

Екатерина Балашова

# ГОСТИНИЧНЫЙ БИЗНЕС

Как достичь  
безупречного сервиса



Москва  
2005

УДК 640.4:647  
ББК 65.432-6  
Б20

**Балашова Е. А.**

**Б20**      **Гостиничный бизнес. Как достичь безупречного сервиса. —**  
**М.: ООО «Вершина», 2005. — 176 с.**

**ISBN 5-9626-0067-3**

**Агентство СІР РГБ**

Уют и комфорт в гостинице создают не только красивое здание и роскошные интерьеры, а в первую очередь обслуживающий персонал. От работы этих людей зависит атмосфера вашего гостиничного предприятия и, естественно, мнение о нем ваших клиентов. Непрятый внешний вид горничной или невнимательность метрдотеля способны свести на нет все усилия по превращению вашей гостиницы в место, куда хочется вернуться и которое охотно рекомендуют друзьям и знакомым.

Данная книга будет полезна владельцам и менеджерам гостиниц, специалистам-кадровикам и студентам, изучающим гостиничное дело. В ней вы найдете все необходимые рекомендации и документы для работы с персоналом.

**УДК 640.4:647**  
**ББК 65.432-6**

**ISBN 5-9626-0067-3**

**© ООО «Вершина», 2005**

# Оглавление

Введение .....	9
Глава 1. Организация HR-менеджмента в индустрии гостеприимства .....	11
HR-подходы к решению проблем персонала .....	11
HR-менеджмент: технологии, функции и методы работы .....	12
Глава 2. Международные стандарты обслуживания в сфере гостиничного бизнеса .....	20
Услуга: составляющая сервиса и определяющий фактор успешной конкуренции .....	20
Качество услуги: принципы оценки .....	23
Стандарты обслуживания: цели и задачи .....	26
Стандарт внешнего вида сотрудника гостиницы .....	29
Стандарт телефонного этикета .....	30
Глава 3. Обслуживающий персонал гостиниц: социально-психологические свойства .....	32
Профессиональный портрет сотрудника .....	32
Модели профессионального профиля сотрудника .....	34

<b>Глава 4. Отбор и комплектование кадров для предприятий сферы гостеприимства .....</b>	<b>38</b>
Набор персонала: понятие, виды, методы .....	38
Анкетирование и собеседование .....	40
Лист собеседования .....	45
Тестирование .....	46
Психодиагностические методики, рекомендуемые для применения при профессиональном подборе кадров для сферы гостеприимства .....	55
<b>Глава 5. Обучение и развитие кадров отелей .....</b>	<b>81</b>
Обучение новых сотрудников: методы и методики .....	81
Новая должность: планирование карьеры, формы сопровождения профессионального роста сотрудника .....	84
Профессиональная адаптация персонала .....	87
Примерный план введения в должность «портье по обслуживанию» .....	91
Примерный план введения в должность «горничная» .....	93
Примерный план введения в должность «консьерж» .....	95
Примерный план введения в должность «батлер» .....	97
Примерный план введения в должность «посыльный» .....	99
Тренинговые упражнения для обслуживающего персонала .....	101
Программы тренингов навыков для обслуживающего персонала гостиниц .....	105
<b>Глава 6. Оценка обслуживающего персонала гостиниц .....</b>	<b>111</b>
Оценочные технологии .....	111
«Центр оценки» .....	112
Метод перекрестной социометрической оценки .....	118
Аттестация: цели, задачи, принципы, функции, процедуры и методы .....	122
Метод оценки «гостевое мнение» .....	128
Методика «Ревизор» .....	131
Методы оценки персонала .....	134

Заключение .....	136
Приложение. Варианты должностных инструкций гостиничного персонала .....	137
Должностная инструкция начальника смены службы размещения .....	137
Должностная инструкция портье стойки размещения службы размещения .....	142
Должностная инструкция консьержа службы консьержей .....	146
Должностная инструкция посыльного службы размещения .....	149
Должностная инструкция горничной службы номерного фонда .....	153
Должностная инструкция старшего метрдотеля ресторана .....	156
Должностная инструкция бармена ресторана .....	160
Должностная инструкция официанта ресторана .....	163
Должностная инструкция батлера службы батлеров .....	165
Список литературы .....	168

Сфера гостеприимства достигла сейчас такого состояния, когда его можно оценить как стабильное. Когда к этому состоянию стремишься, то ждешь его очень долго. Потом все начинает выравниваться; в отрасли появляются новые кадры, молодежь. Есть стремление перенять опыт. Если мы являемся составной частью всего цивилизованного мира и претендуем на то, чтобы стать туристским центром, мы должны лучше присматриваться к мировому опыту, в том числе и в области подготовки кадров.

*Иосиф Орджоникидзе*  
*Заместитель мэра в правительстве*  
*Москвы*

Сегодня клиенты должны получать максимальное удовлетворение от пребывания в гостинице. В связи с этим во всех программах предусматривается переориентация сотрудников и предприятий отрасли на высококачественное обслуживание тех, кто прибывает в столицу с туристскими целями, будь то деловой, специализированный или познавательный туризм. Интерес к Москве неуклонно растет, что подтверждают и данные Всемирной туристской организации. Структура отрасли будет развиваться, количество рабочих мест увеличивается, и тем, кто работает и будет работать в индустрии гостеприимства, гарантированы стабильные и высокие зара-

ботки. При этом нужно быть готовым работать в условиях обостряющейся конкуренции. Новые гостиничные предприятия, естественно, будут формировать более жесткие условия конкуренции, и к ним нужно соответственно готовиться не только руководителям, но и всем кадрам вместе.

*Борис Аверьянов  
Первый заместитель председателя  
Комитета по внешнеэкономической  
деятельности правительства Москвы*

Российский гостиничный бизнес растет не по дням, а по часам, и это очень радует. Сейчас в нем обозначаются новые яркие сегменты: малые гостиницы, туристические деревни или конгресс-комплексы, которые строятся в различных регионах страны. С другой стороны, обостряется конкуренция, и это в той или иной степени почувствуют все. А значит, нужно готовиться к этому и не пытаться противостоять естественным процессам развития рынка, появления новых технологий обслуживания и продуктов. Сейчас все упирается в то, насколько профессиональны коллективы, в которых мы работаем, и готовы ли они ответить на вызов времени.

*Сергей Шпилько  
Президент Российского союза  
туриндустрии*

Руководитель гостиничного предприятия хочет прежде всего, чтобы после обучения повысилось качество работы отдельных сотрудников и всего коллектива в целом. Ему нужна уверенность в том, что обучение даст конкретные результаты: увеличится объем продаж, снизится текучесть кадров, обновятся технологии работы. В эффективности обучения должны быть заинтересованы и руководство гостиницы, и тренер, и, наконец, сами сотрудники. А для этого система обучения должна быть грамотно построена и так же грамотно внедрена в жизнь.

*Григорий Савченко  
Гостинично-кадровый центр «Персона»*

При отсутствии рынка труда, который бы поставлял квалифицированных работников в гостиницы и рестораны, мы, естественно, вынуждены готовить персонал своими силами, иметь тренинговые отделы и тренинговых менеджеров. Когда в гостиницу приходит выпускник, у него в дипломе написано «Менеджер ресторана». Менеджер — очень расплывчато. Нужно учить конкретике. Конечно, любое учебное заведение дает определенные общеобразовательные стандарты. Но кроме них существуют стандарты профессии.

*Татьяна Гостенина*  
*Руководитель компании «Управление*  
*гостиничными предприятиями»*

Помимо географического расположения и интерьеров, ключевую роль в популярности гостиницы играет персонал. Пожалуй, это самая уязвимая и нестабильная составляющая успеха гостиничного бизнеса. Репутация гостиницы неизбежно находится в острой зависимости от человеческого фактора.

*Юлия Зайцева*  
*Исполнительный директор компании*  
*«Альфа Персонал»*



## Введение

Индустрия гостеприимства, одна из крупнейших отраслей мировой экономики, бурно развивается. Во многом это происходит благодаря социальному, экономическому и политическому прогрессу — за последние несколько лет туризм стал доступен широким слоям населения. Одновременно с ростом общего числа туристов заметное развитие получили инфраструктура туризма и ее основной компонент — гостиничный сектор. Отели стремятся получить свою долю бизнеса и всячески пытаются убедить туристов израсходовать деньги на приобретение предоставляемых ими гостиничных услуг.

Понятно, что гостиничный бизнес — неотъемлемая часть индустрии гостеприимства — напрямую зависит от уровня расходов своих клиентов. В современных условиях, особенно в крупных мегаполисах, гостиницы буквально вынуждены бороться за «место под солнцем». Чтобы не только сохранить бизнес, но и развиваться, гостинице необходимы средства, получить которые можно только у клиента. Следовательно, предприятие этой сферы бизнеса должно уметь не только привлекать, но и стимулировать клиента приобретать гостиничные услуги.

Однако для реализации этой задачи необходимо не только расширять спектр предоставляемых гостям услуг, но и, конечно, повышать качество обслуживания. Успех любой организации, а особенно гостиничного предприятия, во многом зависит от персонала, который в ней работает. Персонал гостиницы — одно из наиболее важных звеньев в цепи получения доходов и извлечения прибыли в индустрии гостиничного бизнеса. Не следует забывать и о том, что современный турист, иностранец или наш соотечественник, путешествуя, имеет возможность сравнивать качественный уровень сервиса, предоставляемый гостиницами, и в первую очередь уровень

обслуживания. При этом наряду с профессиональными знаниями, необходимыми для качественного обслуживания гостей, важную роль играет форма представления этих знаний, то есть форма подачи информации о продаваемых услугах.

Вежливость, доброжелательность, коммуникабельность, стрессоустойчивость, неконфликтность — это лишь часть тех качеств, которыми должен обладать сотрудник гостиницы. Особые требования предъявляются к тем, кто работает непосредственно с гостями: службе размещения, ресторанным службам, службе номерного фонда, службе консьержей и так далее.

Театр, как известно, начинается с вешалки, а гостиница — со службы приема. И от того, как персонал встретит гостя — улыбкой или ухмылкой, доброжелательно или равнодушно, — от того, как он будет проинформирован об услугах и условиях проживания, зависит первое впечатление о гостинице в целом. Именно неблагоприятное первое впечатление часто нельзя компенсировать даже высокой комфортабельностью номера. Поэтому актуальность ведения работы с обслуживающим персоналом нельзя переоценить.

В этой книге предпринята попытка интегрировать разнообразные знания в области руководства персоналом и описаны методы и методики применения этих знаний к специфике гостиничной индустрии. К сожалению, на сегодняшний день разработок в области психологии работы с персоналом гостиничного бизнеса в отечественной науке и практике очень мало. В предлагаемом уважаемому читателю издании даются также теоретические обоснования применяемым методам и методикам работы с обслуживающим персоналом, а также описываются процедуры их практического использования.

Надо сказать и о том, что книга рассчитана на HR-менеджеров, психологов и тренинг-менеджеров, работающих в сфере обслуживания. Она небезынтересна будет и руководителям как линейных подразделений, так и топ-уровня. Разумеется, она будет полезна и всем интересующимся вопросами управления персоналом.

**HR-подходы к решению проблем  
персонала**

Специалисты в области психологии работы в сфере гостеприимства, а также многие авторы, занимающиеся вопросами управления кадрами, хорошо знают, что существует целый ряд терминов, которые каждый из исследователей трактует по-своему. Среди них такие распространенные, как кадровое управление, кадровая администрация, кадровые и производственные отношения. Надо, по всей видимости, сказать о том, что термин «кадры» пришел в сферу управления из профессионального словаря военных, где он означает группу профессиональных военных: рядовых, командный состав и резерв. Это слово пришло в русский язык из немецкого или французского, и значит оно в прямом переводе «рамка». В англоязычных странах в таком значении обычно используют термин «персонал» и производные от него слова.

В HR-практике существуют два основных подхода к решению проблем поведения персонала. Первый акцентирует внимание на том, что управление человеческими ресурсами включает стратегические аспекты решения проблемы, в том числе и вопросы социального развития. Управление персоналом же в большей степени относится к оперативной работе с кадрами. Второй подход исходит из того, что управление человеческими ресурсами занимается регулированием вопросов государственной регламентации отношений в области труда и занятости, а управление персоналом ориентировано на трудовые отношения на уровне предприятия. Таким образом, управление человеческими ресурсами — это макроуровень, а управление персоналом — микроуровень отношений руководства и подчинения. Различия этих двух уровней представлены в табл. 1.

Таблица 1  
Содержание HR-практики

Сфера деятельности	Вектор направленности	Функции	Подотчетность
Управление человеческими ресурсами	Решение глобальных, долгосрочных, новых задач	Планирование человеческих ресурсов, развитие индивидуальных способностей и повышение квалификации, планирование затрат на персонал в рамках стратегии общих затрат предприятия	Президент, генеральный директор (первое лицо)
Работа с персоналом	Решение текущих, повседневных проблем, требующих административного вмешательства	Подбор и расстановка кадров, разработка программ профессиональной мотивации; разрешение конфликтов	Вице-президент компании, заместитель генерального директора по кадрам (второе лицо)

## HR-менеджмент: технологии, функции и методы работы

В современном мире наблюдается тенденция к сближению и интеграции двух понятий: работа с персоналом и руководство персоналом организаций. Однако эти две важнейшие сферы имеют и свою специфику. Они различаются не только по субъекту, но и по своим функциям.

Так, главная функция работы с персоналом, или работы с кадрами, как часто называют этот вид деятельности, — обеспечение организации оптимальным количеством работников необходимой квалификации. Среди особенностей этой функции выделяются следующие:

- непостоянство работы с каждым отдельным сотрудником. Как правило, службы персонала занимаются им не ежедневно, а по мере необходимости;
- вспомогательный характер деятельности. Работа с персоналом не несет в себе постоянного и непосредственного руководства сотрудниками предприятия,
- из этого вытекает ограниченность властных полномочий. Менеджеры по работе с персоналом не имеют таких полномочий, как линейные, непосредственные руководители, а потому менеджер по персоналу не может непосредственно влиять на производственный процесс, такое влияние происходит опосредованно, через другие механизмы

Главная функция руководства персоналом — непосредственное постоянное руководство сотрудниками предприятия или организации в процессе производственной деятельности. Для этой сферы характерны следующие особенности.

- постоянная работа с каждым подчиненным. Так как руководитель несет ответственность за деятельность своих подчиненных, осуществляемую ими на протяжении всего рабочего дня, то, соответственно, и работа с подчиненными, в частности руководство ими, будет выполняться постоянно;
- основополагающий характер деятельности. Работа линейных менеджеров непосредственно направлена на достижение и реализацию основных целей производственного процесса;
- властные полномочия. Непосредственный руководитель, ответственный за производственный процесс на вверенном ему участке, наделен большими, по сравнению с функциональными менеджерами, властными полномочиями.

Понимание различий в системе работы с персоналом и управления им — важное звено в формировании грамотной политики менеджмента человеческих ресурсов на предприятии. Практическая деятельность работы с персоналом предприятия всегда разнообразна. При этом предприятие, основной деятельностью которого является предоставление услуг, в частности гостиничных, обладает своими специфическими векторами приложения.

Конечно, для маленького отеля, численность сотрудников которого минимальна, существование отдела по персоналу будет только в тягость. Такому предприятию достаточно одного менеджера по кадрам, который сможет совместить все необходимые для работы функции.

Однако если гостиница обладает большими объемами человеческих ресурсов, работа с персоналом должна быть грамотно построена и четко структурирована. Для этого необходим отдел по работе с персоналом. Его деятельность, наряду с другими подразделениями, будет иметь первостепенное значение в работе этой гостиницы, так как именно от ошибок при работе с персоналом во многом зависит судьба самого отеля.

По мнению многих специалистов по кадровым службам, все службы персонала нашей страны можно условно разделить на три группы:

- перешедшие на новые кадровые технологии;
- частично перешедшие на новые технологии;
- работающие по-старому.

Кадровые службы, работающие по новым технологиям, отличаются от служб, придерживающихся традиционного подхода, следующими характеристиками.

- Организация проводит проверку работы с персоналом как минимум один раз в два года.
- Сотрудники службы по персоналу имеют профессиональную подготовку по специальностям «психолог», «социолог», «юрист», «экономист».
- Служба выполняет две функции: оформление трудовых отношений и управление трудовыми отношениями.
- Оформление трудовых отношений осуществляют специалисты с профессиональным образованием.
- В организации есть этический кодекс.
- Каждый сотрудник отдела по персоналу специализируется по определенному направлению работы по управлению персоналом.
- В организации нет работников, которые не соответствуют занимаемой должности, или их количество не превышает 10 % от общего числа персонала.



- Служба по персоналу участвует в планировании стратегических и тактических задач организации и их решении.
- Служба по персоналу регулярно изучает рынок труда.
- Организация заработной платы — функция кадровой службы.
- Используемые ресурсы для подбора кадров весьма разнообразны.
- Оплата труда менеджера по управлению персоналом соответствует рейтингам оплаты других подобных организаций.
- Служба по персоналу осуществляет планирование карьеры сотрудников.
- Служба постоянно работает с консультантами.
- Служба по персоналу имеет программу развития персонала.
- Служба использует новые методики управления дисциплинарными отношениями.
- Служба применяет новые методики подготовки и переподготовки кадров.
- Структура службы по персоналу определяется функциями и задачами организации, а не только численностью персонала.
- Служба использует постоянно обновляемую систему мотивации труда.
- Техническое оснащение службы по персоналу достаточно.
- Служба безопасности находится в системе кадровой службы.
- Служба по персоналу владеет оценкой работников.
- Служба по персоналу не ограничивает работу с новым сотрудником только его приемом и оформлением документов.
- Работники организации знают программу повышения доходов сотрудников.
- У службы по персоналу есть программа по поддержанию здоровья сотрудников.
- Подбор и расстановку кадров осуществляют не линейные менеджеры, которые для этого профессионально не подготовлены, а специалисты, работники службы по персоналу совместно с менеджерами.
- Менеджеры службы по персоналу несут личную ответственность за ошибки, допущенные при подборе кадров.

- Служба по персоналу фиксирует все случаи нарушений трудовой дисциплины.
- Служба использует современные методы дисциплинарного расследования.
- Служба по персоналу проводит ежегодную оценку персонала и перестановку кадров на основе этой оценки.
- Служба по персоналу постоянно сотрудничает с линейными менеджерами и руководителями подразделений
- Служба по персоналу при подборе кадров использует новейшие методики, позволяющие свести к минимуму вероятность ошибки.
- В организации есть описание всех рабочих мест с определением трудовых функций на рабочем месте.

Таким образом, работа с персоналом предполагает следующее:

- планирование трудовых ресурсов: их оценку, набор рабочей силы, планирование потребности в кадрах, отбор персонала, социально-психологическую адаптацию принятого работника;
- прогноз потребности в кадрах, исходя из стратегических целей развития организации;
- создание системы мотивации работников к высокопроизводительному труду;
- оценку кадров и проведение необходимых перестановок: разработку плана оценки и критериев, подбор и согласование методов оценки и методик, проведение оценки, анализ результатов и их использование для движения трудовых ресурсов предприятия;
- подготовку кадров: организацию обучения вновь принятых и уже работающих сотрудников и, по мере необходимости, руководящего состава;
- определение материального вознаграждения сотрудников в целях привлечения и сохранения ценных кадров.

Во многих странах мира в последнее время серьезно пересматривают значение и функции служб, занимающихся персоналом. Особенно важно это для предприятий, которые работают в сфере производства услуг. Предприятия, работающие в индустрии госте-



приимства, должны четко осознавать, что именно обслуживающий персонал является основным фактором производственного процесса — обслуживания. И от того, будет ли соответствовать персонал гостиницы уровню, на который она претендует, во многом зависит прибыльность предприятия.

В условиях острой конкуренции, когда строятся новые отели, увеличивается объем предложений на рынке гостиничных услуг, все большее значение получает качество обслуживания. Именно оно выходит на первый план, оставляя позади материальные компоненты этого бизнеса.

Однако для эффективной работы персонала отель должен с помощью службы по персоналу осуществлять грамотно продуманную политику менеджмента человеческих ресурсов.

В специальной литературе обычно называют следующие основные функции служб по персоналу:

- обеспечение кадрами: определение потребности, поиск сотрудников, заключение трудовых договоров, ознакомление с рабочими местами и условиями труда, расторжение трудовых договоров, передвижение кадров;
- подготовка, переподготовка и повышение квалификации работающих специалистов;
- оформление трудовых правоотношений;
- организация оплаты труда, аттестация рабочих мест, определение структуры оплаты труда и структуры льгот, системы показателей труда, анализ рынка труда;
- выявление социальной и психологической напряженности в коллективе и снятие ее;
- развитие отношений с органами рабочего самоуправления;
- координация работы по стабилизации условий труда и соблюдению техники безопасности.

Важно также помнить, что структура кадровой службы определяется ее функциями и задачами, но никак не наоборот.

На предприятиях гостиничной индустрии значительной частью службы по персоналу должен являться сектор, занимающийся изучением кадров с точки зрения их соответствия занимаемым должностям. В этой связи характерно, что обслуживающий пер-

сонал должен соответствовать ожиданиям потребителей услуг гостиниц.

Для более грамотной работы с обслуживающим персоналом гостиниц недостаточно иметь только должностные инструкции. Необходимо выделить показатели качественного сервисного обслуживания — своеобразный эталон деятельности сотрудников ключевых служб, работающих с гостями.

Так, например, следует помнить, что если отель рассчитан по большей части на семейный отдых и основную долю проживающих в нем гостей составляют супружеские пары с детьми, то обслуживание в целом и персонал в частности должны быть направлены на удовлетворение потребностей, возникающих у этой категории клиентов. То есть желательно иметь в гостинице так называемую комнату детского досуга, аниматоров, которые будут заниматься с детьми, а также специальные развлекательные программы семейного отдыха. При этом персонал также должен обладать особыми социально-психологическими качествами и навыками работы, то есть на первый план выходят навыки общения с детьми, начальные знания возрастной психологии и так далее. Следовательно, служба по персоналу должна, используя сведения о категориях гостей, проживающих в гостинице, подготовить обслуживающий персонал, развивая именно те навыки, которые будут наиболее востребованы клиентами.

На некоторых предприятиях гостиничной индустрии отдел маркетинга, занимающийся исследованием сегментов рынка сферы гостеприимства, а также изучением контингента гостей, пользующихся услугами гостиницы, входит в состав отдела по персоналу. Таким образом, в этом случае взаимодействие и обмен информацией между этими участками единой службы происходят гораздо быстрее. Однако там, где ситуация складывается по-иному, где маркетинг и служба персонала представляют собой два отдельных подразделения, важно, чтобы информация была прозрачна, а каналы ее передачи не «засорены» информационным «мусором».

### Резюме...

Организация работы с персоналом требует от предприятия четко продуманной стратегии и тактики.

Служба по персоналу, которая должна выполнять функции управления персоналом и регулирования трудовых отношений, в своей практике должна использовать новейшие научные разработки и достижения в этой сфере.

Чтобы быть конкурентоспособным на рынке гостеприимства, гостиничное предприятие, основным продуктом производства которого является услуга, должно обеспечивать соответствующее качество обслуживания. Субъект обслуживания — персонал. Следовательно, только целенаправленная и планомерная работа с персоналом может повысить качество предоставляемых гостиницей услуг.

**Услуга: составляющая сервиса  
и определяющий фактор успешной  
конкуренции**

Индустрия гостеприимства, как мы уже говорили, бурно и динамично развивающаяся отрасль. Сегодня на гостиничном рынке столицы присутствуют современные комплексы, отвечающие международным требованиям к объектам подобного класса. Фактор меняющегося потребителя усиливает искушенность клиентов в вопросах ассортимента услуг и способа их предоставления, поэтому сегодня уже недостаточно просто хорошей гостиницы. По материальной составляющей многие отели имеют одинаковые параметры, но их может отличать нематериальная составляющая сервиса — услуга, которая является неотъемлемой частью конечного продукта любого гостиничного комплекса, а также качество предоставления этой услуги.

Оплатив услугу, клиент не уносит с собой ничего конкретного. Отсутствие понятия обладания характеризуется такими последствиями:

- субъективность мнения гостя, так как он в оценке конкретной гостиницы основывается только на впечатлениях и воспоминаниях;
- невозможность предварительной заготовки услуги и ее хранения, так как она предоставляется одномоментно;
- сложность рекламы услуги, так как с созданием образа того, что никак не выражено, могут возникать определенные трудности. Рекламодатель должен сконцентрироваться на демон-

страции преимуществ, которые клиент получит при условии покупки услуги;

- доверие потребителя к производителю услуги должно существовать априори, по определению, так как клиент не может попробовать услугу, не оплатив ее предварительно.

Важно понимать, что клиент, гость, непосредственно управляет ритмом работы гостиницы как производителя услуг. Он находится в постоянном контакте с лицом, предоставляющим услуги.

Многие гостиничные предприятия залогом своего процветания видят в последние годы совершенствование системы обслуживания гостей, повышение качества оказываемых услуг.

Проблема повышения качества выходит на первый план. С ее решением гостиничная индустрия связывает свои надежды на будущее. Как показывает мировой опыт, успех в гостиничном бизнесе может быть достигнут, если перед менеджментом гостиничного предприятия в качестве главной цели стоит достижение наивысшего уровня качества обслуживания и сам гостиничный менеджмент трансформирован, таким образом, в менеджмент качества.

При этом особое внимание должно быть уделено вопросу удовлетворения права потребителя на полную и достоверную информацию о качестве приобретаемой услуги. Реализация такого права при высоком уровне качества оказываемых услуг — залог успеха в конкурентной борьбе.

В простейшем случае контроль достоверности и полноты информации о качестве услуг осуществляет клиент и непосредственный потребитель услуг — гость. Контроль качества гостиничных услуг обеспечивается, в частности, ознакомительными поездками туроператоров перед заключением контрактов на услуги размещения в целях включения их в состав турпакета.

«Почему на окне в моей комнате две сетки?» — спрашивает постоялец горничную. «Та, что поменьше, не пропускает комаров, а та, что с большими ячейками, не пропускает мух», — ответила она.

Оформление номера. «Что это у вас здесь, на бланке анкеты?» — спрашивает турист. «Клоп, сэр», — невозмутимо отвечает служащий. «Я ничего не имею против того, что у вас в гостинице есть клопы. Но когда они демонстративно вылезают, чтобы посмотреть, какую вы даете мне комнату, это уже слишком!!!» — отвечает турист.

Услуга, предоставляемая гостиницей, принципиально отличается от других услуг или товаров. Понимание этого, а также самой сути отличия крайне важно для выявления объективных показателей и правильных путей обеспечения качества услуг. Качество зачастую является определяющим фактором успеха в гостиничном бизнесе и успешной конкуренции на рынке услуг конкретного вида.

По данным исследований, проведенных западными социологами, 82 % потребителей отказываются от посещения гостиницы вновь, если им не понравился сервис. Это говорит о том, что основной причиной потери клиентов, а следовательно, прибыли является именно качественное со знаком «минус» (или некачественное) обслуживание.

Еще раз обратим ваше внимание на то обстоятельство, что гость не может предъявить ничего материального в ответ на вопрос: «Ну, как отдохнул? Как отель?» Составными частями того, что он получил, а именно обслуживания в форме гостиничного размещения, являются его впечатления от следующих этапов его пребывания в отеле:

- встреча при заезде;
- регистрация и оформление размещения;
- обслуживание в номере;
- ресторанное обслуживание;
- удовлетворение культурных запросов;
- фитнес-обслуживание;
- обслуживание при удовлетворении потребностей делового характера (бизнес-услуг);
- оформление выезда;
- услуги трансфера и так далее.

При этом гость, который является потребителем услуги, непосредственно участвует в процессе ее производства. Услуга формируется в ходе обслуживания при взаимодействии исполнителя и заказчика. Гость, ставя задачу перед обслуживающей стороной, осуществляет контроль за ходом ее выполнения и выдвигает по мере необходимости новые требования и пожелания.

При этом гостиничное предприятие должно обеспечить общение обслуживающего персонала и гостей таким образом, чтобы по-



требители услуг, то есть гости, получали удовлетворение от оказываемых услуг.

Нематериальность, невозможность оценить обслуживание заранее представляет собой огромную проблему для оценки и контроля качества оказываемых услуг. Всем нам понятно, что плохо оказанную услугу нельзя вернуть в магазин, как некачественный товар, она существует только в конкретный период времени. Невнимательность, недоброжелательность или грубое отношение обслуживающего персонала к гостям, если таковое все же имеет место, в одночасье формирует мнение гостя об уровне обслуживания в этой гостинице. В психологии сервиса существует четкое понимание того, что первое впечатление, которое в обыденной жизни мы привыкли часто называть «обманчивым», создает установку потребителя на пользование этой услугой вновь или отказ от нее. При этом не следует забывать и о том, что гость, которому обслуживание не понравилось, не только не приедет сам в эту гостиницу еще раз, но и даст «хорошую» рекламу данному гостиничному предприятию среди своих знакомых и друзей.

## Качество услуги: принципы оценки

В сфере предоставления услуг проблема контроля качества стоит достаточно остро. Прежде всего это проблема самоконтроля работы обслуживающего персонала при условии, что каждый сотрудник знает, как обеспечить предоставление надлежащего качества.

Если задать вопрос: «Что такое качество услуги?» — то ответ на него дать не так просто. На наш взгляд, это соответствие уровня предоставляемых услуг тем ожиданиям, которые на основе своего жизненного опыта формируют потребители.

Таким образом, можно сказать, что от того, насколько совпадает понимание личных стандартов жизни потребителя (гостя) с поддерживаемыми гостиницей

Горничная спрашивает постельщика отеля: «Когда вас разбудить?» — «В шесть часов утра. Но чтобы меня разбудить, — в шутку говорит постельщик, — нужен крепкий поцелуй!» — «Хорошо. Я предупрежу портье, господина Шульца», — отвечает горничная.

стандартами, зависит, останется ли гость доволен обслуживанием или нет.

Личные стандарты качества жизни гостя — это привычные для его социальной среды представления о достойном уровне условий проживания, питания, характере взаимодействия с персоналом. Эти стандарты отражены прежде всего в представлениях гостя об интерьере, ухоженности и чистоте помещений гостиницы, в частности жилого фонда, о соответствии цены и качества питания, сопутствующих бытовых услуг и удобств, о действиях обслуживающего персонала.

И здесь огромное значение имеет жизненный опыт гостя, который и сформировал данные представления. Не последнюю роль играют и так называемые воспоминания гостя о своих визитах в этот отель. И если эти воспоминания позитивны, то установка гостя на общение с персоналом и свое проживание в гостинице будет также носить положительный характер. Однако стоит всегда помнить, что позитивные установки должны в обязательном порядке «подпитываться» новыми положительными впечатлениями. Гость должен постоянно ощущать свою важность в данной гостинице, он должен понимать, что его проблемы действительно интересуют персонал, а не просто существуют сами по себе или как результат его капризов. Таким образом, постоянное подкрепление позитивного опыта гостя — это хороший метод стимулирования его к новым визитам в данный отель.

При этом не стоит забывать и о таком важном факторе, как конкретная, формируемая ситуацией потребность гостя. Необходимо четко понимать, что гостю, который приехал по делам бизнеса, вряд ли будет интересен рассказ портье о культурных достопримечательностях города. Его скорее заинтересует информация о том, где находятся залы для переговоров и есть ли здесь бизнес-центр. По-

Диалог в гостинице, идеологию которой можно охарактеризовать как «все для гостя»: «У вас блохи есть?» — «Нет. Но если вы пожелаете...»

этому персонал должен представлять себе те категории гостей, которые проживают в гостинице, а также знать примерный спектр возникающих у них потребностей.

Важно всегда отвечать запросам и ожиданиям потребителей своевременно и на должном уровне, тогда гостиница не останется без клиентов.



Для гостя, как мы уже отметили, основным информационным компонентом получаемого обслуживания является его личное восприятие данного обслуживания, которое состоит в непрерывном накоплении разнообразных впечатлений, сопоставлении их с ожидаемым эмоциональным эффектом от получаемой услуги, а также формировании общего эмоционального фона и настроения по отношению к предприятию — производителю услуг.

В связи с этим выделены факторы, которые оказывают огромное влияние на восприятие гостя. Среди них специалисты выделяют безопасность и материально-техническое обеспечение отеля. В отношении безопасности, чувства покоя и защищенности можно сказать следующее. Оно формируется у гостя с самого первого момента его пребывания в гостинице и во многом определяется внешней обстановкой, которую предлагает отель, то есть впечатление о гостинице появляется у гостя уже в холле. Наличие сотрудников службы охраны, закрытая стоянка для автомобилей, хорошо освещенные площади как перед гостиницей, так и в ней самой, — все это создает ощущение защищенности и безопасности.

