

Областное государственное бюджетное профессиональное
образовательное учреждение
«ТОМСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ ТЕХНИКУМ»

**ПМ01 Выполнение работ по профессии «Организация и
контроль текущей деятельности сотрудников службы приема и
размещения»**

**ПМ 04 Выполнение работ по профессии «Организация и
контроль текущей деятельности сотрудников службы
бронирования и продаж»**

**ОТЧЕТ О ВЫПОЛНЕНИИ ПРОГРАММЫ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ
ПРАКТИКИ**

Специальность - «43.02.14- Гостиничное дело»

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель практики от
организации:

ООО ГК «Союз», гостиница Союз

наименование организации

Руководитель СПиР – Шелепова
Я.И.

должность – ФИО

«25» октября 2022 / _____

Дата / подпись

М.П.

ВЫПОЛНИЛА:

студентка группы № 396

_____/Баскова В.Д./

подпись Ф.И.О.

«25» октября 2022 г.

Проверил:

Руководитель практики.

_____/Кондрашова Е.В./

подпись Ф.И.О.

«__» ____ 2022

Томск 2022

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1.Общая характеристика предприятия.....	6
1.1.Организационно-правовая форма.....	6
1.2.Месторасположения отеля.....	6
1.3.Назначение.....	6
1.4.Целевая аудитория.....	6
1.5.Категория отеля.....	6
1.6.Номерной фонд.....	6
1.7.Организационная структура.....	9
2.Организация и контроль текущей деятельности сотрудников СПиР.....	10
2.1.Знакомство с работой СПиР. Анализ организации рабочего места.....	10
2.2.Анализ планирования потребности в материальных ресурсах. Расчет потребности. Поиск поставщиков.....	13
2.3.Анализ планирования потребности в персонале. Соответствие персонала квалификационным требованиям.....	16
2.4.Анализ разработанных стандартов для работников службы. Корректировка. Разработка новых.....	21
2.5.Анализ разработанных инструкций по поддержке и ведению информационной базы данных.....	23
2.6.Анализ проведения производственных инструктажей. Составление плана проведения инструктажей.....	24
2.7.Проведение тренингов.....	24
2.8.Проведение контроля за работой сотрудников. Контроль за оказанием услуг по договорам.....	25
2.9.Аудит качества предоставляемых услуг.....	28
3.Организация и контроль текущей деятельности СБиП.....	32

3.1. Анализ работы СБиП.....	32
3.2. Сбор и анализ информации о потребностях целевого рынка.....	32
3.3. Выявление конкурентоспособности гостиничного продукта.....	34
3.4. Разработка практических рекомендаций по формированию спроса и стимулированию сбыта гостиничного продукта.....	35
3.5. Корректировка / разработка стандартов для СБиП.....	38
3.6. Корректировка / разработка критериев эффективности работы персонала СБиП.....	38
3.7. Корректировка / разработка системы стимулирования и дисциплинарной ответственности.....	40
3.8. Проведение собраний / пятиминуток/ инструктажей.....	41
3.9. Обучение персонала приёмам эффективных продаж.....	44
3.10. Определение эффективности мероприятий по стимулированию сбыта гостиничного продукта.....	45
Заключение.....	46
Приложение А. Организационная структура отеля.....	47
Приложение Б. Книга стандартов.....	48
Приложение В. Инструкция по ведению информационной базы данных.....	62
Приложение Г. График работы.....	63
Приложение Д. Стандарт «Техника продажи услуг по телефону».....	64
Приложение Е. Система стимулирования для СБиП.....	66
Приложение Ж. Фотографии с места прохождения практики.....	70

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность прохождения производственной практики в получении практического опыта при использовании теоретических знаний. Также актуально тем, что можно предлагать собственные разработки и рекомендации при согласовании с администрацией и руководителями гостиничного предприятия.

Цель производственной практики – получение практического опыта в организации работы СПиР и СБиП.

Задачи производственной практики:

- 1) выявить уровень качества предоставляемых услуг данной гостиницы;
- 2) организовать работу персонала службы приема и размещения и службы бронирования и продаж;
- 3) обучить персонал служб приема и размещения и службы бронирования и продаж для повышения уровня качества предоставляемых услуг;

Степень ценности прохождения производственной практики по модулям «Руководитель службы приёма и размещения» и «Руководитель службы бронирования и продаж». Информация по этим должностям чётко изложена в книгах по индустрии гостеприимства.

Служба приема и размещения имеется во всех гостиницах, но служба бронирования и продаж не выделена как отдельная служба в большинстве гостиниц города Томска. В гостинице «Союз» эти службы не разделены, функцию выполняют сотрудники СПиР. Из должностей по данным службам имеются только руководитель СПиР и администраторы.

Основными источниками для написания отчета по производственной практике выступили: официальный сайт отеля и информация, полученная от руководителя службы, управляющего отелем и администраторов.

Структура работы состоит из общей характеристики предприятия и практической части. Первая глава «Характеристика предприятия» состоит из

подглав: организационно-правовая форма, месторасположение гостиницы, назначение гостиницы, целевая аудитория, категория гостиницы, номерной фонд гостиницы, организационная структура предприятия.

Вторая глава «Организация и контроль текущей деятельности сотрудников службы приема и размещения» состоит из подглав: знакомство с работой службы приема и размещения, анализ организации рабочего места службы приема и размещения. Анализ планирования потребности в материальных ресурсах службы, расчет потребности, поиск поставщиков. Анализ планирования потребности в персонале службы, соответствие персонала квалификационным требованиям. Анализ разработанных стандартов/инструкций для работников службы, корректировка, разработка новых. Анализ разработанных инструкций по поддержке и ведению информационной базы данных службы приема и размещения, корректировка, разработка новых. Анализ проведения производственных инструктажей для работников службы, составление плана проведения инструктажей. Проведение тренингов для работников службы СПиР. Проведение контроля за работой сотрудников СПиР, контроль за оказанием услуг по договорам. Аудит качества предоставляемых услуг сотрудниками СПиР.

Третья глава «Организация и контроль текущей деятельности сотрудников службы бронирования и продаж» состоит из подглав: анализ работы службы СБиП. Сбор и анализ информации о потребностях целевого рынка. Выявление конкурентоспособности гостиничного продукта и разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности. Разработка практических рекомендаций по формированию спроса и стимулированию сбыта гостиничного продукта для различных целевых сегментов. Корректировка/разработка стандартов для сотрудников службы бронирования и продаж. Корректировка/разработка системы стимулирования и дисциплинарной ответственности работников службы. Составление плана работы службы бронирования и продаж. Проведение собраний/пятиминуток/инструктажей для сотрудников службы. Обучение

персонала приемам эффективных продаж. Определение эффективности мероприятий по стимулированию сбыта гостиничного продукта.

В приложении оформлены: Организационная структура предприятия. Кинга стандартов для сотрудников службы приема и размещения. Инструкция по ведению информационной базы данных. График работы сотрудников службы приема и размещения в гостинице «Союз». Стандарт «Техника продажи услуг санатория по телефону». Система стимулирования для сотрудников службы бронирования и продаж». Дисциплинарная ответственность для сотрудников отеля». Фотографии с места практики.

Объектом прохождения производственной практики является качество предоставления услуг сотрудниками службы приема и размещения и службы бронирования и продаж – администраторов в гостинице.

Предметом прохождения производственной практики являются особенности организации работы службы приема и размещения и бронирования и продаж в гостинице «Союз».

При написании отчета были использованы следующие методы:

- анализ (для данного метода используется выявление информации);
- поиск (для данного метода используются информационная база гостиницы и официальный сайт гостиницы).

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Организационно-правовая форма

Организационно-правовой формой предприятия является общество с ограниченной ответственностью (ООО). Общество с ограниченной ответственностью (ООО) — это учрежденное одним или несколькими физическими и/или юридическими лицами хозяйственное общество, уставный капитал которого разделён на доли.

1.2. Месторасположение отеля

Отель «Союз» расположен в пределах города Томска. Фактический адрес: г. Томск, пр. Комсомольский, д. 70/1, 634041. Сам отель занимает 2 этажа от основного здания.

1.3. Назначение

Назначение гостиницы – деловое, основное направление предоставления гостиничных услуг – проживание.

1.4. Целевая аудитория

Целевой аудиторией гостиницы являются сотрудники в командировке, прибывающие на различные рабочие мероприятия. Сроки проживания составляют от 1 до 3 месяцев, либо на один день или несколько для участия в конференциях и других деловых мероприятиях.

1.5. Категория

Гостинице присвоена категория 3 звезды. Свидетельство о присвоении категории датируется 2 декабря 2020 года (срок действия до 1 декабря 2023). Аккредитованная организация, осуществившая экспертизу данного тур. объекта – автономная некоммерческая организация «Новосибирский центр сертификации и мониторинга качества продукции».

1.6. Номерной фонд

Номерной фонд отеля «Союз» составляет 37 номера и 42 места. В отеле существуют следующие категории номеров:

- 1) стандарт эконом;
- 2) стандарт одноместный;

- 3) стандарт двухместный;
- 4) стандарт улучшенный;
- 5) джуниор сьюит;
- 6) джуниор-сьюит-комфорт;
- 7) люкс двухкомнатный;
- 8) люкс.

Стандарт эконом. Удобные одноместные номера площадью от 15 до 18 м² по специальной цене. Оснащены: комфортная кровать (1200мм), TV кабельное, WiFi, телефон, холодильник, чайник, чайный набор, кофе, чай, халаты, тапочки, отельная косметика. Возможность пользоваться мини-баром за дополнительную плату.



Рисунок 1. Номер категории эконом стандарт

Стандарт одноместный. Удобные одноместные номера 1-й категории площадью 18 м². В номере: комфортная кровать (1400 мм), TV кабельное, WiFi, телефон, холодильник, чайник, чайный набор, кофе, чай, халаты, тапочки, отельная косметика. Возможность пользоваться мини-баром за дополнительную плату.



Рисунок 2. Номер категории стандарт одноместный

Стандарт двухместный с двумя кроватями. Двухместные номера площадью 18 м² с двумя отдельными просторными (1200 мм) кроватями. В номере: TV кабельное, WiFi, телефон. сейф, холодильник, кондиционер, чайник, чайный набор, кофе, чай, халаты, тапочки, отельная косметика. Возможность пользоваться мини-баром за дополнительную плату.



Рисунок 3. Номер категории стандарт двухместный

Стандарт улучшенный. Современные, удобные номера площадью от 20 до 25 м². Возможно двухместное размещение. В номере: большая кровать (1600 мм), TV кабельное, WiFi, телефон, холодильник, сейф, кондиционер, чайник, чайный набор, кофе, чай, халаты, тапочки, отельная косметика. Возможность пользоваться мини-баром за дополнительную плату.



Рисунок 4. Номер категории стандарт улучшенный

Джуниор сьют. Современные, удобные номера студии площадью от 25 до 32 м². Возможно двухместное размещение. В номере: большая кровать (1600 мм), TV кабельное, большой телевизор, WiFi, телефон, холодильник, сейф, кондиционер, чайник, чайный набор, кофе, чай, халаты, тапочки, отельная косметика. Возможность пользоваться мини-баром за дополнительную плату.



