

Уважаемая госпожа Элен, я хотел бы сообщить вам о состоянии запасов мыла в моем номере на данный момент. На сегодняшний день:

- на полочке под шкафчиком восемнадцать кусочков Camay в четырех столбиках по четыре и одном по два;
- на коробке с бумажными салфетками одиннадцать кусочков Camay в двух столбиках по четыре и одном по три;
- на бельевой корзине один столбик с тремя кусочками Cashmere Bouquet, один столбик с четырьмя кусками Ivory и восемь кусочков Camay в двух столбиках по четыре;

- в шкафчике четырнадцать кусочков Camay в трех столбиках по четыре и одном по два;
- в душевой кабине шесть кусочков мыла Camay;
- на северо-восточном углу ванны одно мыло Cashmere Bouquet;
- на северо-западном углу ванны шесть кусочков Camay двумя столбиками по три штуки.

Когда Кати будет убираться в моем номере, пожалуйста, попросите ее, чтобы все столбики были как следует выровнены. Передайте ей также, что столбики по четыре имеют тенденцию разваливаться. Осмелюсь внести предложение: все будущие поставки мыла осуществлять на пустой подоконник в ванной. Я купил себе большое мыло марки Dial, которое храню в сейфе отеля во избежание недоразумений.

С. Берман.

Вопросы:

1. В чем, на Ваш взгляд, заключается проблема?
2. Какие меры следовало предпринять?
3. Как бы Вы поступили на месте участников процесса?
4. Как сделать так, чтобы таких ситуаций в отеле не возникало?

Ситуативная задача №9. Справедливая оплата труда

Ричард – старший менеджер крупного отеля всемирно известной сети. В его подчинении находятся 4 менеджера отдела, секретарь и старший администратор обслуживающего персонала, Мэдж. Мэдж непосредственно отвечает за работу штата уборщиков общественных помещений в гостинице. Мэдж проработала в гостинице уже больше 25 лет и всегда отвечала за это направление.

Ричард считает, что штат уборщиков выполняет очень много работы и при этом их заработная плата очень низкая. Вместо того чтобы решить этот вопрос официально с HR-отделом головного офиса гостиницы, возможно через серьезные баталии, он решает эту проблему самостоятельно.

Когда Мэдж обсуждает порядок и время работы с уборщиками, высказывает им критические, дисциплинарные замечания или просит выйти на работу сверх установленного графика, Ричард очень часто вмешивается в этот процесс. Случается даже так, что он может отменить ее распоряжения относительно работы уборщиков.

Ощущая негласную поддержку Ричарда, некоторые уборщики даже и не беспокоятся по поводу, что их обяжут работать сверх графика, и иногда даже могут себе позволить не выйти на работу на время дополнительной нагрузки.

Ричард также сам подписывает листы рабочего времени уборщиков и

иногда позволяет им вписывать те часы работы, которые на самом деле они не отработали. В некоторых случаях, когда переработок у того или иного уборщика не было, он включает в оплату обычные часы работы как работу сверхурочно, которая оплачивается чуть выше. Многие уборщики, работающие в отеле, из бедных семей и, конечно, очень нуждаются в деньгах.

Кристофер, один из менеджеров отдела, узнал о несоответствии реально отработанных рабочих часов оплате от одной из уборщиц, которой заплатили за работу на выходных, тогда как в реальности она не делала эту работу. Ее вообще не было на работе ни в субботу, ни в воскресенье.

Сью, еще один менеджер отдела, также узнала об этой схеме от Мэдж. Когда Сью стала обсуждать с ней этот вопрос, Мэдж сказала, что она считает, что со схемой оплаты, реализуемой Ричардом, надо что-то делать, но... «Но» состояло в том, что она боялась говорить об этом с кем бы то ни было. Мэдж сама опасалась за свое место работы. Несмотря на то, что она проработала в этой гостинице уже 25 лет, у нее не было необходимого уровня образования, поэтому ни один другой отель не взял бы ее на работу на аналогичную позицию.

Какое-то время спустя Кристофер и Сью, сидя за чашкой кофе в одном из баров гостиницы, обсуждали эту проблему:

- Да, это ужасно, но я не могу в этой ситуации ничего предпринять. И вообще, это не моя проблема, - высказала свое мнению Сью.

Кристофер не был так уверен. Он хотел что-то предпринять и обдумывал свои действия независимо от того, что эта проблема не входит в сферу его компетенции и должностных обязанностей и, вообще, технически это не его проблема.

Вопросы:

1. Как вы считаете, Ричард успешно мотивирует обслуживающий персонал гостиницы к работе?
2. Какие ошибки он допускает в своей работе?
3. Если бы вы были на месте Сью или Кристофера, какие бы действия вы предприняли?
4. Как ваши действия и вся эта история связаны с вопросами этики?

Ситуативная задача №10. Торговые площади

Крупная российская компания столкнулась с проблемой эффективного использования принадлежащих ей торговых площадей. Компания владеет на правах арендаторов 10 000 метров торговых площадей в г. Москве. На площадях расположены небольшие бутики. Несмотря на хорошее месторасположение торгового комплекса - вблизи от метро, на пересечении крупных автомагистра-

лей, недалеко от центра города, торговые площади компании малопосещаемы. Более того, директор компании отмечает, что в последнее время деятельность конкурентов активизировалась, появляются новые торговые сети.

Компания пыталась решить существующую проблему, используя различные стратегии, но ни одна из них не оказалась эффективной и не привела к увеличению прибыли. Компания пыталась реализовывать следующие стратегии.

Стратегия 1. Компания пробовала снижать арендную плату за метр торговой площади. Стоимость одного квадратного метра торговых площадей, предлагаемых компанией, составляет 250 долл. Тогда как, стоимость одного квадратного метра в «бойких» торговых комплексах составляет от 2000 до 3000 долл. за квадратный метр.

Стратегия 2. Компания пыталась привлечь на торговые площади своего комплекса магазины, реализующие известные торговые марки. Однако компания не смогла собрать представительного состава крупнейших торговых марок. Потенциальные партнеры не давали свое согласие на открытие магазинов в торговом комплексе, мотивируя свой отказ отсутствием гарантий «статусного соседства». Потенциальные партнеры требовали обеспечить расположение своего магазина рядом с названными ими торговыми марками.

На данном этапе переговоры с потенциальными партнерами активно не ведутся.

Руководство компании решило нанять нового сотрудника - менеджера по развитию торгового бизнеса, который смог бы предложить и реализовать эффективную стратегию развития данного направления бизнеса компании.

Ваша задача: предложить разнообразные стратегии эффективного использования торговых площадей с тем, чтобы максимально увеличить прибыль компании.

Ситуативная задача №11. Работа в Новый год

В крупной гостинице персонал не соглашается выходить в новогодние праздники на работу. А праздники – это дополнительный доход для отеля, причем очень неплохой.

Вопросы:

1. Как бы Вы решили ситуацию?
2. Какие способы мотивации персонала следует использовать?