В этом отношении немаловажна и материально-техническая база отеля: ощущение того, что все необходимое для комфортного пребывания в гостинице есть, способствует позитивному настрою гостя. Чистый, уютный номер, полотенца и средства гигиены, вкусный завтрак, наличие телевизора в номере, экспресс-лифт или просто открывалка для бутылок в ящике письменного стола — у каждого свое понимание комфорта.

И, разумеется, к этим факторам относится и обслуживающий персонал, причем важность этого фактора, пожалуй, наиболее высока. Ведь если в отеле не предусмотрены машины для изготовления льда на этажах, то осуществить доставку этого льда гостю и тем самым удовлетворить его насущную потребность в охлажденном напитке, например, по силам только грамотному сотруднику. Кажется, что может быть проще, чем принести лед в номер. Однако для того чтобы гость остался всем доволен, сотрудник должен со-

Приезжий остановился в отеле небольшого провинциального городка и, ложась спать, попросил портье разбудить его в пять часов утра. «Послушайте, сэр, — назидательно сказал ему портье, — вы просто незнакомы с нашими техническими достижениями. Если вы хотите, чтобы мы разбудили вас утром, нажмите кнопку над кроватью, мы придем и разбудим вас.»

ответствовать тем стандартам, которых гость ожидает, начиная от скорости предоставления этой услуги и заканчивая внешним видом сотрудника и самой манерой подачи льда гостю.

## Стандарты обслуживания: цели и задачи

Для того чтобы уровень сервиса отвечал ожиданиям гостей, гостиничное предприятие должно позаботиться о создании стандартов обслуживания. Стандарт обслуживания — это установленные компанией требования, предъявляемые к услугам, предоставляемым гостиницей.

Добросовестное отношение к работе — замечательное качество. Но его поведенческое выражение может сильно варьироваться в зависимости от индивидуального понимания сотрудником содержания, которым это отношение наполнено. Клиент, который поселился в гостинице, хочет одинаково доброжелательного и вежливого обслуживания как со стороны сотрудника службы размещения, так и со стороны официанта ресторана. Потому важно предоставление услуги гостю осуществлять по одному и тому же стандарту, прописанному и утвержденному компанией.

Понятие сервиса включает в себя обязательное наличие и строгое соблюдение следующих стандартов:

- стандарт технологии обслуживания, который предполагает соблюдение установленной технологии обслуживания в номерном фонде гостиницы, ресторанах, барах, на стойке размещения. Это означает, что процедуры размещения гостей, уборки номеров, изготовления и подачи блюд и напитков и так далее должны быть четко прописаны и, что очень важно, хронометрированы;
- стандарты внешнего вида обслуживающего персонала. Обязательным требованием к обслуживающему персоналу является соблюдение стандартов внешнего вида. Внешний вид сотрудника несет в себе огромную смысловую нагрузку для гостя. Если сотрудник одет в опрятную униформу и аккуратно причесан, то гость будет чувствовать уважение к себе;

- стандарты поведения обслуживающего персонала. Подразумевается, что персонал должен быть достаточно профессионален и компетентен, чтобы четко, быстро и культурно обслуживать гостя.

Каждое подразделение гостиницы должно иметь свои, прописанные с учетом особенностей именно этой службы и категорий специалистов стандарты поведения и обслуживания. Для большей наглядности в конце главы можно найти пример стандарта внешнего вида сотрудника службы размещения. Этот стандарт легко трансформировать под любую службу гостиницы с учетом специфических особенностей категорий работающих сотрудников.

Важным стандартом, который в обязательном порядке должен регламентировать деятельность обслуживающего персонала любой гостиницы, является стандарт телефонного этикета. Ни в коем случае нельзя упускать из виду, что телефонная связь для гостиницы является неотъемлемой частью процесса обслуживания гостей. Коммутатор, который, как правило, осуществляет в гостинице прием и распределение входящих звонков, вполне можно назвать своего рода передним краем борьбы за клиента. Обслуживание в гостинице начинается уже с того момента, когда потенциальный клиент звонит, чтобы забронировать номер или даже просто узнать о стоимости проживания в этом отеле. Поскольку при разговоре по телефону визуальный контакт отсутствует, телефон становится тем средством связи, при котором возникает большая часть искажений и непонимания. Однако, соблюдая телефонный этикет, персонал гостиницы избежит возможного неправильного толкования, ошибок в соединении, что, несомненно, будет способствовать улучшению имиджа компании.

Стандарты телефонного этикета должны разрабатываться с учетом правил международного этикета и специфики каждой конкретной гостиницы. При этом существуют общепринятые правила веде-

Что такое гостиница «пять звезд»? Вашу просьбу внимательно выслушивают и к концу пребывания выполняют. Что такое гостиница «четыре звезды»? Вашу просьбу внимательно выслушивают. Что такое гостиница «три звезды»? Делают вид, что вашу просьбу внимательно выслушивают. Что такое гостиница «две звезды»? Вашу просьбу внимательно выслушивает только местный вышибала. Что такое гостиница «одна звезда»? Вашу просьбу внимательно выслушивает весь персонал — вы здорово умеете смешить людей.

ния деловой телефонной беседы в ситуации гостеприимства. С одним из вариантов такого этикета вы также сможете ознакомиться в конце этой главы.

Для гостиницы, претендующей на определенное положение на рынке сферы гостеприимства, желательно также иметь стандарты приветствия гостя (в том числе постоянного гостя); прощания с гостем; поведения в конфликтной ситуации и стандарт поведения в чрезвычайной ситуации.

Стандартизация процедур обслуживания, таким образом, во многом упростит задачу контроля качества услуг и поможет в первую очередь самому обслуживающему персоналу эффективно выполнять поставленные перед ним цели.

### Резюме...

Гостеприимство трудно определить словами, но легко обнаружить его отсутствие. Гостеприимство — это доброжелательная атмосфера, радушие персонала, вежливость, внимательность и желание помочь. Потребности гостя, которые формируются под действием личных жизненных стандартов, должны быть максимально удовлетворены — тогда гость вернется в отель еще не раз и еще не раз принесет гостинице доходы.

При этом следует помнить, что наиболее важными факторами, влияющими на формирование восприятия гостя, являются чувство безопасности, материально-техническая база отеля и уровень подготовленности обслуживающего персонала.

Максимальная стандартизация процедур предоставления услуг позволяет повысить контроль качества, проблема которого остро стоит в сфере гостиничного бизнеса.

Предвосхищать желания гостя и максимально соответствовать его ожиданиям — вот основная задача обслуживания.

# **НА ЗАМЕТКУ ПРАКТИКУ** Стандарт внешнего вида сотрудника гостиницы

Уважаемый коллега! Вы являетесь сотрудником службы размещения гостиницы «Х», и потому вам необходимо тщательно следить за своей внешностью, за опрятностью и чистотой вашей одежды и обуви. Ваш профессиональный вид — это важная составляющая сервиса, предоставляемого нашим гостям, а также знак уважения к вашим коллегам. В связи с этим вам необходимо выполнять следующие требования, касающиеся вашего внешнего вида.

Волосы должны быть чистыми, аккуратно подстриженными и причесанными. Женская прическа должна быть компактна, недопустимы распущенные волосы и громоздкие заколки ярких расцветок в волосах. Мужчины должны быть тщательно выбриты, а усы и бакенбарды аккуратно подстрижены. Цвет волос должен выглядеть натуральным.

Макияж должен быть неярким, неприметным. Не разрешается использование темных тонов теней и помад, а также ярких румян. Основное требование — его естественность, вечерние варианты макияжа не допускаются. Мужчинам запрещается использование декоративной косметики.

Ногти должны быть аккуратно подстриженными, чистыми и отполированными. Разрешается пользоваться лаком для ногтей умеренных тонов, предпочтительно пастельной гаммы, длинные ногти запрещены. Мужчинам запрещается использование лаков для ногтей.

Не следует пользоваться духами, одеколоном или дезодорантом с резким запахом. Использование парфюмерии должно быть умеренным, и сильный запах не допускается.

Обязательным условием работы в нашем отеле является ношение в рабочее время полного комплекта униформы. Форменная одежда должна быть чистой и отутюженной. Нижнее белье должно быть в цвет блузки или рубашки форменной одежды и не выделяться.

Юбка не должна быть короче середины колена сотрудницы. Независимо от сезона все сотрудницы в рабочее время должны носить колготки или чулки естественного телесного цвета и обязательно без рисунка.

Брюки должны быть немного ниже щиколотки. Мужчины должны выбирать носки в тон форменных брюк.

Форменная обувь должна быть в хорошем состоянии, не стоптанной и хорошо начищенной. Женщинам обязательно ношение закрытых туфель с каблуком не выше четырех сантиметров. Обувь должна быть классического фасона, ношение авангардных и спортивных моделей запрещается. Рекомендуются обувь из натуральной кожи.

Ношение сотрудниками украшений в рабочее время должно быть ограничено. Женщинам разрешается ношение тонкой цепочки на шее, часов или одного неброского тонкого браслета. На руках должно быть не более двух колец без крупных камней, в каждом ухе допускается по одной серьге. Серьги должны представлять



собой комплект и быть недлинными и некрупными. Мужчинам разрешается носить на руке часы, а также обручальное кольцо. Сотрудникам-мужчинам носить серьги запрещается.

Все сотрудники обязаны носить в рабочее время на левой стороне форменной одежды именной знак, чтобы коллеги и гости могли обратиться к вам по имени. В случае утери именного знака следует немедленно сообщить об этом своему руководителю.

Всем сотрудникам в рабочее время запрещается:

- ношение мобильного телефона, звуковой сигнал должен быть отключен;
- разговор по мобильному телефону в гостевых зонах и на рабочем месте;
- жевать жевательную резинку, освежать дыхание рекомендуется специальными освежающими пластинками.

## Стандарт телефонного этикета

Уважаемый коллега! Вы являетесь оператором коммутатора гостиницы «Х», в связи с чем к вам предъявляются следующие требования по выполнению должностных обязанностей.

Первый этап — приветствие. Телефонную трубку необходимо снять до третьего-четвертого звонка.

При знакомстве сотрудника со стандартом можно уточнить, что если он отвечает после первого звонка, у гостя может сложиться впечатление, что клиентов в этом отеле немного и он — первый, кто позвонил за сегодняшний день. Если трубку снимут после четвертого звонка, гость может не дожидаться и решить, что либо отель сменил телефонный номер, либо его неправильно информировали о номере.

Подняв трубку, следует спокойно сделать вдох и четко представиться: «Доброе утро (день, вечер, ночь)! Гостиница «Х»».

Далее все зависит от корпоративных стандартов определенной гостиницы. В некоторых случаях операторы службы коммутатора имеют номера, тогда представление следует продолжить названием своего номера. Например, «Оператор № 5». В отдельных случаях в отелях сотрудникам принято представляться по имени. Например, «Добрый день! Гостиница «Х», Мария». То, как сотрудник коммутатора представляется, создает у гостя предварительное мнение о гостинице, о корпоративной культуре, принятой в компании, об отношении к клиентам.

Если абонент не говорит по-русски, приветствие следует повторить на английском языке. Представиться сразу на двух языках — русском и английском — не следует. Продолжительное приветствие только раздражает гостя, если он звонит издалека.

Второй этап — осуществление соединения. Получив от гостя информацию о его потребностях, следует обязательно повторить ее и спросить, правильно ли вы его поняли. Если для выполнения просьбы гостя вам требуется время, чтобы уточнить запрашиваемую информацию (например, проживает ли господин Иванов в гости-

нице), воспользуйтесь кнопкой для блокировки звука. Гость не должен слышать посторонние разговоры, а также информацию, которая для него не предназначена.

Если по интересующему гостя вопросу необходимо соединить с каким-либо отделом, всегда сообщайте, с кем хотите его соединить. Если требуется соединение с представлением звонящего, вежливо поинтересуйтесь у гостя: «Как Вас представить?» Информацию обязательно записывайте в заранее подготовленном блокноте.

Третий этап — прощание. Первым заканчивает разговор гость. Если гость уже проживает в гостинице, пожелайте ему «Приятного пребывания в нашем отеле!». Если абонент не проживает в гостинице, прощание можно ограничить фразой «До свидания, всего доброго!».

Оператору коммутатора гостиницы «Х» необходимо в разговоре по телефону придерживаться общих правил ведения беседы:

- улыбайтесь, когда отвечаете по телефону. Даже не видя вашу улыбку, человек, позвонивший в отель, почувствует, что вы искренне интересуетесь его звонком и рады его слышать;
- при разговоре постоянно контролируйте свои эмоции. Недопустимо перекладывать свое раздражение, усталость или плохое настроение на собеседника;
- избегайте в беседе следующих фраз и выражений: «нет», «невозможно», «я не знаю», «вы должны». Эти слова можно легко заменить фразами: «лучше всего сделать так...», «думаю, стоит попробовать...», «вам следует...», «я постараюсь...», «я уточню эту информацию...» и так далее;
- если гостю пришлось ждать вашего ответа какое-то время, обязательно извинитесь за ожидание и поблагодарите гостя;
- говорите четко, понятно и не очень быстро. Делайте паузы, сообщая собеседнику информацию. Сложные слова говорите в разбивку, проговаривая их по буквам.

Помните, телефонный этикет — это часть корпоративной культуры предприятия, на котором вы работаете, это один из важнейших компонентов имиджа гостиницы. Улучшение качества общения — залог успеха в конкурентной борьбе.

**Профессиональный портрет  
сотрудника**

Обслуживание — это работа, направленная на удовлетворение чьих-либо нужд. Обслуживающий персонал гостиницы должен удовлетворять своей работой нужды и потребности клиентов: проживающих в отеле гостей, посетителей ресторанов, фитнес- и бизнес-центров. В целях установления максимального соответствия профессионального портрета сотрудника ожиданиям потребителей необходимо разработать модели профессионального профиля сотрудников по категориям. Эта модель должна содержать описание следующих свойств:

- образование;
- профессиональные навыки;
- личные качества;
- антропометрические данные.

Часто такие модели называются также должностными спецификациями, которые представляют собой часть профессиограммы.

Анализ профессиональной деятельности представляет собой целенаправленный и организованный процесс. Как правило, он включает в себя три основных этапа:

- сбор информации о профессиональной деятельности;
- анализ и синтез полученной информации;
- выработка на основе полученного материала практических путей приложения профессиограммы.



Профессиограмма — это документ, который описывает, во-первых, содержание работы по определенной профессии, во-вторых, требования к сотруднику, выполняющему эту работу. В теории и практике управления персоналом нет единого мнения, какие разделы должна включать в себя профессиограмма. Так, например, авторский коллектив одного из учебников по управлению персоналом рекомендует включать в этот документ такие разделы:

- профессия (общие сведения, текущие изменения в профессии, перспективы развития);
- трудовой процесс (характеристика, сфера деятельности и вид трудового процесса, основные операционные системы, используемые в производстве, профессиональные обязанности, рабочее место, рабочая поза сотрудника);
- санитарно-гигиенические условия труда (место работы, уровень шума и вибрации, освещение, температурный режим, режим труда и отдыха, возможные производственные травмы и профзаболевания, льготы, компенсации и так далее);
- психофизиологические требования к работнику данной профессии (восприятие, мышление, внимание, эмоционально-волевые качества, память, деловые качества);
- профессиональные знания и умения;
- требования к подготовке и повышению квалификации кадров.

Автор учебного пособия по управлению карьерой С. И. Сотникова считает, что профессиограмма должна иметь следующую структуру:

- общие положения профессии;
- подготовка кадров;
- типовые производственные показатели профессии;

Один англичанин решил отдохнуть в загородной гостинице и взять с собой любимого пса. Он написал администрации отеля письмо с вопросом: разрешено ли в отеле держать собаку? Ответ из гостиницы был таков: «Дорогой сэр, в нашей практике еще не было случая, чтобы пес прожег сигаретой постельное белье, увез с собой полотенце, облил вином обои или уехал, не расплатившись. Поэтому мы с нетерпением ждем вашего пса! Если он поручится за вас, то готовы разместить его вместе с вами».

- санитарно-гигиенические условия труда;
- медицинские противопоказания;
- квалификационный профиль.

Таким образом, профессиограмма отличается от должностной инструкции тем, что не отражает ответственность и права работника, а также содержит подробные описания условий труда. Разработка профессиограмм для сотрудников гостиничного бизнеса, особенно системы обслуживания гостей, представляет собой трудоемкий и длительный процесс.

## Модели профессионального профиля сотрудника

Хорошим подспорьем при составлении профессиограммы будет профессиональный профиль должности. В этой книге мы даем примерное описание лишь модели профессионального профиля, которая являет собой часть профессиограммы. Подробное описание профессиограмм рассматривается нами в другом издании.

Для того чтобы уважаемый читатель этой книги представил себе, о чем именно идет речь, мы приводим пример модели профессионального профиля сотрудника ресторанной службы — официанта.

Образование:

- не ниже среднего специального;
- желательно иметь специализированную подготовку.

Профессиональные знания и навыки:

- знание иностранного языка (английский — обязательно) в пределах специфики;
- знание правил международного этикета ресторанного обслуживания;
- знание основ психологии сервиса и социальной психологии;

- знание основ кулинарии, в том числе блюд различных национальных кухонь;
- профессиональное владение картой вин;
- знание специальных правил предложения и отпуска различных блюд и напитков;
- знание технических навыков и приемов подачи блюд и напитков;
- знание основных правил сервировки стола;
- знание техники быстрого счета.

Личные качества:

- ответственность;
- коммуникабельность;
- доброжелательность;
- эмоциональная стабильность;
- стрессоустойчивость;
- неконфликтность.

Антропометрические характеристики:

- рост: не ниже среднего;
- вес: в пределах допустимой нормы для соответствующего роста;
- приятная, презентабельная внешность;
- физическое здоровье и выносливость;
- психическая устойчивость.

Формы профессиональных профилей могут быть самыми разнообразными, в том числе возможно использовать следующий вид (табл. 2).

Анализ социально-психологических свойств персонала должен опираться на мощную базу исследования профессионально важных характеристик. Задачей службы по персоналу является составление личностных и профессиональных спецификаций для каждого отдела, персонал которого работает с гостями. Это позволит уменьшить затраты на процедуру отбора персонала и ускорит сам процесс.

Таблица 2

## Профессиональный профиль должности «портье стойки размещения»

Показатель	Требуемые качества	Желательные качества	Нежелательные качества
Физический облик	Приятная, презентабельная внешность; интеллигентность, энергичность, приятный тембр речи, возраст от 20 до 30 лет	Рост 164–170 см, атлетическое телосложение	Неряшливость, физические дефекты, неприятный запах, вульгарное поведение
Знания и навыки	Образование высшее или незаконченное высшее, уверенный пользователь персонального компьютера; свободный разговорный английский язык	Знание специальных программ компьютерного управления гостиницей, знание гостиничной терминологии, навыки работы с ККМ и терминалом кредитных карт	Отсутствие образования, низкий уровень знания английского языка, неумение грамотно выражать свои мысли
Общие способности	Гибкость мышления, интеллектуальная мобильность, внимательность, аналитический склад ума	Креативность	Низкая скорость мышления, рассеянность, низкий темп деятельности
Специальные способности	Выносливость, стрессоустойчивость, грамотная речь	Эрудированность, широкий кругозор	—
Личностные качества	Коммуникабельность, эмоциональная устойчивость, корректность поведения, неконфликтность	Чувство юмора, высокая мотивация	Тревожность, низкий уровень самоконтроля в поведении, замкнутость
Внешние условия	Наличие ИНН, гражданство Российской Федерации	Наличие домашнего или мобильного телефона	Судимость

### Резюме...

Социально-психологические свойства персонала — важный элемент отбора персонала сферы обслуживания и работы с ним. Они находят свое отражение в профессиограммах и зачастую представляют собой модель профессионального профиля сотрудника определенной должностной категории.

Составление профессиограммы требует глубокого анализа информации о профессии. Это длительный и трудоемкий процесс, результат которого — профессиограмма — поможет значительно сократить риск ошибок при отборе персонала и дальнейшей работе с ним.

**Набор персонала: понятие, виды,  
методы**

Набор персонала — одна из важнейших задач кадровой службы предприятия гостиничной индустрии. Набор рабочей силы заключается не только в комплектации штата, но и в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом будущих изменений (уход сотрудников на пенсию, окончание сроков контрактов, декретные отпуска и так далее). Особую актуальность такой резерв потенциальных сотрудников приобретает в периоды высокой загрузки гостиницы, когда увольнение даже одного сотрудника службы приема может снизить показатели качества сервисного обслуживания на несколько пунктов.

Набор персонала традиционно делится на внешний и внутренний. Внешний набор включает предложение населению подавать заявления о приеме на работу и сбор заявлений, уточнение рынка труда, публикации объявлений в газетах, журналах, обращение в агентства по трудоустройству и высшие и средние учебные заведения, специализирующиеся на подготовке кадров в области гостиничного бизнеса. Внутренний набор состоит в процессе продвижения сотрудника по иерархической лестнице. Внутренняя публикация вакансий на предприятии позволяет рассмотреть уже работающий персонал в качестве претендентов на открывшуюся позицию.

И внешний, и внутренний набор персонала имеет свои преимущества и должен в обязательном порядке сочетаться в той пропорции, которая будет выгодна гостинице на данном этапе ее развития.

Внешний набор позволяет составить собственную базу кадровых данных, обновить состав сотрудников того или иного отдела, пополнить его при необходимости специалистами более высокого класса (например, имеющими опыт работы в зарубежных гостиницах).

Внутренний набор способствует развитию работающего персонала, повышает удовлетворенность трудом, сопровождается отсутствием необходимости адаптировать сотрудника к коллективу и специфике работы данного отеля, а потому, по мнению отдельных специалистов, требует меньших материальных затрат.

Для внешнего набора персонала целесообразно постоянно анализировать существующие рынки рабочей силы. Необходимо знать, где можно найти специалистов различной квалификации в соответствии с запросом гостиничного предприятия.

Одной из форм внешнего набора рядового персонала, например, может стать привлечение студентов старших курсов колледжей и вузов, специализирующихся на подготовке специалистов для последующей работы в сфере гостиничного бизнеса, для прохождения учебно-производственной практики в тех подразделениях отеля, где существует острая потребность в новых или дополнительных кадрах. Эта форма сотрудничества с учебными заведениями выгодна обеим сторонам, так как, во-первых, вуз или колледж будет иметь возможность предоставить наряду с теоретическими знаниями и практическую базу приложения полученных знаний, что является обязательным пунктом любого учебного курса. А во-вторых, гостиница, принимающая на практику студентов, сможет провести определенный отбор соискателей и составить свой резерв кадров.

Методы внутреннего набора также могут быть разнообразны. Многое здесь зависит от целей набора. Так, если его целью является просто замещение вакантной должности, а политика отеля такова, что «свой всегда лучше нового», тогда отдел персонала может проинформировать все подразделения об открывшихся вакансиях, доводя информацию до каждого из работающих, например, посредством публикации объявления во внутренней прессе (разумеется, если она на предприятии существует) или вывесив то же объявление в местах наибольшего скопления персонала (например, в рабочей столовой или возле служебного входа в отель, который используется только персоналом).



Другой метод внутреннего набора характеризуется перераспределением работающего персонала по иерархической лестнице. Так, если сотрудник находился на определенной ступени пирамиды управления, то компенсировать его повышение по служебной лестнице можно за счет приглашения на эту позицию сотрудника более низкого уровня. Для грамотного решения такой задачи необходимо иметь, во-первых, точный профессиональный профиль данной должности и, во-вторых, резерв сотрудников, которые реально могут участвовать в конкурсе на замещение вакантной должности.

Чтобы отобрать кандидата на определенную должность, необходимо иметь достаточную информацию о работе, которую ему предстоит выполнять, а также о требованиях к нему и результатах, которых он должен достичь. В этой книге мы уже затрагивали вышеперечисленные вопросы, а потому сейчас обратимся непосредственно к этапу отбора персонала и постараемся рассмотреть конкретные методы, позволяющие максимально эффективно пройти этот этап.

Чтобы определить, насколько деловые качества соискателя соответствуют предъявляемым к вакантной должности требованиям, необходимо провести особый анализ. Конечно, количество методов сбора информации о соискателе во многом зависит именно от той вакансии, на которую он претендует. Однако мы рассмотрим основные этапы этой процедуры.

## **Анкетирование и собеседование**

Естественно, при устройстве на работу соискатель составляет резюме, на основании которого его в дальнейшем приглашают (или не приглашают) на собеседование. Резюме сейчас не пишет только ленивый, а потому доверять всему, что написано, а главное (поверьте, это немаловажно), как написано в резюме, увы, не приходится. В сфере гостиничной индустрии, когда персонал по большей части должен быть коммуникативно грамотным, к резюме следует относиться с осторожностью. Резюме претендента — это лишь его заявка на присутствие в списке претендентов на вакансию. А потому, если менеджера по персоналу заинтересо-



вало резюме соискателя, то следует важный шаг — собеседование. Как правило, собеседование — это интервью с заданными, типовыми вопросами, которые позволяют интервьюеру впоследствии сравнивать ответы и делать выбор.

Формализация собеседования позволяет повысить точность этого метода. Целесообразно перед началом собеседования предложить соискателю заполнить анкету, предварительно забрав у него резюме, которое, как правило, обязательно найдется у соискателя.

Анкета, разработанная определенным гостиничным предприятием, позволит максимально конкретизировать вопросы, интересующие администрацию гостиницы. Так как эта анкета будет использована не только отделом по персоналу (психологом, тренинг-менеджером), но и линейными менеджерами и руководителями отделов, то ее составлению следует уделить особое внимание. Для того чтобы уважаемый читатель представил себе, о чем именно идет речь, предлагаем вам один из вариантов такой анкеты. В нее должны войти ответы на следующие вопросы:

Пожар в гостинице. Из всех окон раздаются крики «Воды! Воды!» Вдруг из окна на третьем этаже высовывается опухший мужчина и кричит сильным голосом «А в тринадцатый номер принесите пиво!»

- фамилия, имя, отчество;
- дата и место рождения;
- гражданство;
- адрес места жительства (по прописке и фактический);
- должность, на которую претендует соискатель;
- размер желаемой заработной платы;
- образование (начиная со средней школы) с указанием дат поступления и окончания учебных заведений, предметов, по которым была наивысшая успеваемость, и номеров дипломов или других документов об образовании с указанием присвоенных квалификаций и специализаций;
- знание иностранных языков с указанием уровня: читаю и перевожу со словарем; читаю и могу объясниться; владею свободным разговорным; владею свободно;
- факты привлечения к судебной ответственности;
- наличие правительственных наград;

- военная служба;
- отношение к ненормированному рабочему дню;
- сведения о предыдущих местах работы с указанием дат поступления и увольнения, названий предприятий и их адресов, должностей и причин увольнения;
- сведения о родственниках с указанием степени родства, даты рождения, рода занятий, места жительства;
- навыки работы на компьютере;
- наличие водительских прав;
- дата заполнения анкеты;
- личная подпись.

Анализ документов, представляемых претендентом при заполнении анкеты (паспорт, документы об образовании, трудовая книжка, рекомендации и так далее), составляет первое впечатление о нем как о человеке и профессионале и требует особого внимания.

При проведении собеседования следует оценивать не только содержание ответов, которые дает претендент, но и целый ряд других показателей, таких как внешний вид, особенности поведения и речи. Оценки следует обязательно фиксировать.

В практике работы с персоналом и проведения собеседований существует множество рекомендаций. Однако персонал гостиниц — это люди, которые прежде всего будут общаться с гостями, а потому акценты внимания интервьюера на собеседовании следует составлять следующим образом.

Внешний вид претендента (не следует забывать, что для гостиничного персонала особенно важно выражение «встречают по одежке»). Для персонала гостиниц важны следующие параметры:

- антропометрические характеристики (рост; телосложение; внешняя привлекательность);
- опрятность — неряшливость;
- чувство меры в парфюме;
- макияж (естественный, сильный, слабый);
- прическа (стиль — спортивный, официально-деловой, вечерний; цвет волос — естественный, экстравагантно-вызывающий);
- маникюр;

- речь претендента (грамотность — косноязычие; темп — быстрый, замедленный, громкость; фонетическая правильность речи);
- невербальные характеристики поведения (визуальный контакт глаз (взгляд) — частота; выразительность, концентрация взгляда — смотрит или не смотрит в глаза собеседнику, часто отводит взгляд),
- временной фактор — опоздание на собеседование,
- кинестетические критерии — характеристики (поза; телодвижения, осанка);
- проксемические характеристики (организация и расположение своего тела в пространстве) (мимика — улыбка; соответствие мимики и содержания вербалики),
- форма и содержание беседы (внимательность к вопросам и комментариям интервьюера; конкретность ответов — уход от нее, уверенность в своих высказываниях);
- профессиональные знания: (образование; опыт работы в сфере гостиничного бизнеса; уровень знания иностранных языков — по характеристикам речи);
- личностные характеристики (осуждает ли прежних работодателей и коллег (если «да» — причины), поведение в экстремальных условиях (искусственно создаваемая ситуация — неожиданные вопросы); проявление интереса к новостям мира, экономики, литературы и так далее; увлечения, хобби);
- жизненные планы и цели (серьезность, осознанность; уверенность в перспективах);
- задает ли претендент вопросы: об общих целях гостиницы; работе вообще и о конкретной должности, отделе, куда претендует устроиться на работу; оплате; социальных гарантиях; перспективах карьерного роста и так далее;
- принимает ли претендент условия работы (сменный график; стандарты внешнего вида и поведения; оплата труда; отпуск и так далее).

При этом в процессе проведения собеседования важно уделить внимание таким характеристикам соискателя:

- коммуникабельные способности: умение устанавливать эмоционально положительный контакт, адекватность реакций

и восприятия, умение активно слушать, умение задавать вопросы,

- конфликтность: агрессивность, терпимость, эмпатия,
- уравновешенность;
- деликатность;
- вежливость,
- моральные принципы,
- работа в коллективе;
- лидерские способности

При собеседовании важно задавать вопросы, выявляющие самооценку претендента, его умение позиционировать себя. Например, не лишним будет поинтересоваться у него, какие качества в себе он считает положительными и гордится ими, а какие — отрицательными и хотел бы избавиться от них. В анализе полученных ответов важно учитывать степень проявления социально желательных ответов, а также умение выражать свои мысли и формировать мнение о себе. Эти показатели очень важны для сотрудников таких служб гостиницы, как служба приема и размещения, служба консьержей, ресторанная служба.

При негативных результатах собеседования соискателю следует сразу отказать в работе.

Количество проводимых собеседований на различных предприятиях гостиничной индустрии варьируется от двух до четырех (иногда более). Как правило, первичное собеседование с соискателем проводит сотрудник кадровой службы, который подбирает персонал. Именно он проверяет подлинность документов и правильность заполнения анкеты кандидата на работу в данное предприятие. Следующий этап — это беседа соискателя с психологом, который уделяет особое внимание социально-психологическим характеристикам претендента и их соответствию (или несоответствию) профильным характеристикам вакантной должности.

При положительном исходе данного собеседования с кандидатом беседует менеджер по тренингу, который будет проводить обучающие и адаптационные программы с будущими сотрудниками. Именно на данном этапе происходит окончательное выявление уровня соответствия знаний, умений и навыков соискателя. Нако-

нец, заключительное собеседование, по итогам которого происходит принятие или не принятие кандидата на вакантное рабочее место, проводит руководитель отдела. Для большего удобства рекомендуется вести лист собеседований по каждому соискателю, в котором каждый из интервьюеров отразит свои выводы и замечания по степени соответствия кандидата той должности, на которую он претендует. Этот документ позволит сделать результаты собеседований прозрачными и избежать ошибок со стороны интервьюеров по причине отсутствия или неправильной оценки информации. Руководитель подразделения, где открыта вакансия, будет видеть выводы всех интервьюеров, что позволит ему сделать собственные выводы по кандидатуре соискателя более точными.

### Лист собеседования

ФИО соискателя \_\_\_\_\_

Вакантная должность \_\_\_\_\_

Менеджер по персоналу \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_

(ФИО)

Заметки по собеседованию

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Выводы \_\_\_\_\_

Подпись \_\_\_\_\_

Психолог \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_

(ФИО)

Заметки по собеседованию

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Выводы \_\_\_\_\_

Подпись \_\_\_\_\_

Менеджер по тренингу \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_  
(ФИО)

Заметки по собеседованию

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Выводы \_\_\_\_\_

Подпись \_\_\_\_\_

Руководитель подразделения \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_  
(ФИО)

Заметки по собеседованию

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Выводы \_\_\_\_\_

Подпись \_\_\_\_\_

## Тестирование

Как правило, при отборе претендентов на существующие в гостинице вакансии рекомендуется использовать тесты на коммуникативные навыки (методика КОС-2, методика М. Снайдера, шкала лживости Д. Марлоу и Д. Крауна, методика Б. Басса); на конфликтность и агрессивность (методика А. Басса и А. Дарки, методика А. Ассингера, тест К Томаса) и на эмоциональную устойчивость (методика «Прогноз»). Но мы считаем, что для отдельных служб и категорий сотрудников (например, службы приема и размещения, администраторов службы номерного фонда, метрдотелей ресторана, службы консьержей и некоторых других) необходимо проводить также тестирование на интеллектуальные способности (тест-опросник Айзенка), изучение внимания (методика «Корректурная проба») и ценностные ориентации (методика «ЦОЛ», мето-



дика М. Рокича) Вышеперечисленные методики лучше использовать как батарею тестов, чтобы получить комплексную оценку кандидата по исследуемым параметрам.