Рисунок 5. Номер категории джуниор сьюит

Джуниор сьюит-комфорт. Современные, удобные номера студии площадью 32-36 м². Возможно двухместное размещение. В номере: большая кровать (1600 мм), TV кабельное, большой телевизор, WiFi, телефон, холодильник, сейф, кондиционер, чайник, чайный набор, кофе, чай, халаты, тапочки, отельная косметика. Возможность пользоваться мини-баром за дополнительную плату.



Рисунок 6. Номер категории джуниор сьюит-комфорт

Люкс двухкомнатный. Просторные двухкомнатные номера площадью 43-46 м², состоят из спальни и гостиной. Возможно размещение четырех человек. В номере: большая кровать (1600 мм), раскладной диван, TV кабельное, большой телевизор, WiFi, телефон, холодильник, сейф, кондиционер, чайник, чайный набор, кофе, чай, халаты, тапочки, отельная косметика. Возможность пользоваться мини-баром за дополнительную плату.



Рисунок 7. Номер категории люкс двухкомнатный

Люкс. Современный, просторный, стильный номер студия площадью 45 м². Возможно размещение четырех человек. В номере: кухонный гарнитур, большая кровать (1600 мм), раскладной диван, TV кабельное, большой телевизор, WiFi, телефон, холодильник, сейф, кондиционер, чайник, чайный набор, кофе, чай, халаты, тапочки, джакузи, отельная косметика. Возможность пользоваться мини-баром за дополнительную плату.



Рисунок 8. Номер категории люкс

1.7. Организационная структура предприятия

Полная организационная структура предприятия представлена в приложении А.

Организационная структура служб СПиР и СБиП – объединенный функционал персонала СПиР.



Рисунок 9. Схема структуры СПиР

2. ОРГАНИЗАЦИЯ И КОНТРОЛЬ ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ СЛУЖБЫ ПРИЕМА И РАЗМЕЩЕНИЯ

2.1. Знакомство с работой службы приема и размещения. Анализ организации рабочего места службы приема и размещения

При анализе отзывов гостей о качестве обслуживания «Союза» на официальном сайте отеля и сайтах бронирования (Островок и 101Hotels), качество предоставления услуг службой оценивается высоко, в среднем на 4,5/5. Во многих отзывах гости хвалят работу персонала и указывают на его вежливость и своевременное выполнение своих рабочих задач.

Также, на стойке регистрации гостей соответствует Постановлению Правительства РФ от 18 ноября 2020 г. N 1853 «Об утверждении правил предоставления гостиничных услуг в РФ».

Рабочее место СПиР расположено в холле гостиницы, перпендикулярно входу в сам отель.

Стойка администратора составляет 1,2 м в высоту, рассчитана на одного сотрудника (т.к. отель совсем не такой большой, чтобы была потребность ставить на смену двух или более сотрудников за стойку) и состоит из двух уровней.

В гостинице нет разделения на бэк-офис и фронт-офис – все сотрудники СПиР совмещают функции обеих служб, поэтому и рабочее место только одно – стойка приёма и размещения гостей.

В оборудование входят следующие предметы:

- 1) ККМ Атол;
- 2) Сканер;
- 3) Кассовый аппарат для отчётности в бухгалтерию;
- 4) Касса с наличными средствами;
- 5) Ключница;
- 6) Калькулятор;

7) Терминал для оплаты PAX Sp30;

8) Принтер лазерный;

9) Канцелярия (простые карандаши – 4 штуки, ручки синие шариковые – 4 штуки, ручка красная и ручка чёрная, клей-карандаш, клей жидкий, мини-набор скрепок, степлер, дырокол, маленькие клеевые бумаги для записей, стопка бумаги А-4, ластик, корректор, цветные маркеры для отметок в шахматке);

10) Телефон стационарный для связи с номерами и горничными;

11) Телефон мобильный для связи и взаимодействия с потенциальным клиентом;

12) Сейф для хранения ценных бумаг и вещей;

13) Сервер охранной системы отеля;

Документация СПиР гостиницы включает в себя:

1) Должностную инструкцию;

2) График работы администраторов;

3) Шахматка;

4) Журнал по обороту постельного белья в гостинице;

5) Книга бухгалтерской отчётности (кассовая книга);

6) Журнал предварительной записи – брони;

Должностная инструкция администратора хранится у управляющего в закрытом для студента доступе и не выдается студентам, разрешается её брать только сотрудникам службы. Стандарты как таковые отсутствуют, в прописанном, пропечатанном или электронном виде их нет, по словам управляющего и старшего администратора.

Информация для гостей на стойке:

1) Свидетельство о присвоении категории гостинице;

2) Прейскурант номеров;

3) Рекламная брошюра;

4) Информация о штрафах за порчу имущества отеля;

- 5) Информация об ответственности администрации и управления отеля;
- 6) Визитка отеля;
- 7) Книга отзывов и предложений;
- 8) Книга учёта проверок юридического лица;
- 9) Номера аварийных служб;
- 10) ФЗ о защите прав потребителей;
- 11) Планировка расположения номеров (схематично);
- 12) ФЗ о санитарно-эпидемиологическом благополучии населения;

Из преимуществ – простота устройства рабочего места и аккуратность при работе с ним, все предметы аккуратно сложены, а оборудование поставлено для удобства администратора, заметно поддержание санитарно-эпидемиологических норм с помощью регулярной влажной и сухой уборки и дезинфекции стойки и в целом рабочего места администратором.

Выявлено отсутствие стандартов по обслуживанию гостей, а это необходимый элемент обучения и контроля корректности, правильности действий персонала. Из недостатков также обнаружено ограничение в доступности некоторых документов (например, должностной инструкции).

В данном случае имеются следующие рекомендации:

- 1) Разработать стандарты работы служб;
- 2) Обсудить доступ документа должностной инструкции для всего персонала (и, по возможности, студентов).

Разработка и внедрение стандартов на предприятие нужны для того, чтобы сделать работу служб чётко отлаженной, было на что опереться, они служат и материалом для обучения сотрудников, и средством проведения контроля рабочих процессов, в целом их наличие улучшает работу сотрудников отеля.

Доступность должностной инструкции администратора необходима всем сотрудникам, т.к. это документ, который определяет обязанности работника компании на занимаемой должности, его полномочия,

ответственность, права, требования к его квалификации и формы его поощрения.

2.2. Анализ планирования потребности в материальных ресурсах службы приема и размещения. Расчет потребности. Поиск поставщиков



Для внедрения оборудования нужно определиться с тем, какого стандартного и необходимого оборудования данной гостиницы для службы СПиР не хватает из перечисленного.

В гостинице не хватает следующих приборов для фронт-офиса:

- 1) детектор банкнот;
- 2) датер автоматический;
- 3) информационно-ключевой щит;
- 4) кнопка тревожной сигнализации;
- 5) трубка домофона;
- 6) канцелярия;
- 7) бумага;
- 8) роутер для доступа к WI-FI;

Таблица 1. Поставщики для закупки материалов

№ п/п	Прибор/материал	Поставщик	Цена
1.	Детектор банкнот 	1. Ситилинк 2. Comparema.ru	5 600 руб. 6 950 руб.
2.	Датер автоматический	1. Ситилинк	490

		<p>2. KNIGOBOX</p>	<p>руб. 361 руб.</p>
<p>3.</p>	<p>Информационно-ключевой щит большой</p> 	<p>1. 7 Витрин (мебельный магазин)</p> <p>2. Мульти мебель</p>	<p>20 000 руб.</p> <p>25 700 руб.</p>
<p>4.</p>	<p>Бумага офисная (бумага слишком быстро заканчивается, а потому, нужно делать закупки её больше)</p> <p>Есть выгодное предложение – дешевле купить набором из 3 пачек (Озон)</p>	<p>1. Ситилинк</p> <p>2. Озон</p>	<p>1 480 руб.</p> <p>2 266 руб.</p>

			
5.	<p>Канцелярия (постоянно не хватает ручек и простых карандашей, клей-карандаша)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Озон 2. ООО Зенит 	<p>1 303 руб. 727 руб.</p>
6.	<p>Роутер Wi-Fi (сломан в отеле уже продолжительное время)</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ситилинк 2. Эльдorado 	<p>2 280 руб. 2 399 руб.</p>
ИТОГО:			<p>31 024 руб.</p>

Для выбора оборудования от различных поставщиков рассмотрены положительные отзывы, недостатки и положительные стороны оборудования, ценники, акции и скидки, специальные предложения.

Подсчитана итоговая сумма по данной закупке необходимого на текущий период (месяц).

2.3. Анализ планирования потребности в персонале службы. Соответствие персонала квалификационным требованиям.

Выдержка представлена из Приказа Министерства труда и социальной защиты РФ от 7 мая 2015 г. N 282н "Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц".

Таблица 2. Квалификационные требования персонала службы СПиР и соответствие этим требованиям персонала службы приема и размещения в отеле «Союз».

Наименование требования и его описание		Наличие
Трудовые действия	Оценка и планирование потребностей службы приема и размещения в материальных ресурсах и персонале	
	Проведение вводного и текущего инструктажа подчиненных	
	Распределение обязанностей и определение степени ответственности подчиненных	
	Координация деятельности подчиненных	
	Контроль выполнения сотрудниками стандартов обслуживания и регламентов	

	службы приема и размещения	
	Взаимодействие со службами номерного фонда и питания, другими отделами (службами) гостиничного комплекса	
	Управление конфликтными ситуациями в службе приема и размещения	
	Стимулирование подчиненных и реализация мер по обеспечению их лояльности	
	Организация и контроль соблюдения требований охраны труда на рабочем месте	
Необходимые умения	Анализировать результаты деятельности службы приема и размещения и потребности в материальных ресурсах и персонале, принимать меры по их изменению	
	Осуществлять планирование, организацию, координацию и контроль деятельности службы приема и размещения, взаимодействие с другими	

службами гостиничного комплекса	
Использовать информационные технологии для ведения делопроизводства и выполнения регламентов службы приема и размещения	
Контролировать последовательность применения подчиненными требований охраны труда на рабочем месте, при работе с инвентарем, стационарным оборудованием, сейфами, хранилищами и другим оборудованием	
Владеть навыками разработки и проведения вводного и текущего инструктажа подчиненных	
Владеть стратегическими и тактическими методами управления, предупреждения и разрешения межличностных и межгрупповых конфликтов	
Владеть методами стимулирования и повышения	

	мотивации подчиненных, обеспечения их лояльности	
	Владеть навыками делового общения, проведения совещаний трудового коллектива отдела (службы)	
	Владеть английским языком или другим иностранным языком с учетом характеристик постоянных клиентов гостиничного комплекса	
Необходимые знания	Законодательство Российской Федерации о предоставлении гостиничных услуг	
	Основы организации деятельности гостиниц и иных средств размещения	
	Основы организации, планирования и контроля деятельности подчиненных	
	Теории мотивации персонала и обеспечения лояльности персонала	

	Теория межличностного и делового общения, переговоров, конфликтологии малой группы	
	Гостиничный маркетинг и технологии продаж	
	Требования охраны труда на рабочем месте в службе приема и размещения	
	Специализированные информационные программы и технологии, используемые в работе службы приема и размещения	
Другие характеристики	-	

Предложения доведения персонала службы приема и размещения до соответствия квалификационным требованиям. Для того, чтобы довести персонал службы приема и размещения до соответствия квалификационным требованиям, нужно обратить внимание на их недостатки в работе и воспользоваться соответствующим приемом для устранения этих недостатков. В данном случае, недостатком в работе сотрудников службы приема и размещения является не знание стандартов в обслуживании гостя. Администраторы работают не по четкой последовательности и не добавляют при этом фразы, которые могли бы «разбавить» диалог между гостем и администратором.