Ситуативная задача №12. И хорошего бывает слишком много

Schrock's Pub and Steak House, расположенный в г. Литтл-Доу, штат Монтана, действующий уже более тридцати лет, в последнее время пользуется у посетителей огромным успехом. Когда он только появился в Литтл-Доу,

то был единственным заведением в своем роде, но теперь столкнулся с конкуренцией со стороны других независимых ресторанов и баров и нескольких крупных национальных сетей, входящих в Chili's и Applebee's. Шрок и его сыновья, владельцы Schrock's Pub and Steak House, купившие этот бар у Кена Крокера еще до Второй мировой войны, видят, какое влияние это соперничество оказывает на их работу. Они поняли, что поскольку они не могут конкурировать с соперниками в цене, им следует предлагать посетителям что-то иное, что может их привлечь, например, широкий ассортимент блюд или особая атмосфера. Благодаря строгому контролю над себестоимостью как в кухне, так и в баре, им удалось выйти на уровень рентабельности, сопоставимый с конкурентами. Однако если в прошлом блюдо готовилось на усмотрение повара, что обычно с удовольствием воспринималось посетителями, то теперь все рецепты стали строго стандартизированными. В условиях строгого контроля над деятельностью кухни, издержки на приготовление блюд снизились, а маржа прибыли по каждому из них возросла. Такой же контроль в баре привел к аналогичным результатам.

У Schrock's Pub and Steak House все продолжалось хорошо до того, как Джей, внук Джейкоба, не вернулся домой из университета, где изучал менеджмент в области гостеприимства и ресторанного дела. Когда старый Шрок сидел с Джеем и просматривал показатели бизнеса за тот период, когда Джей еще не стал помощником генерального менеджера, Джей обратил внимание, что создается такое впечатление, что у Schrock's не появляется новых клиентов. Продажи были относительно стабильными и приносили прибыль, однако не столь высокую, как в те времена, когда в конкуренции сетевые структуры не участвовали. Жалобы были в основном связаны с размером блюд. Очевидно, посетители, хотя и продолжали оставаться лояльными, выражали определенное недовольство, когда сравнивали новые порядки в Schrock's со старыми. Дальнейшие исследования обнаружили, что посетители не думают, что обслуживание здесь настолько персональное, каким оно должно быть. Например, здесь каждый знает, что Джон Рейгал не очень-то любит вкус водки, но бармен Эл из-за новой системы контроля теперь не может готовить прежние любимые напитки Джона. Из бесед с неформальной фокус-группой удалось узнать и о других аналогичных ситуациях, например, что теперь официанты не могут обслуживать посетителей так, как они делали это в прошлом.

Получив такую информацию, члены семьи начали обсуждать достоинства стандартизации, которая позволяла держаться Schrock's на плаву, но в значительной степени отличалась от нетрадиционного подхода Schrock's, который приносил им успех в предыдущие годы. Обсуждение вертелось во-

круг вопроса эффективности, передачи полномочий служащим, контролю за их действиями и вопросам конкурентоспособности.

Вы являетесь старшим помощником руководителя Norman Hotel and Restaurants Inc., международной консалтинговой фирмы. Шрок обратился к вам, чтобы вы помогли разобраться в сложившейся в Schrock's ситуации.

Вопрос:

Что бы вы посоветовали владельцам этой компании?

Ситуативная задача №13.

Мишель Уильямс (Michelle Williams) недавно получила степень бакалавра в области управления в гостеприимстве и была принята на работу менеджером отдела регистрации в гостиницу средних размеров, располагающуюся в Нью-Йорке. Клиенты гостиницы - люди действительно со всего мира. Во многом из-за этого и персонал столь же интернационален: здесь работают представители двадцати стран. Большинство из них говорит более чем на одном языке и часто использует знание языков в работе. Мишель приехала со Среднего Запада США; у нее небольшой опыт в управлении и мотивации мультикультурной группы своих подчиненных. Если уж говорить правду, она знает мало, а порой вообще ничего не знает о многих культурах, с представителями которых тесно взаимодействует.

Одна из проблем, с которой столкнулась Мишель на своей новой службе, возникла, когда она попыталась создать в своей команде более творческую атмосферу. В настоящее время служащие в отделе регистрации действуют скорее разрозненно, имея малое представление о командном подходе. Руководство считает, что это произошло из-за различий в культуре, мешающих группе стать более сплоченным коллективом. В результате атмосфера в отделе является скорее холодной и официальной, а не теплой и дружелюбной, как ей хотелось бы.

Кроме того, Мишель необходимо справляться и с проблемами, возникающими у ее подчиненных, если она собирается добиться, чтобы ее отдел работал как следует. Например, Мария, приехавшая в США из Испании, отлично общается с клиентами, но часто опаздывает на работу. Когда бывшие ее начальники делали ей замечания за опоздания, Мария, казалось, не понимала, что ее поведение порождает настоящие проблемы. Бьорн, студент из Норвегии, изучает гостеприимство и работает в гостинице неполный рабочий день. Хотя Бьорн всегда приходит на работу вовремя и работает старательно, ему не хватает умений и теплоты в общении с клиентами. Очень часто и гости, и коллеги считают, что он ведет себя слишком официально. Бьорн очень редко улыбается гостям. И наконец, Пенг из Гонконга. Он очень прилежен в

работе и каждое поручаемое ему задание выполняет на 100%. К сожалению, у него другая сложность: Пенг с трудом говорит по-английски и к тому же не уверен, что вообще сможет хорошо выучить этот язык. В результате, общаясь с гостями, он ограничивает свои разговоры с ними минимальным словарем, стараясь говорить только то, что ему необходимо для выполнения работ.

Вопросы:

1. Если бы вы были на месте Мишель, недавно принятой на работу менеджером стойки регистрадии, какие методы вы бы использовали, чтобы ответить на следующие вопросы?
2. Как бы вы занялись проблемами, связанными с работой у Марии, Бьорна и Пенга и мотивировали бы этих подчиненных?
3. Как бы вы добились большего понимания различий между национальными культурами у членов вашей команды?
4. Предложите решение, как добиться чувства единой команды у такой мультикультурной группы.

Ситуативная задача №14.

Лиза - владелица популярного ресторана в городе. Она хотела бы установить там систему POS, для того чтобы работать со счетами гостей и упростить прием заказов для официантов и получение заказов поварами.

Вопросы:

1. Если бы вы были консультантом Лизы, порекомендовали бы вы ей поискать вариант системы, эффективной по издержкам?
2. Если вы были бы на месте Лизы, какой тип системы POS вы бы выбрали? Чем он отличается от других подобных систем?

Ситуативная задача №15. Становиться ли франчайзи, и если да, то на каких условиях?

Джо и Боб Брауны уволились с военной службы в 1995 г. Они купили мотель возле живописного городка, расположенного в Новой Англии. Мотель Cozy хорошо видно с дороги, к нему идет хороший подъезд. В нем 75 номеров с хорошим оформлением; он только что модернизирован и привлекает гостей новым обликом и интересным ландшафтом, дополнительно работающим на него.

Если говорить о заполняемое™ мотеля в течение года, сейчас она составляет 58%, что почти на 10% ниже среднего национального показателя. Среднесуточная цена сдачи номера - 38 долл. Основные клиенты Cozy - бизнес-путешественники, в основном приезжающие в расположенные поблизости компании из бизнес-парка, действующего неподалеку, немногие пенсионеры, путешествующие ради удовольствия; участники какого-нибудь авто-

бусного тура и члены спортивных команд.

Братья Брауны обращались к нескольким крупным франчайзинговым корпорациям с просьбой о сотрудничестве. Лучший из полученных вариантов предусматривает, что расходы на получение франчайзингового договора составляют первоначальный взнос в 20 тыс. долл. плюс отчисление 2% поступлений в качестве платы за маркетинг, плюс регистрационная плата в 4 долл. за номер, зарезервированный через центральную систему регистрации (CRS).