Подборка этих методик осуществлялась тщательно и была выверена в практической деятельности. Каждая методика несет в себе определенную информативную часть, которая в итоге поможет специалистам по персоналу составить психологические профили профессий гораздо быстрее и эффективнее.

Так, методика выявления «коммуникативных и организаторских склонностей» (КОС-2) предназначена для выявления умений четко и быстро устанавливать деловые и дружеские контакты с людьми, стремления расширять контакты, участия в групповых мероприятиях, умения влиять на людей, стремления проявлять инициативу. Методика диагностики оценки самоконтроля в общении М. Снайдера позволяет выявить уровень коммуникативного самоконтроля и способностей управлять выражением своих эмоций. При этом понятие «коммуникативные умения» включает в себя не только оценку собеседника, определение его сильных и слабых сторон, но и умение слышать собеседника и понять его. Для проверки этих качеств можно использовать тесты на выявление способностей активного слушания.

Методика диагностики направленности личности Б. Басса позволяет выявить следующие направленности:

- направленность на себя (Я) — ориентация на прямое вознаграждение и удовлетворение безотносительно работы и сотрудников, агрессивность в достижении статуса, властность, склонность к соперничеству, раздражительность, тревожность, интровертированность;
- направленность на общение (О) — стремление при любых условиях поддерживать отношения с людьми, ориентация на совместную деятельность, часто в ущерб выполнению конкретных заданий или оказанию искренней помощи людям, ориентация на социальное одобрение, зависимость от группы, потребность в привязанности и эмоциональных отношениях;
- направленность на дело (Д) — заинтересованность в решении деловых проблем, выполнение работы как можно лучше, ориентация на деловое сотрудничество, способность отстаивать

в интересах дела собственное мнение, которое полезно для достижения общей цели.

Методика диагностики показателей и форм агрессии А. Басса и А. Дарки позволяет выявить наличие того или иного уровня проявления агрессивности. Как показывает практика, люди агрессивные, причем даже с высоким уровнем самоконтроля, не могут долго работать в сфере обслуживания, не проявляя этих своих качеств. В связи с этим выявление негативной предрасположенности на стадии отбора персонала для гостиничного хозяйства позволит сэкономить не только средства, затраченные на обучение сотрудника, с которым в будущем все-таки придется расстаться, но и избежать недовольства постояльцев гостиницы, которое может быть спровоцировано конфликтным поведением персонала.

Методика А. Басса и А. Дарки выявляет следующие показатели и формы агрессии:

- физическая агрессия — использование физической силы против другого лица;
- вербальная агрессия — выражение негативных чувств как через форму (ссора, крик, визг), так и через содержание словесных обращений к другим лицам (угроза, проклятие, ругань);
- косвенная агрессия — использование окольным путем направленных против других лиц сплетен, шуток и проявление ненаправленных, неупорядоченных взрывов ярости (в крике, топании ногами и так далее);
- негативизм — оппозиционная форма поведения, направленная обычно против авторитета и руководства, которая может нарастать от пассивного сопротивления до активных действий против требований, правил, законов;
- раздражение — склонность к раздражению, готовность при малейшем возбуждении излиться во вспыльчивости, резкости, грубости;
- подозрительность — склонность к недоверию и осторожному отношению к людям, проистекающим из убеждения, что окружающие намерены причинить вред;

- обида — проявление зависти и ненависти к окружающим, обусловленных чувством гнева, недовольства кем-то именно или всем миром за действительные или мнимые страдания;
- аутоагрессия или чувство вины — отношение и действия по отношению к себе и окружающим, проистекающие из возможного убеждения самого человека в том, что он — плохой и поступает нехорошо: вредно, злобно или бессовестно.

Конечно же, этот опросник не свободен от мотивационных искажений (например, в связи с социальной желательностью), а потому требует дополнительной проверки. Надежность полученных результатов можно проверить либо с помощью повторного тестирования, либо с помощью других методик (в частности, например, с помощью «шкалы лживости»).

Методика диагностики агрессивности А. Ассингера позволяет определить, достаточно ли человек корректен в отношениях со своими коллегами и легко ли им общаться с ним. Данный тест хорошо применять и при диагностике социально-психологических свойств уже работающего персонала. Для большей объективности можно провести взаимооценку, когда коллеги отвечают на вопросы друг за друга. Это поможет понять, насколько верна их самооценка.

Предлагаемая методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса в основе своей имеет два измерения: кооперацию, связанную с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт, и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов. Соответственно этим двум измерениям выделяются следующие способы регулирования конфликтов:

- соревнование (конкуренция) как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому;
- приспособление, означающее, в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради другого;
- компромисс;
- избегание, для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей;

- сотрудничество, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

Работа персонала таких служб гостиницы, как служба приема, ресторанные службы и частично службы телефонной связи и бизнес-услуг, требует больших эмоциональных затрат и первого напряжения. Общение, которое проходит в системе «человек — человек», усложняется ситуацией гостеприимства, где каждый гость должен быть приветливо встречен и качественно обслужен. Клиент не должен видеть сотрудников отеля усталыми, раздражительными или безразличными. При этом внутренний психологический комфорт служащего не должен нарушаться течением профессиональной деятельности. В связи с этим важно проводить тестирование персонала на так называемую стрессоустойчивость.

Методика определения нервно-психической устойчивости и риска дезадаптации в стрессе «Прогноз» была разработана военно-медицинской академией Санкт-Петербурга и рекомендована для использования при подборе лиц для работы в экстремальных условиях. Однако работа в гостиничной индустрии всегда стрессогенна. Эту методику можно использовать в качестве дополнительной, вспомогательной методики в том комплексе отборочных тестов, который используется гостиницей в зависимости от степени участия подбираемого персонала в стрессовых ситуациях. Гостиницы, отличающиеся большим номерным фондом и характеризующиеся высоким процентом загрузки и концентрированности заездов, а также напряженностью осуществления регистрации гостей, остро нуждаются в эмоционально устойчивом персонале. Когда, к примеру, на одного сотрудника службы размещения приходится от пятидесяти

до ста гостей за одну рабочую смену, даже при групповых заездах, которые, несомненно, отличаются простотой размещения от процедуры размещения туристов, заезжающих по индивидуальным турам, к концу рабочего дня напряжение от общения накапливается. Необходимо обладать

«Послушайте, почему в сумму моего счета входит плата за пользование телевизором? Ведь у меня в номере его нет». — «Именно поэтому. Мы как раз собираемся купить телевизоры».

большой выдержкой и стрессоустойчивостью, чтобы продолжать поддерживать тот уровень сервиса, который предлагает гостиница своим клиентам.

Для отбора кандидатов на руководящие должности среднего звена, а также для составления резерва руководящих кадров из уже работающих сотрудников рекомендуется использовать, в дополнение к уже перечисленным, следующие методики:

- выявление стиля руководства (методика В. Захарова и А. Журавлева);
- экспертные оценки руководителя (методика ПХЛР);
- выявление лидерских способностей (тест Райдаса).

Уровень каждой гостиницы, которого она однажды добилась, необходимо поддерживать постоянно, а потому крайне важно уделять большое внимание вопросам отбора персонала. При этом следует учитывать и тот факт, что руководитель, выросший на предприятии и достигший своей позиции, пройдя прежде несколько ступеней по иерархической лестнице, начиная с низшей, всегда будет работать гораздо эффективнее. Ведь он уже знает специфику своего отеля и особенности процесса производства услуг на вверенном ему участке, будь то ресторанные службы, номерной фонд или служба приема. Однако предприятие, работающее в сфере гостиничных услуг и дорожащее своей репутацией, а значит, и качеством своих услуг, и уровнем сервиса, который обеспечивает прежде всего персонал, будет уделять внимание и процессу отбора персонала, в том числе и руководящего.

Сложно найти хорошего руководителя в одночасье. Жизнь непредсказуема, и может случиться так, что вакансия линейного менеджера образуется неожиданно. Резерв руководящих кадров составляется всегда осознанно и планомерно. Гостиница, будь то маленький частный отель или огромный комплекс, — это предприятие, ориентированное на создание максимально комфортных условий для своих гостей. Гостиница на определенный период жизни каждого из ее постояльцев становится домом в прямом смысле этого слова. И от того, насколько хорошо гостю жилось в этом доме, насколько радушно и доброжелательно он был принят, зависит, придет ли он еще раз, а следовательно, получит ли гостиница доход на постоянной основе или будет работать на «разовых» посетителей.

Линейный менеджер, который непосредственно руководит обслуживающим персоналом на местах, должен обладать рядом ха-



рактических, чтобы максимально эффективно выполнять свои обязанности и не испытывать психологический дискомфорт от этого. Он должен уметь руководить, а это дано не каждому. Соответствие личностных характеристик содержанию деятельности является непременным условием успешного ее осуществления. В связи с этим важно создавать резерв потенциальных руководителей.

Для менеджеров гостиничной индустрии важными качествами являются ответственность, организаторские способности, умение быстро оценивать ситуацию, принимать решения, быть принципиальным, тактичным и в то же время уметь критиковать и требовать. Все эти качества можно вычленировать в человеке, проводя специальные наблюдения и тестирования.

Не лишним будет использовать батарею тестов. Так, например, методику В. П. Захарова и А. Л. Журавлева на определение предпочитаемого стиля руководства коллективом лучше использовать вместе с методикой экспертной оценки психологических характеристик личности руководителя (ПХЛР). При решении вопросов подбора руководителей, а также формирования кадрового резерва существенную помощь могут оказать данные об уровне организаторских способностей и организаторской направленности личности руководителя. Заключение об указанных качествах руководителя может быть сделано психологом на основании результатов, полученных по двум вышеупомянутым методикам.

В методике экспертной оценки представлены девять психологических характеристик личности руководителя, которые диагностируются по проявлению семи признаков каждой характеристики:

- определенность — раскрывает структуру интересов к различным аспектам руководящей деятельности;
- осознанность — осознание целей организаторской деятельности;
- целеустремленность — приоритет мотивов организаторской деятельности;
- избирательность — способность глубоко и полно отражать психологические особенности коллектива;
- тактичность — способность соблюдать чувство меры и находить наилучшую форму взаимоотношений;



- **действенность** — способность увлечь за собой людей, активизировать их деятельность, найти наилучшие средства эмоционально-волевых воздействий и правильно выбрать момент их применения,
- **требовательность** — способность проявлять требовательность в различных формах в зависимости от особенностей конкретной управленческой ситуации,
- **критичность** — способы обнаружить и выразить значимые для деятельности отклонения от установленных норм,
- **ответственность** — способность брать на себя ответственность за результаты своей деятельности и деятельности коллектива.

Экспертами могут выступать как непосредственные руководители оцениваемого человека, так и подчиненные (если таковые имеются) или коллеги, равные по занимаемому профессиональному статусу. Группа экспертов может быть представлена как всем коллективом отдела или подразделения, так и отдельными его членами. Данное исследование может проводиться либо непосредственно в группе, либо при индивидуальной встрече исследователя с каждым экспертом отдельно. Оно не требует соблюдения особых условий в данном отношении, а потому может быть подчинено производственным условиям.

Наконец, методика на определение степени уверенности в себе Райдеса позволяет выявить одно из важнейших качеств, необходимых для руководителя.

Целеустремленность, напористость, ответственность за происходящее, самостоятельность в принятии решений, активное и беспристрастное восприятие действительности, хорошая ориентация в ней, принятие себя и других такими, какие они есть, эмоциональная уравновешенность, деликатность в отношениях с людьми в сочетании с твердостью по делу, гибкость поведения с учетом изменившихся обстоятельств, индивидуальный подход к людям, стимулирование и поддержание благоприятного психологического климата в коллективе — это лишь неполный перечень качеств, необходимых менеджеру для осуществления эффективного управления вообще и на предприятиях гостиничной индустрии в особенности.

## Резюме...

Отбор и комплектование кадров для предприятий гостиничной индустрии является сложной задачей, требующей от специалистов данной сферы максимума знаний и умений.

Особенность данной сферы заключается в том, что обслуживающий персонал, который работает в системе «человек — человек», должен для эффективного выполнения своих должностных обязанностей обладать целым рядом профессиональных и личностных характеристик.

Набор персонала для гостиниц должен осуществляться двумя способами — внешним и внутренним.

При отборе персонала следует использовать как метод анализа документов, так и специально разработанные методики проведения собеседований, анкетирования и тестирования, в том числе социально-психологического.

## НА ЗАМЕТКУ ПРАКТИКУ

Психодиагностические методики,  
рекомендуемые для применения при  
профессиональном подборе кадров для сферы  
гостеприимства

Методика диагностики показателей и форм агрессии  
А. Басса и А. Дарки (адаптация А. К. Осницкого)

Прочитайте предлагаемые утверждения. Примерьте, насколько они соответствуют вашему стилю поведения, вашему образу жизни, и ответьте одним из четырех возможных ответов: «да», «пожалуй, да», «пожалуй, нет», «нет»

1. Временами не могу справиться с желанием навредить кому-либо.
2. Иногда могу посплетничать о людях, которых не люблю.
3. Легко раздражаюсь, но легко и успокаиваюсь.
4. Если меня не попросить по-хорошему, просьбу не выполняю.
5. Не всегда получаю то, что мне положено.
6. Знаю, что люди говорят обо мне за моей спиной.
7. Если не одобряю поступки других людей, даю им это почувствовать.
8. Если случается обмануть кого-либо, испытываю угрызения совести.
9. Мне кажется, что я не способен ударить человека.
10. Никогда не раздражаюсь настолько, чтобы разбрасывать вещи.
11. Всегда снисходителен к чужим недостаткам.
12. Когда установленное правило не нравится мне, хочется нарушить его.
13. Другие почти всегда умеют использовать благоприятные обстоятельства.
14. Меня настораживают люди, которые относятся ко мне более дружелюбно, чем я этого ожидаю.
15. Я часто бываю не согласен с людьми.
16. Иногда на ум приходят мысли, которых я стыжусь.
17. Если кто-нибудь ударит меня, я не отвечу ему тем же.
18. В раздражении хлопаю дверьми.
19. Я более раздражителен, чем кажется со стороны.
20. Если кто-то корчит из себя начальника, я поступаю ему наперекор.
21. Меня немного огорчает моя судьба.
22. Думаю, что многие люди не любят меня.
23. Не могу удержаться от спора, если люди не согласны со мной.
24. Увиливающие от работы должны испытывать чувство вины.
25. Кто оскорбляет меня или мою семью, напрашивается на драку.
26. Я не способен на грубые шутки.
27. Меня охватывает ярость, когда надо мной насмеются.

- 28 Когда люди строят из себя начальников, я делаю все, чтобы они не зазнавались.
- 29 Почти каждую неделю вижу кого-нибудь из тех, кто мне не нравится.
- 30 Довольно многие завидуют мне
- 31 Требую, чтобы люди уважали мои права.
- 32 Меня огорчает, что я мало делаю для своих родителей
- 33 Люди, которые постоянно изводят вас, стоят того, чтобы их щелкнули по носу.
- 34 От злости иногда бываю мрачным.
- 35 Если ко мне относятся хуже, чем я того заслуживаю, я не огорчаюсь.
- 36 Если кто-то пытается вывести меня из себя, я не обращаю на него внимания.
- 37 Хотя я и не показываю этого, иногда меня гложет зависть.
- 38 Иногда мне кажется, что надо мной смеются
- 39 Даже если злюсь, не прибегаю к сильным выражениям
- 40 Хочется, чтобы мои грехи были прощены.
41. Редко даю сдачи, даже если кто-нибудь ударит меня.
- 42 Обижаюсь, когда иногда получается не по-моему.
- 43 Иногда люди раздражают меня своим присутствием.
- 44 Нет людей, которых бы я по-настоящему ненавидел.
- 45 Мой принцип «Никогда не доверять чужакам».
46. Если кто-то раздражает меня, готов сказать ему все, что о нем думаю.
- 47 Делаю много такого, о чем впоследствии сожалею.
- 48 Если разозлюсь, могу ударить кого-нибудь.
- 49 С десяти лет у меня не было вспышек гнева.
50. Часто чувствую себя, как пороховая бочка, готовая взорваться.
51. Если бы знали, что я чувствую, меня бы считали человеком, с которым нелегко ладить.
52. Всегда думаю о том, какие тайные причины заставляют людей делать что-нибудь приятное для меня.
53. Когда кричат на меня, кричу в ответ.
54. Неудачи огорчают меня.
55. Дерусь не реже и чаще других.
56. Могу вспомнить случаи, когда был настолько зол, что хватал первую попавшуюся под руку вещь и ломал ее.
57. Иногда чувствую, что готов первым начать драку.
58. Иногда чувствую, что жизнь поступает со мной несправедливо.
59. Раньше думал, что большинство людей говорит правду, но теперь этому не верю.
- 60 Ругаюсь только от злости.
61. Когда поступаю неправильно, меня мучает совесть.

- 62 Если для защиты своих прав нужно применить физическую силу, я применяю ее  
63 Иногда выражаю свой гнев тем, что стучу по столу  
64 Бываю грубоват по отношению к людям, которые мне не нравятся.  
65 У меня нет врагов, которые хотели бы мне навредить.  
66 Не умею поставить человека на место, даже если он этого заслуживает  
67 Часто думаю, что живу неправильно  
68 Знаю людей, которые способны довести меня до драки.  
69 Не огорчаюсь из-за мелочей.  
70 Мне редко приходит в голову мысль о том, что люди пытаются разозлить или оскорбить меня  
71 Часто просто угрожаю людям, не собираясь приводить угрозы в исполнение  
72 В последнее время я стал занудой  
73 В споре часто повышаю голос  
74 Стараюсь скрывать плохое отношение к людям.  
75. Лучше соглашусь с чем-либо, чем стану спорить

При обработке данных в обычных условиях ответы «да» и «пожалуй, да» объединяются (суммируются как ответы «да»), так же как и ответы «нет» и «пожалуй, нет» (суммируются как ответы «нет»).

**Обработка результатов.** Ключ для обработки результатов испытания:

- физическая агрессия ( $k = 11$ ): 1+, 9-, 17-, 25+, 33+, 41+, 48+, 55+, 62+, 68+;
- вербальная агрессия ( $k = 8$ ): 7+, 15+, 23+, 31+, 39-, 46+, 53+, 60+, 66-, 71+, 73+, 74-, 75-;
- косвенная агрессия ( $k = 13$ ): 2+, 10+, 18+, 26-, 34+, 42+, 49-, 56+, 63+;
- негативизм ( $k = 20$ ): 4+, 12+, 20+, 28+, 36-;
- раздражение ( $k = 9$ ): 3+, 11-, 19+, 27+, 35-, 43+, 50+, 57+, 64+, 69-, 72+;
- подозрительность ( $k = 11$ ): 6+, 14+, 22+, 30+, 38+, 45+, 52+, 59+, 65-, 70-;
- обида ( $k = 13$ ): 5+, 13+, 21+, 29+, 37+, 44+, 51+, 58+;
- чувство вины ( $k = 11$ ): 8+, 16+, 24+, 32+, 40+, 47+, 54+, 61+, 67+.

Номера вопросов со знаком «-» требуют и регистрации ответа с противоположным знаком: если был ответ «да», то мы его регистрируем как ответ «нет», если был ответ «нет», регистрируем как ответ «да». Сумма баллов, умноженная на коэффициент, указанный в скобках при каждом параметре агрессивности, позволяет получить удобные для сопоставления — нормированные — показатели, характеризующие индивидуальные и групповые результаты (нулевые значения не просчитываются).

Индексы агрессивности и индексы враждебности рассчитываются следующим образом:

- («1» + «2» + «3») : 3 = ИА — индекс агрессивности;
- («6» + «7») : 2 = ИВ — индекс враждебности.

## Методика диагностики агрессивности А. Ассингера

Подчеркните, пожалуйста, один ответ, который является наиболее характерным для вас.

1. Склонны ли вы искать пути к примирению после очередного служебного конфликта?
  - а) всегда,
  - б) иногда,
  - в) никогда.
2. Как вы себя ведете в критической ситуации?
  - а) внутренне кипите;
  - б) сохраняете полное спокойствие;
  - в) теряете самообладание.
3. Каким считают вас коллеги?
  - а) самоуверенным и завистливым,
  - б) дружелюбным;
  - в) спокойным и независтливым.
4. Как вы отреагируете, если вам предложат ответственную должность?
  - а) примете ее с некоторыми опасениями;
  - б) согласитесь без колебаний;
  - в) откажетесь от нее ради собственного спокойствия
5. Как вы будете себя вести, если кто-то из коллег без разрешения возьмет с вашего стола бумагу?
  - а) выдадите ему «по первое число»;
  - б) заставите вернуть;
  - в) спросите, не нужно ли ему еще что-нибудь.
6. Какими словами вы встретите мужа (жену), если он (она) вернулся с работы позднее обычного?
  - а) что тебя так задержало?
  - б) где ты торчишь допоздна?
  - в) я уже начал(а) волноваться.
7. Как вы ведете себя за рулем автомобиля?
  - а) стараетесь обогнать машину, которая «показала вам хвост»;
  - б) вам все равно, сколько машин вас обошло;
  - в) помчитесь с такой скоростью, чтобы никто не догнал вас.
8. Какими вы считаете свои взгляды на жизнь?
  - а) сбалансированными;
  - б) легкомысленными;
  - в) крайне жесткими.
9. Что вы предпринимаете, если не все удается?
  - а) пытаетесь свалить вину на другого;
  - б) смиряетесь;
  - в) становитесь впредь осторожнее.



10. Как вы отреагируете на фельетон о случаях распущенности среди современной молодежи?
  - а) пора бы уже запретить им такие развлечения;
  - б) надо создать им возможность организованно и культурно отдыхать;
  - в) и чего мы с ними столько возмемся?
11. Что вы ощущаете, если место, которое вы хотели занять, досталось другому?
  - а) зачем я только на это нервы тратил?
  - б) видно, его физиономия шефу приятнее;
  - в) может быть, мне это удастся в другой раз.
12. Как вы смотрите страшный фильм?
  - а) боитесь;
  - б) скучаете;
  - в) получаете искреннее удовольствие.
13. Если из-за пробки на дороге вы опаздываете на важную встречу..
  - а) будете нервничать на встрече;
  - б) попытаетесь вызвать снисходительность партнера по встрече;
  - в) огорчитесь.
14. Как вы относитесь к своим спортивным успехам?
  - а) обязательно стараетесь выиграть;
  - б) цените удовольствие, почувствовав себя в спортивной форме;
  - в) очень сердитесь, если не везет.
15. Как вы поступите, если вас плохо обслужили в ресторане?
  - а) стерпите, избегая скандала;
  - б) вызовите метрдотеля и сделаете ему замечание;
  - в) отправитесь с жалобой к директору ресторана.
16. Как вы поведете себя, если вашего ребенка обидели в школе?
  - а) поговорите с учителем;
  - б) устроите скандал родителям «малолетнего преступника»;
  - в) посоветуете ребенку дать сдачи.
17. Какой, по-вашему, вы человек?
  - а) средний;
  - б) самоуверенный;
  - в) пробивной.
18. Что вы ответите подчиненному, с которым столкнулись в дверях учреждения, если он начал извиняться перед вами?
  - а) простите, это моя вина;
  - б) ничего, пустяки;
  - в) а повнимательней вы быть не можете?!
19. Как вы отреагируете на статью в газете о случаях хулиганства среди подростков?
  - а) когда же наконец будут приняты конкретные меры?!
  - б) надо бы ввести телесные наказания;
  - в) нельзя все валить на подростков, виноваты и воспитатели!

20 Представьте, что вам предстоит заново родиться, но уже животным. Какое животное вы предпочтете?

- а) тигра или леопарда;
- б) домашнюю кошку;
- в) медведя

**Обработка результатов.** Необходимо суммировать номера ответов и интерпретировать полученные результаты следующим образом.

- 36–44 очка. Человек умеренно агрессивен, но вполне успешно идет по жизни, так как в достаточной мере обладает здоровым честолюбием и самоуверенностью.
- 45 и более очков. Человек излишне агрессивен и при этом бывает неуравновешен и чрезмерно жесток по отношению к другим людям. Надеется добиться до управленческих «верхов», рассчитывая на собственные методы, и добиться успеха, жертвуя интересами окружающих. Такого человека не удивляет неприязнь сослуживцев, но при малейшей возможности он старается их наказать за это.
- 35 и менее очков. Человек чрезмерно миролюбив, что обусловливается недостаточной уверенностью в собственных силах и возможностях.

Если по семи и более вопросам опрашиваемый набрал по три очка и менее чем по семи вопросам — по одному очку, то его взрывы агрессивности носят скорее разрушительный, чем конструктивный характер. Такой человек склонен к непродуманным поступкам и ожесточенным дискуссиям. Он, как правило, относится к людям пренебрежительно и своим поведением провоцирует конфликтные ситуации, которых вполне можно избежать.

Если же по семи и более вопросам испытуемый получает по одному очку и менее чем по семи вопросам — по три очка, то это свидетельствует о замкнутости. Такому человеку присущи вспышки агрессивности, но он их слишком тщательно подавляет.

### **Методика диагностики самоконтроля в общении М. Снайдера**

Внимательно прочтите десять предложений, описывающих реакции на некоторые ситуации. Каждое из них вы должны оценить как верное или неверное применительно к себе. Если предложение кажется вам верным или преимущественно верным, поставьте рядом с порядковым номером букву «в», если неверным или преимущественно неверным — букву «н». Итак, отвечаем на вопросы.

1. Мне кажется трудным искусство подражать привычкам других людей.
2. Я бы, пожалуй, мог «свалить дурака», чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.
4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубоко, чем это есть на самом деле.
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.

6. В разных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.
7. Я могу отстаивать только то, в чем я искренне убежден.
8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают видеть.
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу.
10. Я не всегда такой, каким кажусь.

**Обработка результатов.** По одному баллу начисляется за ответ «н» на 1, 5 и 7 вопросы и за ответ «в» на все остальные. Сумма баллов подсчитывается и интерпретируется следующим образом.

- 0–3 балла. Низкий коммуникативный контроль. Поведение такого человека устойчиво, и он не считает нужным изменяться в зависимости от ситуаций. Способен к искреннему самораскрытию в общении. Некоторые считают его «неудобным» по причине прямолинейности.
- 4–6 баллов. Средний коммуникативный контроль. Человек искренен, но не сдержан в своих эмоциональных проявлениях. В своем поведении считается с окружающими людьми.
- 7–10 баллов. Высокий коммуникативный контроль. Легко входит в любую роль, гибко реагирует на любую ситуацию. Такой человек хорошо чувствует и даже в состоянии предвидеть впечатление, которое производит на окружающих.

#### **Методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса (адаптация Н. В. Гришиной)**

Ниже вам представлены 30 пар суждений. В каждой паре выберите то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики вашего поведения.

1. а) иногда я предоставляю возможность другим взять ответственность за решение спорного вопроса;  
б) чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем оба согласны.
2. а) я стараюсь найти компромиссное решение;  
б) я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и моих собственных.
3. а) обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;  
б) я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
4. а) я стараюсь найти компромиссное решение;  
б) иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
5. а) улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого;  
б) я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6. а) я пытаюсь избежать неприятностей для себя;  
б) я стараюсь добиться своего.
7. а) я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно;  
б) я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться своего.
8. а) обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;  
б) я первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
9. а) думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий;  
б) я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
10. а) я твердо стремлюсь достичь своего;  
б) я пытаюсь найти компромиссное решение.
11. а) первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы;  
б) я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
12. а) зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры;  
б) я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
13. а) я предлагаю среднюю позицию;  
б) я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.
14. а) я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах;  
б) я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
15. а) я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения;  
б) я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.
16. а) я стараюсь не задеть чувств другого;  
б) я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. а) обычно я настойчиво стараюсь добиться своего;  
б) я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. а) если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем;  
б) я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
19. а) первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы;  
б) я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
20. а) я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия;  
б) я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21. а) ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого;  
б) я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22. а) я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека;  
б) я отстаиваю свои желания.
23. а) как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас;  
б) иногда я представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. а) если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям;  
б) я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.
25. а) я пытаюсь доказать другому логику и преимущества моих взглядов;  
б) ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
26. а) я предлагаю среднюю позицию;  
б) я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
27. а) зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры;  
б) если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28. а) обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;  
б) улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.
29. а) я предлагаю среднюю позицию;  
б) думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
30. а) я стараюсь не задеть чувств другого;  
б) я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

Обработка результатов. Число баллов, набранных по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях (табл. 3).

Таблица 3  
Методика обработки результатов

№ вопроса	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Отстранение	Приспособление
1				а	б
2		б	а		
3	а				б
4			а		б
5		а		б	

Продолжение →

Таблица 3 (продолжение)

№ во- проса	Соперни- чество	Сотрудниче- ство	Компро- мисс	Отстра- нение	Приспособ- ление
6	б			а	
7			б	а	
8	а	б			
9	б			а	
10	а		б		
11		а			б
12				б	а
13	б		а		
14	б	а			
15				б	а
16	б				а
17	а			б	
18			б		а
19		а		б	
20		а	б		
21		б			а
22	б		а		
23		а		б	
24			б		а
25	а				б
26		б	а		
27				а	б
28	а	б			
29			а	б	
30		б			а



**Методика диагностики самооценки  
мотивации одобрения (шкала лживости)  
Д. Марлоу и Д. Крауна**

Внимательно прочитайте каждое из приведенных ниже суждений. Если вы считаете, что оно верно и соответствует особенностям вашего поведения, то напишите «да», если же оно неверно, то — «нет»

1. Я внимательно читаю каждую книгу, прежде чем вернуть ее в библиотеку.
2. Я не испытываю колебаний, когда кому-нибудь нужно помочь в беде.
3. Я всегда внимательно слежу за тем, как я одет.
4. Дома я веду себя за столом так же, как в столовой.
5. Я никогда ни к кому не испытывал антипатии.
6. Был случай, когда я бросил что-то делать, потому что не был уверен в своих силах.
7. Иногда я люблю позлословить об отсутствующих.
8. Я всегда внимательно слушаю собеседника, кто бы он ни был.
9. Был случай, когда я придумал вескую причину, чтобы оправдаться.
10. Случалось, я пользовался оплошностью человека.
11. Я всегда охотно признаю свои ошибки.
12. Иногда вместо того, чтобы простить человека, я стараюсь отплатить ему тем же.
13. Были случаи, когда я настаивал на том, чтобы делали по-моему.
14. У меня не возникает внутреннего протеста, когда меня просят оказать услугу.
15. У меня никогда не возникает досады, когда высказывают мнение, противоположное моему.
16. Перед длительной поездкой я всегда тщательно продумываю, что взять с собой.
17. Были случаи, когда я завидовал удаче других.
18. Иногда меня раздражают люди, которые обращаются ко мне с вопросами.
19. Когда у людей неприятности, я иногда думаю, что они получили по заслугам.
20. Я никогда с улыбкой не говорил неприятных вещей.

**Обработка результатов.** Общий итоговый показатель «мотивации одобрения» по шкале получают суммированием всех работающих вопросов по следующей схеме:

- «да» — на вопросы 1, 2, 3, 4, 5, 8, 11, 14, 15, 16, 20;
- «нет» — на вопросы 6, 7, 9, 10, 12, 13, 17, 18, 19.

Чем выше итоговый показатель, тем выше мотивация одобрения и тем, следовательно, выше готовность человека представить себя перед другими полностью соответствующим социальным нормам. Низкие показатели могут свидетельствовать как о непринятии традиционных норм, так и об излишней требовательности к себе.

## Методика диагностики направленности личности Б. Басса

Опросный лист состоит из 27 пунктов. По каждому из них возможны три варианта ответов: «а», «б», «в». Из ответов на каждый из пунктов выберите тот, который лучше всего выражает вашу точку зрения по данному вопросу. Возможно, что какие-то из вариантов ответов покажутся вам равноценными. Тем не менее мы просим вас отобрать из них только один, а именно тот, который в наибольшей степени отвечает вашему мнению и более всего ценен для вас.

Букву, которой обозначен ответ («а», «б», «в»), напишите на листе для записи ответов рядом с номером соответствующего пункта (1–27) под рубрикой «Больше всего». Затем из ответов на каждый из пунктов выберите тот, который дальше всего отстоит от вашей точки зрения, наименее ценен для вас. Букву, которой обозначен ответ, вновь напишите на листе для записи ответов рядом с номером соответствующего пункта, в столбце под рубрикой «Меньше всего».