Для того, чтобы устранить данную проблему, администраторам нужно чаще давать в свободное время изучать стандарты и периодически проводить устные опросы по содержанию стандартов, контролировать администраторов во время работы с гостем.

Также, можно воспользоваться электронными ресурсами в сети Интернет. Для сотрудников службы приема и размещения найти распространенные фразы, которые можно использовать в диалоге с гостем помимо дежурных фраз, которые прописаны в стандарте.

Составление графика работы на следующий месяц для сотрудников.

В гостинице всего работает 4 администратора. Каждый администратор работает по целым 24-часовым сменам, что не проходит по производственному календарю.

Разработанный график работы сотрудников службы приема и размещения расписан в приложении В.

2.3. Анализ разработанных стандартов/инструкций для работников службы. Корректировка. Разработка новых.

В отеле вообще не имеется никаких стандартов, разработаны следующие стандарты для работников службы приема и размещения:

- стандарт «Обслуживание гостей администратором»;
- стандарт «Телефонные переговоры администратора»;
- стандарт «Внешнего вида администратора»;
- правила работы с жалобами гостей / клиентов;
- стандарт «Регистрация и размещение гостей»;
- стандарт «Бронирование номеров по телефону»;
- стандарт «Выписка гостей из отеля».

Стандарт «Обслуживание гостей администратора» описывает следующие действия: поведение администратора по отношению к гостю/клиенту – как производится обслуживание гостей администратором в санатории и при телефонных переговорах. Стандарт представлен в общей книге стандартов в приложении Б.

Стандарт «Телефонные переговоры администратора» описывает следующие действия: поведение администратора при осуществлении телефонных переговоров с гостем, клиентом, какие фразы используются и какие нельзя использовать при общении с гостем, клиентом. Стандарт представлен в общей книге стандартов в приложении Б.

Стандарт «Внешнего вида администратора» описывает внешний вид администратора на рабочем месте.

Правила работы с жалобами гостей, клиентов описывает последовательные действия, которые помогают работать с жалобами гостей, клиентов.

Стандарт «Регистрация и размещение гостей» описывает последовательные действия при размещении гостей.

Стандарт «Бронирование номеров по телефону» описывает последовательные действия администратора при телефонных переговорах с гостем, клиентом для осуществления бронирования.

Стандарт «Выписка гостей из гостиницы после проживания» описывает последовательные действия администраторов при выписке гостей из отеля.

Данные стандарты объединялись и внедрялись по следующим этапам:

1. Выявление проблем при работе сотрудников службы приема и размещения. В чем чаще всего возникает проблема. При каких операциях.
2. Проектирование. На данном этапе идет процесс создания стандарта.
3. Внедрение. На данном этапе сотрудников службы приема и размещения информируют о том, что данный стандарт или книга стандартов введена в санаторий и эти стандарты нужно изучить, работать в соответствии с этими стандартами.

Так как все необходимые стандарты для службы СПиР вообще отсутствуют – есть необходимость разрабатывать новые.

2.4. Анализ разработанных инструкций по поддержке и ведению информационной базы данных службы приема и размещения. Корректировка. Разработка новых.

В «Союзе» ранее была разработана инструкция по настройке и пользованию системой Hotel. В инструкции описаны пошаговые действия для того, чтобы настроить профессиональную программу.

Для того, чтобы внедрить инструкцию по пользованию профессиональной программой, нужно:

1. Изучить профессиональную программу и разработать в соответствии с программой инструкцию.
2. Дать изучить данную инструкцию зам. директору и сотрудникам СПиР.
3. Внедрить инструкцию, проинформировать сотрудников СПиР о внедренной инструкции и работать в соответствии с этой инструкцией.

Внедренная инструкция представлена в приложении В.

2.5. Анализ проведения производственных инструктажей для работников службы. Составление плана проведения инструктажей.

Для проведения производственных инструктажей для сотрудников службы бронирования нужно воспользоваться стандартами, которые представлены в приложении В и составить план по проведению инструктажей.

План проведения производственных инструктажей для сотрудников службы приема и размещения:

1. Подготовить материал – собрать все стандарты в книгу и разместить в помещении, в котором будет проводиться инструктаж.
2. Проинформировать сотрудников службы приема и размещения о том, что будет проводиться инструктаж по содержанию стандартов.
3. Составить описательную часть содержания каждого стандарта.

4. С каждым сотрудником службы приема и размещения инструктаж проводится отдельно, так как не все администраторы работают на смене и легче будет проводить инструктаж индивидуально.

5. Каждый сотрудник службы приема и размещения расписывается в журнале по проведению инструктажей.

6. После проведения инструктажа провести устный опрос и выявить, насколько хорошо сотрудники службы приема и размещения знают содержание стандартов.

После проведения инструктажа, сотрудники службы приема и размещения стали знать четкие последовательности каждого стандарта, и работа стала более эффективнее и быстрее.

2.6. Проведение тренингов для работников службы приема и размещения.

Для определения темы тренинга нужно обратить внимание на пробелы в работе администраторов. В гостинице действует система «Hotel» – администраторы осваивают ее без инструкций и могут возникать ошибки в работе. Чтобы избежать этого, нужно научить администраторов правильно работать в профессиональной базе. Для пользования программой ранее были составлены инструкции, которые помогут администраторам освоить программу. Также, при использовании инструкций важно сразу применять практический опыт, то есть работать в профессиональной программе и запоминать пошаговые действия согласно инструкциям, чтобы закрепить материал, который изложен в тренинге.

Темой для тренинга является: «Работа в профессиональной программе «Hotel».

При разработке плана проведения тренинга нужно опираться на общий пример тренинга, состоящий из следующих пунктов:

1. Мини-лекция, на которой участников тренинга знакомят с новой информацией.

2. Наглядная демонстрация того, что было озвучено в лекционной части тренинга.

3. Практика, на которой участники тренинга разбиваются на группы и выполняют задания и упражнения тренера. Иногда мини-группы соревнуются между собой, тогда происходит еще большее вовлечение участников в процесс.

4. Обратная связь. Участники делятся впечатлениями и говорят, что было легко, а в чем возникали сложности. Действия каждого участника оцениваются тренером и самим коллективом. Задаются дополнительные вопросы.

План проведения тренинга по теме «Работа в профессиональной программе «Hotel»:

1. Приветствие, знакомство с участниками.
2. Проведение лекции, знакомство участников с информацией о профессиональной программе.
3. Выполнение практической части тренинга: демонстрирование пользования профессиональной программой.
4. Выполнения участниками продемонстрированных упражнений.
5. Оценка каждого участника руководителем и самим коллективом.

Материал для тренинга можно взять из составленных инструкций и раздать каждому администратору, чтобы было проще запоминать информацию. Также в инструкции представлены картинки, на которых красными прямоугольниками выделены важные моменты.

Тренинг проводился для сотрудников службы приема и размещения. После проведенного тренинга сотрудники службы приема и размещения расписались в специальном журнале по обучению персонала.

**2.7. Проведение контроля за работой сотрудников СПиР.
Контроль за оказанием услуг по договорам.**

Для того, чтобы провести контроль, нужно опираться на разработанную ранее программу контроля за работой сотрудников службы приема и размещения.

Программа проведения контроля:

1. Назначение сотрудника на роль, контролирующего администраторов.
2. Сформированные критерии, по которым будет проводиться контроль.
3. Использование стандартов и нормативов для контроля.
4. Измерение фактических результатов. Выявление ошибок в работе.
5. Сравнение результатов с нормативными показателями.
6. Принятие корректирующих действий и советы по ликвидации ошибок в работе.

Также, к программе разработаны критерии, которые помогут выявить информацию о работе сотрудников СПиР и сформировать рекомендации по эффективной работе.

Таблица 3. Критерии для контроля работы сотрудников СПиР и контроля оказания услуг по договорам

Критерий	Выполнено	Примечания
1. Соблюдение последовательных действий при работе с гостями, соблюдение стандартов.		
2. Соблюдение всех действий своевременно и безошибочно.		
3. Быстрая ориентация в профессиональной программе.		
4. Активность и проявление инициативы в работе с гостями.		

5. Вежливость, доброжелательность во время работы с гостями.		
6. Высокая компетентность во всех вопросах со стороны гостя о санатории. Предоставление информации о санатории.		
7. Безошибочная работа с электроприборами (компьютер, принтер, касса).		
8. Продвижение дополнительных услуг санатория. Предложение не менее 3 вариантов размещения в санатории. Предоставление туристической информации о городе, о месте, в котором расположен санаторий и как до него добраться из любой точки города или области (например, если гость едет из загорода).		

Рекомендации для повышения эффективности работы сотрудников службы приема и размещения:

1. Использовать систему карьерного роста сотрудников. Это помогает сотрудникам двигаться дальше в выбранном направлении и становится более успешным и эффективным в своей работе.

2. Повышение квалификации сотрудников. Проведение аттестаций, выявление результатов и работа над недостатками. Это поможет сотруднику

набраться новой для себя и своей работы информации, чтобы работать эффективнее.

3. Использование систем стимулирования для сотрудников. Это поможет сотрудникам достигать большего и рисковать своим уровнем. Такой метод эффективен, потому как сотрудники видят риск снижения начислений и прочего, из-за чего повышается их эффективность в работе.

2.8. Аудит качества предоставляемых услуг сотрудниками СПиР.

Для того, чтобы произвести аудит качества предоставляемых услуг сотрудниками СПиР, нужно сформировать программу проведения аудита, и к этой программе сформировать критерии, по которым выявить результаты проведенного аудита. После проведенного аудита сформировать рекомендации по полученным результатам.

Программа проведения аудита:

1. Знакомство со службой СПиР – это необходимо для того, чтобы узнать информацию о том, как производится работа в данной службе, какими документами служба пользуется при работе с гостями. Как устроено рабочее место службы.

2. Проведение планерок – за счет данного мероприятия можно узнать график работы службы СПиР, основные недостатки или частые ошибки службы, количество персонала.

3. Состояние рабочего места службы СПиР – необходимо для того, чтобы выявить, насколько удобно и комфортно администраторам на рабочем месте, насколько быстро и исправно работает техника, хватает ли ресурсов для работы.