Вопросы:

1. Что бы вы сделали в той ситуации, в которой оказались братья Брауны? Следует ли им подписывать указанный выше франчайзинговый договор или нет? Если да, приведите доводы в защиту этого варианта.
2. Какие условия и положения о франчайзинговом договоре были бы приемлемы для вас, если вы были бы на месте Браунов?
3. Какая дополнительная информация потребовалась бы вам или Браунам?

Ситуативная задача №16. Обеспечение высокой степени удовлетворения гостей

Отель Sunnyval Hotel управляется крупной корпорацией, специализирующейся на менеджменте в этой отрасли. Чтобы обеспечить удовлетворение гостей, каждый месяц гостям рассылается 300 опросных листков, в которых содержится 65 вопросов. Как правило, гости возвращают заполненными около 70 таких листков. Гостиничная компания осуществляет категорирование оценок степени удовлетворенности гостей и для наглядности оформляет это разными цветами: зеленым цветом указываются лучшие, голубоватым - хорошие, желтым - нормальные, красным - худшие. Полученные оценки можно сравнивать с результатами других гостиниц.

Один из последних обзоров показал значительное снижение оценок у ресторана Sea Grill, большинство из которых попали в красную зону. Гостей не удовлетворяли внимание к ним со стороны персонала, скорость обслуживания и качество блюд в ресторане.

Проведя исследование, директор службы питания и напитков понял, что даже само название Sea Grill (Морской гриль) не соответствует тому типу ресторана, которым он был на самом деле. При опросах некоторые гости так комментировали ситуацию: «Довольно странно завтракать в том месте, где подают рыбные блюда».

Вопрос:

Если бы вы были директором службы питания и напитков, что бы вы сделали, чтобы Sea Grill вернулся в зеленую зону?

Ситуативная задача №17. Forum расправляет крылья

В августе 1994 г. Стив Департ (Steve Departe), бывший шеф-повар в эксклюзивном клубе Broodmoore Country Club, и его жена Элис Кейбл (Alice Cable) открыли в небольшом пригороде крупного города, расположенного в среднезападной части США, Forum, классический ресторан европейского типа. Учитывая их опыт, в том числе то, что семья Элис владеет процветающей сетью пиццерий, открытие Forum прошло вполне успешно. Критик по ресторанам в местной газете выставил им «четыре вилки» из пяти возможных - именно так здесь указывается рейтинг ресторанов. Этот критик особенно похвалил уровень обслуживания, атмосферу, закуски и основные блюда. Еда в ресторане была высшего качества и подавалась исключительно свежей. Официанты были наняты из хороших ресторанов и клубов и поэтому имели большой опыт работы и хорошо знали специфику подаваемых блюд.

Forum получил не только хорошие отзывы в прессе, но и благоприятное неформальное мнение: посетители отзывались о нем с теплотой. Для жителей города и его окрестностей, привыкших к кухне Среднего Запада (стейки, отбивные, ребрышки, цыплята и тому подобное) деятельность Forum оказалась успешной.

В ресторане Forum имелся холл, в котором посетители могли подождать своей очереди. Как и представлялось Департу, когда он только обдумывал свой проект, в его заведении предлагался обширный выбор прекрасных вин, которые можно было получить как в холле, ожидая своей очереди, так и в обеденном зале. Как и было задумано Департом с самого начала, выбор сортов пива был ограничен до нескольких импортируемых и только лучших национальных брендов. Разнообразие ликеров особого впечатления не производило, но было более широким, чем в большинстве других местных ресторанов и других заведениях, где можно было выпить.

Обеденный зал, особенно по уик-эндам, всегда был заполнен. Он был не очень большой, поскольку мог вместить только восемьдесят пять гостей. На пятницу и субботу места необходимо было обязательно резервировать заранее, хотя в воскресенье, как правило, посетителей было меньше всего. В течение рабочих дней гостей также было не очень много, однако большой наплыв в конце недели вполне компенсировал это. Средняя цена заказа обеда в уик-энд составляла 16,50 долл. В среднем это давало маржу прибыли в 6,00 долл. Себестоимость питания колебалась от 43,1 до 47,3% продажной цены. Отдельный анализ продаж напитков в холле показал, что маржа прибыли здесь составляет почти 4,00 долл. на человека, а себестоимость питания и напитков - только 27%.

Когда Департ познакомился с этими цифрами, он провел исследование положения дел в соседних заведениях и у друзей в отрасли и сделал вывод, что себестоимость его еды была слишком высока. Он также обратил внимание, что в их районе огромное число спортивных баров, у которых относительно низкая себестоимость еды и соответственно высокая маржа прибыли.

В течение лета 1995 и осени 1996 гг. Департ расширял свой бизнес в холле. Он также расширил ассортимент предлагаемых сортов пива. В конце концов Департ выбрал для оформления холла спортивную тематику, воспользовавшись успехами местной бейсбольной команды, которая вышла в playoff, и появлением в городе новой футбольной команды. Он установил два телевизора с огромными экранами для трансляции домашних матчей команды. Результаты удивили Департа, поскольку продажи в холле резко возросли, в результате чего повысилась и маржа прибыли. К декабрю 1996 г. Forum сменил свой дизайн и открылся под новым названием Arena, ведущий спортивный бар, специализированными блюдами в котором стали горячие крылышки и жареные грибы.

Однако к большому огорчению Департа новые результаты далеко не соответствовали первоначальным успехам, которые показывались в холле до этого. В течение месяца общие поступления были на 40% ниже, чем в предыдущем году. Пришлось уволить часть опытного персонала и заменить его менее подготовленными студентами, которые работали неполный рабочий день.

Вопросы:

1. Как вы думаете, что было сделано неправильно с точки зрения управления рестораном?
2. Что бы вы посоветовали шеф-повару Департу и его жене в отношении изменения концепции их ресторана?
3. Какие маркетинговые стратегии вы использовали бы для привлечения посетителей и сохранения маржи прибыли высокой, а себестоимости блюд низкой?
4. Что бы вы сделали, для исправления создавшейся ситуации?

Ситуативная задача №18. Стандарты выполнения должностных обязанностей

Чарльз и Ненси обратились в современную гостиницу на 300 номеров, чтобы получить должность помощника менеджера службы регистрации. Чарльз в течение восьми лет работал в трех разных гостиницах и в течение последних трех месяцев исполнял обязанности помощника менеджера службы регистрации именно в этой гостинице. Первоначально он занимался работой с большим энтузиазмом. Однако в последнее время у него наблюдалась

какая-то апатия, он стал небрежно одеваться, а в его отчетах, цифрах и денежных расчетах все чаще стали появляться ошибки. Кроме того, несколько раз он был резок с недовольными гостями.

Ненси недавно окончила колледж с отличием и получила степень бакалавра по менеджменту в индустрии гостеприимства. Обучаясь в "колледже, она работала почасовиком в гостинице бюджетного класса на регистрации. Другого опыта работы в гостинице у Ненси нет. Однако, она обладает большими знаниями, полученными в колледже, и стремится к успешной карьере.