Таким образом, для ответа на каждый из вопросов вы используете две буквы, которые и запишете в соответствующие столбцы. Остальные ответы нигде не записываются.

Старайтесь быть максимально правдивым! Среди вариантов ответа нет «хороших» или «плохих», поэтому не старайтесь угадать, какой из ответов является «правильным» или «лучшим» для вас.

Время от времени контролируйте себя, правильно ли вы записываете ответы, рядом с теми ли пунктами. В случае если вы обнаружите ошибку, исправьте ее, но так, чтобы исправление было четко видно.

1. Наибольшее удовлетворение я получаю от:
  - а) одобрения моей работы;
  - б) сознания того, что работа сделана хорошо;
  - в) сознания того, что меня окружают друзья.
2. Если бы я играл в футбол (волейбол, баскетбол), то я хотел бы быть:
  - а) тренером, который разрабатывает тактику игры;
  - б) известным игроком;
  - в) выбранным капитаном команды.
3. По-моему, лучшим педагогом является тот, кто:
  - а) проявляет интерес к учащимся и к каждому имеет индивидуальный подход;
  - б) вызывает интерес к предмету, так что учащиеся с удовольствием углубляют свои знания в этом предмете;
  - в) создает в коллективе такую атмосферу, при которой никто не боится высказывать свое мнение.
4. Мне нравится, когда люди:
  - а) радуются выполненной работе;
  - б) с удовольствием работают в коллективе;
  - в) стремятся выполнить свою работу лучше других.

5. Я хотел бы, чтобы мои друзья:
  - а) были отзывчивы и помогали людям, когда для этого представляются возможности;
  - б) были верны и преданы мне;
  - в) были умными и интересными людьми.
6. Лучшими друзьями я считаю тех:
  - а) с кем складываются хорошие взаимоотношения;
  - б) на кого всегда можно положиться;
  - в) кто может достичь много в жизни.
7. Больше всего я не люблю:
  - а) когда у меня что-то не получается;
  - б) когда портятся отношения с товарищами;
  - в) когда меня критикуют.
8. По-моему, хуже всего, когда педагог:
  - а) не скрывает, что некоторые учащиеся ему несимпатичны, насмехается и подшучивает над ними;
  - б) вызывает дух соперничества в коллективе;
  - в) недостаточно хорошо знает предмет, который преподает.
9. В детстве мне больше всего нравилось:
  - а) проводить время с друзьями;
  - б) ощущение выполненных дел;
  - в) когда меня за что-нибудь хвалили.
10. Я хотел бы быть похожим на тех, кто:
  - а) добился успеха в жизни;
  - б) по-настоящему увлечен своим делом;
  - в) отличается дружелюбием и доброжелательностью.
11. В первую очередь школа должна:
  - а) научить решать задачи, которые ставит жизнь;
  - б) развивать прежде всего индивидуальные способности ученика;
  - в) воспитывать качества, помогающие взаимодействовать с людьми.
12. Если бы у меня было больше свободного времени, охотнее всего я использовал бы его:
  - а) для общения с друзьями;
  - б) для отдыха и развлечений;
  - в) для своих любимых дел и самообразования.
13. Наибольших успехов я добиваюсь, когда:
  - а) работаю с людьми, которые мне симпатичны;
  - б) у меня интересная работа;
  - в) мои усилия хорошо вознаграждаются.
14. Я люблю, когда:
  - а) другие люди меня ценят;

- б) испытываю удовлетворение от хорошо выполненной работы,
  - в) приятно провожу время с друзьями
15. Если бы обо мне решили написать в газете, мне бы хотелось, чтобы
- а) рассказали о каком-либо интересном деле, связанном с учебой, работой, спортом и так далее, в котором мне довелось участвовать,
  - б) написали о моей деятельности,
  - в) обязательно рассказали о коллективе, в котором я работаю
16. Лучше всего я учусь, если преподаватель
- а) проявляет ко мне индивидуальный подход,
  - б) сумеет вызвать у меня интерес к предмету,
  - в) устраивает коллективные обсуждения изучаемых проблем
17. Для меня нет ничего хуже, чем:
- а) оскорбление личного достоинства,
  - б) неудача при выполнении важного дела,
  - в) потеря друзей.
18. Больше всего я ценю:
- а) успех,
  - б) возможности хорошей совместной работы,
  - в) здравый практичный ум и смекалку.
19. Я не люблю людей, которые
- а) считают себя хуже других;
  - б) часто ссорятся и конфликтуют,
  - в) возражают против всего нового.
20. Приятно, когда:
- а) работаешь над важным для всех делом,
  - б) имеешь много друзей;
  - в) вызываешь восхищение и всем нравишься.
21. По-моему, в первую очередь руководитель должен быть:
- а) доступным;
  - б) авторитетным;
  - в) требовательным.
22. В свободное время я охотно прочитал бы книги:
- а) о том, как заводить друзей и поддерживать хорошие отношения с людьми,
  - б) о жизни знаменитых и интересных людей;
  - в) о последних достижениях науки и техники.
23. Если бы у меня были способности к музыке, я предпочел бы стать:
- а) дирижером;
  - б) композитором;
  - в) солистом.
24. Мне бы хотелось:
- а) придумать интересный конкурс;

- б) победить в конкурсе,  
в) организовать конкурс и руководить им.
- 25 Для меня важнее всего знать  
а) что я хочу сделать,  
б) как достичь цели,  
в) как организовать людей для достижения цели
- 26 Человек должен стремиться к тому, чтобы:  
а) другие были им довольны,  
б) прежде всего выполнить свою задачу,  
в) его не нужно было упрекать за выполненную работу
- 27 Лучше всего я отдыхаю в свободное время  
а) в общении с друзьями,  
б) просматривая развлекательные фильмы,  
в) занимаясь своим любимым делом

Таблица 4  
Ключ для расшифровки результатов теста

№ вопроса	Я	О	Д	№ вопроса	Я	О	Д
1	а	в	б	15	б	в	а
2	б	в	а	16	а	в	б
3	а	в	б	17	а	в	б
4	в	б	а	18	а	б	в
5	б	а	в	19	а	б	в
6	в	а	б	20	в	б	а
7	в	б	а	21	б	а	в
8	а	б	в	22	б	а	в
9	в	а	б	23	в	а	б
10	а	в	б	24	б	в	а
11	б	в	а	25	а	в	б
12	б	а	в	26	в	а	б
13	в	а	б	27	б	а	в
14	а	в	б				

## Методика выявления коммуникативных и организаторских склонностей — 2

Внимательно прочитайте вопросы. Подумайте перед тем, как ответить на каждый вопрос. Постарайтесь дать как можно более точный ответ — «да» или «нет»

- 1 Есть ли у вас стремление к изучению людей и установлению знакомств с различными людьми?
- 2 Нравится ли вам заниматься общественной работой?
- 3 Долго ли вас беспокоит чувство обиды, причиненной вам кем-либо из товарищей?
- 4 Всегда ли вам трудно ориентироваться в создавшейся критической ситуации?
- 5 Много ли у вас друзей, с которыми вы постоянно общаетесь?
- 6 Часто ли вам удается склонить большинство своих товарищей к принятию ими вашего мнения?
- 7 Верно ли, что вам приятнее и проще проводить время с книгами или за каким-либо другим занятием, чем с людьми?
- 8 Если возникли некоторые помехи в осуществлении ваших намерений, то легко ли вам отказаться от своих намерений?
9. Легко ли вы устанавливаете контакты с людьми, которые значительно старше вас по возрасту?
- 10 Любите ли вы придумывать и организовывать со своими товарищами различные игры и развлечения?
11. Трудно ли вам включаться в новые для вас компании (коллективы)?
- 12 Часто ли вы откладываете на другие дни дела, которые нужно было бы выполнить сегодня?
- 13 Легко ли вам удается устанавливать контакты и общаться с незнакомыми людьми?
- 14 Стремитесь ли вы добиться, чтобы ваши товарищи действовали в соответствии с вашим мнением?
- 15 Трудно ли вы осваиваетесь в новом коллективе?
- 16 Верно ли, что у вас не бывает конфликтов с товарищами из-за невыполнения ими своих обещаний, обязательств, обязанностей?
- 17 Стремитесь ли вы при удобном случае познакомиться и пообщаться с новым человеком?
- 18 Раздражают ли вас окружающие люди, и хочется ли вам побыть одному?
- 19 Часто ли в решении важных дел вы принимаете инициативу на себя?
- 20 Нравится ли вам постоянно находиться среди людей?



21. Правда ли, что вы обычно плохо ориентируетесь в незнакомой для вас обстановке?
22. Возникает ли у вас раздражение, если вам не удастся закончить начатое дело?
23. Испытываете ли вы затруднение, если приходится проявлять инициативу, чтобы познакомиться с новым человеком?
24. Правда ли, что вы утомляетесь от частого общения с товарищами?
25. Любите ли вы участвовать в коллективных играх?
26. Часто ли вы проявляете инициативу при решении вопросов, затрагивающих интересы ваших товарищей?
27. Правда ли, что вы чувствуете себя неуверенно среди незнакомых людей?
28. Верно ли, что вы редко стремитесь к доказательству своей правоты?
29. Полагаете ли, что вам не представляет особого труда внести оживление в малознакомую группу?
30. Принимаете ли вы участие в общественной работе?
31. Стремитесь ли вы ограничить круг своих знакомых?
32. Верно ли, что вы не стремитесь отстаивать свое мнение или решение, если оно не было сразу принято товарищами?
33. Чувствуете ли вы себя непринужденно, попав в незнакомый коллектив?
34. Охотно ли вы приступаете к организации различных мероприятий для своих товарищей?
35. Правда ли, что вы не чувствуете себя достаточно уверенным и спокойным, когда приходится говорить что-либо большой группе людей?
36. Часто ли вы опаздываете на деловые встречи, свидания?
37. Верно ли, что у вас много друзей?
38. Часто ли вы оказываетесь в центре внимания своих товарищей?
39. Часто ли вы смущаетесь, чувствуете неловкость при общении с малознакомыми людьми?
40. Правда ли, что вы не очень уверенно чувствуете себя в окружении большой группы своих товарищей?

### **Обработка результатов.**

#### *Коммуникативные склонности:*

- «да» — 1, 5, 9, 13, 17, 20, 25, 29, 33, 37;
- «нет» — 3, 7, 11, 15, 18, 23, 27, 31, 35, 39.

#### *Организаторские склонности:*

- «да» — 2, 6, 10, 14, 19, 22, 26, 30, 34, 38;
- «нет» — 4, 8, 12, 16, 21, 24, 28, 32, 36, 40.

## Методика экспертной оценки психологических характеристик личности руководителя (ПХЛР)

Указанные в бланке качества должны быть вами оценены применительно к \_\_\_\_\_  
по пятибалльной шкале низшая оценка — 1, высшая — 5 (табл 5)

Таблица 5

### Методика экспертной оценки психологических характеристик личности руководителя

№ вопроса	Содержание признака	Оценка, балл
1.1	Проявляет интерес к деятельности руководителя	
1.2	Самостоятельно включается в организаторскую работу	
1.3	Проявляет интерес к планированию деятельности коллектива	
1.4	Проявляет интерес к организационной стороне деятельности руководителя	
1.5	Проявляет интерес к контролю за деятельностью членов коллектива	
	Средний балл	
2.1	Считает, что главное — это результат и качество труда	
2.2	Считает, что руководитель несет ответственность за деятельность	
2.3	Считает необходимым поддержание дисциплины	
2.4	Считает, что в работе в равной степени важны как организационные, так и воспитательные аспекты	
2.5	Считает, что руководитель обязан способствовать инициативной и самостоятельной работе членов коллектива	
2.6	Считает, что отношения не должны носить формальный характер	
2.7	Считает, что труд руководителя важен для коллектива	
	Средний балл	
3.1	Стремится принести максимальную пользу общественному делу	

№ вопроса	Содержание признака	Оценка, балл
3 2	Стремится получить социальное признание	
3 3	Стремится наиболее полно раскрыть свои организаторские способности	
3 4	Стремится работать так, чтобы избежать претензий со стороны коллектива	
3 5	Стремится инициативно и ответственно выполнять свои обязанности	
3 6	Стремится получить удовольствие от своей организаторской работы	
3 7	Стремится к позитивным взаимоотношениям	
	Средний балл	
4 1	Способен давать точные характеристики	
4.2	Способен быстро оценивать особенности и состояние других людей	
4 3	Способен представить себя в ситуации, переживаемой другим человеком	
4 4	Способен анализировать особенности поведения других людей	
4.5	Способен к сопереживанию и сочувствию	
4.6	Способен проявлять интерес и внимание к своим коллегам	
4.7	Способен ориентироваться во взаимоотношениях	
	Средний балл	
5.1	Способен находить правильный тон во взаимоотношениях	
5 2	Способен находить индивидуальный подход к людям	
5.3	Способен проявлять участие, приходить на помощь	
5.4	Способен находить общий язык с разными людьми в разных обстоятельствах	
5.5	Способен проявлять взвешенность в оценках	
5.6	Способен общаться с людьми без наигранности и нарочитости	

Таблица 5 (продолжение)

№ вопроса	Содержание признака	Оценка, балл
5 7	Способен общаться с людьми без грубости и чванства	
	Средний балл	
6 1	Способен воздействовать убедительностью доводов	
6 2	Способен к волевому воздействию	
6 3	Способен к эмоциональному воздействию	
6 4	Способен воздействовать личным примером (действием)	
6 5	Способен вызывать уверенность в успехе дела	
6 6	Способен словом побуждать коллектив к действию (делу)	
6 7	Способен правильно выбрать момент для воздействия	
	Средний балл	
7 1	Способен смело предъявлять требования	
7 2	Способен проявлять самостоятельность в предъявлении требований	
7 3	Способен проявлять гибкость в требованиях	
7.4	Способен проявлять настойчивость в требованиях	
7.5	Способен проявлять постоянство в требованиях	
7.6	Способен выражать требование в разной форме (от шутки до приказа)	
7.7	Способен находить должную меру требования	
	Средний балл	
8 1	Способен проявлять	

№ вопроса	Содержание признака	Оценка, балл
8 6	Способен точно дифференцировать поведение и действия людей	
8 7	Способен к самокритичности в оценках своего поведения	
	Средний балл	
9 1	Способен объективно оценить свои успехи и неудачи	
9 2	Способен работать с полной отдачей сил	
9 3	Способен довести до конца начатое дело	
9.4	Способен интересы дела ставить выше личных интересов	
9.5	Способен видеть в ошибках коллектива прежде всего свои личные ошибки как руководителя	
9.6	Способен признавать ошибочность своих решений	
9.7	Способен ответственно выполнять любую работу	
	Средний балл	

## ПРОТОКОЛ

Исследуемый \_\_\_\_\_

Руководитель \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_

Обобщенные экспертные оценки ПХЛР выносятся в специальную таблицу (табл. 6).

Таблица 6

### Обобщенные экспертные оценки ПХАР

[illegible]

**Обработка и анализ результатов.** После того как эксперты выставили оценки, исследователь должен в бланках экспертной оценки подсчитать сумму баллов по каждой из девяти характеристик, полученные результаты перенести в таблицу обобщенных экспертных оценок и вычислить следующие параметры

- сумму баллов, выставленных каждым экспертом по всем девяти показателям,
- средний балл ПХЛР по результатам работы каждого эксперта,
- сумму баллов, выставленных всеми экспертами по каждому из девяти показателей,
- средний балл по каждому из девяти показателей по результатам работы всех экспертов,
- общую сумму баллов ПХЛР по результатам работы всех экспертов

Если при обработке результатов выявится, что максимальная и минимальная экспертные оценки резко отличаются от остальных, то целесообразно результаты работы этих экспертов из общего подсчета исключить. Большая вариативность в оценках экспертов может свидетельствовать о неоднородности экспертной группы, о разном уровне компетентности экспертов.

Общий средний балл оценки ПХЛР позволяет сделать заключение об уровне качества руководителя, ориентируясь на следующие показатели

- меньше 21 балла — практическая непригодность к выполнению функций руководителя,
- 21–27 баллов — низкий уровень руководителя,
- 28–36 баллов — средний уровень руководителя,
- больше 36 баллов — высокий уровень руководителя

### **Методика диагностики степени уверенности в себе Райдаса**

Вам предлагаются 30 утверждений, описывающих различные типы поведения. Примерьте, пожалуйста, эти утверждения к себе и укажите степень вашего согласия или несогласия в баллах

- очень характерно для меня, описание очень верное — 5 баллов,
- довольно характерно для меня — скорее да, чем нет, — 4 балла,
- отчасти характерно, отчасти не характерно — 3 балла,
- довольно нехарактерно для меня — скорее нет, чем да, — 2 балла,
- совсем не характерно для меня, описание неверно — 1 балл

Итак, ответьте на вопросы.

1\* Большинство людей, по-видимому, агрессивнее и увереннее в себе, чем я

2\*. Я не решаюсь назначать свидания и принимать приглашения на свидания из-за своей застенчивости.

3 Когда подаваемая еда в кафе меня не удовлетворяет, я жалуюсь на это официанту



- 4\* Я избегаю задевать чувства других людей, даже если меня оскорбили
- 5\* Если продавцу стоило значительных усилий показать мне товар, который не совсем мне подходит, мне трудно сказать ему «нет»
- 6 Когда меня просят что-либо сделать, я обязательно выясняю, зачем это.
- 7 Я предпочитаю использовать сильные аргументы и доводы
- 8 Я стараюсь быть в числе первых, как и большинство людей.
- 9\* Честно говоря, люди часто используют меня в своих интересах.
- 10 Я получаю удовольствие от общения с незнакомыми людьми
- 11\* Я часто не знаю, что лучше сказать привлекательной женщине (мужчине)
- 12\* Я испытываю нерешительность, когда нужно позвонить по телефону в учреждение
- 13\* Я предпочту обратиться с письменной просьбой принять меня на работу или зачислить на учебу, чем пройти через собеседование
- 14\* Я стесняюсь возвратить покупку
- 15\* Если близкий и уважаемый родственник раздражает меня, я скорее скрою свои чувства, чем проявлю раздражение
- 16\* Я избегаю задавать вопросы из страха показаться глупым
- 17\* В споре я иногда боюсь, что буду волноваться и дрожать
- 18 Если известный и уважаемый лектор выскажет точку зрения, которую я считаю неверной, я заставлю аудиторию выслушать и свою точку зрения
- 19\* Я избегаю спорить или торговаться о цене
- 20 Сделав что-нибудь важное и стоящее, я стараюсь, чтобы об этом узнали другие
- 21 Я откровенен и искренен в своих чувствах
- 22 Если кто-то сплетничает обо мне, я стремлюсь поговорить с ним об этом
- 23\* Мне часто трудно ответить «нет»
- 24\* Я склонен сдерживать проявление своих эмоций, а не устраивать сцены.
- 25 Я жалуюсь на плохое обслуживание и беспорядок
- 26\* Когда мне делают комплимент, я не знаю, что сказать в ответ.
- 27 Если в театре или на лекции мне мешают разговорами, я делаю замечание.
- 28 Тот, кто попытается пролезть в очереди впереди меня, получит отпор.
- 29 Я всегда высказываю свое мнение
- 30\* Иногда мне абсолютно нечего сказать

**Обработка результатов.** Подсчитайте сумму баллов для вопросов\*

- не отмеченных звездочкой (номера 3, 6, 7, 8, 10, 18, 20, 21, 22, 25, 27, 28, 29)
- отмеченных звездочкой (номера 1, 2, 4, 5, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 23, 24, 26, 30)

Произведите арифметическое действие: прибавьте к первой сумме число 72 и вычтите из полученного вторую сумму. Оцените результат по такой схеме:

- 0–24 балла — очень неуверен в себе,
- 25–48 баллов — скорее неуверен, чем уверен в себе,
- 49–72 балла — среднее значение уверенности;
- 73–96 баллов — уверен в себе,
- 97–120 баллов — слишком самоуверен

## Методика определения стиля руководства трудовым коллективом В. П. Захарова и А. Л. Журавлева

Опросник содержит 16 групп утверждений, характеризующих деловые качества руководителя. Каждая группа состоит из трех утверждений, обозначенных буквами «а», «б», «в». Вам следует внимательно прочесть все три утверждения в составе каждой группы и выбрать одно, которое в наибольшей степени соответствует вашему мнению о руководителе. Отметьте выбранное утверждение на опросном листе знаком «+» под соответствующей буквой.

Если вы оцениваете одновременно двух или более руководителей, сравните их между собой по приведенным трем утверждениям, выбрав по одному из утверждений, характеризующих каждого руководителя (или одно утверждение, характеризующее двух или более руководителей), и отметьте ваше мнение о каждом на опросном листе разными знаками: «0», «+», «-». Не пишите, пожалуйста, на опроснике! Ставьте отметки только на листе ответов!

1. а) центральное руководство требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему;  
б) старается все решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы;  
в) некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие.
2. а) руководитель всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит;  
б) он приказывает так, что хочется выполнить;  
в) руководитель приказывать не умеет.
3. а) руководитель старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами;  
б) руководителю безразлично, кто работает у него заместителем;  
в) он добивается безотказного исполнения и подчинения заместителей и помощников.
4. а) руководителя интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу;  
б) руководитель не заинтересован в работе, он формально подходит к делу;  
в) решая производственные задачи, руководитель старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе.
5. а) наверное, руководитель консервативен, так как боится нового;  
б) инициатива подчиненных не принимается руководителем;  
в) руководитель способствует тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно.
6. а) на критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней;  
б) руководитель не любит, когда его критикуют, и не старается скрыть это;  
в) руководитель выслушивает критику, даже собирается принять меры, но ничего не предпринимает.

7. а) складывается впечатление, что руководитель боится отвечать за свои действия, желает уменьшить свою ответственность;  
б) руководитель распределяет ответственность между собой и подчиненными;  
в) руководитель единолично принимает решения или отменяет их.
8. а) руководитель регулярно советуется с подчиненными, особенно с опытными работниками;  
б) подчиненные не только советуют, но и могут давать указания своему руководителю;  
в) руководитель не допускает, чтобы подчиненные советовали ему, а тем более возражали.
9. а) руководитель обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми подчиненными;  
б) руководитель регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть;  
в) для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных.
10. а) руководитель всегда обращается к подчиненным вежливо, доброжелательно;  
б) руководитель в общении с подчиненными часто проявляет равнодушие;  
в) по отношению к подчиненным руководитель бывает нетактичным и даже грубым.
11. а) в критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями;  
б) в критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства;  
в) критические ситуации не изменяют способа его руководства.
12. а) руководитель сам решает даже те вопросы, с которыми он не совсем хорошо знаком;  
б) если руководитель что-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим;  
в) он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны.
13. а) руководитель, пожалуй, не очень требовательный человек;  
б) он требователен, но одновременно и справедлив;  
в) о нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым.
14. а) контролируя результаты, всегда замечает положительную сторону, хвалит подчиненных;  
б) руководитель всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом;  
в) о нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым. Он контролирует работу от случая к случаю.
15. а) руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок;  
б) руководитель часто делает подчиненным замечания, выговоры;  
в) руководитель не может влиять на дисциплину.

16. а) в присутствии руководителя подчиненным все время приходится работать в напряжении;  
 б) с руководителем работать интересно;  
 в) подчиненные предоставлены сами себе.

**Обработка результатов.** Ее необходимо провести, пользуясь специальным ключом (табл. 7).

Таблица 7

Ключ для методики определения стиля руководства трудовым коллективом

№	А	Б	В	№	А	Б	В
1	Д	К	П	9	Д	К	П
2	Д	К	П	10	К	П	Д
3	К	П	Д	11	П	Д	К
4	Д	П	К	12	Д	К	П
5	П	Д	К	13	П	К	Д
6	К	Д	П	14	К	Д	П
7	П	К	Д	15	К	Д	П
8	К	П	Д	16	Д	К	П

**Директивный компонент** — Д. Руководитель ориентирован на собственное мнение и оценки. Для него характерны стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки, игнорирование инициативы, творческой активности людей, единоличное принятие решений и контроль за действиями подчиненных.

**Попустительский компонент** (пассивного невмешательства) — П. Для такого руководителя характерны снисходительность к работникам, отсутствие требовательности и строгой дисциплины, контроля, либеральность, панибратство с подчиненными, а также склонность перекладывать ответственность в принятии решений.

**Коллегиальный компонент** — К. У этого руководителя требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. Для него характерны стремление делегировать полномочия и разделить ответственность и демократичность в принятии решений.

## Обучение новых сотрудников: методы и методики

Любому предприятию требуется высокопроизводительная работа. Эффективность труда должна постоянно увеличиваться, а достичь этого можно путем повышения квалификации и обучения кадров. Обучение кадров и профессиональная адаптация персонала имеют несколько направлений:

- обучение при поступлении нового сотрудника в организацию;
- обучение при перемещении сотрудника на другую должность или изменении объема работ;
- обучение сотрудников при выявлении некачественного исполнения ими своих профессиональных обязанностей;
- развивающее обучение для менеджеров и сотрудников, желающих повысить свой уровень профессиональной квалификации;
- обучение при изменении технологий работы или взаимодействия отделов и структурных подразделений гостиничного предприятия.

Важной целью обучения при поступлении нового сотрудника на работу на предприятие гостиничной индустрии являются скорейшая адаптация человека к предлагаемым условиям работы, создание условий для получения максимальной отдачи от сотрудника в максимально короткие сроки.

Обучение должно быть четко спланировано и проходить по определенной программе, разработанной для данной профессиональной категории. Так, например, в обязательном порядке каждый новый сотрудник должен проходить так называемый ориентировочный тренинг, направленный на ознакомление сотрудников

с историей предприятия, структурой гостиницы, принципами гостеприимства, основами корпоративной культуры, правилами безопасности.

Любой сотрудник гостиницы должен хорошо ориентироваться на своем рабочем месте, обслуживающий персонал таких служб, как служба размещения, служба номерного фонда, ресторанная служба, служба консьержей, служба бизнес-услуг и так далее, должен иметь четкое представление о ресурсах и площадях гостиницы, чтобы грамотно и полно информировать об этом гостей. Для сотрудников этих служб должна проводиться подробная экскурсия по гостиничному фонду.

Конечно, обучение персонала должно строиться с учетом специфики работы в зависимости от подразделения и службы. Однако существуют общие элементы в обучении. Так, например, каждый сотрудник, работающий с гостями, должен пройти следующие тренинги:

- стандартов поведения и внешнего вида (цель: ознакомиться и принять стандарты, поддерживаемые определенным гостиничным предприятием);
- стандартов обслуживания в сфере гостеприимства (цель: усвоение основных принципов гостеприимства и обслуживания для обеспечения качественного сервиса);
- принятия решений (цель: формирование навыков интерпретации и анализа природы проблем, а также оперативного генерирования и оценки способов действия и принятия эффективного решения);
- коммуникативных способностей (цель: формирование (и поддержание) устойчивых навыков межличностного взаимодействия в ситуациях «гость — сотрудник гостиницы», а также «сотрудник — сотрудник»);
- решения конфликтных ситуаций. Этот тренинг проводится в двух вариантах. Первый предполагает ситуацию гостеприимства (цель: развитие навыков понимания «сигналов» конфликтного поведения на его начальной стадии, навыков избегания конфликта, а также эффективного его решения). Второй вариант этого тренинга направлен на ситуацию внутрифирмен-



ного взаимодействия сотрудников, его участники — линейные руководители (цель: выработка единых критериев руководства и стратегии поведения при решении конфликтной ситуации);

- этикета. Он также проводится в двух вариантах — в ситуации гостеприимства при непосредственном общении сотрудника с гостем (цель: формирование представлений об этике и этикете в гостиничном бизнесе в соответствии с международными стандартами обслуживания) и в ситуации гостеприимства при опосредованном общении сотрудника с гостем (телефонные переговоры);
- продаж. Его участники — заместители начальника смены, кассиры-администраторы и консьержи (цель: развитие навыков эффективных продаж).

В большинстве своем указанные программы должны сочетать элементы мини-лекций с социально-психологическими тренингами. Это объясняется тем, что тренинг делает доступным для специалиста все более сложные профессиональные задачи, обеспечивает его адаптацию к актуальной и потенциальной трудовой среде. В тренинге создается возможность незамедлительного соотнесения полученной информации (мини-лекция) и деятельности (упражнения, ролевые игры и так далее), эмоционального проживания новых моделей поведения, что, в свою очередь, обеспечивает наиболее эффективное достижение поставленных целей.

Помимо тренингов важным элементом обучения обслуживающего персонала гостиниц является ротация кадров, когда, например, сотрудник отдела размещения несколько дней работает помощником администратора номерного фонда. Такие перемещения на этапе обучения помогут не только лучше адаптироваться новому сотруднику и узнать гостиницу и работу других служб, но и в будущем эффективнее взаимодействовать с ними.

Каждый сотрудник должен отчетливо представлять свою роль в производственном цикле. Для этого тренинг новых сотрудников предполагает:

- учебные занятия (теоретического плана) в соответствии с должностной инструкцией;

- стажировку в соответствии с требованиями должностной инструкции;
- практические занятия с целью достижения требуемого стандартами гостеприимства уровня подготовки;
- постоянную отработку навыков в соответствии с существующими профессиональными стандартами.

Как правило, схемы введения нового сотрудника в должность могут варьироваться на разных предприятиях гостиничной индустрии. Так, например, известна практика, когда функции по обучению нового сотрудника разделяют между собой несколько специалистов. При этом вводный курс по стандартам гостеприимства, экскурсию по гостинице и вопросы стандартов поведения и внешнего вида с новым сотрудником разбирает штатный психолог. Курс профессиональных теоретических и практических навыков берет на себя тренинг-менеджер, а закрепление и отработку этих навыков с сотрудником осуществляет прикрепленный к нему наставник из уже работающего персонала. Такое сопровождение может длиться от месяца до трех — на весь испытательный срок, с тем чтобы по его истечении новый сотрудник мог выполнять свои профессиональные обязанности наравне с основным персоналом.

### **Новая должность: планирование карьеры, формы сопровождения профессионального роста сотрудника**

В последнее время создание в гостиницах дополнительных возможностей для карьерного роста воспринимается как одна из основных задач службы по персоналу. Удержать перспективного сотрудника в гостинице возможно только тогда, когда он будет представлять себе перспективу карьерного роста, каждая новая ступень которого будет сопровождаться повышением денежного вознаграждения. В этом ключе на предприятиях гостиничной индустрии должны разрабатываться программы повышения квалификации или тренинговые программы, закрепляющие или развивающие какие-либо навыки. Как правило, такая программа должна составлять-

ся для сотрудников каждого структурного подразделения гостиницы. Каждый сотрудник, имеющий намерение повысить свой профессиональный и должностной статус, участвует в таких программах.

Особенности предприятия, несомненно, будут накладывать те или иные отпечатки на форму построения программы и ее содержание. Так, например, для службы размещения возможно введение разрядности сотрудников: портье первой категории и портье второй категории (при выполнении ими одних и тех же функций). Однако естественным является то, что новичок будет выполнять свои обязанности с меньшей эффективностью, чем сотрудник опытный. Даже небольшая разница в заработной плате позволит повысить мотивационные потребности новых сотрудников в овладении ими своими профессиональными навыками. Переход из одного разряда в другой можно ограничить рамками программы повышения квалификации и не ограничивать временными рамками. Так, если новый сотрудник, принятый после первичного обучения в службу размещения на должность портье первой категории, изъявляет желание пройти аттестацию и получить вторую категорию, ему необходимо лишь успешно пройти обучение по соответствующей программе и сдать квалификационной комиссии экзамен. Квалификационная комиссия должна формироваться из начальника отдела, в котором работает сотрудник, его заместителей, непосредственного руководителя сотрудника (в лице старшего смены), психолога, менеджера по тренингу персонала и сотрудника кадровой службы гостиницы.

Как правило, такая программа обучения должна формироваться и проходить без отрыва от производственной деятельности ее участников, после завершения ими своей непосредственной, основной работы. Таким образом, сотрудники подчеркивают свою личную заинтересованность в повышении своего профессионального уровня, а гостиница материально стимулирует их к этому (повышением заработной платы в соответствии с новой категорией). В то же время такие программы должны давать желаемый производственный результат, а потому их содержание, методы и формы должны обновляться и совершенствоваться на постоянной основе. Для этого необходимо регулярно проводить мониторинг их эффективности. Программы повышения квалификации становятся все более популярными в гостиничном бизнесе, а следовательно, важными.

Помимо таких программ, все большую востребованность получают программы ротации кадров как рядового, так и управленческого персонала. Связано это во многом с тем, что знакомство с работой других служб и подразделений гостиничного предприятия позволяет впоследствии эффективнее сотрудничать и взаимодействовать тем службам, персонал которых, включая руководителей, прошел ротацию. Механизмы взаимодействия, отрабатываемые службами отеля, играют огромную роль в процессе производства продаваемых услуг. Администратор номерного фонда лучше будет понимать ситуацию общения с гостем на стойке размещения, если какое-то время поработает хотя бы в бэк-офисе службы приема, подготавливая «заезд».