4. Документация в службе СПиР – данное мероприятие нужно для того, чтобы узнать, насколько актуальны стандарты, должностные инструкции, инструктажи на рабочем месте. Как часто обновляются и проверяются данные документы, насколько правильно они написаны.

Методом для проведения аудита можно выбрать наблюдение, так как аудит проводит студент.

Таблица 4. Критерии для проведения аудита

Наименование	Критерии	Выполнено	Примечания
Знакомство со службой	Количество администраторов не меньше нормы для данного номерного фонда	Всего работает 4 админа, сутки через трое. Количество сотрудников на номерной фонд укладывается в норму.	
Проведение планерок	Проводятся регулярно, на постоянной основе, по определенной программе	Планерки проводятся регулярно и рассчитаны по времени	
Состояние рабочего места службы СПиР	Техника работает исправно	Никаких неполадок не обнаружено в рабочем оборудовании, однако рекомендуется заменить роутер, т.к. бывают перебои интернета	
	Рабочее место убрано, не	Рабочее место всегда очищено и	

	захламлено	готово к рабочему дню, протирается и дезинфицируется	
	Рабочее место соответствует нормам	Стойка, её расположение и имеющееся оборудование проходит по нормативам	
	имеется всё необходимое оборудование	Большая часть оборудования на месте, однако не хватает некоторых материальных ресурсов	
	Есть электронное и письменное ведение документации (заявок на бронирования, ответов на заявки, писем и тд)	Есть профессиональная информационная база – система Hotel	
Документация в службе СПиР	Присутствуют необходимые стандарты для работы службы	Вообще отсутствуют стандарты	

	СПиР		
	Присутствуют должностные инструкции для всех должностей службы	Есть должностная инструкция для администратора, так как в данной службе нет других должностей	

Результаты проведенного аудита.

1. В знакомстве со службой СПиР была выявлена следующая информация: служба состоит только из администраторов. В каждом корпусе санатория работает по 4 администратора – в целом 12. График работы 1 через 3.

2. В проведении планерок была выявлена следующая информация: для администраторов проводятся постоянные планерки. Если у администраторов в процессе работы были выявлены какие-либо недостатки, или, напротив, удачные моменты, это ставится в пример на собрании.

3. В состоянии рабочего места была выявлена следующая информация: сравнивая рабочее место с Правилами предоставления услуг в РФ, рабочее место администратора соответствует полностью.

4. В документации в службе СПиР была выявлена следующая информация: стандарты, необходимые для работы с гостями вообще отсутствуют. Для администратора есть должностная инструкция, также была разработана инструкция по работе в профессиональной системе Hotel. Есть инструкции по охране труда администратора, инструкция по пожарной безопасности.

Рекомендации по результатам проведения аудита качества предоставляемых услуг сотрудниками СПиР в отеле «Союз»:

1. Для администраторов необходимо внедрить программы стимулирования для повышения эффективности работы. Проводить частую аттестацию и контролировать их работу. При выявлении недостатков обязательно проговаривать их администратору и работать над этими недостатками с помощью тренингов или проведения инструктажей по стандартам. Проводить устные опросы по проведенным инструктажам.

2. Разместить с внутренней стороны стойки книгу стандартов для администраторов. В свободное время давать администраторам задание повторить стандарты, наблюдать за работой после повторения стандартов.

3. ОРГАНИЗАЦИЯ И КОНТРОЛЬ ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ СЛУЖБЫ БРОНИРОВАНИЯ И ПРОДАЖ

3.1. Анализ работы службы бронирования и продаж.

Эта служба не выделяется гостиницей как отдельная, однако, для удобства, чтобы не путать функции, далее в отчёте будет обозначаться службой бронирования и продаж.

Для того, чтобы разработать предложения по эффективной организации работы службы бронирования и продаж, нужно выявить недостатки организации службы.

В службе бронирования и продаж отсутствуют стандарты по обслуживанию клиентов, гостей.

В организации работы службы бронирования и продаж нужно обращать внимание на рабочее место, оборудование, освещение, скорость интернета, уровень шума, расположение самого помещения.

Прежде всего, в рабочем месте должно быть удобство и практичность его использования. Также не стоит захламлять помещение ненужными предметами декора, все необходимое оборудование должно находиться в доступе и исправно работать. Освещение должно быть не ярким и не напрягать глаза.

Стандарты, которых в службе бронирования и продаж нет, являются недостатком, так как они нужны для сотрудников, которые работают и для тех, кто устраивается на рабочее место впервые.

3.2. Сбор и анализ информации о потребностях целевого рынка.

Таблица 5. Результаты сбора информации о потребностях целевого рынка.

Потребность	Описание потребности
Основные гостиничные услуги	Проживание и питание (мини-бары и продукты в холле)
Конференц-зал	Актуально для основной целевой аудитории – людей, которые приезжают из деловых целей, на конференции и т.п.

	<p>Предоставляется инновационное оборудование, например: проектор, экран, флипчарт</p>
<p style="text-align: center;">Сауны SPA</p> 	<p>Гости арендуют SPA-зоны саун для досуга, т.к. там имеется большой бассейн с подогревом, просторная финская парная, зона отдыха, хаммам и финская сауна, бильярд, караоке и музыкальный центр</p>

3.3. Выявление конкурентоспособности гостиничного продукта и разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности.

Для разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности гостиничного продукта нужно выявить, насколько довольны гости, клиенты предоставляемыми санаторием услугами и изучить уровень предоставляемых услуг в других санаториях.

Сравнивая уровень предоставляемых услуг с другими отелями, можно сделать вывод: имеются достойные конкуренты по всем составленным критериям. Прочитав отзывы о каждом, хочется сказать, что «Пятёрочка» на среднем уровне и в нем есть над чем работать и есть что улучшить.

Критерии, по которым идет сравнение гостиничного продукта:

- 1) Доступность. Услугу легко получить в удобном месте, в удобное время, без излишнего ее ожидания;
- 2) Коммуникабельность. Описание услуги выполнено на языке клиента, гостя и является точным;

- 3) Компетентность. Обслуживающий персонал обладает требуемыми навыками и знаниями;
- 4) Обходительность. Персонал приветлив, уважителен и заботлив;
- 5) Доверительность. На санаторий и его служащих можно положиться, так как они действительно стремятся удовлетворить любые запросы клиентов, гостей;
- 6) Надежность. Услуги предоставляются аккуратно и на стабильном уровне;
- 7) Отзывчивость. Служащие отзывчивы и творчески подходят к решению проблем и удовлетворению запросов клиентов, гостей;
- 8) Безопасность. Предоставляемые услуги не несут с собой никакой опасности или риска и не дают повода для каких-либо сомнений;
- 9) Осязаемость. Осязаемые компоненты услуги верно отражают ее качество;
- 10) Понимание, знание клиента: служащие стараются как можно лучше понять нужды клиента, гостя и каждому из них персонально уделяют внимание.

Мероприятия по повышению конкурентоспособности продукта:

1. Внедрение новшеств: новые для санатория и рынка услуги; существующие в гостинице услуги; усовершенствованные услуги; старые услуги с измененным стилем, подачей и использованием.
2. Ведение диалога с гостем, клиентом касаясь его нужд и предпочтений. Это поможет расположить клиента, гостя к себе и вызвать доверие к предприятию, что повышает конкурентоспособность гостиничного продукта и продвигают гостиницу.
3. Информирование потенциальных клиентов, гостей об отеле и его услугах. Так как в процессе информирования менеджер по бронированию должен убедить его, то нужно обращать внимание на то, какие у клиента, гостя нужды, так как это поможет превратить потенциального клиента, гостя в постоянного.

4. Рекламирывать отель и его услуги всем возрастным категориям, не сортируя услуги для каждой категории клиентов, гостей. Чем больше список дополнительных услуг менеджер по бронированию озвучит, тем больше есть вероятность заинтересовать клиента, гостя и продать услугу/услуги гостиницы.

3.4. Разработка практических рекомендаций по формированию спроса и стимулированию сбыта гостиничного продукта для различных целевых сегментов.

Список мероприятий по формированию спроса и стимулированию сбыта:

1) Выделение групп настоящих и потенциальных потребителей, в составе контролируемых или возможных для охвата предприятием рыночных секторов.

2) Обеспечение соответствия гостиничных продуктов по цене, качеству, ценности, наличию новаций требованиям потребителей выделенных сегментов рынка.

3) Привлечение новых и удержание индивидуальных и корпоративных постоянных потребителей, используя систему мер по их привлечению и удержанию.

4) Оптимальный выбор каналов распределения и продаж с учетом размера гостиницы, ее инфраструктуры и категории.

5) Использование пакетных предложений и особенно для тех групп потребителей, на которых ориентируется отель.

6) Широкое использование возможных средств продвижения гостиничных продуктов, включая рекламу, личные продажи, стимулирование сбыта, связи с общественностью, а также сайта предприятия и различных нестандартных методов.

Сбор и систематизация информации по результатам разработанных мероприятий по формированию спроса и стимулированию сбыта.

В результате сбора информации по данным мероприятиям была выявлена следующая информация:

1. В гостинице «Союз» цена соответствует качеству предоставляемых услуг. Внедрение инноваций не было совершено, так как постепенно перестраивается на новый лад. Также возможно использование нового оборудования в сфере обслуживания гостей, клиентов.

2. Администраторы ищут новых клиентов способом активных продаж, отправлением коммерческих предложений. Те клиенты, которые обращаются не в первый раз в отель – становятся постоянными клиентами.

3. В гостинице оптимальными каналами продаж является реклама в городе, стойка регистрации, социальные сети, форумы и сайты, в которых можно разместить информацию о гостинице.

4. Для каждой категории гостей используются различные пакеты услуг, так как у каждого гостя есть определенные потребности, которые должен удовлетворить отель.

5. Отель использует огромное количество рекламы за его пределами. Использование различных соц. сетей, форумов и сайтов. Рекламные баннеры за городом.

Практические рекомендации по формированию спроса и стимулированию сбыта гостиничного продукта для различных целевых сегментов:

1. Внедрение системы накопления баллов за пользования услугами санатория. Гости, клиенты начнут чаще пользоваться услугами и копить баллы за каждое пользование услугой/услугами, что поможет повысить продажи и продвигать отель.

2. Необходимость ознакомления гостя, клиента с услугой, проверка в использовании. Дегустация услуг. Это поможет гостю, клиенту понять, подходит ли ему та или иная услуга по предпочтениям и нуждам.

3. Вознаграждение постоянных гостей, клиентов бесплатным использованием услуг гостиницы.

4. Внедрение конкурсов для гостей, клиентов. Данная система мотивирует целевую аудиторию на соревнования между собой и получение выигрыша победителем. Чем чаще проводятся конкурсы, тем больше целевая аудитория.

3.5. Корректировка/разработка стандартов для сотрудников службы бронирования и продаж.

В «Союзе» для службы бронирования и продаж отсутствуют стандарты, так как сотрудники службы основываются на многолетнем профессиональном опыте.

В данную службу можно включить такие стандарты, как:

- стандарт «Обслуживание гостей администратором»;
- правила работы с жалобами гостей / клиентов»;
- стандарт «Бронирование номеров по телефону»;

Также один разработанный в процессе написания работы стандарт «Техника продажи услуг по телефону» описывает поведение администратора при осуществлении активных продаж. Стандарт представлен в приложении Д.

