

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ В.Я. ГОРИНА**

Худобина Г.И., Ясенюк С.Н., Нежелченко Е.В.

**ОРГАНИЗАЦИЯ ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА**

Учебное пособие

Белгород 2020

УДК 642. 5(075. 32)  
ББК 65.431-803я723

**Худобина Г.И., Ясенок С.Н., Нежельченко Е.В.** Организация гостинично-ресторанного бизнеса. – Белгород: Изд-во БелГАУ им. В.Я. Горина, 2020. - 182 с.

**Рецензент** – Власова Т.А. кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга НИУ БелГУ.

Конспект лекций рекомендован к изданию кафедрой экономики ФГБОУ ВО Белгородский ГАУ « 16 » сентября 2020 г., протокол № 2

© Коллектив авторов, 2020.

# Тема 1. Основы организации гостиничного бизнеса

## Цели и задачи изучения темы:

1. Изучить современное состояние и перспективы развития рынка гостиничных услуг
2. Ознакомиться с нормативно-правовой базой гостиничного дела
3. Исследовать системы классификаций и типологию гостиниц и других средств размещения
4. Ознакомиться с принципами организационного построения высококлассных гостиничных предприятий
5. Изучить технику взаимоотношений с клиентами высококлассного отеля
6. Исследовать принципы эффективной коммуникации внутри коллектива
7. Ознакомиться с основными положениями правил внутреннего распорядка в высококлассных гостиницах

### **1.1. Современное состояние и перспективы развития рынка гостиничных услуг**

Постоянные маркетинговые исследования рынка гостиничных услуг – это не просто неотъемлемая часть работы любого предприятия гостиничной сферы, которое хочет быть конкурентоспособным, это также важная составляющая расчета экономической эффективности предприятия. Зная основные тенденции рынка, основных игроков рынка, а также умея делать своевременный прогноз изменений, можно не только оставаться на плаву, но и выходить на ведущие позиции рынка.

В течение последних пяти-шести лет в России наблюдается стремительное развитие индустрии гостеприимства. В крупные города приходят международные тенденции ведения гостиничного бизнеса, ресторанного дела и обслуживания в целом.

Гостиничный бизнес – это наиболее стремительно развивающаяся отрасль сферы гостеприимства. Гостиничный бизнес направлен на обеспечение клиентов временным проживанием, питанием, а также на организацию их досуга. На сегодняшний день гостиничный бизнес – это одна из наиболее быстроразвивающихся и перспективных отраслей, которая может приносить существенную прибыль в масштабах национальной экономики государства.

Последние несколько десятков лет происходило формирование глобальной гостиничной индустрии. Лидирует по объемам номерного фонда Европа (38,5% от общего числа), от нее немного отстает Америка (33,5%). Второе место по объемам заняли Восточная Азия и Тихоокеанский регион (рост составил (45,3%).

Многие специалисты считают, что гостиничный бизнес – самый сложный из всех типов бизнеса в недвижимости, что делает его чрезвычайно привлекательным для профессионалов и головной болью для новичков – одни могут получать сверхприбыли, другие нести убытки.

Сейчас всё более заметную роль в мировой экономике играет международный туризм, и размещение является одним из самых важных элементов в туристической индустрии. Российское государство активно пытается улучшить качество туристского обслуживания, что выражается, например, в развитии сети учебных заведений, чьей специализацией является подготовка специалистов для индустрии туризма. Также проводится реконструкция гостиниц, построенных ещё в середине XX века.

Кроме того, для развития этой индустрии в России есть все необходимые предпосылки, такие, например, как большое количество памятников культуры. Важной тенденцией российского рынка гостиничных услуг является проникновение международных сетевых компаний. Это в первую очередь связано с недостатком опыта российских компаний в гостиничном бизнесе. Их проникновение на российский рынок происходит различным путем: присоединением уже построенных гостиниц, поглощением конкурирующих гостиничных цепей, строительством новых объектов по своим технологиям и на свои средства.

С этим напрямую связана тенденция к росту числа инвестиционных проектов по строительству и реконструкции гостиниц. Здесь необходимо отметить некую противоречивость рынка гостиничных услуг. Несмотря на то, что в основном рост инвестиций характерен для гостиниц высокого сегмента – «4 звезды» и «5 звезд», существует тенденция к сокращению числа подобных гостиниц. Такая тенденция объясняется тем, что сроки окупаемости дорогих отелей гораздо меньше, а заполняемость остается наиболее высокой среди всех сегментов.