При этом периодичность ротации персонала и схема кадровых передвижек должны быть детально продуманы. Программа ротации должны разрабатываться с учетом специфики ее политики, учитывая индивидуальные особенности кандидатов на те или иные должности, а также смягчать негативные моменты, неизбежные в таких процессах.

Еще одним способом перемещения персонала внутри службы, подразделения или гостиницы в целом является повышение по службе. Порядок использования данного метода во многом зависит от общих принципов построения работы организации с кадрами.

Если гостиница использует принцип пирамиды, при котором работники извне набираются только в ее основание, а далее продвигаются по ступеням пирамиды только работники данного предприятия, то метод повышения по службе является важным направлением кадровой политики гостиницы, которое требует разработки определенной стратегии и тактики. Данный принцип часто используется на Западе в компаниях с пожизненным наймом кадров. Для России на сегодняшний день это нехарактерно, поэтому в современных условиях правом на повышение сотрудника пользуется представитель администрации гостиницы. Зачастую схема работы отдела персонала в этом направлении выглядит следующим образом:

Планирование персонала → Оценка персонала → Планирование роста руководящих кадров (резерв менеджеров) → Повышение по службе.

В терминах HR-менеджмента существует такое понятие, как уровень некомпетентности сотрудника. Во всякой иерархии каж-

дый служащий имеет тенденцию достигать своего уровня некомпетентности. Зачастую отдел персонала, подбирая на руководящую должность кого-то из уже работающих сотрудников, рассматривает кандидата с точки зрения выполнения им своих обязанностей на его непосредственном рабочем месте. Если при этом не учитывать его возможности соответствия подбираемой должности, то можно как раз и прийти к тому, что профессионал в своем деле, встав на руководящую должность, не сможет так же хорошо выполнять свою работу, как ранее. В этом случае он и достигает своего уровня некомпетентности. Чтобы не допустить этого, необходимо проводить обучающие программы для резерва руководящих кадров. Если же анализ ситуации, обучение и сопровождение проводиться не будут, то вероятность ошибки возрастает во много раз.

К основным формам сопровождения профессионального роста и карьеры относятся следующие:

- диагностика профессионально-психологического потенциала работника;
- анализ факторов, детерминирующих профессиональное развитие: возраст, профессиональный опыт и квалификация, уровень профессионального образования и подготовки, состояние здоровья, динамичность карьеры;
- изучение вектора профессиональной направленности специалиста: уровня притязаний и самооценки, мотивации к достижениям, ценностных ориентаций и социально-профессиональных установок;
- собеседование по вопросам профессионального роста и карьеры с сотрудником и его руководителем;
- составление совместно с работником карьерограммы.

## **Профессиональная адаптация персонала**

В любом из аспектов движения персонала внутри отдела, подразделения или гостиницы важно помнить о необходимости помочь сотруднику адаптироваться к новым условиям. Будь



то новый сотрудник, который только поступил на работу, сотрудник, которого перевели в другой отдел на аналогичную по должностному статусу единицу, или сотрудник, которого повысили или понизили, — все они нуждаются в профессиональной адаптации.

При этом важно не путать понятия «испытательный срок» и «адаптационный период». Под профессиональной адаптацией понимают взаимное приспособление специалиста (сотрудника) и коллектива предприятия (в данном случае гостиницы), в результате чего работник осваивается на предприятии. Это означает, что он учится жить в относительно новых для него социально-профессиональных и организационно-экономических условиях, находит свое место в структуре предприятия как специалист, способный решать задачи определенного уровня. В этот период сотрудник осваивает профессиональную культуру и включается в систему сложившихся до его прихода межличностных связей и отношений.

При этом коллектив, в который поступает работать новый сотрудник или внутри которого происходит передвижение по иерархической лестнице соподчинения, также переживает процесс реадаптации. Это связано с ломкой уже существующих взаимосвязей и взаимоотношений, которые были установлены в коллективе на определенном этапе его развития. Перераспределение этих связей и создание новых свидетельствует о тех динамических процессах, которые характерны для группы как «живого организма».

Различают следующие виды адаптации: первичную — приспособление молодых специалистов, не имеющих опыта профессиональной деятельности, или специалистов, вновь поступивших на работу в данную организацию, и вторичную — приспособление специалистов, имеющих опыт профессиональной деятельности (в том числе и на данном предприятии).

Так как адаптация являет собой процесс многосторонний, то различают несколько ее видов.

- Психофизиологическая адаптация — привыкание к новым для организма физическим и психофизиологическим нагрузкам, режиму, темпу и ритму труда, санитарно-гигиеническим факторам производственной среды, особенностям организации режима питания и отдыха.



- Социально-психологическая адаптация — приспособление к новой социальной среде, включение в систему профессиональных межличностных связей и отношений, освоение новых социальных ролей, норм поведения, групповых норм и ценностей, идентификация себя с профессиональной группой.
- Профессиональная адаптация — приспособление уже имеющегося профессионального опыта и стиля профессиональной деятельности к требованиям нового рабочего места, освоение сотрудником новых для него профессиональных функций и обязанностей, доработка требуемых навыков и умений, включение в профессиональное сотрудничество и партнерство, постепенное развитие конкурентоспособности.

Психологическое сопровождение сотрудника необходимо в обязательном порядке. Программа психологического сопровождения должна составляться по каждой службе и учитывать особенности деятельности, а по мере возможности — и индивидуальные особенности работников. Это связано с тем, что адаптационные реакции на неблагоприятные психофизиологические состояния работника вызывают психическое напряжение, которое приобретает характер стресса. Так как ситуация гостеприимства для обслуживающего персонала всегда несет в себе стрессогенные факторы, то программа психологического сопровождения должна быть внедрена.

Для снятия тревожности и мобилизации профессиональной активности специалиста целесообразно использовать психологическое консультирование, а в отдельных случаях и тренинги саморегуляции эмоциональных состояний. Практика показывает, что наибольшую сложность у новых работников вызывает усвоение групповых норм и включение в уже сложившуюся систему межличностных связей. В некоторых случаях могут возникать конфликтные ситуации, обусловленные несоблюдением групповых норм поведения, что является довольно частым. Тогда необходима оперативная помощь психолога или иного сотрудника отдела персонала в разрешении конфликта.

Успешная профессиональная адаптация делает работу привлекательной, повышает шанс на более высокую оплату труда и про-

фессиональный рост, создает предпосылки для самоактуализации сотрудника. Психологическое сопровождение здесь сводится к оценке реальной компетентности специалиста, оказанию помощи в повышении квалификации, преодолении появившегося чувства профессиональной неполноценности, формировании адекватной профессиональной самооценки. Психологическое сопровождение предполагает коррекцию самооценки: обучение умению сравнивать себя лишь с самим собой, помощь в выработке надежных критериев самооценки.

Наличие и использование программ психологического сопровождения сотрудников на стадии их адаптации не только помогает успешному профессиональному развитию персонала, но и двигает организацию в направлении самосовершенствования, что является немаловажным для повышения сервиса в индустрии гостеприимства.

### Резюме...

Тратить деньги на обучение персонала — значит делать долгосрочные вложения, которые обязательно принесут прибыль, в несколько раз превышающую первоначальные затраты. Обучение обслуживающего персонала должно разрабатываться в нескольких направлениях. Прежде всего необходимо уделять внимание обучению новых сотрудников, поступающих на работу. Эта категория персонала не знает специфики отеля и не имеет еще навыков работы по существующим в гостинице стандартам. Потому важно ознакомить сотрудника с основными документами, стандартами и положениями, которые лежат в основе профессиональной деятельности.

Кроме того, перемещение сотрудника на новую должность также должно сопровождаться определенным обучением, которое будет заключаться в введении данного сотрудника в специфику должности.

При этом не следует забывать и о постоянном совершенствовании и развитии профессиональных навыков и умений уже работающего персонала.

# НА ЗАМЕТКУ ПРАКТИКУ

## Примерный план введения в должность «портье по обслуживанию»

УТВЕРЖДАЮ  
Директор гостиницы  
ФИО

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

### Индивидуальный план введения в должность «портье по обслуживанию» службы размещения

(ФИО)

(наименование предприятия)

Содержание обучения	Ответственное лицо
Собеседование с претендентом: диагностика общих способностей и психологических особенностей	Психолог
диагностика знаний иностранного языка и специальных навыков применительно к специфике работы в службе размещения	Тренинг-менеджер
административная проверка производственно необходимых способностей	Начальник службы размещения
Ознакомление с административно-производственной документацией: положение о персонале; правила внутреннего трудового распорядка; должностная инструкция портье по обслуживанию	Начальник службы размещения
стандарт поведения и внешнего вида сотрудника; стандарт телефонного этикета; стандарт поведения в ситуации конфликта	Психолог
Стандарт поведения в чрезвычайной ситуации	Сотрудник службы безопасности
Занятие по правилам пожарной безопасности	Сотрудник пожарной части
Занятие по технике безопасности труда	Инженер по охране труда
Обзорная экскурсия по гостиничному комплексу: история возникновения, краткое ознакомление со службами гостиницы и фирмами-арендаторами	Служба персонала (тренинг-менеджер)
Структура служб гостиницы, их характеристика и взаимодействие	Служба персонала (тренинг-менеджер)

Продолжение ➡

## Продолжение

Содержание обучения	Ответственное лицо
Номерной фонд гостиницы: структура, месторасположение, категории номеров (подробная характеристика номера), цены номерного фонда; расположение служебных и подсобных помещений, лифтовых холлов (служебных и гостевых)	Служба номерного фонда
Дополнительные услуги, предоставляемые гостям, проживающим в гостинице	Служба размещения (старший портье, наставничество)
Служба размещения: структура, цели, задачи, место в структуре служб гостиницы и взаимодействие с ними, краткая характеристика технологии работы каждого участка службы	Служба размещения (старший портье, наставничество)
Ознакомление с компьютерной программой управления гостиницей	Служба размещения (старший портье, наставничество)
Технология работы портье по обслуживанию: отработка практических навыков	Служба размещения (старший портье, наставничество)
Психология и этика общения в ситуации гостеприимства: особенности работы за стойкой; деловой этикет; нормы и правила общения по телефону; психология коммуникации	Служба персонала (психолог)
Способы саморегуляции психологического самочувствия и релаксации	Служба персонала (психолог)
Тренинг по развитию коммуникативных способностей	Служба персонала (тренинг-менеджер)
Тренинг по развитию организационных навыков	Служба персонала (тренинг-менеджер)
Тренинг эффективных продаж	Служба персонала (тренинг-менеджер)
Тренинг телефонного этикета	Служба персонала (тренинг-менеджер)
Ознакомление с технологией работы номерного фонда (работа в качестве помощника администратора номерного фонда)	Служба номерного фонда (администратор)
Экзамен по технологии работы на должности «портье по обслуживанию»	Служба персонала; служба АСУ; служба номерного фонда; служба размещения

## Примерный план введения в должность «горничная»

УТВЕРЖДАЮ  
Директор гостиницы  
ФИО \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

### Индивидуальный план введения в должность «горничная» службы номерного фонда

(ФИО) \_\_\_\_\_

(наименование предприятия) \_\_\_\_\_

Содержание обучения	Ответственное лицо
Собеседование с претендентом: диагностика общих способностей и психологических особенностей	Психолог
административная проверка производственно необходимых способностей	Начальник службы номерного фонда
Ознакомление с административно-производственной документацией: положение о персонале; правила внутреннего трудового распорядка; должностная инструкция горничной	Начальник службы номерного фонда
стандарт поведения и внешнего вида сотрудника	Психолог
стандарт поведения в чрезвычайной ситуации	Сотрудник службы безопасности
Занятие по правилам пожарной безопасности	Сотрудник пожарной части
Занятие по технике безопасности труда	Инженер по охране труда
Обзорная экскурсия по гостиничному комплексу: история возникновения, краткое ознакомление со службами гостиницы и фирмами-арендаторами	Служба персонала (тренинг-менеджер)

Продолжение ➡

## Продолжение

Содержание обучения	Ответственное лицо
Структура служб гостиницы, их характеристика и взаимодействие	Служба персонала (тренинг-менеджер)
Номерной фонд гостиницы — структура, месторасположение, категории номеров (подробная характеристика номера), цены номерного фонда; расположение служебных и подсобных помещений, лифтовых холлов (служебных и гостевых)	Служба номерного фонда
Служба номерного фонда: структура, цели, задачи, место в структуре служб гостиницы и взаимодействие с ними	Служба номерного фонда (администратор, наставничество)
Технология работы горничной по уборке номеров: характеристика видов уборки, отработка практических навыков	Служба номерного фонда (администратор, наставничество)
Психология и этика общения с гостями. Особенности выполнения гостевых поручений и просьб	Служба персонала (психолог)
Способы саморегуляции психологического самочувствия и релаксации	Служба персонала (психолог)
Ознакомление с особенностями работы службы размещения	Служба размещения (старший портье)
Экзамен по технологии работы должности «горничная» номерного фонда	Служба персонала; служба размещения; служба номерного фонда



## Примерный план введения в должность «консьерж»

УТВЕРЖДАЮ  
Директор гостиницы

\_\_\_\_\_  
ФИО  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

### Индивидуальный план введения в должность «консьерж» службы консьержей

(ФИО)

(наименование предприятия)

Содержание обучения	Ответственное лицо
Собеседование с претендентом: диагностика общих способностей и психологических особенностей	Психолог
диагностика знаний иностранного языка и специальных навыков применительно к специфике работы в службе консьержей	Тренинг-менеджер
административная проверка производственно необходимых способностей	Начальник службы консьержей
Ознакомление с административно-производственной документацией: положение о персонале; правила внутреннего трудового распорядка; должностная инструкция консьержа	Начальник службы консьержей
стандарт поведения и внешнего вида сотрудника; стандарт телефонного этикета; стандарт поведения в ситуации конфликта	Психолог
стандарт поведения в чрезвычайной ситуации	Сотрудник службы безопасности
Занятие по правилам пожарной безопасности	Сотрудник пожарной части
Занятие по технике безопасности труда	Инженер по охране труда
Обзорная экскурсия по гостиничному комплексу: история возникновения, краткое ознакомление со службами гостиницы и фирмами-арендаторами	Служба персонала (тренинг-менеджер)
Структура служб гостиницы, их характеристика и взаимодействие	Служба персонала (тренинг-менеджер)

Продолжение ➡

## Продолжение

Содержание обучения	Ответственное лицо
Ресурсы гостиницы: местонахождение, метраж, техническое оснащение, потенциал, возможности	Служба персонала (тренинг-менеджер)
Номерной фонд гостиницы: структура, месторасположение, категории номеров (подробная характеристика номеров категории), цены номерного фонда; расположение служебных и подсобных помещений, лифтовых холлов (служебных и гостевых)	Служба номерного фонда
Дополнительные услуги, предоставляемые гостям, проживающим в гостинице, с учетом особенностей услуг, предоставляемых гостям консьерж-этажа	Служба консьержей (старший консьерж)
Служба консьержей: структура, цели, задачи, место в структуре служб гостиницы и взаимодействие с ними	Служба персонала (тренинг-менеджер); служба консьержей (старший консьерж)
Ознакомление с компьютерной программой управления гостиницей	Служба консьержей (старший консьерж, наставничество)
Технология работы консьержа: отработка практических навыков	Служба консьержей (старший консьерж, наставничество)
Психология и этика общения в ситуации гостеприимства: деловой этикет; нормы и правила общения по телефону; психология коммуникации; общение с VIP-гостями	Служба персонала (психолог)
Организация выполнения мелких поручений гостей (взаимодействие со службами, работа с посылками)	Служба персонала (тренинг-менеджер)
Способы саморегуляции психологического самочувствия и релаксации	Служба персонала (психолог)
Тренинг по развитию коммуникативных способностей	Служба персонала (тренинг-менеджер)
Тренинг по развитию организационных навыков	Служба персонала (тренинг-менеджер)
Тренинг эффективных продаж	Служба персонала (тренинг-менеджер)
Тренинг телефонного этикета	Служба персонала (тренинг-менеджер)
Экзамен по технологии работы должности «консьерж»	Служба персонала; служба АСУ; служба номерного фонда; служба консьержей

## Примерный план введения в должность «батлер»

УТВЕРЖДАЮ

Директор гостиницы

ФИО

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

### Индивидуальный план введения в должность «батлер» службы батлеров

(ФИО)

(наименование предприятия)

Содержание обучения	Ответственное лицо
Собеседование с претендентом: диагностика общих способностей и психологических особенностей	Психолог
диагностика знаний иностранного языка и специальных навыков применительно к специфике работы в службе батлеров	Тренинг-менеджер
административная проверка производственно необходимых способностей	Начальник службы батлеров
Ознакомление с административно-производственной документацией: положение о персонале; правила внутреннего трудового распорядка; должностная инструкция консьержа	Начальник службы батлеров
Стандарт поведения и внешнего вида сотрудника; стандарт телефонного этикета; стандарт поведения в ситуации конфликта	Психолог
Стандарт поведения в чрезвычайной ситуации	Сотрудник службы безопасности
Занятие по правилам пожарной безопасности	Сотрудник пожарной части
Занятие по технике безопасности труда	Инженер по охране труда
Обзорная экскурсия по гостиничному комплексу: история возникновения, краткое ознакомление со службами гостиницы и фирмами-арендаторами	Служба персонала (тренинг-менеджер)
Структура служб гостиницы, их характеристика и взаимодействие	Служба персонала (тренинг-менеджер)

Продолжение ➡

## Продолжение

Содержание обучения	Ответственное лицо
Ресурсы гостиницы: местонахождение, метраж, техническое оснащение, потенциал, возможности	Служба персонала (тренинг-менеджер)
Номерной фонд гостиницы: структура, месторасположение, категории номеров (подробная характеристика номеров категории), цены номерного фонда; расположение служебных и подсобных помещений, лифтовых холлов (служебных и гостевых)	Служба номерного фонда
Дополнительные услуги, предоставляемые гостям, проживающим в гостинице, с учетом особенностей услуг, предоставляемых гостям консьерж-этажа	Служба консьержей (старший консьерж)
Служба консьержей: структура, цели, задачи, место в структуре служб гостиницы и взаимодействие с ними	Служба персонала (тренинг-менеджер); служба консьержей (старший консьерж)
Стандарты и правила ресторанного обслуживания: сервировка стола, правила подачи блюд, особенности приготовления фирменных блюд, особенности национальной кухни	Служба ресторана (старший метрдотель)
Технология работы батлера: отработка практических навыков	Служба батлеров (старший батлер, наставничество)
Психология и этика общения в ситуации гостеприимства: деловой этикет; нормы и правила общения по телефону; психология коммуникации; общение с VIP-гостями	Служба персонала (психолог)
Организация выполнения мелких поручений гостей (взаимодействие со службами, работа с посылными)	Служба персонала (тренинг-менеджер)
Способы саморегуляции психологического самочувствия и релаксации	Служба персонала (психолог)
Тренинг по развитию коммуникативных способностей	Служба персонала (тренинг-менеджер)
Тренинг по развитию организационных навыков	Служба персонала (тренинг-менеджер)
Тренинг эффективных продаж	Служба персонала (тренинг-менеджер)
Тренинг телефонного этикета	Служба персонала (тренинг-менеджер)
Экзамен по технологии работы должности «батлер»	Служба персонала; служба номерного фонда; служба батлеров

## Примерный план введения в должность «посыльный»

УТВЕРЖДАЮ  
Директор гостиницы  
ФИО \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 200 \_\_\_\_ г.

### Индивидуальный план введения в должность «посыльный»

(ФИО) \_\_\_\_\_

(наименование предприятия) \_\_\_\_\_

Содержание обучения	Ответственное лицо
Диагностика общих способностей и психологической пригодности применительно к специфике работы в гостинице	Психолог
Диагностика профессиональных способностей и языковых знаний и навыков	Тренинг-менеджер
Административная проверка производственно необходимых способностей	Начальник службы размещения
Ознакомление с административно-производственной документацией: положение о персонале; правила внутреннего трудового распорядка; должностная инструкция посыльного	Начальник службы размещения
Стандарт поведения и внешнего вида сотрудника гостиницы; стандарт телефонного этикета; стандарт поведения в ситуации конфликта	Служба персонала (психолог)
Стандарт поведения в чрезвычайной ситуации	Сотрудник службы безопасности
Занятие по правилам пожарной безопасности	Сотрудник пожарной части
Занятие по технике безопасности труда	Инженер по охране труда
Обзорная экскурсия по гостиничному комплексу: история возникновения, краткое ознакомление со службами гостиницы и фирмами-арендаторами	Служба персонала (тренинг-менеджер)

Продолжение ➞

## Продолжение

Содержание обучения	Ответственное лицо
Структура служб гостиницы, их характеристика и взаимодействие	Служба персонала (тренинг-менеджер)
Ресурсы гостиницы: местонахождение, метраж, техническое оснащение, потенциал, возможности	Служба персонала (тренинг-менеджер)
Номерной фонд гостиницы: структура, месторасположение, категории номеров (подробная характеристика номеров, цены номерного фонда); расположение служебных и подсобных помещений, лифтовых холлов (служебных и гостевых)	Служба номерного фонда
Дополнительные услуги, предоставляемые гостям, проживающим в гостинице	Служба размещения (старший портье)
Особенности предоставления информации гостям: по гостинице, по городу в целом	Служба персонала (тренинг-менеджер)
Психология и этика общения в ситуации гостеприимства: особенности работы в гостинице; деловой этикет; нормы и правила общения по телефону; психология коммуникации; особенности общения с VIP-гостями	Служба персонала (психолог)
Способы саморегуляции психологического самочувствия и релаксации	Служба персонала (психолог)
Тренинг по развитию коммуникативных способностей	Служба персонала (тренинг-менеджер)
Тренинг по развитию организационных навыков	Служба персонала (тренинг-менеджер)
Экзамен по технологии работы должности «посыльный»	Служба персонала; служба номерного фонда; служба размещения



## Тренинговые упражнения для обслуживающего персонала

### Ролевая игра «Сглаживание конфликтов»

Цель упражнения: отработка умений и навыков сглаживания конфликтов. Процедура: ведущий рассказывает о важности умения быстро и эффективно сглаживать конфликты и объявляет о том, что сейчас опытным путем стоит попытаться выяснить основные методы урегулирования конфликтов.

Участники разбиваются на тройки. На протяжении пяти минут каждая тройка придумывает сценарий, по которому двое участников представляют конфликтующие стороны (например, ссорящихся супругов), а третий — играет роль миротворца, арбитра.

На обсуждение ведущий выносит следующие вопросы:

- какие методы сглаживания конфликтов были продемонстрированы?
- какие, на ваш взгляд, интересные находки использовали участники во время игры?
- как стоило повести себя тем участникам, кому не удалось сгладить конфликт?

### Ролевая игра «Отдел кадров»

Она состоит из двух заданий, рассмотрим их подробнее.

Первое задание. Вы — начальник или сотрудники отдела кадров. Перед вами стоит задача отобрать будущих сотрудников на должность (официант; портье; консьерж и так далее). Вы должны определить:

- каковы функциональные обязанности этого сотрудника? (необходимо перечислить эти обязанности и записать их);
- по каким качествам или иным характеристикам вы будете отбирать сотрудников на эту должность? Каковы ваши требования?

Составьте два списка, в которых вы должны перечислить десять качеств, которыми должен обладать «идеальный кандидат» на рабочее место с точки зрения работодателя, и перечислить десять качеств или причин, которые, с точки зрения работодателя, мешают получить работу соискателю.

Второе задание. Представьте себе образ вашего «типичного конкурента» в борьбе за вакантную должность. Опишите его по следующим позициям: пол; возраст; семейное положение; образование; последнее место работы; опыт работы; почему он ищет новую работу. Далее проранжируйте качества в списках по степени важности, с точки зрения работодателя, и оцените степень выраженности каждого качества по шестибальной шкале (от 0 до 5 баллов) у следующих претендентов на рабочее место:

- у «идеального кандидата» на рабочее место;
- у себя («я как кандидат на вакансию»);
- у среднего «кандидата на вакансию» («моего конкурента» на рынке труда).

## Ролевая игра «Патрон»

Предмет игры: механизмы и динамика формально-статусных отношений. Устойчивость социальных групп обеспечивается особыми коммуникационными образованиями — иерархическими социальными играми, которые одновременно обеспечивают условия стабильного самовоспроизводства социальных систем и здесь же порождают иррациональные тенденции к их саморазрушению.

Противоречие разрешается в пользу усиления стабильности только при доминировании системно ориентированных лидеров, способных использовать потребности индивидов в самоутверждении для реализации общих организационных целей. Если система выработала механизмы служебного продвижения для тех своих членов, кто успешно наращивает потенциал в масштабности своего социального мышления, то это обеспечивает ей длительную стабильность и развитие, в противном случае разбалансировка системы неизбежна.

Структура игровой модели такова. Стратификация внутренних отношений организации представляется в виде иерархической системы с единоначалием в верхней части структуры и коллегиальностью соуправления по горизонтали и вертикали в средних и нижних сегментах.

Участники располагаются лучами по направлению к центру («патрону»), вокруг него сидят три-четыре заместителя, одновременно являющихся «заведующими отделами». За их спинами располагаются их два непосредственных подчиненных — «руководителей нижнего звена», за которыми сидят также по два теперь уже «рядовых работников». Последний и общий для всех сегментов круг — «безработные». Таким образом, вся система статусных отношений представлена пятью окружностями-уровнями руководителей или подчиненных, пятый — сам «патрон», начальник этого «института» (учреждения, предприятия).

По игре отношения «руководителей/подчиненных» предельно обобщены по характеру их обращения друг к другу. Полностью снимается бытовой уровень общения, который чаще всего скрывает под покрывалом других социальных игр реальность напряжения отношения карьерных установок. Участники общаются друг с другом в основном посредством специальных карточек. Безработные, понятно, ничего не имеют и ждут своей очереди или благосклонности своих будущих «работодателей», которые приглашают их на освобождающиеся места «рядовых служащих». Важный момент: из «безработных» в «начальники» в одном из вариантов эксперимента попасть невозможно, начинать всегда придется с уровня «рядовых служащих».

Игроки, попавшие на этот и следующий сегменты, получают четыре карточки: «за», «против», «вас», «зама» («заместителя-заведующего»). Заместители «патрона» получают к этим дополнительную карточку «патрон».

Игра проходит по раундам, в каждом из которых участники делают один ход: определяют тактику своих действий в этом раунде, выбирают объект воздействия, характер воздействия (набор из двух карточек) и по сигналу ведущего (с определенного раунда «патрона») предъявляют одному из своих коллег своего непосредственного окружения или своим подчиненным, если такие есть, две карточки в определенном наборе: «против вас» («за вас»); — «против патрона» («за патро-

на»). Если «руководитель отдела» показал своему «подчиненному» «против вас», то это автоматически означает, что он уволен и должен направиться в сегмент «безработных», а на его место «руководитель» тут же приглашает участника своего отдела (группы) из нижнего сегмента.

Патрон также участвует в этих процессах, но демонстрирует своим «заместителям» карточки уже своего набора: «ход льва» — увольнение; «предупреждение» — о том, что если подчиненный не изменит свои намерения в отношении своего начальника, то он его уволит и отправит к «безработным»; «раздражение» — требование к «неблагонадежным» замам предъявить ими набор карточек, которые они пытаются показать друг другу; «командировка» — выключение одного из замов из игры на один раунд (в некоторых вариантах эксперимента используются дополнительные карточки-действия).

У «подчиненных» третьего-четвертого сегментов есть особые права: они могут, объединившись, потребовать «через голову» непосредственного начальника его увольнения от вышестоящих инстанций. Если просьба удовлетворяется, то уволенный отправляется к «безработным», а на его место «заместителем» назначается кто-либо из «бунтовщиков». Если просьба остается без внимания, игра продолжается обычным порядком.

Цель игры для каждого участника — войти в центр и удержаться на кресле «патрона» как можно дольше. Цель группы («отдела») — набрать как можно больше баллов. Баллы могут начисляться по турам (например, по три раунда — один балл у «замов», три балла — у «патрона»).

Снятие с должности «патрона» происходит в случае, если большинство его «заместителей» в одном раунде одновременно предъявят ему ход «против патрона» (разное количество «лучей» дает различные варианты возможных ситуаций). Затем «заместители» посредством переговоров выбирают из своего круга нового «патрона» и начинается новый отсчет туров игры.

После игры следует обсуждение процесса и результатов.

### Ролевая игра «Песчинка или камень?»

Цель: рефлексия возможностей социально-производственной адаптации в процессе творческой самоидентификации. Стимульный материал: морские камни разной формы и конфигурации, имеющие явно «зернисто-песочную» структуру.

Игра проходит таким образом. Тренер предлагает участникам рассмотреть разложенные на столе камни и выбрать каждому именно тот камень, который ему нравится, который почему-либо он считает похожим на себя, идентифицирует себя с ним. Далее тренер предлагает каждому участнику пофантазировать и представить себя этим камнем, сочинив свою «каменную» историю, местоположение, черты и качества характера, индивидуальные особенности и так далее.

Далее следует самопрезентация участниками своей «каменной» судьбы и перспектив развития.

Далее тренер предлагает участникам усложнить задание: представить себя песчинкой в только что описанном камне и определить следующее:

- трудно или легко было попасть в камень (технология попадания);
- трудно или легко удержаться в нем (технология удержания);
- какие требования предъявляет камень к песчинке;
- какие права, обязанности и возможности есть у песчинки в камне;
- нравится ли быть в камне одной из многих песчинок и так далее.

Следующим этапом может быть предложение тренера разбиться на две-три подгруппы для продолжения темы в игровом варианте.

Каждая группа придумывает некий коллективно-структурный камень и представляет его группе, играя роль элементов или песчинок; презентация представляет собой рассказ, построенный таким образом:

- название своей каменной структуры;
- способ скрепления и взаимодействия элементов камня;
- наличие или отсутствие «каменного» центра;
- требования, предъявляемые к друг другу внутри камня;
- требования, предъявляемые к вновь прибывшему элементу, желающему попасть в структуру камня; возможен ли компромисс?
- соотнесение желаний попасть в структуру камня и опасений утраты свободы.

После этого следует, при необходимости, обсуждение результатов работы в группе.

### Ролевая игра «Один день из жизни»

Это упражнение является модификацией известной игры «Рассказ из существительных», которая была адаптирована нами к проблематике профессионального самоопределения. Смысл игрового упражнения — повысить уровень осознания участниками типического и специфического в профессиональной деятельности того или иного специалиста.

Упражнение проводится в кругу. Количество играющих — от 6–8 до 15–20 человек. Время — от 15 до 25 минут. Основные этапы методики таковы.

Ведущий определяет вместе с остальными игроками, какую профессию интересно было бы рассмотреть. Например, группа захотела рассмотреть профессию «метрдотель».

Ведущий дает участникам общую инструкцию: «Сейчас мы совместными усилиями постараемся составить рассказ о типичном трудовом дне нашего работника — метрдотеля. Это будет рассказ только из существительных. К примеру, рассказ о трудовом дне учителя мог бы быть таким: звонок — завтрак — звонок — урок — двоечники — вопрос — ответ — тройка — учительская — директор — скандал — урок — отличники — звонок — дом — постель. В этой игре мы посмотрим, насколько хорошо мы представляем себе работу метрдотеля, а также выясним, спо-

способны ли мы к коллективному творчеству, ведь в игре существует серьезная опасность каким-то неудачным штрихом (неуместно названным "ради хохмы", дурацким существительным) испортить весь рассказ. Важное условие: прежде чем назвать новое существительное, каждый игрок обязательно должен повторить все, что было названо до него. Тогда наш рассказ будет восприниматься как целостное произведение. Чтобы лучше было запоминать названные существительные, советую внимательно смотреть на всех говорящих, как бы связывая слово с конкретным человеком».

Ведущий может назвать первое слово, а остальные игроки по очереди называют свои существительные, обязательно повторяя все, что называлось до них. Если игроков мало (6–8 человек), то можно пройти два круга, когда каждому придется называть по два существительных.

При подведении итогов игры можно спросить у участников, получился ли целостный рассказ или нет, не испортил ли кто-то его своим неудачным существительным. Если рассказ получился путанным и сумбурным, то можно попросить кого-то из игроков своими словами рассказать, о чем же был составленный рассказ, что там происходило и происходило ли. Можно также обсудить, насколько правдиво и типично был представлен трудовой день рассматриваемого профессионала.

Опыт показывает, что игра обычно проходит достаточно интересно. Участники нередко находятся в творческом напряжении и могут даже немало устать, поэтому больше двух раз проводить данное игровое упражнение не следует. Не менее интересно может быть проведено аналогичное упражнение, но уже на тему «Сон из жизни...» какого-то специалиста. В этом случае возможно более творческое и бурное фантазирование участников, поскольку речь идет о необычной, почти мистической ситуации, связанной с загадочным миром снов...