3.6. Корректировка/разработка критериев эффективности работы персонала гостиницы по продажам. Работа с результатами контроля.

Критерии эффективности работы персонала отеля по продажам:

- 1) Количество продаж в целом или по конкретным категориям;
- 2) Количество продаж за день;
- 3) Размер дохода с продаж;
- 4) Количество откликов на рекламу гостиницы «союз» в сутки;
- 5) Количество положительных отзывов клиентов в день;
- 6) Время, которое тратит сотрудник при продаже услуг по телефону, переписке с гостем, клиентом;
- 7) Знание продукции;
- 8) Знание продукции конкурентов;
- 9) Соблюдение норм и правил гостиницы при работе;

10) Уровень дисциплины сотрудника службы.

Результаты проведения контроля сотрудников по критериям эффективности:

1) Количество продаж здесь делится по категориям клиентов, гостей: юридические лица по договорам, на конференции; гости, снимающие номера для своих личных мероприятий – досуга и SPA-зоны; туристы на ночлег / кратковременное пребывание с вокзала города Томска.

2) Количество продаж за день и сумма, на которую осуществились продажи от 6.

3) Количество откликов на рекламу от 5.

4) Количество положительных отзывов клиентов, гостей в день бывает разное. В один день может быть около 2 отзывов, на следующий день их может не быть, так как клиенты, гости иногда забывают оставить отзывы или оставляют их поздно.

5) В среднем, сотрудник тратит около 10 минут на то, чтобы произвести активную продажу по телефону. На телефонные переговоры и прием заявки на бронирование сотрудник тратит около 3-5 минут. Для переписки или отправления ответа гостю, клиенту сотрудник тратит около 2 минут, если это не особенно продолжительная переписка.

6) Сотрудники фронт-офиса хорошо знают продукцию отеля, так как работают с ней давно. Те, кто в первые устраиваются в службу – учат список дополнительных услуг и пользуются прејскурантом.

7) Уровень дисциплины и соблюдение норм и правил отеля «Союз» не нарушается.

3.7. Корректировка/разработка системы стимулирования и дисциплинарной ответственности работников службы.

Для того, чтобы внедрить систему стимулирования, нужно:

1) Определить цели и задачи отеля.

2) Сформировать рабочую группу или назначить ответственное лицо, которое будет отвечать за внедрение системы стимулирования персонала в санаторий.

3) Разработать конкретную систему стимулирования. Работать над нематериальными видами стимулирования.

4) Внедрить систему и проводить постоянный контроль над тем, какие результаты дает внедренная система и насколько эффективно она работает.

5) При необходимости в процессе работы изменять условия вознаграждения или изменять всю систему стимулирования полностью.

Разработанная система стимулирования представлена в приложении Е.

Для того, чтобы внедрить дисциплинарную ответственность в санаторий, нужно следовать следующим пунктам:

1) дисциплинарную ответственность оформить, как отдельный документ;

2) прописать в дисциплинарной ответственности основания для привлечения сотрудника к ответственности, и порядок привлечения к ней. Подробное описание каждого этапа привлечения к дисциплинарной ответственности;

3) чтобы утвердить дисциплинарную ответственность, нужно издать приказ о введении ее в действие;

4) ознакомить каждого сотрудника с дисциплинарной ответственностью. Каждому сотруднику необходимо расписаться в журнале, что он ознакомлен с данной дисциплинарной ответственностью.

3.8. Проведение собраний/пятиминуток/инструктажей для сотрудников службы.

Подготовка плана проведения собрания/пятиминутки/инструктажа.
Подготовка материалов для проведения данного/ых мероприятия/-й.

Ежедневная планёрка. Нужна в случае активной деятельности или мотивации сотрудников. Длительность её не превышает 15 минут, всё коротко и по делу;

Еженедельная планёрка. Используем для того, чтобы подвести итог прошедшей недели и выстроить планы на будущую. Длительность такой встречи до 30 минут;

Ежемесячная планёрка. Обязательное мероприятия для оценки полученных результатов за месяц работы, который сложился из всех дней и недель. Продолжительность до 1 часа.

Тема встречи:

Распределение задач. Цель и результат такой встречи – это по уши загруженные сотрудники задачами на ближайшее время;

Один вопрос. Чаще всего это внеплановые встречи, тема для которых – отдельно стоящие вопросы на повестке дня;

Мозговой штурм. Мы часто практикуем короткие собрания небольшой частью команды для генерации идей по поставленной теме;

Информационная. Та самая планёрка, к которой мы все так привыкли, озвучивание фактической ситуации на данный момент времени;

Мотивационная. Людей нужно заряжать, особенно, если у них очень стрессовая работа. Через такие встречи будет возможность сделать это, так как это отличный метод мотивации;

Обучающая. Небольшие знания за короткий промежуток времени. Это не наскучит и будет полезно, особенно, если это делать часто.

План проведения пятиминуток

1. Подведение итогов недели

За неделю много всего произошло: какие-то задачи были выполнены, а какие-то, нет. Руководитель знает обо всех ключевых результатах. Начиная каждое совещание с подведения итогов, он задает стандарт соблюдения исполнительской дисциплины: ни одна задача не забыта, каждый должен отчитаться о проделанной работе.

Вопросы, которые поднимаются руководителем:

1. Общие результаты продаж, включая текущий срез целевых показателей

2. Сравнение результатов с предыдущими неделями

3. Анализ выполнения всех текущих оперативных задач

2. Сверка фактических результатов с месячными / квартальными планами
В зависимости от того, как вы планируете свои продажи, вы можете использовать квартальную, месячную или недельную разбивку. Если вы планируете продажи в разрезе продуктовых групп, то их также стоит озвучить по каждой группе. Результатом этого этапа планерки должно стать четкое понимание процента выполнения общего и индивидуального планов, а также набор действий и задач, которые будут решать менеджеры для выполнения этих планов.

1. Презентация процента выполнения общего плана продаж на отдел.

2. Презентация процента выполнения плана по каждому менеджеру.

3. Обсуждение с каждым сотрудником: какая помощь нужна от руководителя или других коллег для выполнения планов.

3. Обсуждение общих проблем отдела

Обычно на планерку выносятся наиболее общие проблемы с точки зрения руководителя отдела продаж, которые повторились у нескольких менеджеров за прошедшую неделю, или проблемы, которые затрагивают весь отдел. Частные вопросы сотрудников рекомендуется решать индивидуально. В течение недели, либо сразу после планерки. Общие проблемы, которые копятся за неделю, выносить на коллективное обсуждение в рамках еженедельного совещания.

4. Постановка индивидуальных задач на следующий период

И после того, как стали понятны ключевые проблемы и сформулированы общие планы, руководитель может поставить индивидуальные задачи каждому менеджеру.

Еженедельная планёрка

Время: каждый понедельник в 09.00

Продолжительность: до 30 минут

Подведение итогов недели;

Продажи компании;

Продажи отдела/смены;

Продажи каждого менеджера;

Выполнение KPI;

Сумма продаж и потенциальных сделок;

Основные показатели (конверсия, средний чек и т.д.);X

Зарплата на данный момент времени;

Приближение к недельному плану продаж;X
Приближение к месячному плану продаж;
Итоги (промежуточные) конкурса для персонала;X
Проблемы за неделю;
Почему не продали (упали продажи);
Пути решения этих проблем;
Планы на неделю;
Идеи сотрудников;
Акции;X
Задачи и цели;

1) Мини-тренинг.

Это план, как провести планёрку в отделе продаж раз в неделю. Месячный вариант будет выглядеть более масштабно, а план ежедневной планёрки будет выглядеть более скромно.

И, конечно, итоги будут подводиться либо за месяц, либо за день. Но уже на основе этого можно сформировать Ваш план вне зависимости от того, что у Вас – розница, опт или услуги.

Ежедневная планерка (пятиминутка) на 15 минут:

8:50-9:00 – подготовка к утренней планерке, сотрудники пребывают в отель, не позднее, чем за 15 минут, до начала утренней планерки, готовят необходимую отчетность, корректируют план на день.

9:00-9:05 – начало утренней планерки. Распределение задач сотрудникам.

Обсудить задачи и цели поподробнее у каждого сотрудника.

9:05-9:10 – мотивационная тема планерки. Повышаем сотрудникам мотивацию с утра, чтобы у сотрудников была мотивация работать целый день и выполнять задачи и цели за день.

9:10-9:15 – обсуждаем сильные и слабые стороны по всей команде в целом, что нужно исправить, а что наоборот.

План проведения инструктажей для сотрудников:

Повторный инструктаж по охране труда не реже 1 раза в 6 месяцев.

Внеплановый инструктаж: при замене или модернизации производственного оборудования, приспособлений и инструмента; изменении условий и организации труда; при нарушении инструкций по охране труда.

3.9. Обучение персонала приемам эффективных продаж.

Программа обучения сотрудников службы бронирования и продаж – приемы эффективных продаж:

1. Для того, чтобы обучить сотрудников службы бронирования и продаж эффективным продажам, нужно опираться на то, какие мероприятия стимулируют сбыт.

2. Определить типовые ошибки менеджеров по продажам, которые мешают добиться необходимых результатов.

3. Принципы организации рабочего дня сотрудников службы бронирования и продаж.

4. Работа с входящими запросами. Повышение входящих запросов в продажи.

5. Принципы продаж по телефону.

6. Принципы составление коммерческого предложения/письма/сметы.

7. Поиск источника новых клиентов. Работа по привлечению групп.

Сбор материала для проведения обучения. Так как санаторий ранее не использовал программы обучения, то более эффективным способом будет использование интернет-ресурсов. Программу обучения можно найти в интернете по приемлемой стоимости.

Данная программа была найдена в интернете и является наиболее удобной и доступной по цене, и проводятся дистанционно.

3.10. Определение эффективности мероприятий по стимулированию сбыта гостиничного продукта.

Критерии для проверки эффективности мероприятий по стимулированию сбыта:

1) При работе с клиентом, гостем узнать, откуда он узнал о гостинице, из какого источника и каким образом.

2) Фиксировать количество клиентов, гостей, обращенных в гостиницу по рекламе или рекомендации от уже посетивших отель.

3) Просматривать все отзывы клиентов, гостей и подсчитывать количество положительных и отрицательных отзывов после исправление ранее совершенных ошибок.

4) Мониторить социальные сети, сайты, форумы, на которых размещена реклама о гостинице.

- 5) Подсчитывать количество произведенных активных продаж за смену.
- 6) Подвести итоги и обратить внимание на то, какие мероприятия работают эффективно, а над какими нужно поработать.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе работы поставленная цель была достигнута методом изучения различных источников информации, использованием закрепленных знаний и проверкой качества освоенного учебного материала, и использованием информации непосредственно от наставника на предприятии.

Поставленные задачи были решены путем использования электронных ресурсов, информации от наставника на предприятии и полученных знаний.