Создается впечатление, что основным претендентом на открывшуюся вакансию, является Чарльз, поскольку у него большой опыт работы в других гостиницах и он знает культуру гостиничного дела. Однако в связи с его последними результатами менеджеру подразделения номеров необходимо обсудить с Чарльзом его поведение, чтобы выяснить его дальнейшие карьерные планы.

Вопросы:

1. Каковы квалификационные требования для должностной позиции, по которым будут оценивать обоих претендентов на вакантную должность?
2. Как следует построить разговор между менеджером отдела и Чарльзом? Приготовьте конкретные рекомендации менеджеру по ведению этого разговора.
3. Кто, по вашему мнению, в наибольшей степени подходит для указанной должности? Почему?

Ситуативная задача №19. Кофейня Java Coffee House

Мишель Вонг (Michelle Wong), менеджер кофейни Java Coffee House, располагающейся на оживленном месте на Юнион-стрит в г. Сан-Франциско. По словам Мишель, есть несколько вариантов того, как управлять подобным заведением, например готовить персонал так, чтобы он был способен справляться с необычными ситуациями, например такой: один из гостей выпил чашечку кофе и съел две трети пирожного, а затем заявил, что оно ему не понравилось.

Другой проблемой являются поставщики, которые сначала предлагают хорошие цены, а через две недели резко их поднимают.

Мишель говорит, что самой большой проблемой для нее в управлении Java Coffee House являются молодые служащие. По ее словам, всех служащих можно разделить на четыре категории: ленивые; хорошие люди, но неответственные работники; те, кто склонен к воровству; те, в работе с которыми у нее нет проблем.

Вопросы:

1. Предложите некоторые нестандартные ситуации, для которых целесообразно специально готовить персонал.

2. Каким образом вам следует действовать, чтобы поставщики привозили продукты по тем ценам, о которых вы с ними договорились.
3. Что вы будете делать с ленивыми служащими?
4. Что вы будете делать с безответственными служащими?
5. Как вы поступите с теми служащими, кто склонен к воровству?

Ситуативная задача №20. Наем персонала для работы в баре

Вы менеджер бара в популярном местном ночном клубе. В ваши обязанности, помимо прочего, входит собеседование с претендентами и наем всех служащих бара. Один из ваших друзей попросил вас взять его на работу барменом. Поскольку у него есть соответствующий опыт, вы решили помочь этому человеку и предоставили ему место в одной из смен. В течение нескольких последующих недель вы заметили, что общий объем поступлений в те смены, когда он работает, стал ниже, по сравнению с предыдущими неделями, когда в смене работал другой человек. У вас возникли нехорошие подозрения, что, возможно, он обкрадывает вас.

Вопросы:

1. Какие у вас имеются возможности проверить, является ли ваш друг честным барменом или нет?
2. Если вы выясните, что этот человек крадет, как вы поступите?

Ситуативная задача №21.

Клуб Mediterranee – международная компания со штаб-квартирой во Франции, имеющая приблизительно 60 поселков отдыха Club Med по всему миру. Компания первоначально действовала как матричная организация: менеджер каждого поселка подчинялся и менеджеру по стране, и ряду самых разных директоров. Директора работали за пределами штаб-квартиры компании, каждый из них отвечал за ту или иную деятельность операций и маркетинга Club Med. Однако эта структура показала, что у нее много слабых мест. Например, Club Med гордится созданной инфраструктурой, которая отражает атмосферу конкретной местности, а это трудная задача для директоров, действующих обычно на большом удалении от этих мест.

Вопрос:

Как вы бы реструктурировали Club Med?

Ситуативная задача №22.

Джон – генеральный менеджер курортной гостиницы на 500 номеров. В гостинице применяется система POS в ее нескольких ресторанах и spa-центре. Однако никакие виды оплаты, совершенные в spa-центре или ресто-

ранах, при помощи этой системы автоматически включить в счет гостя, проживающего в конкретном номере, нельзя. Джон хотел бы выяснить, сколько в среднем тратит гость, останавливающийся в их гостинице, на spa-центры и рестораны. Кроме того, гости часто не понимают, почему они не могут оплатить услуги, полученные в spa-центре, в общем счете. Положение дел осложняется тем, что из-за наличия нескольких ресторанов отдел получения продуктов часто путает, какой именно ресторан заказал какие продукты. Так, на прошлой неделе один из ресторанов оказался в затруднительном положении - нескольких горячих блюд, записанных в меню, реально не оказалось, так как отдел получения продуктов отправил пришедший заказ для этого ресторана, в другой ресторан. Когда Джон решил просмотреть доходы гостиницы за неделю, база данных, в которой содержалась вся информация о трансакциях гостей, перестала работать.

Вопросы:

1. Какой тип системы следует установить в гостинице, где работает Джон, чтобы не допустить возникновения описанных ситуаций?
2. Что должен учесть Джон, прежде чем устанавливать в гостинице такую систему?

Ситуативная задача №23. Ведение переговоров с организаторами конференции

В ваше подразделение по продаже мест для проведения конференций поступил звонок от директора по организации поездок с заявкой на принятие большой группы, планирующей провести конференцию. Этой группе потребуется много помещений в течение целого дня, что обеспечит большие поступления за предоставляемые услуги. Кроме того, их заказы на еду и напитки очень крупные. Однако, группа очень чувствительна к цене номеров и хотела бы обговорить все условия, а также дни недели, в течение которых они могли бы провести свою трехдневную конференцию.

Вопрос:

Что должны учесть представители заведения при определении расценок на номера для участников конференций?

Ситуативная задача №24. Выписка гостя

Гость подошел к служащему бюро регистрации в гостинице высшего уровня, собираясь выписаться. Как это обычно делается при выписке, служащий спросил гостя, в каком номере тот проживает. Однако гость очень торопился и выразил свое нетерпение очень нервно, резко ответив: «Я останавливаюсь в сотнях гостиничных номеров, и вы хотите, чтобы я запоминал все

эти цифры?». После этого служащий спросил фамилию гостя, на что тот ответил: «Я мистер Джонстейн». Поблагодарив гостя за предоставленную информацию, служащий стал безуспешно искать услышанную фамилию в компьютерном журнале регистрации. Поскольку у гостя был сильный акцент, служащий подумал, что неправильно расслышал фамилию и попросил гостя произнести ее по буквам.

Тот ответил: «Вы, что, идиот? Человек, который регистрировал меня прошлой ночью не имел никаких проблем». Служащий снова начал изучать компьютер, чтобы отыскать фамилию гостя. Тот, становясь все более и более раздраженным, заявил: «Я должен успеть на самолет и просто смешно, что вам требуется столько времени, чтобы выписать меня. Кроме того, мне нужно отправить по факсу эти документы, но сначала я должен снять с них копии». Служащий ответил: «В конце коридора есть бизнес-центр с факс-аппаратом и копиром, которыми вы можете воспользоваться». На это рассерженный гость огрызнулся: «Если бы я хотел слышать ваше мнение, я бы обратился к вам за советом. Вы разве никогда не слышали о том, как надо обслуживать клиентов? Разве это не пятизвездочный отель? С вашим отвратительным отношением к работе вам место только в заведении с тремя звездами. Я не могу понять, почему они вообще разрешают вам работать на регистрации. Вы ведь до сих пор не можете отыскать мою фамилию».