Такие упражнения оказываются интересными и полезными при работе с сотрудниками смежных служб и отделов, которые должны в процессе работы взаимодействовать друг с другом. Это облегчит работникам понимание функциональной структуры гостиницы, а также должностных обязанностей работающих профессиональных категорий.

## **Программы тренингов навыков для обслуживающего персонала гостиниц**

### **Тренинг телефонного этикета**

Цели тренинговой программы: создание и поддержание единого корпоративного стандарта телефонного этикета гостиницы; освоение сотрудниками международных стандартов телефонного поведения; приобретение навыков ведения эффективного телефонного диалога; приобретение навыков эффективного общения с «трудными» гостями.

Категории обучаемого персонала: операторы коммутатора гостиницы; сотрудники службы размещения, бронирования, отвечающие на телефонные звонки гостей; администраторы номерного фонда и метрдотели ресторанных служб.



### 1. Личная подготовка к рабочему дню:

- эмоциональная подготовка;
- информационная подготовка;
- поза и голос.

Используемые техники: информационные блоки, кейс-стади.

### 2. Деловой телефонный этикет:

- необходимость правил и их соблюдение;
- типичные конструкции, вводные обороты, формы вежливости, принятые в международном этикете;
- имидж гостиницы: «фирменный стиль» в телефонном общении;
- корпоративный стандарт телефонных переговоров.

Используемые техники: информационные блоки, ролевые и деловые игры.

### 3. Ответ на телефонный звонок — технологии:

- ответ на звонок;
- обращение к собеседнику;
- соединение;
- вызываемый абонент отсутствует;
- правила предоставления информации;
- навыки прекращения разговора.

Используемые техники: информационные блоки, ролевые игры, обсуждения.

### 4. Особенности телефонного общения — методики и техники:

- техника активного слушания;
- техники определения типа собеседника;
- факторы хорошего владения голосом и речью;
- техники начала разговора;
- приемы установления и поддержания контакта;
- особенности работы в ситуации недостатка информации;
- «присоединение» к абоненту, использование его особенностей для эффективной коммуникации;
- техники убеждения на сознательном и бессознательном уровне.

Используемые техники: информационные блоки, упражнения, ролевые игры.

### 5. «Трудный» разговор:

- типология «трудных» абонентов;
- приемы защиты от агрессии;
- позитивное переформулирование претензий и критики.

Используемые техники: информационные блоки, упражнения, ролевые игры, обсуждения.

### 6. Утомляемость при избыточном телефонном общении — проблемы и пути разрешения:

- способы сохранения интереса и внимания в разговоре;
- приемы снятия стресса и усталости при физическом и психологическом дискомфорте.

Используемые техники: информационные блоки.

### 7. Подведение итогов: обсуждение результатов тренинга.



## Тренинг продаж

Цели тренинговой программы: формирование стратегии поведения персонала с целью повышения эффективности продаж; отработка навыков эффективной презентации услуги или продукта.

Категории обучаемого персонала: портье службы размещения; бармены, официанты, метрдотели.

1. Личные качества персонала, занимающегося продажами.

Используемые техники: фокус-группы.

2. Продажа: начальный этап:

- установление контакта;
- правило 15 секунд;
- важность первого впечатления;
- правило «плюсов».

Используемые техники: ролевая игра с последующим обсуждением.

3. Коммуникация в процессе продажи:

- невербальная коммуникация, язык жестов;
- вербальная коммуникация, техники активного слушания;
- использование «языка клиента»;
- техника сенсорно-специфических слов;
- вопросы, их типология;
- ответы, их типология;
- психологические механизмы и закономерности в процессе общения.

Используемые техники: мини-упражнения, ролевые и деловые игры, обсуждения.

4. Мотивы совершения покупок:

- приемы выяснения истинных потребностей гостя;
- использование мотивации клиента в процессе продажи.

Используемые техники: мини-упражнения, фокус-группы.

5. Презентация товара или услуги:

- структура презентации в условиях дефицита времени;
- аргументация: правила и функции;
- индивидуальная ориентация на гостя.

Используемые техники: мини-упражнения, ролевые игры, обсуждения.

6. Работа с возражениями гостей:

- типология возражений;
- способы отличия возражений от отговорок;
- техника опровержения возражений.

Используемые техники: упражнения, информационные блоки.

7. Типология покупателей:

- типы покупателей услуги или продукта;
- способы эффективного взаимодействия;
- конфликты и способы их разрешения.

Используемые техники: информационные блоки, мини-упражнения, ролевые и деловые игры, обсуждения.

8. Подведение итогов тренинга: обсуждения.

## Тренинг эффективных коммуникаций

Цели тренинговой программы: развитие коммуникативных навыков обслуживающего персонала; формирование установок на позитивное общение в ситуации гостеприимства; структурирование имеющегося у персонала опыта коммуникаций.

Категории обучаемого персонала: портье службы размещения; сотрудники службы номерного фонда; операторы коммутатора; сотрудники службы консьержей; бармены, официанты, метрдотели.

### 1. Понятие коммуникации:

- формирование единого понимания определения «коммуникация»;
- выделение основных признаков эффективного общения.

Используемые техники: информационные блоки, фокус-группы.

### 2. Коммуникация в сфере услуг:

- особенности эффективных коммуникаций в гостеприимстве;
- клиенто-ориентированный подход в продаже услуг;
- сервис как часть пакета продаж.

Используемые техники: информационные блоки, ролевые игры, обсуждения.

### 3. Виды коммуникации:

- невербальная коммуникация, язык жестов, техники взаимодействия с гостем;
- вербальная коммуникация.

Используемые техники: ролевые игры, упражнения.

### 4. Типология субъектов коммуникации и особенности работы.

Используемые техники: информационные блоки.

### 5. Сервис и обслуживание гостя:

- сфера компетентности продавца;
- мера ответственности.

Используемые техники: информационные блоки, упражнения.

### 6. Техники эффективного общения с гостем:

- технология выяснения и формирование потребности у гостя;
- работа с возражениями и претензиями гостя;
- формулы корректного отказа;
- формулы ненавязчивых предложений.

Используемые техники: упражнения, деловые имитационные игры.

### 7. Подведение итогов тренинга: обсуждения.

## Тренинг разрешения конфликтов

Цели тренинговой программы: формирование у обслуживающего персонала навыков разрешения конфликтных ситуаций; овладение технологией управления конфликтом; формирование умений управлять энергией конфликта и переводить его в конструктивное русло; приобретение навыков эффективного общения с «трудными» гостями.

Категории обучаемого персонала: сотрудники службы размещения, администраторы номерного фонда; метрдотели ресторанных служб.

1. Понятия «конфликт» и «конфликтная ситуация»:

- многообразие причин возникновения претензий;
- причины и поводы;
- особенности мотивационной структуры гостя;
- использование ситуации претензии для отработки неотрагированных негативных эмоций;
- ошибки в профессиональном общении;
- недочеты в оказании услуги.

2. Стадии развития конфликтов.

3. Типы конфликтов.

4. Способы прогнозирования и предупреждения конфликтов:

- перевод предконфликтной ситуации в информационный диалог;
- принятие реплики недовольного гостя: как правильно выслушивать;
- рефрейминг: как найти полезную для обеих сторон информацию в сообщении о недовольстве и рассмотреть ситуацию в новом свете;
- «работающие» вопросы: что и как спрашивать у недовольного гостя, каких вопросов следует избегать.

5. Методы урегулирования конфликтов:

- если ситуация может быть решена без привлечения третьих лиц;
- если недостаточно полномочий для принятия решения «здесь и сейчас».

6. Конфликт гостя как средство достижения цели.

7. Поведение в конфликтных ситуациях — персонал и гость:

- работа с различными типами критических замечаний гостя;
- обобщенная критика;
- несправедливая критика;
- справедливая критика.

8. Средства управления конфликтом:

- систематизация сигналов на уровне взаимоотношений в ситуации претензии;
- содержательный компонент ситуации претензии;
- выбор точных слов;
- эмоционально окрашенные слова;
- «опасные» слова.

9. Способы управления собственным состоянием:

- проявление понимания и уважения эмоций клиента;
- способы снижения напряженности;
- работа с собственным эмоциональным состоянием.

Используемые техники: информационные блоки, методы «мозгового штурма» и фокус-группы, ролевые игры, практические упражнения, построенные на реальных ситуациях.

Примерные оценочные листы приведены в табл. 8 и 9.

Таблица 8

Примерный оценочный лист № 1, используемый в рамках тренинга

ФИО \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

Фактор	Невербальные характеристики			Вербальные характеристики		
Роль	Дистанция Поза	Жесты	Контакт глаз	Интонация	Громкость	Четкость
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						

Таблица 9

Примерный оценочный лист № 2, используемый в рамках тренинга

Фактор	Ясность изложения мысли	Слова- «паразиты»	Корректность поведения	Дополнительные качества, проявленные в беседе (например, чувство юмора и т. п.)	Результативность поведения	Комментарии и общее впечатление
Роль						
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						

**Оценочные технологии**

Оценка степени эффективности труда каждого работника – это важнейший элемент системы контроля любой организации, важнейшая функция каждого руководителя и сотрудников отдела персонала. Оценивание зачастую происходит на постоянной основе и служит следующим основным целям: административной, информационной и мотивационной.

Административные цели возникают как реакция на результат оценки деятельности: повышение сотрудника, понижение, перевод на другую работу, поощрение, наказание и прочее. Информационная цель обеспечивает потребность человека в знании оценки своего труда для последующей коррекции своего поведения. Мотивационная цель состоит в том, что сама по себе оценка является важнейшим мотивом поведения.

Оценка – это мнение о степени развитости, практической выраженности какого-либо качества работника, о результатах его трудовой деятельности, выражаемое в описательной форме (качественная оценка) или числовой (количественная).

Оценка представляет собой более широкое понятие, чем аттестация. Оценка может быть как формальная, так и неформальная. Ее можно осуществлять как регулярно с установленной заранее периодичностью, так и нерегулярно, в зависимости от потребностей организации.

Задачи оценки по сравнению с аттестацией более конкретны и многообразны. Многие специалисты выделяют следующие:

- осуществление анализа трудовой деятельности работника за отчетный период;
- дифференциация заработной платы с учетом полезной отдачи работников;

- выявление потребностей в профессиональной подготовке и повышении квалификации;
- оценивание профессиональной способности работников к профессиональному продвижению;
- осуществление мониторинга качественного состояния персонала и выявление тенденции его изменения по категориям.

При этом для достижения разных целей используют разные методы и процедуры оценки. Процедуры оценки персонала должны быть построены таким образом, чтобы отвечать следующим требованиям:

- объективности (независимости от субъективных мнений и суждений);
- надежности (независимости от влияния ситуативных факторов);
- достоверности (то есть методика должна оценивать те качества и характеристики, на измерение которых она направлена);
- возможности прогноза (оценка должна давать возможность прогнозировать потенциальные возможности развития сотрудника);
- комплексного подхода (производимая оценка должна осуществляться не только в отношении каждого сотрудника индивидуально, но и относительно его связей и взаимодействий внутри организации, а также возможности организации в целом);
- доступности (понимание целей и процедур оценки должно быть доступно и специалистам, и оцениваемым сотрудникам).

Ничто так не убивает систему оценок, как то, что ее результаты либо вообще не используются, либо используются не по прямому назначению. Поэтому оценочные мероприятия должны проводиться на таком качественном уровне, чтобы не нести в себе никакой угрозы коллективу, способной дезорганизовать его работу, а, напротив, способствовать ее развитию и совершенствованию.

### **«Центр оценки»**

Примером оценочной технологии может служить технология «Центр оценки». Впервые эту технологию как процеду-



ру работы с персоналом применили в США в 1954 году в рамках исследовательской программы, уже в 1958 году ее активно стали использовать для оценки готовности к управленческой деятельности. Область применения ее весьма разнообразна, в том числе она может быть использована и в гостиничном бизнесе.

Суть метода заключается в том, чтобы создать упражнения, моделирующие ключевые моменты деятельности оцениваемого, в которых проявились бы имеющиеся у него профессионально значимые качества. Степень их выраженности оценивается специалистами, и на основании этой оценки делаются заключения о степени пригодности сотрудника к выполняемой им работе, потенциального продвижения по службе, необходимости индивидуальных психологических консультаций или социально-психологических тренингов.

При использовании данного метода каждый сотрудник оценивается несколькими специалистами отдела персонала и подготовленными наблюдателями, которые являются сотрудниками той же организации. Каждый наблюдатель оценивает нескольких участников, что позволяет минимизировать возможную необъективность и использовать перекрестные оценки для повышения достоверности результатов.

Для достижения большей объективности фазы «наблюдения» и «оценки» разведены во времени. Оценивается наблюдаемое поведение, а не гипотезы причин, стоящих за поведением. Создается система оценки, направленная в основном на выявление потенциала кадров. Процедуры этой технологии предусматривают испытание различными взаимодополняющими техниками и упражнениями, в каждом из которых оценивается несколько критериев. При этом каждый критерий оценивается в нескольких упражнениях.

Преимущества использования технологии «Центр оценки» для организации:

- валидная оценка индивидуального потенциала, не подверженная влиянию условий работы, оценок и склонностей руководства;
- объективные процедуры, измеряющие всех участников по релевантным качествам или способностям с использованием эквивалентного стандарта;

- возможность узнавать специфические сильные и слабые стороны по измеряемым качествам для каждого участника и использовать эту информацию для определения карьеры и развития;
- возможность узнать индивидуальную мотивацию (потребности, ожидания, интересы, цели), используя стандартные процедуры вне привычного рабочего окружения;
- выявление сотрудников с хорошим потенциалом, которые после соответствующей подготовки будут готовы занять вакансии на управленческие должности с высокой вероятностью успеха.

Преимущества использования технологии «Центр оценки» для персонала:

- равные возможности для демонстрации своего потенциала к продвижению, независимо от существующих на текущий период рабочих обязанностей и результатов;
- возможность выразить свои интересы, цели и ожидания в отношении карьеры в условиях, специально созданных для эффективного использования информации;
- получение адекватной профессиональной самооценки;
- возможность принимать решения о своих личных планах в области карьеры и жизненных целях на основе более обширной информации.

Типы технологии «Центр оценки» по целям таковы.

Если цель этой технологии — набор новых сотрудников:

- конкретизация образа желаемого сотрудника с учетом анализа самой организации: ее истории, периода развития, корпоративной культуры во взаимосвязи с перспективами, стратегиями развития;
- формирование профиля успешного руководителя конкретного уровня управления данной организации;
- формирование целевых наборов параметров соответствия требованиям деятельности и «духу» предприятия;
- конкретизация профессиональных задач (перечисление основных задач, условий и формальных требований к кандидату, выделение ключевых признаков для отбора).

Если цель применения технологии — оценка потенциала сотрудников:

- уточнение целей оценки и перспектив использования получаемых в ходе применения технологии «Центр оценки» результатов;
- аттестация;
- увольнение;
- продвижение, ротации;
- формирование новых рабочих групп (рабочих смен, групп «под проект» и так далее).

Если тип цели применения технологии — оценка для обучения, то целью процедуры оценки и содержанием деятельности будет анализ потребности в обучении сотрудника.

Этапы подготовки и проведения технологии «Центр оценки» следующие.

- Подготовка проекта включает в себя работу по определению целей, сроков, объемов, возможных результатов, а также нормативное оформление процесса оценки, издание внутренних распоряжений, приказов, регламентирующих данную работу в соответствии с Трудовым кодексом, личное извещение оцениваемых сотрудников перед началом проведения оценки.
- Анализ деятельности и формулирования критериев оценки позволяет создать организационный план проведения процедур оценки, сформулировать требования и ограничения. Позволяет достичь более глубокого понимания особенностей деятельности оцениваемых сотрудников, специфики организационной культуры и схем взаимодействия, используемых в организации. Формируется список критериев оценки.
- Обучение наблюдателей. Производится обучение представителей организации (структурного подразделения, отдела, службы) с целью выработки конкретных умений и навыков для работы в рамках этой технологии оценки и последующей кадровой работы.

- Проведение «Центра оценки». В рамках данной процедуры производится сбор персональной кадровой информации.
- Обработка результатов в формализованном виде. Представляет собой количественный и качественный анализ и синтез полученных результатов.

Основными методами проведения технологии «Центр оценки» являются следующие

- Ролевые игры («симуляции»): моделирование типичных деловых ситуаций, характерных для оцениваемой деятельности, которые позволяют оценить уровень профессионализма участников «Центра оценки», их мыслительные и организационные способности.
- Интервью. Используется с целью получения информации о профессиональных целях и ценностях, организаторских способностях, коммуникативных и личностных особенностях.
- Психологические тесты. При проведении оценки используются с целью получения информации о качествах, существенно влияющих на поведение человека в организации и обуславливающих его профессиональную эффективность. Применение тестов дает возможность уточнять или дополнять информацию, полученную в рамках других методик.
- Организационно-управленческие игры: моделирование управленческой ситуации с целью выработки решений по стратегии развития организации или ее отделов. В отличие от «симуляций», такая игра основывается на материале реальных проблем данной организации, обсуждение которых важно в данный момент. Помимо возможности оценить мыслительные и управленческие способности кандидатов, этот метод предоставляет возможности для разработки конкретных программ действий, формирует стратегическую ментальность сотрудников, формирует или сплачивает управленческую команду.

Результаты технологии «Центр оценки» можно представить следующим образом:

- ранжированные списки кандидатов на должность;
- таблицы оценок по качествам;

- ранжированные списки кандидатов на выдвижение;
- развернутые характеристики с рекомендациями к использованию и развитию потенциала каждого сотрудника, прошедшего технологию «Центр оценки»;
- отчет об эффективности обслуживания клиентов (по результатам исследований «в поле») и соответствия фактического уровня обслуживания тому, о котором заявляет предприятие (ресторан, отель, бизнес-центр);
- выделение перечня тем, по которым необходимо пройти обучение всем или отдельным группам сотрудников.

Данные об оцениваемых сотрудниках, полученные в ходе проведения различных процедур «Центра оценки», должны быть формализованы, сопоставлены и превращены в полноценную информацию. Для этого необходимы следующие шаги:

- первичная обработка результатов тестов и упражнений;
- перевод полученных результатов в индикаторы по критериям;
- оценивание — перевод индикаторов в балльные оценки по критериям;
- сопоставление балльных оценок, полученных по одному критерию, в разных процедурах, формирование итоговой балльной оценки и подготовка индивидуальных таблиц оценки;
- содержательные описания уровня развития личностно-деловых качеств оцениваемого сотрудника, формирование общего заключения и рекомендации по дальнейшему использованию и развитию;
- подготовка обобщенных материалов по группе оцениваемых — ранжированных списков, карт распределения персонала;
- создание индивидуальных итоговых заключений.

В ходе обработки индивидуальной информации проводится как индивидуальная, так и групповая работа. Результаты тестов и упражнений оцениваются специалистами отдела персонала (психодиагностами), которые готовят свой проект заключения о степени выраженности оцениваемых личностно-деловых качеств. Для повышения объективности данной оценки целесообразно использо-

вать строгие методики оценивания либо привлекать к такой оценке параллельно нескольких специалистов и затем сопоставлять полученные данные.

Результаты групповых упражнений («симуляций») первоначально обобщаются в группах фасилитаторов и наблюдателей, которые сопоставляют результаты поведенческой диагностики, уточняют и сопоставляют между собой увиденные факты, формируют гипотезы о степени проявленности оцениваемых качеств

Итоговое заключение представляет собой процедуру обобщения результатов оценки по различным методикам. Оно обычно проводится в форме группового обмена мнениями. В ходе такого общего обсуждения появляется возможность сопоставить проявления одних и тех же качеств в различных процедурах, проверить гипотезы, сформулированные специалистами-экспертами, прийти к окончательному решению о том, как может быть оценен уровень развития качеств сотрудника, что может способствовать и препятствовать эффективной работе, сделать предположение о перспективах роста в предпочитаемых областях деятельности сотрудника.

Структура итогового заключения такова:

- общее заключение по конкретному участнику «Центра оценки»;
- описание слабых и сильных сторон участника;
- предложения по развитию качеств и отработки навыков, а также конкретные предложения в связи с продвижением (ротацией);
- рекомендации в отношении знакомства сотрудника с результатами «Центра оценки».

## **Метод перекрестной социометрической оценки**

Метод перекрестной социометрической оценки может считаться разновидностью часто упоминаемого в связи с управлением персоналом метода оценки по принципу «360°». Этот



метод может давать структурированные оценки деловых и личностных качеств сотрудников. Проведение оценивания по этому методу не требует специальной подготовки, достаточно простого инструктажа.

В качестве объекта оценки могут выступать группы численностью до 20 человек, хорошо знающих друг друга и работу. Каждый участник получает анонимную анкету и список группы. Колонки этой анкеты соответствуют поименному списку сотрудников, а строки показывают оцениваемые качества. Причем качества можно группировать в соответствии с потребностями отеля в определении уровня сервиса, качества обслуживания или иных характеристик.

Пример предлагаемой анкеты вы можете найти в табл. 10. Она рассчитана на оценку десяти сотрудников. Каждый из них должен оценить степень выраженности каждого из приведенных ниже качеств у коллег в соответствии с представленным списком по четырехбалльной системе:

- 1 — качество выражено в сильной степени, проявляется часто;
- 2 — качество выражено в средней степени, проявляется от случая к случаю;
- 3 — качество выражено слабо, проявляется редко или вообще отсутствует;
- 4 — затрудняюсь ответить.

Сотрудникам отдела персонала любой гостиницы не представит особой сложности составить для работников разных служб свои анкеты с характерными только для данного отдела группами качеств, которые требуется оценить. Если позволяют кадровые ресурсы, для выделения оцениваемых качеств можно использовать метод «пилотажного исследования», когда каждому из сотрудников конкретного отдела, который будет впоследствии оцениваться, предлагают выделить те качества и характеристики, которые он считает наиболее важными для своей работы. Полученные в итоге качества группируют по признакам синонимичности и сходства и выделяют наиболее важные и значимые для каждой категории сотрудников.

Примерная анкета для оценки сотрудников по методу перекрестной социометрической оценки

[illegible]

Качество	Оценка по сотрудникам									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Требовательность, жесткость	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Работоспособ- ность, выносли- вость	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Способности к работе в команде	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Преданность ком- пании	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Гибкость, дипло- матичность	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Доброта, отзывчи- вость	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Честность, поряд- очность	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Помимо этой процедуры метод перекрестной социометрической оценки содержит и обязательные элементы социометрии, направленные на выявление лидеров и аутсайдеров. Для этого можно использовать мини-анкету, пример которой приведен в табл. 11. Каждый из оцениваемых должен обвести номера сотрудников в соответствии со своими предпочтениями.

Таблица 11

Пример мини-анкеты, применяемой при оценке по методу перекрестной социометрической оценки

Два человека, с которыми вы охотнее всего вели бы совместный бизнес	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Два человека, с которыми вам меньше всего хотелось бы вести совместный бизнес	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Два человека, с которыми вы охотнее всего отправились бы на совместный отдых	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Два человека, с которыми вы меньше всего хотели бы отдыхать совместно	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### Аттестация: цели, задачи, принципы, функции, процедуры и методы

Аттестация — это процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности. Оценка, даваемая в ходе аттестации, аккумулирует результаты работы конкретного сотрудника за конкретный период. Очень важно понимать, что при аттестации происходит не сравнение сотрудников между собой, а сопоставление «сотрудник — стандарт работы». Сравнить можно только то, насколько один сотрудник больше или меньше соответствует стандарту работы, чем другой.

Аттестация молодых специалистов (первичная аттестация) предусматривает определение профессионального соответствия должности и составление плана его профессионального развития.

Необходимость определения соответствия специалиста занимаемой должности может возникнуть также применительно к работникам со стажем. Изменение условий оплаты, характера и содержания труда, введение новых технологий нередко требуют подтверждения профессионального соответствия занимаемой должности. Наконец, может возникнуть профессиональное несоответствие работника

в связи с возрастными изменениями и профессиональными деформациями. При этом для разных групп профессий характер профессионального несоответствия должен быть определен с помощью достаточно надежной методики диагностики.

Для определения критериев и параметров, характеризующих профессиональную деятельность работника, нужен анализ профессиональных функций и типичных видов деятельности. Определив базовые показатели результативности деятельности, необходимо спроектировать методику их оценки. Оценка результативности деятельности должна стать основой ее совершенствования.

Аттестация призвана стимулировать профессиональный рост и актуализировать профессионально-личностный потенциал работника, а для этого необходима оценка уровня выраженности социально и профессионально важных характеристик.

Профессиональная рефлексия возможна на основе диагностики и самодиагностики профессиональных качеств специалиста. Таким образом, прежде всего нужно определить состав социально и профессионально важных качеств, которые органично вписываются в квалификацию и должностные обязанности специалиста. Это так называемые ключевые способности.

Аттестация должна быть объективной. Максимальная стандартизация оценки деятельности и профессионализма личности поможет избежать субъективизма при аттестации. Кроме того, при ее проведении следует учитывать нравственный аспект профессиональной деятельности работника. В каждой профессии существуют корпоративные нормы морали и этики поведения. Соблюдение их имеет важное значение для руководителей учреждений и организаций, особенно работающих в сфере гостиничного бизнеса. Профессиональная мораль влияет на социальную обоснованность принятия решения, качество продукции, кадровую политику руководства, социально-психологический климат в коллективе.

Наконец, аттестация должна улавливать субъективное отношение специалиста к своему делу, профессии. Этот принцип можно назвать принципом профессиональной идентификации. Степень отождествления себя с социально-профессиональной группой и преданность своему предприятию порождают чувство корпоративности, которое сплачивает, объединяет профессиональный коллектив.

Так как любая профессиональная деятельность деформирует личность, ведет к образованию профессионально нежелательных качеств, аттестация призвана также обеспечить коррекцию профессионального развития личности. Следовательно, существует объективная необходимость в определении не только профессионально нежелательных качеств, но и в определении возможных профессиональных деформаций личности.

Аттестация — это официальная процедура, которая призвана решать следующие задачи:

- устанавливать профессиональное соответствие специалиста занимаемой должности и квалификационной категории, на которую он претендует;
- дифференцировать оплату труда работника в зависимости от результативности его деятельности;
- стимулировать повышение профессионально-личностного потенциала специалиста;
- осуществлять коррекцию профессиональных деформаций личности и нейтрализовать профессионально нежелательные качества;
- способствовать дальнейшему росту профессионального образования работника.

Зачастую одной из побочных задач аттестации может быть сокращение штатов, избавление от сотрудников, работа которых не удовлетворяет руководителя.

Аттестация всегда создает определенную напряженность в организации, поскольку сопряжена с оценочными процессами, которые могут быть субъективными и ошибочными. Чтобы этого не происходило, к аттестации следует привлекать только профессиональных специалистов.

Результатом аттестации является присвоение работникам квалификационной категории, которая определяет уровень квалификации, профессионализма, продуктивности и качества труда, соответствующий нормативным критериям, а также учитывает степень сложности выполняемых профессиональных задач. Категория определяется на основе квалификационных характеристик и присваивается на срок не более пяти лет.



Основными принципами аттестации являются добровольность, открытость, коллегиальность, социальная и правовая защищенность, обеспечивающие объективность, гуманное и доброжелательное отношение к специалистам.

При этом в зависимости от конкретных целей и задач аттестации, особенностей предприятия эти принципы дополняются следующими:

- целевая элиминация. Оценка не должна выходить за пределы тех задач, для которых она предназначена;
- принцип «корпоративного сита». Осуществляется последовательная многократная оценка персонала на предмет приверженности профессиональным, внутрифирменным ценностям;
- учет профессионально-психологического потенциала работника;
- влияние результатов аттестации на профессиональный и должностной рост, материальное благополучие и социально-профессиональный статус аттестуемого (подробнее этот вопрос рассмотрен в книге Ф. С. Исмагиловой «Основы профессионального консультирования»).

К функциям аттестации персонала в психологии управления относят следующие:

- мотивация профессионального развития работников;
- сопровождение их профессионального становления;
- контроль результатов труда и способностей работников;
- инициирование коммуникации между руководителем и подчиненным;
- поддержка проведения экономических мер в отношении персонала;
- установление обратной связи между руководителем и работниками. (Уважаемый читатель может более подробно ознакомиться с этим материалом в книге Э. Ф. Зеер «Психология профессий».)

Применение методов и методик аттестации во многом обуславливается именно целями процедуры. А потому разработку методики аттестации должны проводить специалисты отдела персонала

отеля совместно с руководителями отделов и структурных подразделений.

Аттестация кадров определяется как стандартизированная и институционализированная форма составления членами организации (оценивающими) оценки других членов этой организации (аттестуемых). Существенной особенностью системы аттестации персонала гостиничного бизнеса является отказ от обобщенной суммарной оценки специалиста. Оценка результатов труда направлена на прошлое (диагноз), а оценка профессионального потенциала — на будущее (прогноз).

В качестве методов аттестации для оценки по заданным параметрам наиболее часто используют метод ранжирования, метод характеристик и метод классификации. При классификационном методе оценки применяются так называемые шкалы Ликерта. Чаще всего используют пятиступенчатые шкалы.

Процедура аттестации является одним из важнейших моментов, влияющих на ее качество. Руководитель должен в обязательном порядке информировать сотрудников до начала аттестации о ее прохождении квалификационных требованиях, критериях и методах оценки, сроках проведения аттестации и так далее. Важное значение имеет и беседа по результатам аттестации. Решающим фактором является не то, что эта беседа вообще проводится, а то, как она проводится. Поэтому важную роль играет обучение руководителей ведению аттестационных бесед с сотрудниками.

Так как аттестация призвана дать полное и четкое представление о работнике путем отображения его служебной пригодности, способностей и компетентности, а также личностных качествах, то важно выделить профессионально значимые характеристики личности. Анализом таких характеристик должны заниматься прежде всего специалисты отдела персонала совместно с руководителями тех отделов, в которых будет проводиться аттестация.

Для большей наглядности приведем пример аттестационной анкеты, которую заполняет руководитель работника. Она должна содержать следующие пункты:

- образование, квалификация;
- профессиональные навыки, отношение к трудовой деятельности, ее качество и результаты;

- интеллектуальные способности работника;
- личностные характеристики;
- поведенческие характеристики на службе;
- прочие качества, имеющие значение для аттестации работника

Общая оценка специалиста по результатам проведения аттестации должна вытекать из содержания аттестации. Обычно она сводится к одной из нижеследующих отметок.

- **Очень хорошо.** Наилучшая общая оценка, которая соответствует исключительной пригодности к работе, выдающимся способностям и превосходному выполнению служебных обязанностей. Такую оценку могут получить лишь те специалисты, которые как по работе, так и по личностным свойствам превосходят работников, имеющих отметку «хорошо», то есть отличаются крайне ценными свойствами как личности и уникальными способностями.
- **Хорошо.** На эту оценку аттестуются работники, отличающиеся особой пригодностью к работе, хорошими способностями и безукоризненным выполнением профессиональных обязанностей. Эту оценку может получить только способный и компетентный специалист, обладающий глубокими знаниями, умеющий справляться с трудностями на своем рабочем месте.
- **Удовлетворительно.** Эта оценка дается работникам, не отвечающим в полной мере по своим личным качествам, способностям и осуществлению профессиональных функций тем требованиям, выполнение которых позволило бы аттестовать их на оценку «хорошо».
- **Достаточно.** Оценка работников, которые имеют недостатки в способностях и выполнении профессиональных обязанностей, но, хотя и с натяжкой, удовлетворяют обычным требованиям. Этой оценкой характеризуется работа, которая не несет на себе отпечатка особых способностей и вместе с тем не грешит существенными изъянами. Есть надежда, что в обозримый период времени эти работники смогут преодолеть имеющиеся у них недостатки.
- **Недостаточно.** Самая худшая из оценок, которая ставится при аттестации работникам, не удовлетворяющим обязательным

требованиям в плане пригодности к работе, способностей и выполнения трудовых функций, поскольку даже элементарные знания у них отличаются пробелами. Их недостатки не поддаются устранению, а если этого и можно добиться, то ценой таких усилий, которых вряд ли стоит ожидать от данного сотрудника. Он практически непригоден для своей должности. (Taschenbuch für Personalbeurteilung. Bonn, 1994)

Так как процедура аттестации всегда сопряжена с определенной напряженностью и фактором отношений в системе «человек — человек», следует учитывать ошибки, которые наиболее часто допускаются при этом:

- использование разных стандартов в отношении работников, выполняющих одинаковую работу;
- личные предубеждения лица, проводящего аттестацию;
- оценка работника не в целом, а по одной из характеристик;
- изменение стандартов в ходе аттестации;
- придание большего значения поведению работника в период, непосредственно предшествующий аттестации, по сравнению с поведением в течение всего оцениваемого периода;
- использование узкого диапазона оценок;
- сравнение работников не со стандартом и не с «эталоном», а друг с другом.