Первая задача заключалась в том, чтобы выявить уровень качества предоставляемых услуг в гостиничном предприятии «Союз». Судя по отзывам, наблюдению за сотрудниками в процессе работы, можно сделать вывод, что санаторий на среднем уровне и есть над чем работать.

Вторая задача заключалась в том, чтобы организовать работу персонала службы приема и размещения и бронирования и продаж. Так как в процессе работы на производственной практике по программе были разработаны рекомендации, предложения по тому, как более эффективно организовать работу сотрудников, наставник на предприятии приняла их к сведению и обсудила с управляющим гостиницы возможное внедрение инструкции по информационной базе и стандартов.

Третья задача заключалась в том, чтобы обучить персонал службы приема и размещения и бронирования и продаж, чтобы поддержать или улучшить качество предоставляемых услуг. Сотрудники легко обучаемы и быстро воспринимают информацию. Результаты обучения видны сразу после обучения, так как сотрудники стали повышать продажи и работать по разработанным стандартам.

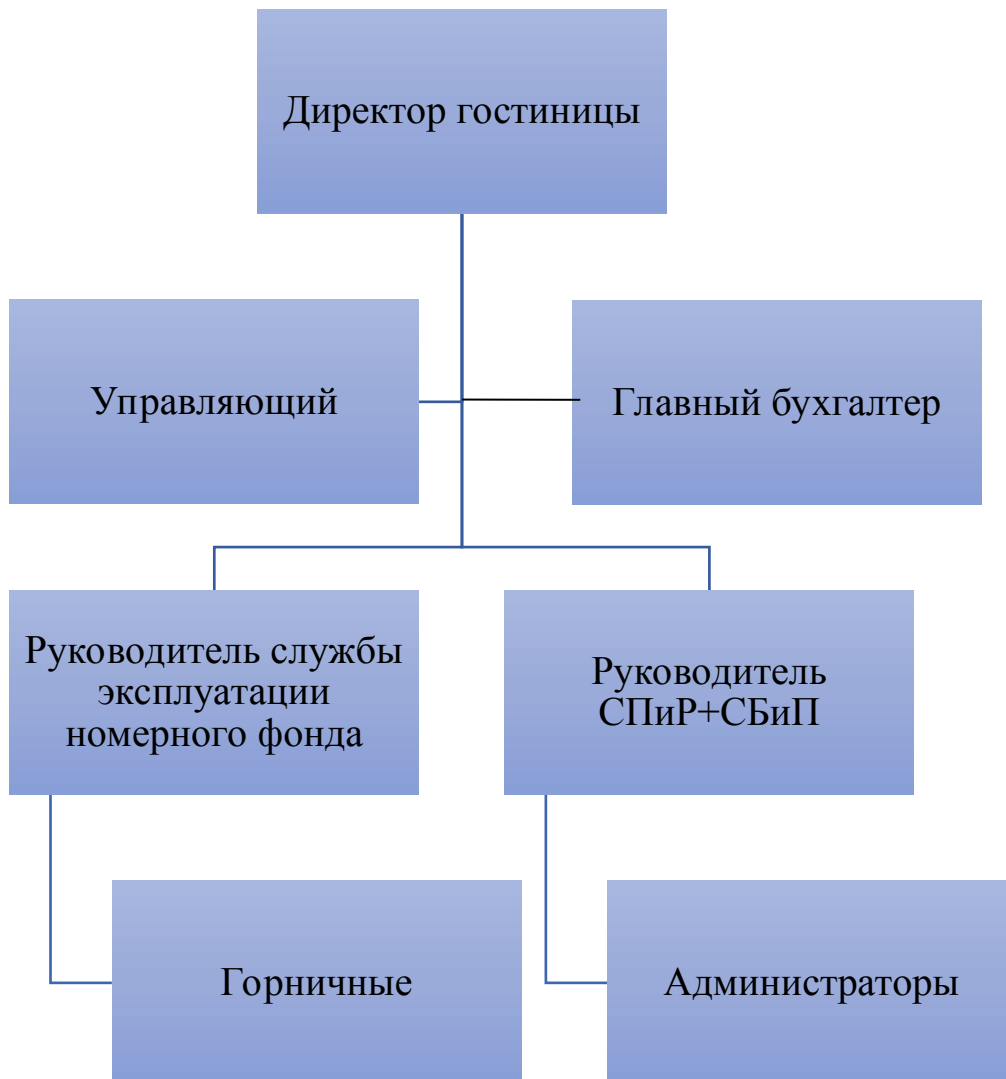
ПРИЛОЖЕНИЕ А

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ

ООО ГК «Союз»

Гостиница «Союз»

Организационная структура предприятия



ПРИЛОЖЕНИЕ Б
«КНИГА СТАНДАРТОВ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ СЛУЖБЫ
ПРИЕМА И РАЗМЕЩЕНИЯ»

ООО ГК «Союз»

634041, Томская обл., г. Томск, пр. Комсомольский, 70/1

тел. +7 (3822) 56-22-76

E-mail: souz@vtomske.ru

Утверждаю

Директор ООО ГК «СОЮЗ» Е. Г. Ломшаков

_____ Е. Г. Ломшаков

« ___ » _____ 2022 г.

КНИГА СТАНДАРТОВ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ СЛУЖБЫ
ПРИЕМА И РАЗМЕЩЕНИЯ
ГОСТИНИЦЫ «СОЮЗ»

Томск – 2022

Стандарт «Обслуживание гостей администратором»

1. С гостем (клиентом) необходимо разговаривать только стоя.
2. Если вам известны имена гостей (клиентов), обращайтесь к ним так, чтобы они знали, что вы помните их имена.
3. Умейте устанавливать личный контакт с каждым гостем (клиентом), сопровождайте каждое появление гостя (клиента) улыбкой.
4. Уделяйте всем клиентам одинаковое внимание, так как все они равны.
5. Дайте гостю понять, что он замечен, даже если вы очень заняты. Нельзя заставлять гостей ждать. Следует всегда помнить, что для нас нет более важной персоны, чем гость (клиент).
6. Всегда предлагайте помощь гостям и не дожидайтесь, пока они вас о ней попросят.
7. Прежде чем перейти к обслуживанию следующего гостя, необходимо спросить у предыдущего гостя, не нужно ли ему еще что-нибудь.
8. Все особые пожелания постоянных гостей должны быть учтены и выполняться автоматически.
9. За любое неудобство клиенту приносятся извинения.
10. Будьте внимательны к потребностям и пожеланиям гостя, принимайте решения, руководствуясь его интересами.
11. Когда гость обращается с просьбой: слушайте внимательно; усвойте всю информацию; если что-то непонятно, переспросите; окажите нужную помощь.
12. Если гость обращается с просьбой, которая заведомо кажется невыполнимой, ни в коем случае нельзя отвечать отказом.
13. Лично занимайтесь выполнением просьбы гостя, старайтесь не отсылать его в другой отдел или к другому сотруднику. Если просьба гостя вне вашей компетенции, пригласите компетентного работника либо сопроводите к нему гостя.

14. Любую просьбу гостя нужно выполнить как можно быстрее, быстро и четко доложить гостю о ее выполнении.

15. Просьбы гостей выполняются так, чтобы гость остался доволен результатом.

16. Предоставляйте гостям точную и полную информацию. Имейте всегда готовую информацию:

- о стоянке машин;
- заказе такси;
- прачечной;
- экскурсиях;
- услугах конференц-зала;
- магазинах, рынках, торговых центрах и др.

17. Профессионально рекомендуйте гостям различные услуги санатория.

18. Прощаясь с гостем (клиентом), следует обязательно ему улыбнуться, пожелать всего доброго и поблагодарить за визит, это надо сделать искренне. У каждого гостя должно остаться впечатление, что в санатории ему всегда рады.

19. Всегда помните:

- гость всегда прав, гость всегда должен быть доволен;
- гость является самым важным лицом в санатории независимо от того, присутствует ли он лично, обращается в письменном виде или по телефону;

- гость является живым человеком со своими предрассудками и правом на ошибку;

- гость является неотъемлемой частью бизнеса, а не посторонним лицом.

20. Сотрудникам отеля категорически запрещено:

- показывать гостю, нравится ли он вам или нет;
- читать гостю нравоучения;

- расспрашивать гостя о его личной жизни;
- прислушиваться к разговорам гостей;
- обсуждать с гостями проблемы личного или рабочего характера, вопросы политики и религии;

- ругаться с коллегами в присутствии гостей;
- показывать свое неодобрение нетрезвому клиенту.

21. Всегда говорите о деятельности гостиницы только положительно. Никаких отрицательных комментариев, всегда подчеркивайте преимущества своего отеля перед конкурентами.

22. Станьте членом единой команды — помогайте, поддерживайте и делитесь опытом со своими коллегами.

23. Соблюдайте тишину в зоне гостевого обслуживания.

Стандарт «Телефонные переговоры администратора»

1. На все исходящие звонки следует отвечать не позднее третьего звонка.
2. Приветствие: «Добрый день (утро, вечер). Гостиница «Пятёрочка». (Имя дежурного администратора. «Чем я могу Вам помочь?»).
3. Администратор санатория должен всегда разговаривать по телефону с улыбкой.
4. Голос должен быть приятным, речь — чистой и внятной.
5. Сотрудник санатория должен владеть всей необходимой информацией о предоставляемых услугах и оборудовании санатория.
6. Внимательно выслушайте просьбы гостя.
7. Гостя никогда не следует торопить во время телефонного разговора.
8. Повторите просьбу гостя во избежание недоразумений.
9. Никогда не просите гостя перезвонить.
10. Выразите сожаление, если желание или просьба гостя не могут быть выполнены.
11. Не употребляйте слов «нет», «невозможно» и производные от них.
12. Заканчивая разговор, сотрудник должен поблагодарить клиента за звонок. Дать понять, что все обещания, которые вы дали, будут выполнены.
13. Телефонную трубку можно повесить только после того, как это уже сделал собеседник.

Стандарт «Внешнего вида администратора»

1. Белая блузка с длинными рукавами и закрытыми под горло пуговицами.
2. Классические брюки черные или темно-синие или юбка, длина юбки не выше 5 см. от колен.
3. Бейдж.
4. Классические туфли с квадратным каблуком не выше 5 см.
5. Собранные волосы (зависит от длины) в пучок или распущенные волосы, длина которых достигает подбородка.



Рисунок 4. Собранные в пучок волосы



Рисунок 5. Длина волос, при которой допускаются распущенные волосы у администраторов

Правила работы с жалобами гостей / клиентов

1. Поблагодарите.
2. Объясните, почему вы признательны.
3. Принесите извинение за допущенную ошибку.
4. Пообещайте немедленно принять меры по ее устранению.
5. Получите необходимую информацию.
6. Быстро исправьте ошибку.
7. Проверьте, доволен ли клиент.
8. Сделайте все, чтобы предотвратить подобные ошибки в будущем.
1. Поблагодарите.