Развитие отмечено практически во всех регионах, однако наиболее привлекательны г. Москва и г. Санкт-Петербург. Это связано с рентабельностью гостиниц. В регионах она составляет – 15-20%, а в Москве 17-25%. Вследствие этого для инвесторов наиболее прибыльным и перспективным является московский рынок гостиничной недвижимости. По данным международного агентства TRI Hospitality Consulting, в первом полугодии 2011 года каждый гостиничный номер в столице принес его владельцу €149 чистой прибыли, что на €36 больше, чем в Лондоне, занявшем второе место. По имеющимся данным, всего в российской столице 34,4 тысяч гостиничных номеров, 40% приходится на гостиницы категории «три звезды», 28% – на «две звезды», 18% – на «четыре звезды», 8% – на «пять звезд». Московские гостиницы высшей категории составляют хоть и небольшую, но весьма существенную часть рынка. Отели, принимающие первых лиц иностранных государств и деловую элиту, по определению не могут играть иной роли. Что касается гостиничного бизнеса Санкт-Петербурга, то там функционирует 329 гостиниц, совокупный номерной фонд которых составлял около 18 тысяч номеров. Из них к категории «5 звезд» относится 9 гостиниц, 20 отелей имеют категорию «4 звезды», 91 гостиница – категорию «3 звезды».

Инвесторы, управляющие компании и администрация города как структуры, формирующие спрос на рынке строительства гостиниц, в настоящее время достаточно активны и на развитии отелей среднего ценового сег-

мента (сегмента малых гостиниц). Сюда включены придорожные мини-гостиницы, апарт-отели и частный сектор гостиничного бизнеса.

В настоящий момент серьезной альтернативой гостиницам в таких условиях становятся съемные квартиры с посуточной оплатой – апартаменты. Можно сказать, что именно из таких апартаментов «вырос» петербургский рынок мини-отелей, которые по большей части представляют собой выкупленные подъезды в многоквартирных домах. К настоящему времени предложение гостиничных услуг этого сектора в Санкт-Петербурге находится на том уровне, когда уже можно говорить о конкуренции. Подтверждением этому служит возникновение ассоциации мини-гостиниц. Такая кооперация, скорее всего, поспособствует еще и тому, что теперь услуги большинства мини-гостиниц, до сих пор разрозненные, обретут некоторый регламент и выйдут на более цивилизованный уровень. Московский рынок мини-гостиниц пока развивается медленно, несмотря на то, что инвестиционная деятельность в этом секторе имеет хорошую перспективу. Несомненно, что гостиничные рынки Москвы и Санкт-Петербурга оказывают доминирующее влияние на состояние гостиничной отрасли страны в целом. Однако в последние годы и здесь наметились некоторые сдвиги, проявляющиеся, в первую очередь, в сокращении доли столиц в общем отраслевом балансе. Процесс деконцентрации происходит на фоне оживления гостиничных рынков других регионов. К числу таких стремительно развивающихся районов относится, в первую очередь, город-курорт Сочи, инвестиционная привлекательность которого не уступает столичным городам, Краснодарский край, а также ряд городов-миллионеров, например, Екатеринбург. В ряде регионов гостиничный бизнес развивается даже более динамично, чем другие сектора рынка недвижимости: жилищный и торгово-офисный. В значительной степени там активно развивается сегмент мини-отелей и гостиниц среднего ценового уровня.

### **1.2. Нормативно-правовая база гостиничного дела**

Законодательную основу гостиничного сервиса в России составляют: Гражданский кодекс РФ, Налоговый Кодекс, закон РФ «О защите прав потребителя», закон РФ «Об основах туристской деятельности в РФ», Правила предоставления гостиничных услуг в РФ, Правила предоставления коммунальных услуг в РФ, национальные стандарты ГОСТ Р, строительные нормы и правила (СНиП), санитарные правила и нормы (СанПиН) и др.

Гражданский кодекс РФ определяет основные права и обязанности предпринимателей, обеспечивает и защищает экономические и личные права граждан, устанавливает правила об имущественном и рыночном обороте. А также регламентирует систему предпринимательства в гостиничном и ресторанном бизнесе, правоприменительных и договорных отношений.