Помимо вышеперечисленных методов и методик оценки качества выполняемой сотрудником работы, его профессионализма и, следовательно, качества предоставляемых услуг, существуют и методы внешней оценки, когда качество обслуживания и предоставляемых услуг оценивают сторонние наблюдатели.

Одной из таких методик является оценка обслуживания посредством гостевых отзывов — методика «гостевые анкеты».

## **Метод оценки «гостевое мнение»**

Зачастую оценка обслуживающего персонала гостиниц производится на основе отзывов, которые отель получает от своих гостей. Такая форма оценивания работы персонала позволя-

ет обратить внимание на те стороны сферы гостеприимства, которые видны только с позиции гостей. Разработка анкет, которые предлагаются гостям для заполнения, как правило, возложена на сотрудников отдела маркетинга и рекламы при непосредственном участии отдела персонала. В таких анкетах гостя просят оценить качество предлагаемых ему услуг, в том числе уровень сервиса, предоставляемого службами размещения, номерного фонда, ресторана, службы бизнес-услуг и других отделов.

Анализ гостевых анкет позволяет выявить конкретные случаи некачественного обслуживания, а также существующие тенденции в снижении уровня сервиса (если оно имеется) как по службам, так и по конкретным персоналиям. Полученная в результате информация позволяет частично прогнозировать развитие персонала и планировать в случае необходимости корректирующие тренинги и занятия.

Следует помнить, что анкета гостя — это своего рода социологическое исследование. А потому, как всякое исследование, анкета должна содержать следующие разделы.

- **Обращение к гостю.** Начинать его следует со слов «Уважаемый гость!» Обращение к гостю должно содержать также слова благодарности за выбор им именно этого отеля и просьбу ответить на вопросы предлагаемой анкеты. Важно указать, что мнение каждого гостя является для отеля очень ценной информацией и будет использовано в целях повышения уровня сервиса и качества обслуживания. Обращение желательно писать от имени директора гостиницы. В конце обращение обязательно должно содержать благодарность гостю за участие в анкетировании и пожелание приятного пребывания в отеле.
- **Информация о госте.** Любое социологическое исследование содержит так называемую паспортную часть, то есть минимальные данные об отвечающем, которые позволят более тщательно проанализировать анкету, разбив респондентов на группы по социально-демографическим или иным признакам. Анкета гостя также должна содержать следующие данные: фамилия гостя, возраст, пол, сроки проживания, номер комнаты, а также способ, которым можно связаться с гостем в случае необ-



ходимости (адрес электронной почты, номер телефона и так далее). Помимо этой информации в анкете желательно отразить вопросы, касающиеся способа бронирования (самостоятельно или через туристическую фирму) и цели визита (на отдых, по рабочим делам, на семинар и так далее) с указанием вариантов ответов и обязательно пустой строкой для собственного варианта.

- Блок вопросов о технических характеристиках отеля. Вопросы, связанные с ресурсами гостиницы, техническими характеристиками номерного фонда и конференц-залов, фитнес-центра и ресторанов, позволяют выяснить, чем конкретно недоволен гость, и по возможности устранить причины недовольства. Вопросы лучше формулировать полужакрытыми, то есть с пустой строкой для собственного варианта ответа.
- Блок вопросов о качестве питания в ресторане отеля. Эти вопросы необходимо конкретизировать, гостю следует предложить отметить, завтракал он, обедал или ужинал в ресторане отеля, и выставить оценку по качеству пищи, разнообразию меню и атмосфере ресторана в целом. Оценка лучше выставляться по четырех- или пятибалльной системе.
- Блок вопросов о качестве обслуживания и обслуживающем персонале. Эти вопросы следует разбить на блоки по отделам и оцениваемым качествам. Возможно, это будут «приветливость», «компетентность» и «быстрота обслуживания» или другие характеристики. В любом случае каждое качество необходимо оценить по четырех- или пятибалльной системе применительно к обслуживающему персоналу каждого из отделов.

В заключение анкеты можно предложить гостю выделить кого-либо из сотрудников отеля, кто был особо гостеприимен, а также оставить свои пожелания и дополнительные комментарии, касающиеся пребывания в отеле.

Гостевые анкеты лучше раскладывать в номера. Отдельно необходимо продумать систему мотивации гостей к заполнению данных анкет. Возможно, это будет материальный стимул — розыгрыш призов среди гостей, участвующих в анкетировании, или другие вари-



анкеты. При этом лучше, если доступ персонала к уже заполненным гостевым анкетам будет ограничен. Для этого следует установить специальный ящик для анкет в центральном холле гостиницы или ресторане, о чем гости будут информированы через те же самые анкеты.

Анализ анкет необходимо проводить как количественный, так и качественный. Лучше использовать графические представления данных, например гистограммы, так как они более наглядно смогут иллюстрировать ситуацию. При этом не следует забывать об индивидуальном подходе к анализу негативных гостевых отзывов, особенно если имеет место именная жалоба. На наш взгляд, не следует наказывать персонал, не разобрав конкретную ситуацию с сотрудником.

## Методика «Ревизор»

Одним из способов оценки качества обслуживания являются так называемые аудиты качества, проводимые сторонним проверяющим, которого никто из персонала отеля не знает в лицо. Цель таких аудитов, как правило, заключается в выявлении слабых сторон процесса предоставления услуг для их последующего устранения, а не в поиске виновных и их наказании.

На российском рынке консалтинговых услуг стали появляться фирмы, которые по аналогии с западными компаниями осуществляют такого рода проверки. При этом важно, чтобы исполнитель — консалтинговая фирма — имел четкое представление о проверяемом им объекте (мощностях и ресурсах отеля, его загрузке, особенностях процесса размещения гостей, предоставления ресторанных и иных услуг). Это позволит аудитору дать более объективную оценку ситуации.

Примерный план оценки может быть примерно таким.

- Внешний вид сотрудника стойки размещения. В данный фактор входят следующие показатели:
  - принимающий персонал одет в униформу и опрятно;
  - стойка администратора чистая и в порядке;

- вывеска видна;
- в вестибюле нет никаких опасностей, в нем царит порядок;
- у сотрудника есть значок с именем;
- униформа персонала чистая, сотрудники опрятны.
- **Эмоциональный контакт с гостем.** В данный фактор входят следующие показатели:
  - принимающий персонал проявляет дружеское расположение и воодушевление;
  - принимающий персонал говорит четко, улыбается и осуществляет контакт на уровне глаз.
- **Поведение персонала.** Данный фактор является самым крупным и важным и потому требует разбивки на следующие более детальные подфакторы.
- **Дисциплинарное поведение персонала.** В данный фактор входят следующие показатели:
  - принимающий персонал стоит в надлежащем виде, не складывает руки на груди и не держит их в карманах. Персонал у главного входа не отвлекается на личные разговоры и ведет себя надлежащим образом;
  - персонал размещения не ведет личных разговоров и оперативно реагирует на обращения гостей.
- **Обслуживание гостя.** Данный подфактор, в свою очередь, включает в себя:
  - технологию обслуживания;
  - этику обслуживания.

Помимо указанных пунктов оценки обслуживающий персонал, в том числе и сотрудников, выполняющих функции бригадира, старшего или начальника смены, необходимо оценивать и с точки зрения их умения работать с жалобами клиентов. Жалобы — это неотъемлемая часть работы сферы обслуживания. Наличие жалоб свидетельствует о том, что предприятие функционирует и ему есть к чему стремиться.

Согласно исследованиям, 4 % недовольных клиентов выражают свое недовольство открыто. Однако на каждую высказанную жало-

бу приходится 26 невысказанных, из которых шесть жалоб касаются серьезных проблем.

Именно те гости, которые жалуются, в дальнейшем часто пользуются услугами гостиницы, если их жалобу удовлетворили или, по меньшей мере, постарались удовлетворить.

Потому для гостиницы, как, впрочем, и для всей сферы услуг, важно, чтобы служащие могли грамотно работать с конфликтами и жалобами. Просто довольный клиент не делится своими впечатлениями, ведь быть довольным — это нормально. А вот 13 % недовольных рассказывают об этом двадцати другим людям.

Предлагаемые технологии, методы и методики оценки персонала гостиниц являются апробированными и должны быть направлены на коррекцию существующих недочетов в работе отеля.

### Резюме...

Оценка персонала индустрии гостеприимства должна производиться комплексно и регулярно. Важность этой процедуры обусловлена смысловой нагрузкой, которую она несет для предприятия.

Оценка может быть как формальной, так и неформальной. Она может различаться также по целям, методам проведения и субъектам ее осуществления. Важность гостевой оценки качества обслуживания в условиях острой конкурентной борьбы предприятий гостиничного бизнеса за свой сегмент на рынке услуг постоянно возрастает. Поэтому понимание проблем, существующих в отеле, и их искоренение — залог успеха любого предприятия.

# НА ЗАМЕТКУ Методы оценки персонала<sup>1</sup> ПРАКТИКУ

Метод	Краткое описание
Биографический	Оценка работника по биографическим данным
Произвольных устных и письменных характеристик	Устное или письменное описание личностных особенностей работника и того, как он себя проявляет (включая достижения и упущения)
Оценки по результатам	Устное или письменное описание конкретной выполненной работы
Групповой дискуссии	Постановка, обсуждение и решение проблем в группе, в ходе которых оцениваются знания, личностные черты и другие качества работников
Эталона	Сравнение с лучшим работником, принятым за эталон
Матричный	Сравнение фактических качеств работника с набором желательных качеств
Суммируемых оценок	Определение степени проявления у работников тех или иных качеств путем проставления по определенной шкале и суммирования экспертных оценок
Заданной группировки работников	Подбор конкретных кандидатур исходя из заданной структуры рабочей группы
Тестирования	Определение уровня знаний, умений, способностей и других характеристик работника с помощью специальных тестов
Ранжирования	Определение экспертным путем ранга оцениваемого работника среди других и расположение всех оцениваемых в порядке убывания
Попарных сравнений	Попарное сравнение оцениваемых между собой по определенным качествам и последующее ранжирование в порядке убывания

<sup>1</sup> Приводятся по: Исмаилова Ф. С. Основы профессионального консультирования. — Екатеринбург, 1999. — С. 153–154.

Метод	Краткое описание
Графического профиля	Использование вместо условных оценочных измерителей графической формы оценок (профиль в виде ломаной линии, соединяющей количественные значения точек по различным качествам оцениваемого), позволяющей проводить наглядное сравнение профиля оцениваемого с профилем «идеального» работника, а также сравнивать работников между собой
Критического инцидента	Оценка поведения работников в критической ситуации (принятие ответственного решения, решение новой проблемы, преодоление конфликтной ситуации и так далее)
Свободного и структурированного индивидуального обсуждения	Проведение обсуждения с оцениванием планов и практических результатов работы оцениваемого сотрудника в свободной форме или по заранее составленной программе
Самооценок и самоотчетов	Письменная или устная самохарактеристика перед коллективом

## Заключение

Главное преимущество гостиницы состоит в том, что она является убежищем от домашней жизни. Это замечательное изречение принадлежит классику драматургии Бернарду Шоу. Гостиница, гостеприимство — слова однокоренные и несущие в себе огромную смысловую нагрузку. Стать домом вдали от дома для своих гостей — это то, к чему должна стремиться любая гостиница.

Качество обслуживания требует корпоративной культуры, которая должна быть основана на многих поведенческих аспектах деятельности персонала.

Предложенная вашему вниманию книга направлена на формирование грамотной политики управления персоналом, его отбора, обучения и оценки его деятельности.

Я надеюсь, что наше исследование поможет практикам в их повседневной работе, а теоретиков приблизит к той реальности гостиничной индустрии, которая существует на данный момент в сфере работы с персоналом.

Анекдоты, приведенные в книге, я предлагаю использовать в качестве дидактического материала при обучении обслуживающего персонала и его дальнейшей адаптации. Чувство юмора — лучшее средство от усталости во время тренингов.

*С наилучшими пожеланиями успехов*

*Е. А. Балашова*



## Варианты должностных инструкций гостиничного персонала

УТВЕРЖДАЮ  
Генеральный директор гостиницы  
\_\_\_\_\_ ФИО  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 200 \_\_\_\_ г.

### Должностная инструкция начальника смены службы размещения

#### 1. Общие положения.

1.1. Начальник смены службы размещения является сотрудником службы размещения. Он назначается и освобождается от должности приказом генерального директора по представлению начальника службы. В своей производственной деятельности непосредственно подчиняется начальнику службы размещения.

1.2. Начальник смены службы размещения является непосредственным руководителем смены, осуществляет общее руководство сменой, обеспечивает организацию работы смены и осуществляет контроль за выполнением сотрудниками технологии работы службы по приему и обслуживанию гостей и инструкций по работе с системой управления гостиницей, соблюдение дисциплины и выполнение требований их должностных обязанностей и правил внутреннего трудового распорядка гостиницы, стандартов поведения и внешнего вида.

1.3. В своей производственной деятельности начальник смены руководствуется следующими нормативными документами: приказами и распоряжениями генерального директора, технологи-

ей работы службы размещения, правилами внутреннего трудового распорядка гостиницы, положением о персонале, стандартами поведения и внешнего вида, настоящей должностной инструкцией и иными локальными инструкциями.

1.4. Начальник смены службы размещения является материально ответственным лицом, несет полную индивидуальную материальную ответственность.

## 2. Обязанности.

2.1. Выполнять технологию работы службы размещения и инструкции по работе с системой управления гостиницей и требовать их выполнения от сотрудников смены.

2.2. Требовать от своих подчиненных выполнения должностных инструкций, а также соблюдения трудовой и исполнительской дисциплины в коллективе.

2.3. Требовать выполнения технологии работы с системой выдачи ключей от комнат номерного фонда.

2.4. Требовать от сотрудников смены выполнения правил внутреннего трудового распорядка, стандартов поведения и внешнего вида, правил техники безопасности, правил противопожарной безопасности, правил поведения в чрезвычайной ситуации и положения о персонале.

2.5. На основании имеющихся данных по заезду своевременно готовить соответствующие документы и материалы, предоставлять необходимые сведения и номера для прибывающих туристов в соответствии с классом обслуживания по ваучерам, заявкам туристических фирм, письмам организаций, а при наличии свободных мест — за наличный расчет согласно установленному порядку.

2.6. Своевременно и правильно осуществлять ввод данных по размещению в систему управления гостиницей (далее — система АСУ).

2.7. Производить все виды расчетов с гостем за предоставляемые услуги.

2.8. Формировать счет и начислять услуги в системе АСУ.

2.9. Пробивать по контрольно-кассовой машине принятые к оплате за предоставляемые клиентам услуги наличные денежные средства или оплату, произведенную кредитной картой, в строгом соответствии с правилами эксплуатации контрольно-кассовых машин

и авторизации кредитных карт и порядком ведения кассовых операций в Российской Федерации.

2.10. Давать разъяснения гостям по вопросам, связанным с расчетами за предоставляемое обслуживание.

2.11. Осуществлять возврат денежных средств по утвержденной технологии.

2.12. Правильно и четко оформлять визитную карту и выдавать ключ от номера гостям на срок аренды по факту оплаты.

2.13. Контролировать полноту и соответствие заполнения анкет гражданами Российской Федерации и Содружества Независимых Государств с данными паспорта.

2.14. Снимать отчеты с контрольно-кассовой машины и журнала кассира из системы АСУ.

2.15. Сдавать в бухгалтерию отчеты по произведенным за смену кассовым операциям с приложением первичных документов.

2.16. Обеспечивать учет и сохранность полученных денежных купюр.

2.17. Производить проверку подлинности купюр.

2.18. Своевременно оформлять и передавать выручку денежных средств.

2.19. Своевременно и правильно вводить в систему управления гостиницей паспортные данные иностранных граждан и граждан Российской Федерации и Содружества Независимых Государств, получающих свидетельства о регистрации.

2.20. Своевременно регистрировать визы иностранных граждан и выдавать паспорта.

2.21. Своевременно и правильно оформлять свидетельства о регистрации граждан Российской Федерации и Содружества Независимых Государств.

2.22. Оперативно осуществлять подключение междугородней и международной связи в номер, а также других платных услуг, предоставляемых гостиницей.

2.23. Своевременно отслеживать баланс по депозиту за телефонную связь и другие платные услуги.

2.24. Оперативно осуществлять окончательный расчет с гостем и отключать услуги телефонной связи и другие платные услуги в номере.

2.25. Организовывать работу смены, требовать выполнения производственных заданий по приему и обслуживанию гостей, по продаже дополнительных услуг, предоставляемых гостиницей.

2.26. Контролировать расход бланков, других сопутствующих материалов и принимать меры к обеспечению смены необходимыми расходными материалами.

2.27. Контролировать и требовать от сотрудников смены правильность заселения групповых и индивидуальных туристов, внесения изменений в проживание, своевременность продления сроков проживания и оплаты и вывода из системы выехавших гостей.

2.28. Контролировать равномерность распределения номеров под заселение, руководствуясь данными по загрузке гостиницы на текущие и последующие сутки, учитывая при этом пожелания туристических фирм и клиентов, согласно их заявкам.

2.29. Обеспечивать своевременность и достоверность представления информации по питанию в ресторане групп и индивидуальных туристов.

2.30. Контролировать своевременность подачи сведений по спуску багажа старшему швейцару и принимать действенные меры по устранению задержек по спуску и отправке багажа.

2.31. Вести «книгу передачи смены», отражая в ней важные текущие рабочие моменты.

2.32. Требовать правильности ведения рабочей документации сотрудниками смены.

2.33. Взаимодействовать в своей работе с ресторанным комплексом, начальником смены номерного фонда, начальником смены службы безопасности, начальником смены службы консьержей, начальником смены службы батлеров, техническими службами гостиницы.

2.34. Принимать оперативные меры к предотвращению и устранению конфликтных ситуаций и жалоб.

2.35. Докладывать начальнику службы размещения обо всех происшествиях и нарушениях, произошедших за смену, принимать оперативные меры к их предотвращению и устранению.

2.36. Выполнять другие обязанности по указанию начальника службы размещения, связанные с производственной деятельностью службы.

2.37. Не разглашать коммерческую тайну, ставшую известной в процессе исполнения служебных обязанностей.

### 3. Ответственность.

3.1. За несвоевременное и некачественное выполнение возложенных на начальника смены и на подчиненных сотрудников обязанностей.

3.2. За невыполнение технологии работы службы размещения.

3.3. За невыполнение правил внутреннего трудового распорядка и положения о персонале и за их невыполнение подчиненными сотрудниками.

3.4. За неисполнение требований правил техники безопасности и правил противопожарной безопасности и за их неисполнение подчиненными сотрудниками.

### 4. Права.

4.1. Вносить предложения по усовершенствованию технологии работы, по усовершенствованию ведения рабочей документации, внедрению новых форм обслуживания.

4.2. Требовать обеспечения рабочего места сотрудников службы необходимой оргтехникой и рабочей документацией.

### 5. Квалификационные требования.

5.1. Иметь высшее образование.

5.2. Владеть иностранными языками (знание английского языка — обязательно).

5.3. Иметь навыки работы на компьютере, владеть системой управления гостиницей.

5.4. Иметь опыт работы в гостиничном хозяйстве не менее двух лет.

5.5. Знать основные нормы международного этикета и обладать высокой культурой.

5.6. Знать действующий в гостинице прейскурант цен на номера и дополнительные услуги.

5.7. Знать технические ресурсы гостиницы, номерной фонд.

5.8. Знать технологию работы службы размещения и инструкции по работе с системой управления.

5.9. Знать должностные инструкции своих подчиненных.

Начальник службы размещения \_\_\_\_\_ ФИО «\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

Начальник юридического отдела \_\_\_\_\_ ФИО «\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

УТВЕРЖДАЮ  
Директор гостиницы  
ФИО \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

## **Должностная инструкция портье стойки размещения службы размещения**

### **1 Общие положения.**

1.1 Портье стойки размещения службы размещения (далее — портье) является сотрудником службы размещения. Он назначается и освобождается от должности приказом генерального директора по представлению начальника службы размещения. В своей производственной деятельности портье непосредственно подчиняется начальнику смены службы размещения, на которого возложены функции руководителя смены.

1.2. При исполнении служебных обязанностей портье руководствуется приказами и распоряжениями генерального директора, правилами внутреннего трудового распорядка, положением о персонале, а также настоящей должностной инструкцией, стандартами поведения и внешнего вида, стандартом поведения в чрезвычайных ситуациях и другими локальными нормативными актами.

1.3. Портье является материально ответственным лицом, несет полную индивидуальную материальную ответственность.

1.4. При исполнении служебных обязанностей портье должен находиться в установленной форменной одежде, иметь опрятный внешний вид, содержать в чистоте рабочее место, соблюдать технологию работы, правила техники безопасности и охраны труда.

### **2. Обязанности.**

2.1. Выполнять технологию работы службы размещения и инструкции по работе с системой управления гостиницей.

2.2. Осуществлять размещение гостей в номера.

2.3. На основании имеющихся данных по заезду своевременно готовить соответствующие документы и материалы, предоставлять необходимые сведения для прибывающих туристов в соответствии с классом обслуживания по ваучерам, заявкам туристических фирм,



письмам организаций, а при наличии свободных мест — за наличный расчет согласно установленному порядку.

2.4. Своевременно и правильно осуществлять ввод данных по размещению в систему управления гостиницей (далее — система АСУ)

2.5. Производить все виды расчетов с гостем за предоставляемые услуги

2.6. Формировать счет и начислять услуги в системе АСУ.

2.7. Пробивать по контрольно-кассовой машине принятые к оплате за предоставляемые клиентам услуги наличные денежные средства или оплату, произведенную кредитной картой, в строгом соответствии с правилами эксплуатации контрольно-кассовых машин и авторизации кредитных карт и порядком ведения кассовых операций в Российской Федерации.

2.8. Давать разъяснения гостям по вопросам, связанным с расчетами за предоставляемое обслуживание.

2.9. Осуществлять возврат денежных средств по утвержденной технологии.

2.10. Правильно и четко оформлять визитную карту. Выдавать ключ от номера гостям на срок аренды по факту оплаты.

2.11. Контролировать полноту и соответствие заполнения анкет гражданами Российской Федерации и Содружества Независимых Государств с данными паспорта.

2.12. Снимать отчеты с контрольно-кассовой машины и журнала кассира из системы АСУ.

2.13. Сдавать в бухгалтерию отчеты по произведенным за смену кассовым операциям с приложением первичных документов.

2.14. Обеспечивать учет и сохранность полученных денежных купюр.

2.15. Производить проверку подлинности купюр.

2.16. Своевременно оформлять и передавать выручку денежных средств.

2.17. Своевременно и правильно вводить в систему управления гостиницей паспортные данные иностранных граждан и граждан Российской Федерации и Содружества Независимых Государств, получающих свидетельства о регистрации.

2.18. Своевременно регистрировать визы иностранных граждан и выдавать паспорта.

2.19. Своевременно и правильно оформлять свидетельства о регистрации граждан Российской Федерации и Содружества Независимых Государств.

2.20. Оперативно осуществлять подключение междугородней и международной связи в номер, а также других платных услуг, предоставляемых гостиницей.

2.21. Своевременно отслеживать баланс по депозиту за телефонную связь и другие платные услуги гостиницы.

2.22. Оперативно осуществлять окончательный расчет с гостем и отключать услуги телефонной связи и других платных услуг в номере.

2.23. Не разглашать коммерческую тайну, ставшую известной в процессе исполнения служебных обязанностей.

2.24. Выполнять другие обязанности по указанию начальника смены, связанные с производственной необходимостью.

### 3. Ответственность.

3.1. Портье стойки размещения несет полную ответственность за несвоевременное и некачественное выполнение требований, изложенных в настоящей должностной инструкции.

3.2. За невыполнение правил внутреннего трудового распорядка и положения о персонале, стандартов внешнего вида и поведения, стандарта поведения в чрезвычайной ситуации.

3.3. За неисполнение требований правил техники безопасности и правил противопожарной безопасности.

### 4. Права.

4.1. Вносить предложения дирекции гостиницы по дальнейшему совершенствованию работы, связанной с приемом, размещением и обслуживанием иностранных и российских граждан (туристов).

4.2. Требовать обеспечения рабочего места необходимой оргтехникой и рабочей документацией.

### 5. Квалификационные требования.

5.1. Иметь высшее или неоконченное высшее образование.

5.2. Владеть одним или несколькими иностранными языками (знание английского языка — обязательно).

5.3. Знать технологию работы в системе управления гостиницей и правила эксплуатации контрольно-кассовых машин.

5.4. Иметь навыки работы на компьютере.

5.5. Знать основные нормы международного этикета и обладать высокой культурой.

5.6. Знать расположение и время работы всех структурных подразделений гостиничного комплекса, в том числе ресторанного хозяйства, номерной фонд, состояние и оснащение жилого сектора и холлов.

5.7. Знать действующий в гостинице прейскурант цен на номера и дополнительные услуги.

5.8. Знать технологию работы службы размещения.

Начальник службы размещения \_\_\_\_\_ ФИО «\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

Начальник юридического отдела \_\_\_\_\_ ФИО «\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

УТВЕРЖДАЮ  
Директор гостиницы  
\_\_\_\_\_  
ФИО  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 200 \_\_\_\_ г.

## Должностная инструкция консьержа службы консьержей

### 1. Общие положения.

1.1. Консьерж службы консьержей (далее — консьерж) является сотрудником службы консьержей. Он назначается и освобождается от должности приказом генерального директора по представлению начальника службы консьержей.

1.2. Консьерж непосредственно подчиняется начальнику смены службы консьержей. В своей работе руководствуется приказами и распоряжениями генерального директора, начальника службы консьержей, правилами внутреннего трудового распорядка, положением о персонале, настоящей должностной инструкцией, а также иными локальными нормативными актами и инструкциями.

1.3. Консьерж является материально ответственным лицом, несет полную индивидуальную материальную ответственность.

1.4. При исполнении служебных обязанностей консьерж должен находиться в установленной форменной одежде, иметь опрятный внешний вид, строго соблюдать технологию работы службы консьержей и инструкции по работе с системой управления гостиницей, стандарт поведения и внешнего вида для сотрудников гостиницы, стандарт поведения в чрезвычайной ситуации, правила техники безопасности и охраны труда.

### 2. Обязанности.

2.1. Выполнять технологию работы службы консьержей и инструкции по работе с системой управления гостиницей.

2.2. Соблюдать стандарты внешнего вида и поведения, знать деловой и гостиничный этикет, иметь высокий культурный уровень.

2.3. Грамотно и своевременно информировать гостей о состоянии оснащения жилого сектора и холлов, а также правилах пользования оборудованием в номерах.

2.4. Осуществлять эффективное взаимодействие со службами гостиницы в целях обеспечения качественного уровня сервисного обслуживания.

2.5. Выполнять поручения гостей в соответствии с технологией работы.

2.6. Постоянно обновлять всю необходимую информацию, содержать рабочее место и документацию в порядке для осуществления оперативного и высококачественного обслуживания гостей.

2.7. Не разглашать коммерческую тайну, ставшую известной в процессе исполнения служебных обязанностей.

2.8. Учитывать замечания — рекомендации гостей и сообщать о них руководству в целях повышения уровня сервисного обслуживания гостей.

2.9. Выполнять другие обязанности по указанию начальника смены, связанные с производственной необходимостью службы консьержей и гостиницы в целом.

### 3. Ответственность

3.1 За несвоевременное и некачественное выполнение возложенных на консьержа обязанностей.

3.2. За невыполнение правил внутреннего трудового распорядка и положения о персонале.

3.3. За неисполнение требований правил техники безопасности и правил противопожарной безопасности.

3.4. За неисполнение требований стандартов внешнего вида и поведения сотрудника гостиницы, а также стандарта поведения в чрезвычайной ситуации.

### 4. Права.

4.1. Вносить рациональные предложения по оптимизации и дальнейшему совершенствованию работы.

4.2. Требовать обеспечения рабочего места необходимой оргтехникой, рабочей документацией и расходными материалами.

### 5. Квалификационные требования.

5.1. Иметь высшее или среднее специальное образование

5.2. Владеть иностранными языками (знание английского языка — обязательно).

5.3. Иметь навыки работы на компьютере, владеть системой управления гостиницей.

5.4. Знать основные нормы международного этикета и обладать высокой культурой.

5.5. Знать расположение и время работы всех структурных подразделений гостиницы, в том числе ресторанного хозяйства, номерного фонда, состояние и оснащение жилого сектора и холлов и правила пользования оборудованием, а также грамотно и своевременно информировать гостей об этом.

5.6. Знать технологию работы службы гостиницы и инструкции по работе с системой управления гостиницей.

Начальник службы консьержей \_\_\_\_\_ ФИО «\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_ г.

Начальник юридического отдела \_\_\_\_\_ ФИО «\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_ г.



УТВЕРЖДАЮ

Директор гостиницы

ФИО

«    »    200    г.

### Должностная инструкция посыльного службы размещения

#### 1. Общие положения.

1.1. Посыльный назначается и освобождается от должности приказом генерального директора по представлению начальника службы. В своей производственной деятельности непосредственно подчиняется заместителю начальника смены службы размещения.

1.2. В своей работе посыльный руководствуется настоящей должностной инструкцией, приказами и распоряжениями администрации, правилами внутреннего трудового распорядка, правилами приема и отправки багажа, положением о персонале и другими локальными нормативными актами и инструкциями.

1.3. При исполнении служебных обязанностей посыльный должен находиться в установленной форменной одежде, иметь опрятный внешний вид, быть вежливым и внимательным с гостями, соблюдать стандарт поведения для сотрудников гостиницы, стандарт внешнего вида, стандарт поведения в чрезвычайной ситуации, правила техники безопасности и охраны труда.

#### 2. Обязанности.

2.1. Нести дежурство у стойки размещения.

2.2. Приветствовать гостей.

2.3. Получать и размещать на стенде периодической печати бесплатные средства массовой информации.

2.4. Консультировать гостей по имеющимся в отеле услугам, их стоимости и о порядке их предоставления.

2.5. Выдавать устные справки относительно отеля, расположения городских достопримечательностей и так далее.

2.6. Принимать поступающую корреспонденцию и передавать ее по назначению:

- сообщение для гостя или сотрудника должно быть передано в течение 20 минут с момента его получения, если адресат находится в отеле;
- в случае отсутствия гостя (сотрудника) сообщение должно быть передано при его первом появлении.

2.7. Соблюдать конфиденциальность гостевой информации: не читать и не обсуждать с другими бумаги и документы, оставленные в номере, приходящие для гостей факсы и письменные сообщения.

2.8. Доставлять или вносить в номера или выносить из номеров багаж иностранных туристов только в соответствии с заданием начальника смены или портье стойки размещения.

2.9. При погрузке, выгрузке, транспортировке и доставке багажа в номера и из номеров посыльный должен быть аккуратным и внимательным, бережно обращаться с багажом, подручными средствами (тележками), лифтами, дверьми на этажах, не допускать их повреждения и порчи.

2.10. При обнаружении забытых или потерянных туристами вещей, документов, ценностей докладывать заместителю начальника смены или начальнику службы, обеспечивать их сохранность, принимать участие в оформлении сдачи их в камеру хранения.

2.11. Обеспечивать сохранность вещей и багажа.

2.12. Содержать в порядке комнаты для хранения багажа и тележек для перевозки багажа.

2.13. Обеспечивать сохранность материальных ценностей, чистоту и порядок на стойке приема и размещения и в холле отеля.

2.14. Получать оплату за телефонные переговоры и за продление проживания в отеле.

2.15. Выполнять мелкие поручения и просьбы гостей.

2.16. Информировать непосредственного начальника об имеющихся недостатках в работе с клиентами отеля и необходимых мерах по устранению этих недостатков.

2.17. Проявлять постоянную отзывчивость на нужды гостей, быть терпимым и быть в состоянии ответить на их вопросы.

2.18. Хранить коммерческую или служебную тайну, ставшую известной работнику в связи с исполнением трудовых обязанностей (к коммерческой или служебной тайне относится любая инфор-

мация, имеющая действительную или потенциальную коммерческую ценность в силу известности ее третьим лицам).

2.19. Соблюдать требования техники безопасности, охраны труда, производственной санитарии, противопожарной безопасности, правил внутреннего трудового распорядка.

2.20. Посыльному запрещается без производственной необходимости посещать номера гостиницы и вступать в неделовые связи с гостями гостиницы.

2.21. Выполнять другие обязанности по указанию начальника смены, связанные с производственной необходимостью.

### 3. Ответственность.

3.1. За своевременное и качественное выполнение своих должностных обязанностей и технологии работы.

3.2. За выполнение правил внутреннего трудового распорядка и положения о персонале.

3.3. За исполнение требований правил техники безопасности и правил пожарной безопасности.