Служащий, который начал нервничать, снова попросил гостя произнести свою фамилию и имя по буквам. На что тот резко ответил: «Вот мои документы, которые я хочу отправить по факсу, если вы, конечно, способны сделать это». Служащий протянул руку, чтобы взять документы, но гость неожиданно закричал: «Не хватайте их из моей руки! Вы не умеете работать, и если бы у меня было больше времени, я обязательно переговорил бы с вашим начальством, чтобы вас уволили, поскольку в таком отеле должен быть другой уровень обслуживания». Служащий совершенно растерялся, но старался держать себя в руках, чтобы гость окончательно не расевирепел.

Служащий продолжал оказывать услуги гостю, отправив факсом его документы, предварительно сделав с них копии, как тот требовал. Вернувшись из бизнес-центра, он снова попросил гостя повторить свою фамилию, поскольку не мог найти в компьютере никакого Джонстейна. Наконец гость соизволил повторить свою фамилию по буквам: Д-Ж-О-Н-С-Т-О-Н, и служащий наконец смог отыскать его фамилию в компьютере и выписал гостя, который в это время продолжал агрессивно его критиковать. Все закончилось тем, что служащий пожелал уезжающему хорошего полета.

Вопросы:

1. Может быть, было бы целесообразно пригласить менеджера в данной си-

туации? Или весь огонь критики, действительно, должен был принять на себя служащий?
2. Как действовали бы вы в этой ситуации на месте этого служащего?
3. Что бы вы сделали совершенно по-другому?

Ситуативная задача №25.

Ritz-Carlton - это гостиница, известная своим превосходным обслуживанием гостей. По сравнению со стандартными целями обычных бизнес-гостиниц - предоставить, домашние условия вдали от дома - компания Ritz-Carlton Hotel решила пойти дальше и предоставить проживание типа люкс для руководителей отраслей, планировщиков встреч и конференций и других важных лиц, путешествующих по делам бизнеса. Штаб-квартира этой сетевой структуры располагается в Атланте и управляет 25 роскошными гостиницами, добиваясь высоких результатов на каждом обслуживаемом ею рынке. Недавно эта гостиничная компания получила Malcolm Baldrige National Quality Award, очень престижную награду правительства США. Эта награда была вручена Ritz-Carlton за ее выдающиеся достижения в области лидерства, за сбор всесторонней информации, скоординированное планирование и выполнение планов, а также за наличие подготовленных служащих, готовых «вывернуться наизнанку», чтобы удовлетворить запросы своих гостей. Если рассматривать все сказанное относительно контроля, какие типы контрольных механизмов потребовались, по вашему мнению, Ritz-Carlton, чтобы добиться столь высоких результатов?

Корпоративный лозунг в Ritz-Carlton – «Мы леди и джентльмены, обслуживающие других леди и джентльменов». Ожидается, что все служащие компании будут выполнять в ней так называемые «золотые стандарты». Эти стандарты соответствуют основным положениям первоклассного сервиса, в том числе предусматривают наличие процедур, при помощи которых можно решить любые проблемы, возникающие у гостей.

Формальная разница между сетевой структурой категории люкс и обычными гостиничными компаниями заключается в том, что в первых заведениях служащие получают сертификат, свидетельствующий о прохождении ими специального курса подготовки на рабочем месте. Сертификат, позволяющий работать в Ritz-Carlton, ежедневно дополняется напоминаниями руководителей - обязательно добиваться поставленных целей, заданием конкретных показателей работы и подробными инструктажами. Чтобы удостовериться, что служащие знают стандарты качества, которые эта гостиничная компания ожидает от них, а также чтобы определить уровень удовлетворения их работы в компании, ежегодно проводятся всесторонние исследования. По

результатам такого анализа за один год было установлено, что 96% служащих-респондентов имеют отличные результаты по обслуживанию гостей, т.е. по выполнению своих основных обязанностей. Компания наделяет свой персонал достаточным объемом полномочий, и поэтому он может самостоятельно решить практически любую проблему, с которой сталкивается гость. От служащих требуется помогать своим коллегам, когда необходимо добиться удовлетворения запросов клиентов, и не покидать помещение ни под каким предлогом до тех пор, пока проблема гостя не будет решена. Оказываясь в такой атмосфере внимания, гость чувствует себя королем, так как действительно видит, что его запросы и потребности всегда стоят на первом месте.

Вопросы:

1. Каким образом Ritz-Carlton использует контроль, чтобы гарантировать предоставление услуг высочайшего качества?

2. Как компания поддерживает и наращивает высокий уровень вовлеченности своих служащих?

Ситуативная задача №26. Двойная регистрация

Бюро по организации конференций, действующее в крупном и популярном месте отдыха, принадлежит конференц-центр. Один из менеджеров по продажам таких конференций, работающий в этом бюро семь лет и организующий больше продаж, чем его коллеги, принял заказ на проведение в конференц-центре выставки в течение трех дней с числом участников 2000 человек. Эта выставка состоится через два года после поступления заказа.

Клиент, разместивший этот заказ, в течение 15 лет проводит конференции, встречи и выставки в этом центре и всегда пользуется услугами этого бюро для заказа требуемых площадей и услуг. Менеджер, о котором здесь идет речь, работает с этим клиентом в течение всех своих семи лет работы в бюро. Для бюро этот клиент проходит по категории «привилегированного клиента».

Однажды этот клиент появился в рекламе одного специализированного журнала, в которой рассказывал о том, насколько приятно работать с бюро и особенно с тем менеджером по продажам, а также положительно отзывался о месте, в котором находилось и бюро, и управляемый им центр.

Вскоре после того как клиент разместил указанный заказ в бюро, в этом бюро поменялся персонал, занимающийся продажами, причем это произошло трижды. Для менеджера по продажам это вызывало большие трудности при заключении контрактов, ведении дел по клиентам и отражении профилей мероприятий, а также составлении и распространении текущей информации. Клиент, который разместил заказ, оформил на него контракт, детализирующий все запрашиваемые им услуги для проведения мероприятия, которые должен

был обеспечить центр. Разумеется, копия этого контракта была и у менеджера по продажам. Копии данного контракта имелись и в двух гостиницах, где, как планировалось, остановятся участники будущего мероприятия.

Так уж случилось, что другие менеджеры бюро на тот же самый период забронировали место и для другой группы, т.е. произошла двойная регистрация или, другими словами, накладка. Одновременно двум группам были выделены одни и те же выставочный зал, комнаты для отдыха в ходе семинаров, помещения для заседаний рабочих групп, а также персонал, отвечающий за приготовление еды и напитков и их подачу участникам. Вторая группа, зарегистрированная позже, пользовалась услугами данного центра впервые.

Ситуация оставалась не выявленной почти до самого начала проведения мероприятия: о ней стало известно в бюро и в конференц-центре всего за десять дней до прибытия членов группы, когда менеджер по продажам направил приглашение на встречу с организатором мероприятия представителям подразделений, которые по плану были в нем задействованы.

Таким образом, из-за смены административного персонала необходимая информация до ключевых подразделений и тех служащих, которые должны были участвовать в мероприятии, не была доведена. Центр конференций не был уведомлен, что его площади заказаны для привилегированного клиента. В результате этого клиенту пришлось сообщать о катастрофической ситуации. Создалась огромная проблема, требующая немедленного решения.