Налоговый кодекс РФ определяет финансовые обязательства граждан перед государственными органами и муниципальными учреждениями.

Закон РФ «О защите прав потребителей». Настоящий Закон регулирует отношения, возникающие между потребителями и изготовителями, исполни-

телями, продавцами при продаже товаров (выполнении работ, оказании услуг); устанавливает права потребителей на приобретение товаров (работ, услуг) надлежащего качества и безопасных для жизни и здоровья потребителей; получении информации о товарах (работах, услугах) и об их изготовителях (исполнителях, продавцах); государственную и общественную защиту их интересов, а также определяет механизм реализации этих прав.

Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в РФ» определяет принципы государственной политики, направленной на установление правовых основ единого туристского рынка в России. Он регулирует отношения, возникающие при реализации прав граждан на отдых, свободу перемещения и другие права при совершении путешествий и определяет порядок рационального использования туристских ресурсов РФ.

В качестве основных целей государственного регулирования туристской деятельностью названы: обеспечение права граждан на отдых, развитие туристской индустрии, обеспечивающей потребности граждан при совершении путешествий, создание новых рабочих мест, развитие международных контактов и др. В законе дается понятие индустрии туризма.

«Правила предоставления гостиничных услуг в РФ» – это основной нормативный документ, регламентирующий взаимоотношения исполнителя и потребителя гостиничных услуг. Состоит из четырех разделов.

Раздел I Общие положения. Даны основные нормативно-правовые акты, в соответствии с которыми разработаны Правила, а также основные понятия, используемые в Правилах.

Раздел II Информация об услугах, порядок оформления проживания в гостинице и оплаты услуг. Раздел содержит перечень информации, которую исполнитель должен довести до потребителя, условия предоставления льгот, порядок бронирования, условия заключения договора о предоставлении гостиничных услуг, правила оплаты за проживания и др.

Раздел III Порядок предоставления услуг. В разделе перечисляются требования к качеству услуг, бесплатные дополнительные услуги, ответственность исполнителя за сохранность имущества клиента, о порядке проживания в гостинице.

Раздел IV Ответственность исполнителя и потребителя за предоставление услуг. Этот раздел содержит условия отказа потребителя от условий исполнения договора, ответственность исполнителя за предоставление некачественной услуги, права потребителя при получении некачественной услуги, перечень организаций, осуществляющих контроль за соблюдением правил.

«Правила предоставления гостиничных услуг» в РФ разработаны в соответствии с ГОСТ.

**Предприятия питания независимо от форм собственности обязаны руководствоваться следующими ГОСТ и СанПиН (санитарные правила и нормы):**

- ГОСТ 50764–95 «Услуги общественного питания»;
- ГОСТ 50762–95 «Общественное питание. Классификация предприятий»;

- ГОСТ 28–1–95 «Общественное питание. Требования к производственному персоналу»;
- СанПин 42–123–5777–91 «Санитарные правила. Условия, сроки хранения особо скоропортящихся продуктов».

**К нормативным документам по стандартизации, действующим на территории России, относятся:**

- Национальные стандарты РФ – ГОСТ Р, ГОСТ;
- Общероссийские классификаторы технико-экономической информации – ОКТЭИ;
- Стандарты отраслей – ОСТ;
- Стандарты предприятий – СТП;
- Стандарты научно-технических, инженерных обществ и других общественных организаций.

Кроме этого к нормативной документации по стандартизации законодательно отнесены применяемые в установленном порядке международные стандарты, правила, нормы и рекомендации по стандартизации.

**Деятельность гостиничных предприятий и других средств размещения в нашей стране регулируется следующими национальными стандартами:**

- ГОСТ Р 51185–98 «Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования»;
- ГОСТ 12.1.004–91 «ССБТ. Пожарная безопасность. Общие требования»;
- ГОСТ 12.1.036–81 «ССБТ. Шум. Допустимые уровни в жилых и общественных зданиях»;
- ГОСТ 17.1.3.13–86 «Охрана природы. Гидросфера. Общие требования к охране поверхностных вод от загрязнения»;
- ГОСТ 17.4.3.04–85 «Охрана природы. Почвы. Общие требования к контролю и охране от загрязнения»;
- ГОСТ 2874–82 «Вода питьевая. Гигиенические требования и контроль за качеством»;
- ГОСТ Р 50644–94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Требования по обеспечению безопасности туристов и экскурсантов»;
- ГОСТ Р 50681–94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Проектирование туристских услуг»;
- ГОСТ Р 51617–2000 «Жилищно-коммунальные услуги. Общие технические условия»;
- ГОСТ Р 50690–2000 «Туристские услуги. Общие требования»;
- ГОСТ Р 51870–2002 «Услуги бытовые. Услуги по уборке зданий и сооружений. Общие технические условия»;
- ГОСТ Р 52024–2003 «Услуги физкультурно-оздоровительные и спортивные. Общие требования»;
- ГОСТ Р 52142–2003 «Социальное обслуживание населения. Качество социальных услуг. Общие положения»;