3.4. Несет полную индивидуальную материальную ответственность за необеспечение сохранности вверенных ему товарно-материальных ценностей.

### 4. Права.

4.1. Вносить на рассмотрение руководства отеля предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей инструкцией обязанностями.

4.2. Обращать внимание сотрудников и менеджеров отеля на специальные пожелания гостей.

### 5. Квалификационные требования.

5.1. Иметь образование не ниже среднего.

5.2. Знать иностранный язык (английский — обязательно).

5.3. Знать нормы международного этикета и поведения.

5.4. Знать прейскурант цен на номерной фонд и дополнительные услуги.

5.5. Знать правила предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации.

5.6. Знать правила эвакуации гостей и персонала в случае пожара.

5.7. Знать основы этикета и этики обслуживания гостей.

5.8. Знать структуру управления отелем.

5.9 Знать расположение гостевых и служебных помещений отеля.

5.10. Знать номера внутренних телефонов ключевых сотрудников отеля.

5.11 Знать приказы, распоряжения, правила, относящиеся к деятельности службы размещения гостей.

5.12. Знать расположение ближайших к отелю точек, представляющих интерес для гостей

Начальник службы размещения \_\_\_\_\_ ФИО «\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

Начальник юридического отдела \_\_\_\_\_ ФИО «\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

УТВЕРЖДАЮ  
Директор гостиницы  
ФИО  
«    »    200    г.

## Должностная инструкция горничной службы номерного фонда

### 1 Общие положения.

1.1 Горничная службы номерного фонда непосредственно обеспечивает функционирование гостиницы, отвечая за чистоту, порядок и комфорт в гостиничных номерах, холлах, коридорах и служебных помещениях номерного фонда.

1.2 Горничная является материально ответственным лицом, отвечающим за сохранность имущества гостиницы и личных вещей проживающих, к которым она имеет доступ в ходе выполнения работ на этаже.

1.3. Горничная работает по скользящему графику, утвержденному администрацией гостиницы, и выполняет работу на любом из этажей гостиницы по заданию заведующей этажа, начальника смены, заместителя начальника службы, начальника службы, исходя из интересов производства

1.4 Горничная службы номерного фонда непосредственно подчиняется заведующей этажом, начальнику смены, заместителю начальника службы, начальнику службы.

1.5. В своей работе горничная руководствуется положением о службе гостиничного хозяйства, правилами внутреннего трудового распорядка, положением о персонале, приказами и распоряжениями генерального директора, начальника службы номерного фонда, настоящей должностной инструкцией.

### 2. Обязанности.

2.1. Знать оснащение и оборудование гостиничных номеров всех категорий, этажа, холлов и служебных помещений на этаже.

2.2. Своевременно и качественно убирать и содержать в чистоте и порядке гостиничные номера в соответствии со стандартом предприятия и санитарно-гигиеническими требованиями.

2.3. Выполнять производственное задание, полученное на рабочую смену, в полном объеме.

- 2.4. Немедленно убирать посторонние предметы и мусор, оставленные проживающими в коридорах и холлах.
- 2.5. Производить тщательную уборку номеров; проверять исправность оборудования и мебели, сообщать об их выходе из строя заведующей этажа. Подготавливая номер к заезду, доукомплектовывать всем необходимым для проживания в нем.
- 2.6. После проведения уборки номер сдать заведующей этажа, начальнику смены.
- 2.7. Перед началом работы ежедневно готовить тележку, заполняя ее всем необходимым оборудованием для уборки номеров, после окончания работ освободить тележку, убрать шланги пылеудаления, рабочий инвентарь. Рабочую тележку содержать в чистоте и исправном состоянии.
- 2.8. Получать ключи от номеров для уборки у заведующей этажа, а после окончания уборки сдавать их.
- 2.9. Получать производственное задание перед началом смены у заведующей этажа, начальника смены номерного фонда.
- 2.10. Участвовать в перемещении мебели из одной комнаты в другую, из комнат на склад и наоборот.
- 2.11. Немедленно сообщать заведующей этажа о случаях нанесения материального ущерба имуществу гостиницы с последующим подписанием акта.
- 2.12. Немедленно сообщать заведующей этажа о забытых вещах, а в отсутствие заведующей этажа своевременно сдавать по акту в камеру хранения.
- 2.13. Присутствовать в номере при проведении текущего ремонта работниками технических служб, если ремонт проводится в занятом номере, и проверить номер после окончания ремонта, если ремонт проводится в свободном номере.
- 2.14. Производить уборку номеров только в отсутствие гостей, если гости находятся в номере — с их согласия.
- 2.15. В отсутствие заведующей этажа выполнять ее обязанности.
- 2.16. Экономно расходовать моющие средства и уборочные материалы, экономить электроэнергию, тепло и воду. Строго соблюдать правила пожарной безопасности, техники безопасности и санитарно-гигиенические требования.
- 2.17. Своевременно проходить медицинский осмотр.
- 2.18. Не находиться в коридорах, гостевых холлах без производственной необходимости.



2.19. По просьбе гостей или по указанию начальника смены сдавать белье в экспресс-стирку и химчистку, забирать готовые заказы и раскладывать в номера в отсутствие заведующей этажа

2.20. Постоянно поддерживать чистоту и порядок в служебных помещениях, сервизных комнатах, в гостевых и служебных лифтовых холлах и на пожарных лестницах.

2.21. Немедленно сообщать заведующей этажа о случаях нарушения правил пожарной безопасности, правил проживания в гостинице, появления на этаже посторонних лиц

### 3. Ответственность.

3.1. Горничная несет ответственность за выполнение настоящей инструкции в полном объеме.

3.2. За соблюдение санитарно-гигиенических требований

3.3. за сохранность личных вещей и имущества проживающих, а также за сохранность имущества и материальных ценностей гостиницы и причиненный им ущерб (материальная ответственность).

### 4. Права.

4.1. Горничная службы номерного фонда имеет право вносить предложения по улучшению обслуживания гостей, условий и охраны труда.

4.2. Требовать от администрации создания необходимых условий для соблюдения санитарно-гигиенических требований, обеспечения необходимым рабочим инвентарем, расходными материалами, форменной одеждой.

### 5. Квалификационные требования.

5.1. Горничная службы номерного фонда назначается на должность из числа лиц, которые по возрасту и состоянию здоровья могут работать в этой должности.

5.2. Знание языка — рекомендуется.

5.3. Знать нормы международного этикета и поведения.

5.4. Знать прейскурант цен на номерной фонд и дополнительные услуги.

5.5. Знать правила эвакуации гостей и персонала в случае пожара.

5.6. Знать расположение гостевых и служебных помещений отеля.

5.7. Знать номера внутренних телефонов ключевых сотрудников отеля.

Начальник службы номерного фонда \_\_\_\_\_ ФИО «\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

Начальник юридического отдела \_\_\_\_\_ ФИО «\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

УТВЕРЖДАЮ

Директор гостиницы

ФИО

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

### **Должностная инструкция старшего метрдотеля ресторана**

#### **1. Общие положения.**

1.1. Старший метрдотель ресторана является сотрудником ресторанный службы гостиницы. Он назначается и освобождается от должности приказом директора гостиницы по представлению начальника ресторанный службы. В своей производственной деятельности непосредственно подчиняется начальнику ресторанный службы.

1.2. Старший метрдотель ресторана является непосредственным руководителем смены сотрудников ресторанный службы, осуществляет общее руководство сменой, обеспечивает организацию работы смены и осуществляет контроль за выполнением сотрудниками технологии работы ресторанный службы по приему и обслуживанию гостей, инструкций по работе с системой управления гостиницей, соблюдение дисциплины и выполнение требований их должностных обязанностей и правил внутреннего трудового распорядка гостиницы.

1.3. В своей производственной деятельности старший метрдотель ресторана руководствуется следующими нормативными документами: приказами и распоряжениями директора гостиницы, технологией работы ресторанный службы, правилами внутреннего трудового распорядка гостиницы, положением о персонале, стандартом внешнего вида сотрудника, стандартом поведения в чрезвычайной ситуации, а также настоящей должностной инструкцией и иными локальными инструкциями.

1.4. Старший метрдотель ресторанный службы является материально ответственным лицом, несет полную индивидуальную материальную ответственность.

## 2. Обязанности.

- 2.1. Всегда иметь аккуратный и подтянутый вид, быть привлекательным и любезным со всеми гостями отеля.
- 2.2. Поддерживать наивысший уровень личной гигиены.
- 2.3. Гостеприимно относиться к клиентам гостиницы, обеспечивая быстрое и эффективное обслуживание в ресторане.
- 2.4. Знать и уметь использовать методы продажи с целью обеспечения максимального дохода от пребывания клиентов в гостинице.
- 2.5. Еженедельно проводить собрания персонала по сменам, предоставляя возможность изложить свои проблемы и предложения, рассматривать предложения и сообщать персоналу об их реализации или причины их отклонения.
- 2.6. Отвечать за связь с персоналом.
- 2.7. Доводить до сведения сотрудников претензии администрации и наоборот.
- 2.8. Поддерживать в ресторане позитивную атмосферу работы в команде.
- 2.9. Руководить всеми операциями ресторанной службы.
- 2.10. При необходимости оказывать помощь работникам секций в разборе и удовлетворении жалоб гостей.
- 2.11. Проводить занятия по подготовке персонала с целью его соответствия требуемым стандартам.
- 2.12. Постоянно руководствоваться всеми нормами техники безопасности, тем самым снижая возможность несчастных случаев до минимума.
- 2.13. Предотвращать потери или хищения предприятия.
- 2.14. Решать проблемы, которые могут оказывать влияние на работу ресторана.
- 2.15. Следить за правильным и своевременным оформлением больничных листов, вовремя сдавая их в отдел кадров.
- 2.16. Своевременно оформлять бланки рабочего времени в конце каждого месяца для бухгалтерии.
- 2.17. Непосредственно контролировать процесс расчета с гостями.
- 2.18. Контролировать качество и оформление готовых блюд и напитков, отпускаемых с производства и бара, соблюдение рецептур и режим хранения, маркировку вино-водочных изделий.

2.19. Представлять администрации ресторана предложения о поощрении или наказании работников.

2.20. Выполнять и следить за выполнением работниками правил противопожарной безопасности, положения о персонале, правил внутреннего трудового распорядка.

### 3. Ответственность.

3.1. За надлежащее выполнение обязанностей, указанных в данной должностной инструкции.

3.2. За работу и соблюдение стандартов внешнего вида, поведения в чрезвычайной ситуации и стандартов обслуживания.

3.3. За соблюдение персоналом правил торговли, правильный расчет с гостями.

3.4. За контроль за прохождением медосмотров в установленные сроки персоналом ресторана.

3.5. За выполнение распоряжений и приказов руководства.

3.6. За соблюдение правил техники безопасности и противопожарной безопасности, санитарии и гигиены.

3.7. Коллективная материальная ответственность за сохранность вверенных материальных ценностей.

### 4. Права.

4.1. Давать заключения о персональной пригодности персонала, работающего в ресторане, а также вновь принимаемых на работу.

4.2. Требовать от работников соблюдения стандартов, соответствующих данному ресторану.

4.3. Контролировать правильность расчета с гостями.

4.4. Осуществлять контроль за соблюдением стандартов по отпуску продукции с кухни, а также бара.

### 5. Квалификационные требования.

5.1. Иметь высшее образование.

5.2. Знать иностранные языки (английский — обязательно).

5.3. Знать технологию обслуживания.

5.4. Знать порядок приема оплаты по кредитным картам, признаки и правила определения платежеспособности кредитных карт международных расчетных систем.

5.5. Знать правила ведения учета и составления документа на сдачу выручки за смену.

5.6. Знать правила сервировки столов, оформления банкетов и презентаций, подачи блюд и напитков.

5.7. Знать особенности приготовления блюд и их оформления.

5.8. Знать правила эксплуатации холодильного, теплового, механического оборудования.

5.9. Знать правила техники безопасности и противопожарной безопасности, санитарии и гигиены.

Управляющий рестораном \_\_\_\_\_ ФИО «\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

Начальник юридического отдела \_\_\_\_\_ ФИО «\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

УТВЕРЖДАЮ

Директор гостиницы

ФИО

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

## Должностная инструкция бармена ресторана

### 1. Общие положения.

1.1. Бармен назначается и освобождается от должности приказом генерального директора по представлению начальника ресторанной службы. В своей производственной деятельности непосредственно подчиняется метрдотелю ресторанной службы.

1.2. В своей работе бармен руководствуется настоящей должностной инструкцией, приказами и распоряжениями администрации, правилами внутреннего трудового распорядка, правилами приема и отпуска алкогольной продукции, положением о персонале, стандартом внешнего вида и другими локальными нормативными актами и инструкциями.

1.3. При исполнении служебных обязанностей бармен должен находиться в установленной форменной одежде, иметь опрятный внешний вид, быть вежливым и внимательным с гостями, соблюдать стандарт поведения для сотрудников гостиничного комплекса, правила техники безопасности и охраны труда.

### 2. Обязанности.

2.1. Принять отчет по движению товара, сопоставить с действительным наличием.

2.2. Открыть заборный лист кондитерского цеха.

2.3. Просмотреть наличие стекла, посуды, барного инвентаря.

2.4. Произвести заказ и получить необходимое количество барной продукции, инвентаря.

2.5. Произвести полную, тщательную уборку барной и прибарной территории.

2.6. Отмыть и натереть барное стекло, посуду.

2.7. Проверить функционирование и температурный режим оборудования.

2.8. Осуществлять отпуск алкогольной продукции.



2.9. Проверить отчетность по гостевым счетам, наличие кассовой ленты и гостевых счетов.

2.10. Работая, не покидать территорию бара, при вынужденном отсутствии (до пяти минут) оставлять доверенное лицо.

2.11. Следить за правильностью оформления официантами гостевых счетов, вовремя и точно производить операции по заведению заказа в кассовый аппарат.

2.12. В отсутствие руководства разрешать конфликтные ситуации.

2.13. Руководить сменой официантов, следить за порядком на территории торговой зоны бара, правильностью обслуживания гостей официантами, распределять столы в зале.

2.14. Управлять караоке, телевизором, фоновой музыкой, освещением.

2.15. По завершению рабочего дня составить отчет, сдать выручку, передать смену по документам и фактическим остаткам, закрыть заборный лист кондитерского цеха.

### 3. Ответственность.

3.1. За надлежащее выполнение обязанностей, указанных в данной должностной инструкции.

3.2. За работу и соблюдение стандартов внешнего вида, поведения в чрезвычайной ситуации и стандартов обслуживания.

3.3. За соблюдение персоналом правил торговли, правильный расчет с гостями.

3.4. За выполнение распоряжений и приказов руководства.

3.5. За соблюдение правил техники безопасности и противопожарной безопасности, санитарии и гигиены.

3.6. Коллективная материальная ответственность за сохранность вверенных материальных ценностей.

### 4. Права.

4.1. Требовать от работников соблюдения стандартов, соответствующих данному ресторану.

4.2. Контролировать правильность расчета с гостями.

4.3. Требовать от руководства обеспечения необходимым для работы оборудованием и расходными материалами.

### 5. Квалификационные требования.

5.1. Иметь образование не ниже среднего специального.

5.2. Знать иностранные языки (английский — обязательно).

5.3. Знать технологию обслуживания.

5.4. Знать порядок приема оплаты по кредитным картам, признаки и правила определения платежеспособности кредитных карт международных расчетных систем

5.5 Знать правила ведения учета и составления документа на сдачу выручки за смену. Знать правила сервировки столов, оформления банкетов и презентаций, подачи блюд и напитков.

5.6 Знать особенности приготовления блюд и их оформление.

5.7. Знать правила эксплуатации холодильного, теплового, механического оборудования.

5.8. Знать правила техники безопасности и противопожарной безопасности, санитарии и гигиены.

Управляющий рестораном \_\_\_\_\_ ФИО «\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

Начальник юридического отдела \_\_\_\_\_ ФИО «\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

УТВЕРЖДАЮ

Директор гостиницы

ФИО

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_\_ г.

### Должностная инструкция официанта ресторана

#### 1. Общие положения

1.1. Официант назначается и освобождается от должности приказом генерального директора по представлению управляющего ресторанной службы. В своей производственной деятельности непосредственно подчиняется метрдотелю ресторанной службы.

1.2. В своей работе официант руководствуется настоящей должностной инструкцией, приказами и распоряжениями администрации, правилами внутреннего трудового распорядка, правилами приема и отпуска алкогольной продукции, положением о персонале, стандартом внешнего вида и другими локальными нормативными актами и инструкциями.

1.3. При исполнении служебных обязанностей официант должен находиться в установленной форменной одежде, иметь опрятный внешний вид, быть вежливым и внимательным с гостями, соблюдать стандарт поведения для сотрудников гостиничного комплекса, правила техники безопасности и охраны труда.

#### 2. Обязанности.

2.1. Принимать у гостей ресторана заказ по установленному меню или индивидуальный (если это предусматривается предоставляемыми рестораном услугами).

2.2. Оформлять бланк заказа, формировать счет.

2.3. Подавать гостям ресторана заказ вовремя и правильно.

2.4. Производить обслуживание гостей, вовремя осуществляя смену заказанных блюд и убирая грязную посуду.

2.5. Сервировать столики ресторана.

2.6. Производить расчет с гостем за заказ по счету, получать к оплате наличные деньги и кредитные карты и передавать их бармену для проведения по контрольно-кассовой машине.

2.7. Работая, не покидать территорию ресторана, при вынужденном отсутствии (до пяти минут) оставлять доверенное лицо.

2.8. В отсутствие руководства разрешать конфликтные ситуации.

2.9. Следить за порядком на территории торговой зоны ресторана.

2.10. Управлять караоке, телевизором, фоновой музыкой, освещением.

2.11. Готовить торговые залы ресторана к банкетам и фуршетам, расставлять и сервировать столы в соответствии с заказом.

3. Ответственность.

3.1. За надлежащее выполнение обязанностей, указанных в данной должностной инструкции.

3.2. За работу и соблюдение стандартов внешнего вида, поведения в чрезвычайной ситуации и стандартов обслуживания.

3.3. За соблюдение правил торговли, правильность составления счета и расчет с гостями.

3.4. За выполнение распоряжений и приказов руководства.

3.5. За соблюдение правил техники безопасности и противопожарной безопасности, санитарии и гигиены.

3.6. Коллективная материальная ответственность за сохранность вверенных материальных ценностей.

4. Права.

4.1. Требовать от руководства обеспечения необходимым для работы оборудованием и расходными материалами.

5. Квалификационные требования.

5.1. Иметь образование не ниже среднего специального.

5.2. Знать иностранные языки (английский — обязательно).

5.3. Знать технологию обслуживания.

5.4. Знать порядок приема оплаты по кредитным картам, признаки и правила определения платежеспособности кредитных карт международных расчетных систем.

5.5. Знать правила сервировки столов, оформления банкетов и презентаций, подачи блюд и напитков.

5.6. Знать особенности приготовления блюд и их оформления.

5.7. Знать правила эксплуатации холодильного, теплового, механического оборудования.

5.8. Знать правила техники безопасности и противопожарной безопасности, санитарии и гигиены.

Управляющий рестораном \_\_\_\_\_ ФИО «\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

Начальник юридического отдела \_\_\_\_\_ ФИО «\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

УТВЕРЖДАЮ

Директор гостиницы

ФИО

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

**Должностная инструкция батлера службы батлеров****1. Общие положения**

1.1. Батлер назначается и освобождается от должности приказом генерального директора по представлению начальника службы батлеров. В своей производственной деятельности непосредственно подчиняется начальнику службы батлеров.

1.2. В своей работе батлер руководствуется настоящей должностной инструкцией, приказами и распоряжениями администрации, правилами внутреннего трудового распорядка, правилами приема и отпуска алкогольной продукции, положением о персонале, стандартом внешнего вида и другими локальными нормативными актами и инструкциями.

1.3. При исполнении служебных обязанностей батлер должен находиться в установленной форменной одежде, иметь опрятный внешний вид, быть вежливым и внимательным с гостями, соблюдать стандарт поведения для сотрудников гостиничного комплекса, правила техники безопасности и охраны труда.

**2. Обязанности.**

2.1. Выполнять технологию работы службы батлеров и инструкции по работе с системой управления гостиницей. Соблюдать стандарты внешнего вида и поведения, знать деловой и гостиничный этикет, иметь высокий культурный уровень.

2.2. Грамотно и своевременно информировать гостей о состоянии оснащения жилого сектора и холлов, а также правилах пользования оборудованием в номерах.

2.3. Осуществлять эффективное взаимодействие со службами гостиницы в целях обеспечения качественного уровня сервисного обслуживания.

2.4. Выполнять поручения гостей в соответствии с технологией работы.

2.5. Давать гостям информацию по информационно-справочным книгам и ресурсам гостиницы.

2.6 Постоянно обновлять всю необходимую информацию, содержать рабочее место и документацию в порядке для осуществления оперативного и высококачественного обслуживания гостей.

2.7 Вручать корреспонденцию гостям, проживающим в гостинице.

2.8 Осуществлять побудку гостей по их просьбе.

2.9 Принимать заказы гостей на доставку еды в номер из службы обслуживания в номере.

2.10 Сервировать столы в номере гостя и при необходимости осуществлять ресторанное обслуживание гостя в номере.

2.11 Следить за тем, чтобы в номере гостя не было грязной посуды.

2.12 Не разглашать коммерческую тайну, ставшую известной в процессе исполнения служебных обязанностей.

2.13. Учитывать замечания — рекомендации гостей и сообщать о них руководству в целях повышения уровня сервисного обслуживания гостей.

2.14. Выполнять другие обязанности по указанию начальника смены, связанные с производственной необходимостью службы приема и обслуживания.

3. Ответственность.

3.1 За надлежащее выполнение обязанностей, указанных в данной должностной инструкции.

3.2. За работу и соблюдение стандартов внешнего вида, поведения в чрезвычайной ситуации и стандартов обслуживания.

3.3. За выполнение распоряжений и приказов руководства.

3.4. За соблюдение правил техники безопасности и противопожарной безопасности, санитарии и гигиены.

4. Права.

4.1. Требовать от руководства обеспечения необходимым для работы оборудованием и расходными материалами.

5. Квалификационные требования.

5.1. Иметь высшее или неоконченное высшее образование.

5.2. Знать иностранные языки (английский — обязательно).

5.3. Знать технологию обслуживания.

5.4. Знать нормы международного этикета и поведения.

5.5. Знать прейскурант цен на номерной фонд и дополнительные услуги.



33. *Уокер Дж. Р.* Введение в гостеприимство: Учебник / Пер. с англ. — М., 1999.
34. *Усов В. В.* Организация обслуживания в ресторанах: Практик. пособие. — М., 1990.
35. *Федцов В. Г.* Культура сервиса: Учебно-практ. пособие. — М., 2000.
36. *Фонпель К.* Создание команды. Психологические игры и упражнения / Пер. с нем. — М., 2003.
37. *Хныкин Г.* Организация и проведение аттестации работников // Трудовое право, 2000. — № 4.
38. *Шкатулла В. И.* Настольная книга менеджера по кадрам. — М., 2002.
39. Энциклопедия психологических тестов. — М., 2000.
40. *Esser M., Kobayashi K. Kaishain.* Personal management in Japan. — Göttingen, Stuttgart, 1994.
41. *Likert R.* New Patterns of Management. — N. Y. u.a., 1961.
42. *Pool M.* Human Resource Management in International Perspectives // International Journal of Human Resource Management, 1990. — Vol. 1. — № 1.
43. *Skinner B. F.* The Behavior of Organisms. — N. Y., 1938.

**BEGIN.RU**

**- 1 -**

**БМЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ**

**Финанс.**

**ИССЛЕДОВАНИЯ,  
ВЗЯТКИ,  
ПОКУПКА  
ИНСАЙДЕРОВ –  
\$ 850 000**

*Подовая тартиска на журнал  
"Финанс" – \$85*



**АКТУАЛЬНОСТЬ**  
**КОМПЕТЕНТНОСТЬ**  
**ДОСТОВЕРНОСТЬ**

*Барри М. Стоу*

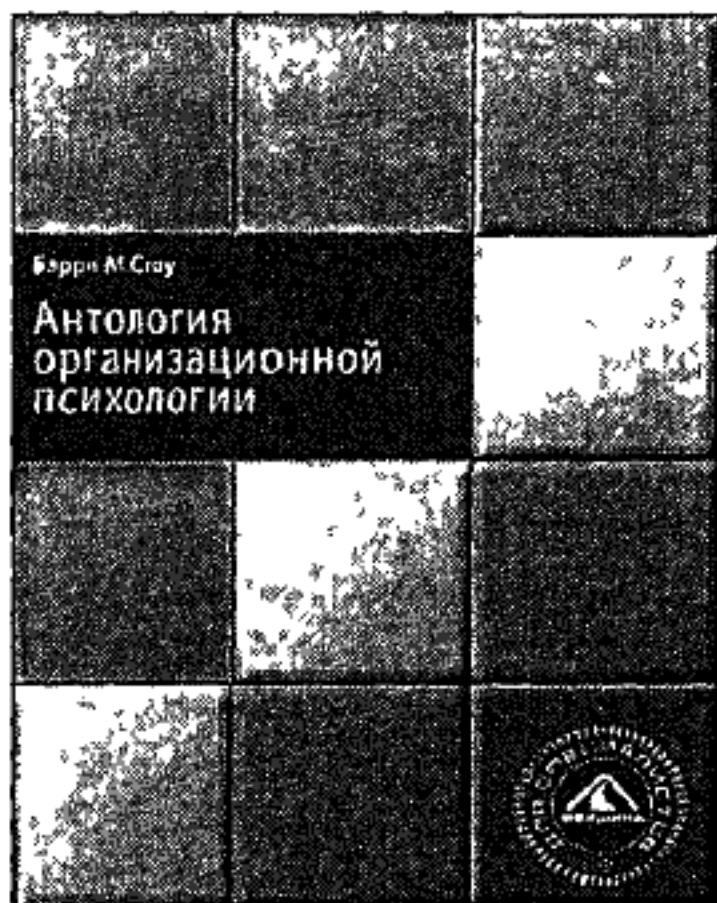
### **Антология организационной психологии**

Перед вами первое отечественное издание, в котором представлена антология современных знаний по организационной психологии.

Не секрет, что все новые тенденции и веяния в этой области приходят к нам из-за рубежа, вызывая огромный интерес в академических кругах и на практике. На повестку дня выносятся вопросы индивидуальной мотивации, развития карьеры, принятия управленческих решений и проведения организационных изменений.

В данной книге вы сможете ознакомиться с этими и другими вопросами из первоисточников. В ее составлении принимали участие известные авторы, известные многим как гуру психологии, менеджмента и организационного поведения. Среди них: Э. Лоулер, Д. Хэкман, Д. Пфеффер, Э. Аронсон, С. Милграм, Э. Шейн и другие.

Только здесь и нигде более фундаментальные и аналитические работы чередуются с увлекательными статьями, построенными на живых практических примерах.



**Вы можете приобрести книгу, позвонив по телефонам:**  
**(095) 775-77-65, 785-01-13**

Также книгу можно купить в московских магазинах  
Подробная информация о книгах издательства «Вершина» есть на сайте [www.glavbukh.ru](http://www.glavbukh.ru)



**ВЕРШИНА**

АКТУАЛЬНОСТЬ  
КОМПЕТЕНТНОСТЬ  
ДОСТОВЕРНОСТЬ

*Д. Купер, И. Робертсон, Г. Тинлайн*

**Отбор и найм персонала:  
технологии тестирования и оценки**

В современных организациях отбор и найм персонала определяют успех компании на рынке, поскольку то, какие люди работают в организации, какими навыками и способностями они обладают, влияет на ее конкурентоспособность и потенциал. Столь же важную роль найм и отбор персонала играют в деятельности менеджера по персоналу, являясь неотъемлемой частью программы по управлению человеческими ресурсами.

С каждым годом эти функции становятся все более значимыми. Поэтому появляется все больше соответствующих методов и концепций, приходящих на смену царствующим здесь лотерее и воле случая.

Эта книга дает ясное представление о последних достижениях в теории и практике отбора и найма персонала, а выводы, сделанные ее авторами, подтверждаются многочисленными исследованиями и примерами. В число рассматриваемых вопросов входят: анализ потребности компании в персонале, внедрение стандартов оценки на каждом из этапов процесса, оптимизация существующих методов и другие.





АКТУАЛЬНОСТЬ  
КОМПЕТЕНТНОСТЬ  
ДОСТОВЕРНОСТЬ

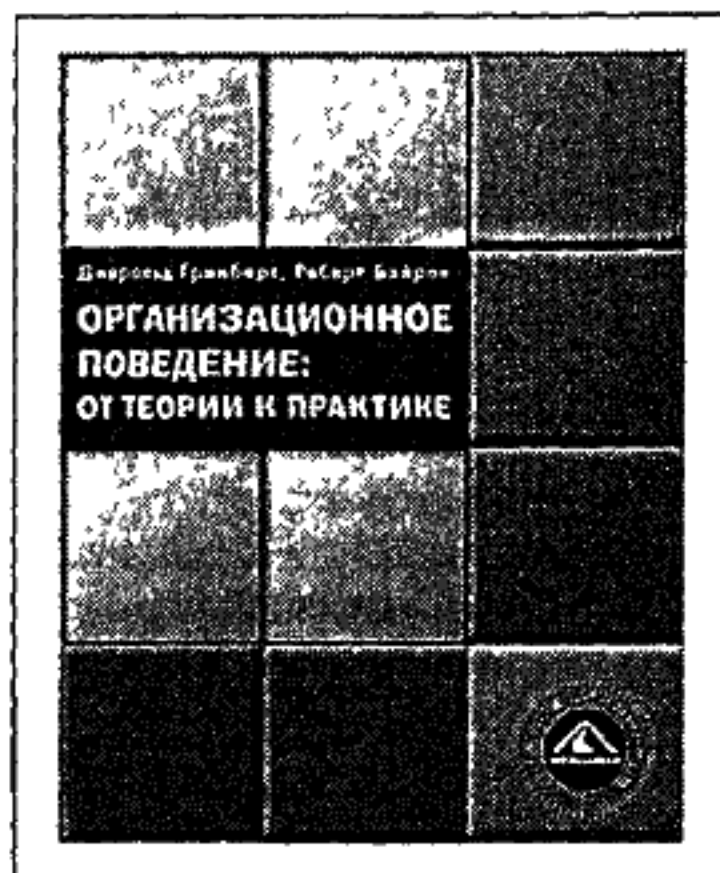
Дж. Гринберг, Р. Бэйрон

**Организационное поведение:  
от теории к практике**

Концепции организационного поведения почти четверть века. Однако жизнь организаций — по-прежнему загадка. Они живут по собственным правилам, тайна которых еще не до конца разгадана. Чтобы понять, сколь тонким является внутренний мир организаций, насколько сложны отношения между людьми, в них работающими, авторы книги прибегают к помощи многих наук: от социологии и психологии до биологии.

Столь же необъятен круг организационных вопросов, в числе которых аспекты мотивации, карьерного развития и обучения персонала, лидерство, культура, этика, инновации и изменения в организациях. В данной книге каждый из этих аспектов рассматривается сквозь призму современных исследований, тенденций и примеров многочисленных компаний.

Несмотря на научный подход и новые термины, легкий авторский стиль делает книгу простой и интересной для чтения. Поэтому она будет полезна не только преподавателям и студентам вузов и бизнес-школ, но и всем, кто является частью организационного мира, начиная от руководителя и заканчивая рядовым сотрудником.



Вы можете приобрести книгу, позвонив по телефонам:  
**(095) 775-77-65, 785-01-13**

Также книгу можно купить в московских магазинах  
Подробная информация о книгах издательства «Вершина» есть на сайте [www.glavbukh.ru](http://www.glavbukh.ru)



**Балашова Екатерина Андреевна**

**ГОСТИНИЧНЫЙ БИЗНЕС**  
**Как достичь безупречного сервиса**

Зав. редакцией

*Н. А. Бурцева*

Руководитель проекта

*Ю. Е. Гладкова*

Литературный редактор

*А. В. Пряжникова*

Технический редактор

*С. Ю. Федотова*

Художник обложки

*Н. М. Биржаков*

Корректоры

*Н. Л. Витько, Е. В. Чудинова*

Верстка

*Е. В. Матусовская*

Подписано в печать 10.03.2005

Формат 60×90/16. Бум. архангельская. Печ. л. 11. Тираж 3000 экз. Заказ № 632

Учредитель:

Консультационно-финансовый центр «Актон»

ООО «Вершина»

127015, Москва, ул. Б. Новодмитровская, д. 23, стр. 5.

Тел./факс: (095) 783-59-82, 967-86-25

[www.glavbukh.ru](http://www.glavbukh.ru)

Изготовление форм и печать ОАО «Типография «Новости»

105005, Москва, ул. Фридриха Энгельса, 46.

Цена свободная