Вопросы:

1. Прежде всего определите, кто несет ответственность за сложившуюся ситуацию.
2. Какие действия необходимо предпринять, чтобы исправить ситуацию?
3. Существуют ли какие-то особые процедуры для предоставления площадей привилегированному заказчику? Если да, то в чем это заключается?
4. Какие меры, если они возможны, следует предпринять в данной ситуации?
5. Что должен сделать организатор мероприятия, чтобы в будущем не оказываться в подобных критических ситуациях?
6. Перечислите пять возможных сценариев действий организатора мероприятия, если ему не предоставят в описываемом конференц-центре необходимых площадей и услуг.
7. Каким образом можно избежать повторения подобных ситуаций в будущем?

Ситуативная задача №27. Нехватка запасов

Сейчас 9.30 утра, пятница, место действия - ресторан Pub. По графику продукты должны доставить в 10.30. Салли специально заказала дополнительное количество продуктов на конец недели, поскольку знает, что насту-

пает уик-енд. В 10.30 ей позвонили от поставщика и сообщили, что не смогут доставить продукты раньше 10.00 утра субботы. Салли объяснила служащему поставщика, что очень важно привезти продукты как можно раньше. Он извинился, однако заявил, что до утра субботы этого сделать нельзя.

К 13.00 дня на кухне начались перебои с продуктами, в том числе с теми, без которых нельзя обойтись: стейки, цыплята и рыба. Гости стали выражать недовольство, так как официантам приходится все чаще сообщать им, что указанных в меню некоторых блюд они получить не могут, т.е. начали создаваться ситуации «86». Кроме того, если кухня не начнет своевременно готовить блюда для вечера, это грозит огромными проблемами.

По вечерам в пятницу Pub обычно получает дополнительно от продаж 12 тыс. долл. Однако, если проблема не будет немедленно решена, ресторан потеряет много гостей и большую часть прибыли.

Вопросы:

1. Какие немедленные меры вы предприняли бы, чтобы решить возникшую проблему?
2. Как можно оперативно получить недостающие продукты?
3. Кому бы вы позвонили в первую очередь, чтобы смягчить проблему?
4. Что бы вы предпринимали, чтобы всегда иметь достаточно продуктов в запасе?
5. Следует ли иметь специальный план действий в таких ситуациях, которая описана выше? Если да, то каким он должен быть?

Ситуативная задача №28. Регистрация числа заказов, превышающих число номеров: проблема с точки зрения главного администратора

Резервирование сверх нормы номеров (овербукинг, как его часто называют специалисты отрасли) - это общепринятая практика в деятельности гостиниц и авиакомпаний. Однако многие рассматривают такой подход достаточно скептически, считая, что он вызывает проблемы и этического, и морального характера. Однако руководители отрасли считают, что нет ничего более скоропортящегося, чем свободный номер. Если он не используется, никаких шансов компенсировать не полученные за него деньги у заведения нет и уже не будет. Гостиницам необходимо защищать себя, поскольку потенциальные гости часто резервируют номера сразу же в нескольких гостиницах или откладывают свой приезд, и поэтому заказанный номер остается пустым.

Доля таких не явившихся людей, которые зарезервировали номер, различна и зависит от гостиницы или места ее расположения, но в общем составляет приблизительно пять процентов. В гостинице на 400 номеров это двадцать номеров, что в среднем дает убытки приблизительно в 2 600 долл.

за ночь. Если учесть эти цифры, не удивительно, что гостиницы пытаются защитить свои интересы, резервируя номера для большего числа гостей.

При этом гостиницы тщательно отслеживают поступившие заказы: для кого они были сделаны, какие тарифы были оплачены, когда они были сделаны, поступил ли заказ от постоянного гостя или от крупного клиента (корпорации), которые часто пользуются услугами этой гостиницы и т.д.).

Джилл Рейнольдз (Jill Reynolds), менеджер регистрации в гостинице Regency в г. Ла Джолла, штат Калифорния, прибыв на работу, поняла, что сегодняшней октябрьской ночью гостиница, имеющая 400 номеров, будет переполнена. Она собралась переговорить об этом со своими коллегами, после того как они придут на работу к 7.30 утра. К тому же она знала, что сегодня скорее всего придется устроить некоторых прибывающих гостей в соседние гостиницы. Ситуация, чтобы у них вообще не было свободных мест, достаточно редкая.

Политика гостиницы и процедуры, выработанные для прибывающих гостей, предусматривают, что в подобных случаях служащий стойки регистрации должен обзвонить близлежащие гостиницы той же категории, чтобы выяснить, нет ли у них свободных номеров. Если такой вариант отыскивается, служащий объясняет гостю, что, к сожалению, у них нет номеров из-за меньшего числа выехавших гостей, чем ожидалось. Служащий также должен объяснить, что удобные условия для проживания зарезервированы для него в ближайшей гостинице и что их гостиница заплатит за его номер там и за переезд в другую гостиницу и при выезде из нее. Обычно гости с пониманием относятся к таким ситуациям, особенно если они осознают, что получают бесплатный номер и бесплатный транспорт.

В этот конкретный день учетный журнал свидетельствовал, что гостиница будет переполнена на тридцать номеров. В трех или четырех соседних гостиницах такого же класса имелись номера, которые можно было забронировать, но делать это было надо уже сейчас, т.е. утром. Помимо переадресации гостей Джилл проанализировала другие возможности выхода из затруднительного положения, в частности, метод «расщепления». Если гости в номерах люкс не нуждаются в гостиной, появляется возможность организовать несколько дополнительных «номеров», для чего, правда, потребуется поставить в эти гостиные кровати. К счастью, как выяснилось, в этот день таким способом можно было использовать восемь гостиных.

Вопрос:

Если бы вы оказались в описанной ситуации, как бы вы поступили?

Ситуативная задача №29. Хаос на кухне

Джейн - директор предприятия питания на территории студенческого городка, который обслуживает 800 студентов завтраками, ланчами и обедами. Джейн приезжает в свой офис в 7.00 утра (за полчаса до начала завтрака) и выясняет, что в этот день их ожидают много проблем. После прослушивания телефонных сообщений на автоответчике, она выясняет, что кассир, обслуживающий завтраки, и одна из двух сотрудниц, которые занимаются уборкой посуды утром, заболели. В 8.15 должен прийти второй работник - для уборки и мытья грязной посуды. Кассир особенно необходим во время завтрака, пока студенты не уйдут на утренние занятия, которые начинаются в 8.30.

Выслушав эти сообщения, Джейн от одного из поваров узнает, что один из двух холодильников работает в ненормальном режиме и что часть продуктов хранится в нем при температуре, которая превышает 6 градусов Цельсия.

После этого к ней подошел служащий, отвечающий за салаты, и сообщил, что один из трех аппаратов по приготовлению льда сломался. Из-за этого у них не будет хватать льда для охлаждения салатных баров и приготовления холодных напитков за завтраком.

И, наконец, менеджер по массовым мероприятиям сообщил Джейн, что случилось непредвиденное. Десерты, заказанные президентом университета на ланч, который он устраивает в этот день для своих гостей, доставлены вовремя не будут, так как служащий поставщика записал дату их доставки неправильно. Это, несомненно, вызовет гнев президента.

Вопросы:

1. Как Джейн может справиться с отсутствием кассира и служащего на мойке во время завтрака?
2. Что следует сделать Джейн с продуктами в неисправном холодильнике? Следует ли ей использовать продукты, которые хранились при температуре выше 6°С?
3. Какие варианты действий у Джейн, чтобы решить проблему нехватки льда?
4. Как следует Джейн действовать в случае с президентом, зная, что заказанные на ланч десерты не будут доставлены?
5. Если специальные десерты не могут быть закуплены вовремя, что должен делать менеджер по массовым мероприятиям?
6. Что можно сделать, чтобы в будущем исключить ошибки, подобные той, которую совершил служащий поставщика?