- ГОСТ Р 28681.0–90 «Стандартизация в сфере туристско-экскурсионного обслуживания. Основные положения».

Строительные нормы и правила (СНиП), используемые в гостиничном хозяйстве, в основном касаются характеристик зданий и сооружений, входящих в гостиничный комплекс. Например, СНиП 2.08.02–89 «Общественные здания и сооружения».

Нормативные требования к современным зданиям и их характеристикам содержатся в большом количестве документов, причем часть из них устарела, но, тем не менее, не отменена.

**Проектирование следует вести с учетом указаний и ограничений действующих строительных норм:**

- СНиП 2.08.01–89 «Жилые здания»;
- СНиП 2.08.02–89 «Общественные здания и сооружения»;
- СНиП 2.09.04–87 «Административные и бытовые здания»;
- СНиП 2.09.02–85 «Производственные здания»;
- СНиП 3.03.01–87 «Несущие и ограждающие конструкции»;
- СНиП 21–01–97 «Пожарная безопасность зданий и сооружений»;
- СНиП II–3–79 «Строительная теплотехника».

При осуществлении внешнеэкономической деятельности в сфере гостиничного сервиса можно использовать международные нормативные документы, регламентирующие, прежде всего взаимоотношения между гостиницами и турфирмами. К таким документам относятся «Международные гостиничные правила» и «Кодекс отношений между гостиницами и турбюро». Эти документы носят рекомендательный характер и их следует принимать за основу при взаимоотношениях гостиниц и турбюро, расположенных в разных странах.

В настоящее время для повышения качества обслуживания, повышения конкурентоспособности предприятия, многие гостиницы разрабатывают стандарты предприятия, сфера действия которых ограничена территорией гостиничного комплекса. Самыми распространенными стандартами гостиничных предприятий являются стандарты обслуживания, в которых четко прописана последовательность действий персонала по обслуживанию гостей.

### **1.3. Системы классификаций и типология гостиниц и других средств размещения**

Разнообразие интересов потребителей гостиничных услуг определяет современную сегментацию мирового гостиничного рынка и разнообразие гостиниц. Свыше 50 % путешествий составляют деловые поездки, около 40 % приходится на поездки с целью отдыха и 10 % – на путешествия с другими целями. Эта структура потребительского спроса определяет и спрос на отели соответствующего качества и направленности.

Так как у деловых людей и бизнесменов наблюдается спрос на дорогие отели высокого уровня обслуживания и этот спрос достаточно устойчив, то количество отелей класса «люкс» и первого класса, расположенных в крупных городах, деловых, коммерческих, торговых центрах городов, является

доминирующим в мировом гостиничном хозяйстве. Среди них наибольший процент составляют бизнес-отели и конгресс-отели, имеющие условия для работы (для проведения деловых встреч, совещаний), а также высокие коммуникационные возможности. У деловых людей приоритеты в выборе отеля распределены следующим образом: расположение гостиницы – наличие условий для работы – качество обслуживания – цена.

Задача классификации гостиниц достаточно трудоемка из-за их многообразия, обусловленного в свою очередь множеством видов туризма и путешествий, соответствующей специализацией средств размещения туристов, разнообразием мотивов путешествий, существенным различием материального достатка путешествующих, а также ввиду наличия национальных, географических, природных и других особенностей. Однако существует несколько общих классификационных признаков. Их можно выделить даже при существенном различии национальных классификаций: размеры, целевые рынки, уровни обслуживания, формы собственности и степени зависимости от нее организационной структуры управления. Естественно, любая классификация в известной степени условна, и эта условность будет проявляться в том, что какая-то конкретная гостиница может быть отнесена сразу к нескольким категориям и, наоборот, в силу ограниченности классификационных признаков (оснований) многие средства размещения туристов вообще нельзя отнести к какой-либо конкретной категории.