Когда бы вы не выслушивали жалобу, первым произнесенным вами словом должно быть: «Спасибо!» - независимо от характера жалобы и от того, кто ваш клиент. Помните, что клиент, пришедший с жалобой, - ваш друг. Вам и вашей организации он делает одолжение, т.е. дает возможность развиваться, улучшать качество, а, может быть, даже выжить в условиях жесткой конкурентной борьбы.

2. Объясните, почему вы признательны за жалобу.

Сказать «Спасибо» - не достаточно.

Слово «Спасибо» без какого-либо объяснения может прозвучать, как ничего не значащее, записанное на пленку клише.

Поэтому надо объяснить, почему вы признательны за жалобу. Например, можно сказать: «Благодарю вас, я очень признателен(на) за то, что вы указали мне на мою ошибку. Это дает мне возможность исправить ее».

«Спасибо, ваша жалоба дает нам возможность улучшить свою работу».

Давая объяснения, сохраняйте чувство достоинства.

3. Принесите извинения.

Обязательно извинитесь, независимо от того, была ли ошибка допущена:

- вами;
- кем-то из ваших коллег;

- вашим начальником;
- подчиненным;

Принесите свои извинения даже тогда, когда жалоба не оправдана или произошло какое-то недоразумение. Но не пытайтесь объяснить, кто допустил ошибку. Так как клиент видит вашу компанию единым организмом.

4. Пообещайте немедленно принять меры.

Заверьте клиента, что вы немедленно предпримите необходимые меры. Сделайте это независимо от того, будете ли работать с поступившей жалобой вы или кто-то другой

5. Получите необходимую информацию.

Теперь вы можете обратиться за информацией, которая понадобится вам, чтобы устранить ошибку. К примеру, вы можете сказать: «Не могли бы вы помочь мне с информацией, которая поможет быстро исправить ошибку...» Предусмотрите, чтобы ваши вопросы не показались клиенту «допросом».

6. Исправьте ошибку. Сделайте это быстро.

Если вы хотите сохранить клиента, абсолютно необходимо, чтобы он/она почувствовали, что жалобе уделяется должное внимание и вопрос будет решен быстро.

Исправьте ошибку быстро, желательно сразу.

7. Проверьте, удовлетворен ли клиент.

Недостаточно просто исправить ошибку, необходимо также убедиться, что клиент доволен тем, как решился его/ее вопрос.

Для уменьшения негатива и усиления удовлетворенности, в зависимости от конкретного случая и не для всех клиентов, можно сделать комплимент от отеля (либо сувенир, либо платную услугу = предоставить бесплатно) или вернуть деньги.

8. Предотвратите повторение ошибок

Проанализируйте жалобу:

- почему клиент был недоволен?

- что было не так?
- что явилось причиной ошибки?

Предпринимайте шаги по предотвращению ошибок и снижению риска их повторения.

Стандарт «Регистрация и размещение гостей»

1. Поприветствовать гостя в зависимости от времени суток (доброе утро, добрый день, добрый вечер).

2. Задать вопрос: «Чем я могу вам помочь?»

3. Выяснить имя гостя и обращаться по имени во время диалога не менее 3 раз, спросить, есть ли у гостя бронирование. Если да, то на кого оформлено бронирование или его номер.

3.1. Далее администратору нужно сообщить о деталях бронирования и если гость не находит ошибок или не хочет поменять что-то в своем бронировании, то подтвердить бронирование.

3.2. Если гость желает поменять свое бронирование, то администратор смотрит шахматку и меняет бронирование, если это возможно и озвучивает сумму. Если гость подтверждает изменения, то администратор вносит их в шахматку.

4. Администратор выясняет, есть ли у гостя паспорт и просит проверить его на действительность: соответствие фотографии в паспорте с гостем, действительность паспорта (отнять от текущего года дату рождения), проверить наличие регистрации.

5. Если паспорт соответствует требованиям, то дать гостю форму на заполнение.

Форма письменного согласия клиента

(Ф.И.О. клиента, дата рождения)

(адрес, где зарегистрирован клиент)

(номер основного документа, удостоверяющего личность, сведения о владельце документа и выданном его органе)

Дано своё согласие на обработку следующих персональных данных: фамилия, имя, отчество, пол, дату рождения, адрес регистрации, номер паспорта, удостоверяющего личность гражданина Российской Федерации, сведения о дате выдачи и выдавшем паспорт органе, контактный телефон.

Дано своё согласие на совершение следующих действий с моими персональными данными: сбор, систематизация, накопление, хранение, уточнение (обновление, изменение), использование, обезличивание, блокирование, уничтожение персональных данных *(невозможно зачеркнуть)*.

Дано своё согласие на использование следующих способов обработки моих персональных данных с использованием средств автоматизации (автоматизированная обработка); без использования средств автоматизации (неавтоматизированная обработка); смешанная обработка *(невозможно зачеркнуть)*.

Срок, в течение которого действует согласие: _____
(указывается срок действия согласия)

В случае неправомерных действий или бездействия оператора настоящее согласие может быть отозвано мной заявлением в письменном виде. Адрес оператора персональных данных ООО «Санаторий Синий Утес», 634051, Томская область, Томский район, п. Синий Утес, ул. Парковая, 1

Дата: _____ Подпись: _____

Рисунок 6. Форма письменного согласия

6. Администратор, в то время как гость заполняет форму, находит журнал регистрации ознакомления отдыхающих с правилами проживания в и пишет: ФИО гостя, данные паспорта, даты проживания, номер комнаты, сколько человек проживает и подпись гостя, ниже указывается способ оплаты.

7. Далее администратор заполняет карту гостя: ФИО гостя, номер комнаты, дата проживания, количество человек (взрослых, детей), вид питания (сейчас в санатории есть только стандартное), ФИО и подпись администратора, на обратной стороне карты должен заполнить гость (с правилами проживания в санатории, режимом дня и режимом работы столовой ознакомлен).

8. Далее администратор отдает гостю карту вместе с ключом, рассказывает, где расположен номер гостя

Стандарт «Выписка гостей из гостиницы после проживания»

1. Поприветствовать гостя в зависимости от времени суток (доброе утро, добрый день, добрый вечер).
2. Задать вопрос: «Чем я могу вам помочь?»
3. Спросить имя гостя и номер комнаты.
4. Попросить у гостя ключи от номера.
5. Спросить у гостя, понравилось ли ему проживание здесь и почему.
6. Озвучить сумму за проживание и дополнительные услуги.
7. Открыть журнал регистрации ознакомления отдыхающих с правилами проживания, найти нужного гостя и спросить у него, он будет оплачивать... (как указал гость при регистрации и как написано в журнале).
8. Предложить гостю вновь воспользоваться услугами гостиницы.
 - 8.1. Если гость согласен, забронировать на его имя номер на запрашиваемые даты.
 - 8.2. Если на запрашиваемые даты нет нужного номера, предложить не менее 3 вариантов. Гость выбирает один из вариантов. Администратор отмечает в шахматке и озвучивает стоимость за весь период проживания, гость подтверждает, если согласен с бронированием.
9. Проинформировать гостя о расписании рейсовых автобусов.
10. Спросить у гостя: «Могу ли я еще чем-то помочь?»
11. Вежливо попрощаться с гостем и пожелать ему хорошей дороги.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

ИНСТРУКЦИЯ ПО ВЕДЕНИЮ ИНФОРМАЦИОННОЙ БАЗЫ ДАННЫХ

Инструкция по пользованию профессиональной программой – системой «Hotel». Настройка системы.

1) При первом запуске Системный администратор не имеет пароля на вход. В дальнейшем можно установить пароль.

2) Введите комнаты и тарифы:

Сначала введите Типы комнат: перейдите на Комнаты и выберите вкладку Типы комнат. Заполните таблицу.

3) Введите Типы тарифов: перейдите на Тарифы и выберите вкладку Типы тарифов. Заполните тарифы. Далее можно заводить комнаты. Используйте для этого Помощника.

Новая комната или вручную:

1) Перейдите на Физические комнаты и заполните таблицу.

2) Перейдите на Комнаты для заселения и заполните таблицу используя типы комнат и физические комнаты, как справочники.

3) Выберите вкладку Типы проживаний и заполните таблицу. Например: РФ, Иностранцы, Инвалиды, Студенты. Типы проживаний могут совпадать с типами тарифов. Программа формирует статистику заполняемости гостиницы по этим типам. Выбирается при записи нового гостя. Связан с типом тарифа. Если не требуется сбор статистики - типы проживаний должны соответствовать типам тарифов.

4) Перейдите на Тарифы, выберите закладку Тарифы и проверьте суммы тарифов. Эта таблица формируется автоматически.

5) Заполните таблицы Дополнительных платежей и Ущербов.

6) Заполните список Администраторов. Перейдите в меню Настройки и заполните вкладку Персональные настройки. Внимание! При использовании НДС некоторые Тарифы вводятся с 3-мя знаками после запятой!

7) При первом запуске и до момента завершения настроек в нижней правой части экрана выводится предупреждение о необходимости заполнения перечисленных таблиц. Нажмите на значок гостиницы для получения справки по незаполненным полям. Также замечания можно посмотреть меню, нажав кнопку «Замечания по конфигурации» в разделе Настройки.

8) После заполнения всей информации нажмите кнопку «Запись».

ПРИЛОЖЕНИЕ Г
ГРАФИК РАБОТЫ СОТРУДНИКОВ СЛУЖБЫ ПРИЕМА И
РАЗМЕЩЕНИЯ ОТЕЛЯ

СПиР	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Адм 1	24				24				24				24				24				24		
Адм 2		24				24				24				24				24					24
Адм 3			24				24				24				24				24				24
Адм 4				24				24				24				24				24			

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

СТАНДАРТ «ТЕХНИКА ПРОДАЖИ УСЛУГ САНАТОРИЯ ПО ТЕЛЕФОНУ»

1. Поприветствовать собеседника, изложить причины звонка.

1.1. Во время начала разговора с собеседником использовать следующую конструкцию: «Доброе утро/день/вечер, меня зовут (фамилия, имя), я менеджер отеля «Пятёрочка» и звоню Вам по следующему вопросу...».

2. Аргументировать свое заявление. Почему именно этот продукт или услугу должен приобретать гость, клиент.

2.1. Во время аргументирования вовлекать гостя, клиента в диалог.

2.2. Выяснить причины неудовлетворения услугами. Доказать, что продукт обладает всеми необходимыми качествами, которые требует гость, клиент.

3. Подвести итоги разговора, закрепить результаты.

Также для успешного осуществления продажи по телефону существуют правила, которым должны придерживаться администраторы «Пятёрочки» работе с гостями, клиентами по телефону:

1. Правильная речь. Разборчивая речь без слов «паразитов», уверенность в голосе, правильная интонация, тон, тембр, скорость речи и логическое построение предложений.

2. Мимика и поза. Комфортная поза, но в то же время соблюдающая нормы дисциплины. Во время разговора сотрудник СБиП должен сохранять улыбку на лице.

3. Всегда уточнять, удобно ли гостю, клиенту разговаривать в данный момент.

4. Построение логической цепочки при осуществлении продаж по телефону:

а) наладить контакт;

- b) выявить потребности гостя, клиента;
- c) предложить услугу;
- d) преодолеть возражения;
- e) подвести итоги и закрепить результаты;
- f) закончить разговор.