Ситуативная задача №30. Утечка газа

Кухня в одной крупной корпоративной структуре имеет несколько га-

зовых и электрических печей и других кухонных приборов, которые используются для приготовления пищи. В среднем кухня обслуживает во время ланча 500 человек. Однажды в один декабрьский день, в 10.15 утра, из-за утечки газа пришлось обратиться в газовую компанию, которая из-за неисправности перекрыла подачу газа.

Вопрос:

Что может быть сделано в создавшихся условиях, чтобы не сорвать и даже не ухудшить обслуживание посетителей во время ланча?

Ситуативная задача №31. Очень важные посетители

Постоянный посетитель казино принимает решение приехать в ваше заведение на уик-энд нередко в последнюю минуту. Такой гость воспринимает азартные игры как способ отдохнуть и поэтому среди других посетителей казино считается одним из наиболее желанных. Когда такой человек прибывает в казино, его обычно встречает метрдотель, демонстрирующий к нему уважение как к очень важной персоне, что объясняется теми крупными суммами, которые этот человек обычно оставляет за столом для блэк-джека. Такой гость за год приносит казино и гостинице около 50 тыс. долл. Но так как он принимает решение в последнюю минуту, то не всегда может уведомить казино о своем приезде. Поэтому по прибытии он часто обнаруживает очередь у стола регистрации, в которой ему приходится стоять около двадцати минут, а когда наступает его очередь регистрироваться, то выясняется, что гостиница уже заполнена. Служащий стойки регистрации начинает нервничать, когда гость заявляет, что он является постоянным посетителем. Раздраженный, посетитель покидает гостиницу и решает для себя, что в конце концов фишки за столом для блэк-джека одинаковые во всех казино и что, может быть, в другом заведении к нему отнесутся с большим уважением, чем здесь.

Вопрос:

Какие процедуры, возможно, следует разработать, чтобы подобных ситуаций в вашем заведении не случалось?

Ситуативная задача №32. Регистрация числа заказов, превышающих число номеров: проблема с точки зрения кастеляна

Не секрет, что во всех гостиницах директор по административно-хозяйственной (кастелянской) службе должен уметь быстро и эффективно реагировать на возникновение любых неожиданных ситуаций. Стефан Родонди (Stephen Rodondi), исполнительный директор гостиницы Regency в г. Ла Джолла, штат Калифорния, обычно начинает свой рабочий день в восемь часов утра с совещания со своими служащими. Эти встречи помогают и

ему и им более четко представить задачи, которые надо решить в течение дня. В этот очень занятый день Родонди прибыл на работу, где ему сообщили, что три горничных не пришли из-за болезни. Эта ситуация создала для гостиницы большие проблемы, поскольку количество гостей ожидалось очень большим и надо было привести в порядок все 400 номеров.

Вопрос:

Что следует делать Стефану, чтобы поддерживать стандарты обслуживания и гарантировать качественную уборку всех номеров?

Ситуативная задача №33. Нехватка служащих на кухне

Салли генеральный менеджер рестора Pub, одного из лучших 4* городе. Как обычно в пятницу в 6 часов вечера, в ожидании обслуживания можно просидеть около 45 минут. Кухня испытывает затруднения и опаздывает с приготовлением заказываемых блюд. Это очень важно, особенно, если посетитель высказывает недовольство столь долгим обслуживанием.

Салли ожидает, когда на вечернюю смену придут два повара, отвечающие за главные участки. Сейчас 6.15 вечера, и ей только что сообщили по телефону, что оба повара заболели и не смогут выйти на работу.

Как только она положила трубку, метрдотель сообщил Салли, что в 7.30 вечера по графику в ресторане должна быть вечеринка на пятьдесят человек. Салли глубоко задумалась, так как сейчас у нее из шести поваров только четыре. Их производительность очень высока, но время приготовления блюд, несомненно, увеличиться. Как Салли может выйти из этой ситуации?

Вопросы:

1. Какими были бы ваши действия в подобной ситуации?
2. Как бы вы поступили, чтобы как можно быстрее получить дополнительных поваров?
3. Что можно сделать в создавшихся условиях, чтобы вечеринка на пятьдесят человек прошла нормально?
4. Какие изменения следует внести в обычную расстановку столиков в зале, чтобы провести в ресторане вечеринку на пятьдесят человек?
5. Что можно оперативно предпринять, чтобы время ожидания посетителями заказа сократилось?
6. Что вам необходимо сделать, чтобы все гости ресторана остались довольны его посещением?

Ситуативная задача №34. Трудности с сотрудничеством

Исполнительный кастелян гостиницы Lattuca Inn жалуется вам на свою подчиненную Берниз, кастеляншу, которая уже давно работает в гостинице. Как менеджер по персоналу вы обязаны провести работу с Берниз, нередко

игнорирующую указания своего руководителя. Берниз утверждает, что ей не нравится этот человек, и даже после разговора с вами она отказывается работать с ним.

Но у нее отношения не складываются не только с начальником. В документах, которые пришли из кафетерия для служащих, сказано, что она и с коллегами не очень общительна.

Вопрос:

Вы менеджер по персоналу. Как вы поступите в данном случае?

Ситуативная задача №35.

Вы член команды старших менеджеров в местной ресторанной или гостиничной сети из двенадцати заведений. Вам поручили спланировать расширение корпорации. Вам необходимо составить план, как это лучше всего сделать. Проанализируйте, как другие сети планируют свое расширение. Запишите все возможные варианты, после чего выдайте свои рекомендации.

Ситуативная задача №36. Вечернее мероприятие в пятницу в ресторане отеля Grand Hotel

Карла Гомес (Karla Gomez) метрдотель ресторана при гостинице Grand Hotel. В число обязанностей Карлы входит контроль за работой официантов, рассаживание гостей и прием заказов на посещение. Однажды в пятницу вечером ресторан был очень загружен. Все двадцать столиков были заняты, и образовался достаточно длинный список ожидающих. Кроме того, часть людей ждала в холле. Бар при ресторане был полон гостей, а многие из тех, кто были за столиками на основной территории, либо закончили есть первое блюдо, либо уже приступили к десерту. Однако из-за дождливой погоды многие из гостей не торопились покидать ресторан, в то время как другие жаловались, что им приходится долго ждать.

Вопрос:

Что может сделать Карла, чтобы решить описанную проблему?

Ситуативная задача №37. Сопротивление переменам

Вас только что приняли на работу в качестве помощника менеджера в старый престижный, но очень загруженный ресторан. На все ваши предложения о внесении перемен служащие отвечают: «Мы так делали всегда». Они просто не знают, что какие-то вопросы можно решать подругому.

Вопрос:

Как вам следует действовать в этой ситуации?

Ситуативная задача №38. Предложение услуг для гостей

Вы недавно начали работать на стойке регистрации в прекрасном курортном отеле в Новой Англии, и ваш менеджер недавно похвалила вас за умение обслуживать гостей. После этого она порекомендовала вам продумать вопросы, связанные с устройством пешеходной дорожки для прогулок на территории гостиницы.

Вопрос:

Какие основные компоненты, по вашему мнению, следует учесть при разработке новой дорожки?

Ситуативная задача №39. Нехватка площадей

Дениз – менеджер по продажам в крупном конференц-центре. Один из ее клиентов готов сделать заказ на проведение в центре выставки, которая могла бы не только принести большие поступления центру, но и является ежегодной и которую с удовольствием разместили бы у себя несколько других аналогичных центров.

Как правило, выставки подготавливаются в течение одного или двух дней, продолжаются три-четыре дня и в течение одного дня экспонаты разбираются. Существуют профессиональные организации, занимающиеся каждым из этих этапов.

Когда Дениз проверила наличие площадей в те дни, которые требуются устроителям выставки, она обратила внимание, что часть пространства, необходимого для потенциального клиента, будет занимать другая выставка.

Вопрос:

Что может сделать Дениз, чтобы все-таки провести эту выставку в своем центре и при этом не причинить большого неудобства организаторам другой выставки?

Ситуативная задача №40.

Гости в постоянно заполненной восьмиэтажной четырехзвездочной гостинице регулярно жалуются, что им приходится слишком долго ждать лифт. В 8 ч. утра лифты заняты служащими кастелянской службы, поднимающимися наверх, чтобы начать уборку номеров. В то же время общие лифты занимают и работники подразделения обслуживания в номерах, чтобы развозить завтраки в номера, хотя работники кухни и отдела банкетов пользуются служебными лифтами. Затем приблизительно в 10.30 утра горничные используют лифты, чтобы опуститься на первый этаж во время утреннего перерыва в их работе. Генеральный менеджер, зная ваши способности, попросил

вас высказать свои предложения, как решить эту проблему.

Ситуативная задача №41.

В небольшую гостиницу приезжает гость. Останавливается в этом отеле второй раз. В свой первый приезд оплатил все проживание при выезде без каких-либо сложностей, вел себя очень прилично, никаких увечий отелю не нанес. В общем, хороший гость, которого все сотрудники отеля были рады видеть повторно. Гость в этот свой приезд живет в отеле довольно продолжительное время, постоянно продлевая проживание и обещая платить при выезде. В итоге, ситуация сложная – оплаты за номер нет, сумма "набежала" очень приличная, гость на вопросы взволнованных администраторов о дате полной/частичной оплаты "кормит завтраками" и продолжает жить...

Вопрос:

Как поступить с гостем и как получить оплату?

Ситуативная задача №42.

Гость по договоренности/правилам отеля платит при выезде. Наступает день Х, гость выходит на ресепшн с чемоданом и отказывается платить вообще.

Вопрос:

1. Как правильно действовать в такой ситуации при наличии охранника в отеле?
2. Как правильно действовать в такой ситуации при наличии на ресепшн только администратора?

ФОРМЫ КОНТРОЛЯ И САМОКОНТРОЛЯ

Формами контроля самостоятельной работы по дисциплине является проверка преподавателем выполнения заданий на самостоятельную работу по всем темам курса, заслушивание докладов и выступлений на практических занятиях, организация экскурсий в средства размещения, проверка результатов решения ситуационных задач, проверка выполнения лабораторных работ. Формой итогового контроля знаний является тестирование. Критерием положительной оценки знаний является порог в 60% правильных ответов на тестовые задания.

Форма итогового контроля по дисциплине - экзамен. Он выставляется при условии получения положительной оценки за выполнение тестовых за-

даний; выполнения не менее 2/3 заданий, вынесенных на самостоятельное изучение; удовлетворительном выполнении заданий к семинарским занятиям; удовлетворительном выполнении не менее 10 (для очной формы обучения) и 3 (для заочной формы обучения) лабораторных работ, участия в экскурсиях средства размещения.

Основные формы самоконтроля за освоением дисциплины:

- ответы на вопросы для контроля и самоконтроля, представленные в разделе 3.4 программы;
- регистрация выполнения учебных заданий по дисциплине, в т.ч. заданий, вынесенных на самостоятельное изучение;
- анализ результатов контрольных мероприятий в конце изучения темы;
- анализ проверки и взаимопроверки результатов решения ситуационных задач;
- анализ проверки выполнения лабораторных работ;
- составление технологических карт процесса обслуживания.

Примерные темы контрольных работ

1. Понятие технологий гостиничной деятельности
2. Структура гостиничного продукта
3. Гостиничные цепи
4. Технология бронирования
5. Организация приема и размещения гостей
6. Предоставление услуг питания
7. Дополнительные услуги гостиницы, предоставляемые гостям во время проживания
8. Процедура выезда гостя
9. Основные службы гостиницы
10. Понятие качества обслуживания
11. Технология гостеприимного поведения
12. Требования, предъявляемые к работникам гостиницы

Примерные темы докладов

1. Spa-комплексы при гостиницах
2. Характеристика предприятий общественного питания при гостиницах
3. Организация службы кейтеринга в гостинице
4. Теории качества обслуживания
5. Оценка качества обслуживания

6. Особенности обслуживания иностранных туристов в российских гостиницах
7. Особенности работы гостиниц с туристскими группами
8. Технологический процесс приема и обслуживания гостей
9. Организация работы прачечных и химчисток при гостинице
10. Служба housekeeping и организация ее работы в гостинице
11. Организация деятельности службы приема и размещения в гостинице
12. Особенности деятельности отдела продаж гостиницы
13. Организация культурно-массовых мероприятий в гостинице
14. Особенности проведения банкетов и конференций в гостинице

Материалы для промежуточной аттестации

1. Понятие технологии гостиничного сервиса
2. Роль индустрии гостеприимства в сфере услуг, современные тенденции
3. Классификация средств размещения
4. Требования к услугам по звездности гостиницы
5. Гостиничные цепи и их влияние на стандарты качества обслуживания
6. Гостиничный продукт, его элементы, категории номеров
7. Элементы процесса обслуживания, влияющие на удовлетворенность клиента
8. Гостиничный цикл, основные этапы гостиничного цикла
9. Точки соприкосновения, влияющие на оценку клиентом качества обслуживания
10. Бронирование, его виды, каналы получения заявок на бронирование номера
11. Технология организации бронирования
12. Прием и размещение гостей, заезд, регистрация
13. Особенности приема и регистрации граждан России
14. Особенности приема и регистрации иностранных граждан
15. Особенности приема и регистрации туристских групп
16. Обслуживание гостей во время проживания
17. Основные виды услуг, предлагаемых гостям
18. Особенности организации питания в гостинице
19. Расчет гостей, подготовка и проведение расчета, выезд гостя
20. Ключевое хозяйство
21. Обеспечение безопасности гостей
22. Оставленные и потерянные вещи, их хранение и порядок возврата
23. Санитарно-гигиенические требования к содержанию номерного фонда и общественных помещений
24. Организация и проведение уборочных работ
25. Жалобы гостей, карточки опроса гостей о качестве обслуживания

26.Нестандартные ситуации в обслуживании
27.Модели поведения людей в стрессовых ситуациях
28.Концепция гостиничного предприятия, основные элементы концепции
29.Технология составления проекта
30.Основные требования к зданиям и сооружениям гостиниц
31.Планировка общественных и жилых помещений
32.Организационная структура гостиницы
33.Основы управления персоналом в гостинице
34.Подбор кадров (основные каналы и характеристики)
35.Ресурсное обеспечение проекта гостиницы