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

СИСТЕМА СТИМУЛИРОВАНИЯ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ СЛУЖБЫ БРОНИРОВАНИ И ПРОДАЖ

Система стимулирования для сотрудников СБиП в отеле «Пятёрочка»:

- цель системы стимулирования;
- реализация системы стимулирования;
- преимущества системы стимулирования.

Цель системы стимулирования повышение эффективности работы сотрудников.

1) В начале смены наблюдать за работой администратора и фиксировать его ошибки для того, чтобы при передаче смены сделать администратору акцент на ошибках и том, как их исправить.

2) Дать сотруднику задание повторить стандарты по осуществлению разговоров с гостями, клиентами по телефону, технике продаж услуг данного отеля по телефону.

3) Повторить инструкции по пользованию профессиональной системой отеля.

4) Проверить сотрудника методом практического задания или опроса в устной форме.

а. Если администратор делает успехи в дальнейшей работе, то поддерживать его и проводить соревнования между сотрудниками фронт-офиса.

б. Если сотрудник не делает успехи, то его можно простимулировать с помощью метода беседы с руководителем данной службы. Руководитель опишет работу администратора, укажет ему на ошибки и сможет воспользоваться психологическим давлением с помощью фразы: «Я не доволен...» или «Вы можете работать лучше». Сотрудник тогда

задумается об этом, начнет анализировать ту информацию, которую он получил от руководителя службы и пересмотрит свои ошибки в работе. Это позволит админу начать работать больше и активнее, для того чтобы повышать количество продаж отеля.

5) Если при наблюдении за работой выявилось, что какие-то действия он не умеет совершать по незнанию информации, то нужно проводить с этим сотрудником тренинги. Так сотрудник сможет вспомнить или узнать новую для себя информацию, набраться практического опыта и улучшать свою работу.

б) Провести повторное наблюдение за работой админа. Если работа улучшилась, можно к уже применяемому виду стимулирования прибавить еще один вид стимулирования – балльная система по количеству продаж за смену. Надбавка к чистому окладу будет прибавляться в зависимости от количества баллов, которое накопит менеджер во время работы за смену. За каждую смену будут считаться баллы, которые менеджер заработал, и которые потерял из-за своих ошибок. Для того, чтобы реализовать данную систему, нужно определиться с тем, за что баллы будут прибавляться и за что вычитаться.

Таблица 1. Балльная система для стимулирования администратора

Прибавление баллов	Вычитание баллов
положительные отзывы за смену (в любой форме: устная, письменная, в интернете, на сайте санатория). За каждый отзыв + 1 балл.	за плохие отзывы гостей за смену (в любой форме: устная, письменная, в интернете, на сайте санатория). За каждый отзыв снимается 1 балл.
похвала администрации и других сотрудников за активную работу – + 1 балл.	за каждое замечание в работе со стороны администрации – снимается 1 балл.

Выполнение плана продаж за день – если гость, клиент воспользовался, то балл «падает в копилку» - начисляется 1 балл.	За каждую ошибку при контроле работы администратора гостиницы – снимается 1 балл.
	За невыполнение ежедневного плана– снимается 1 балл.
Итого: 10 баллов = прибавлению надбавки за месяц	

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж
ФОТОГРАФИИ С МЕСТА ПРОХОЖДЕНИЯ ПРАКТИКИ



Рисунок 7. Приём заявки на бронь по телефону

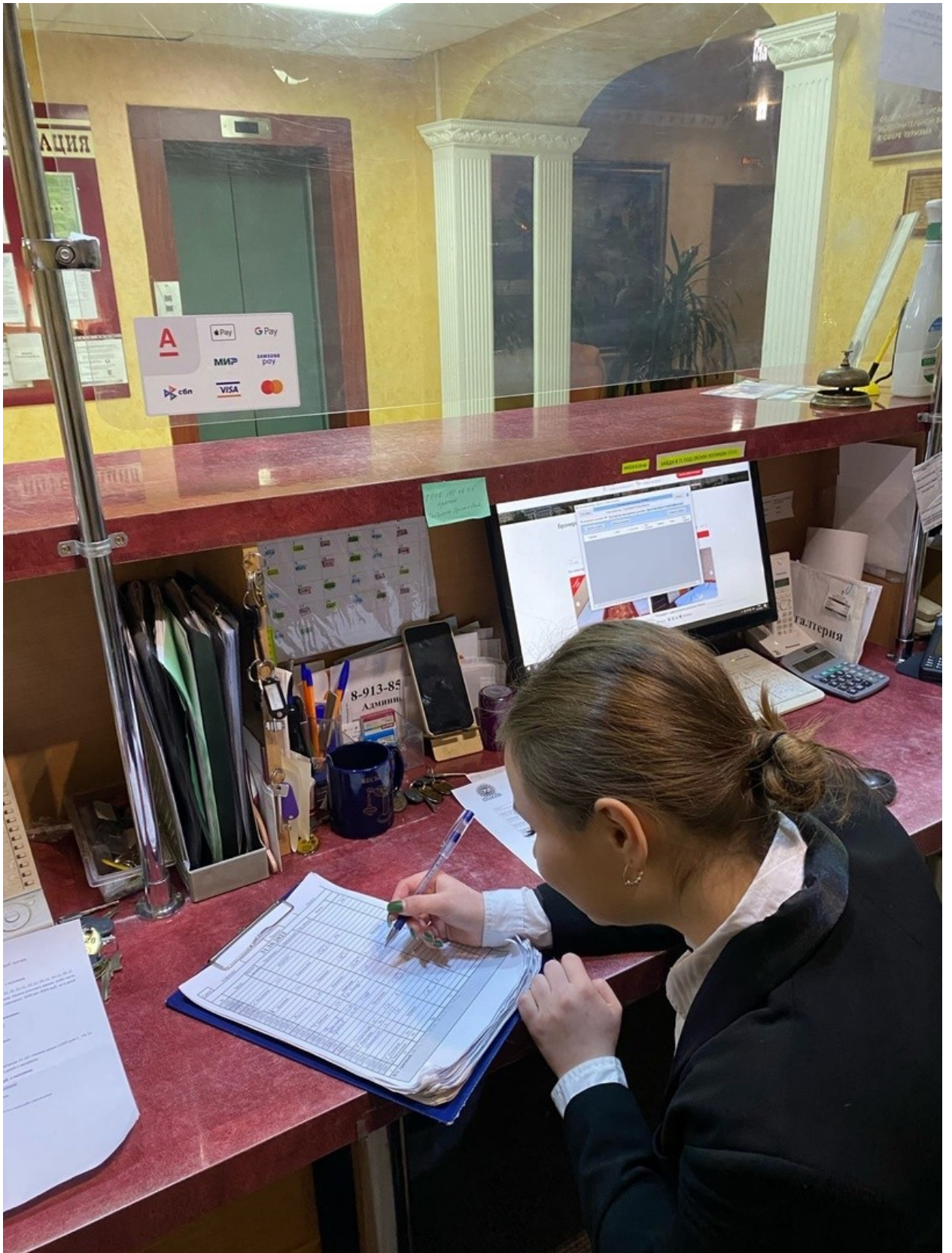


Рисунок 8. Корректировка разработанных стандартов

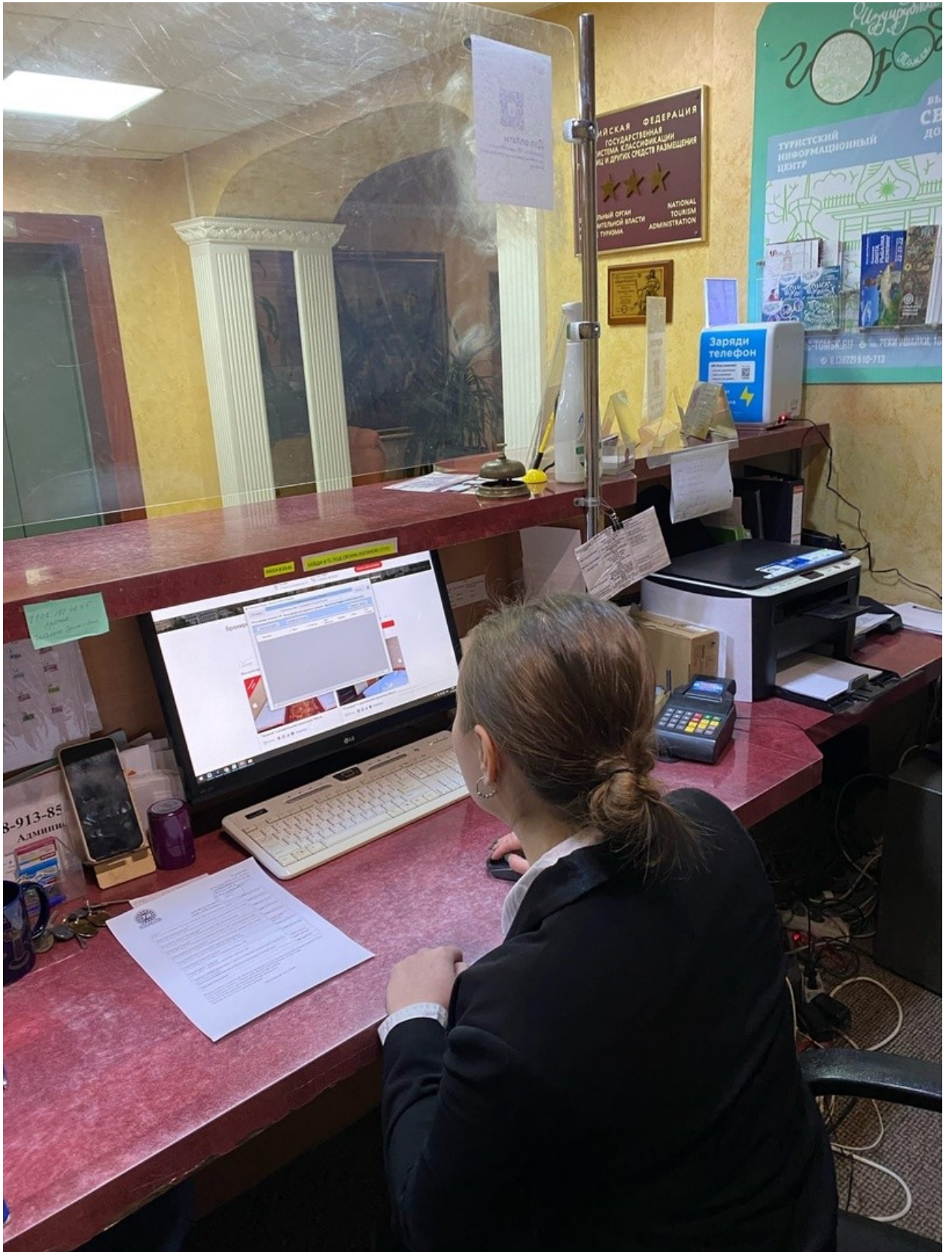


Рисунок 9. Разработка инструкции по настройке информационной базы отеля