Существующие национальные системы классификации (табл. 3), поддерживаемые государством или национальными гостиничными ассоциациями путем национальных стандартов и узаконенных правил сертификации гостиничных услуг, касаются в основном количественных характеристик материальной базы, полноты сервиса, уровня и качества гостиничных услуг и не затрагивают такие признаки, как целевые рынки, специфические функциональные требования, формы собственности и структуры управления, принципы расположения гостиниц и др. Поэтому при изучении гостиничной индустрии знания только этих систем недостаточно. Вместе с тем другие многообразные классификационные признаки гостиниц используются как в национальной, так и в международной статистике по гостиничной индустрии. Всемирная туристская организация, анализирующая данные национальной статистики и публикующая сводные статистические данные, рекомендует свою классификационную схему (табл. 1), которую необходимо знать при анализе и сопоставлении статистических данных.

Таблица 1

Системы классификаций средств размещения,  
принятые в разных странах

Страна	Принципы классификации
Австралия	5-звездочная классификация
Австрия	5-звездочная европейская система. Кроме того, внекатегорийные малые гостиницы в сельской местности и дешевые средства размещения (youth hotels)

Англия	Наиболее распространена система «корон» или «ключей» (в сравнении с общеевропейской звездой корона на одну единицу выше). Широко используется классификация ВТА (ассоциации британских турагентств) - также 5-звездочная, но с простой методикой назначения звезд
Андорра	5-звездочная классификация
Аргентина	Национальная система классификации. Пять категорий, соответствующих следующим уровням системы пяти звезд: «Т» (tourist class) - **; «F» (first class) - ***; «FS» (first superior class) -от *** до *****; «L» (luxe), «DL» (de luxe) -***** и суперкомфортабельные
Бахрейн	5-звездочная система с некоторыми местными особенностями
Бенилюкс (Бельгия, Нидерланды, Люксембург)	5-звездочная система с некоторым завышением звездности (кроме отелей известных цепей)
Бразилия	5-звездочная система с некоторым завышением звездности в независимых отелях
Венгрия	5-звездочная система
Германия	Система классификации гостиниц государственная, по 5-звездочной системе. Средства размещения разделяются на гостиницы, курортные гостиницы (Kurhotel), постоянные дворы (Gasthof), отели-пансионы и отели-гарни
Греция	Четыре категории, обозначаемые буквами (А, В, С, Д). Высшая категория качества гостиниц обозначается «de luxe». Примерное соответствие качества 5-звездочной системе такое: «de luxe» - ***** А - ***** В - *** С - ** Д - *
Египет	5-звездочная классификация с завышенным уровнем качества (на 1-2 звезды)
Израиль	Гостиницы разделены на три категории, которым на практике ставятся общепринятые категории пяти звезд
Испания	Градация категорий, обозначаемых звездами, введена для каждой группы средств размещения: для гостиниц от * до *****; для бунгало (апартаментов) - от * до ****; для постоянных дворов и пансионов - от * до ***
Италия	Гостиницы разделены на три категории, соответствующие примерно по качеству общепринятой градации в Европе: категория 1 - ****, категория 2 - ***, категория 3 - **
Китай	5-звездочная классификация для комфортабельных отелей. Некатегорийные средства размещения также разделяются на группы: хостелы (постоялые дворы) типа студенческих общежитий, дома для гостей и т. п.
Мальдивы	Комфортабельные средства размещения подразделяются на категории: «standart», «de luxe», «junior suite», «presidential suite»
Мальта	5-звездочная система сохраняется при внедрении новой национальной системы, разделяющей отели на три категории: золотая, серебряная, бронзовая
Марокко	5-звездочная система с некоторым завышением звездности (на 0,5-1 звезды)
Мексика	5-звездочная национальная классификация, сходная с европейской. Класс отеля устанавливается на основе анализа большого числа параметров (критериев) - от 52 до 108. Кроме того, есть еще категория выше пяти звезд - это категория «gran turismo»
Норвегия	5-звездочная система для комфортабельных отелей. Развита система некатегорийных молодежных общежитий (youth hostels)
ОАЭ	5-звездочная система для отелей. Распространены также виллы и апар-

	таменты (некатегорийные средства размещения)
Панама	5-звездочная система
Россия	5-звездочная классификация в соответствии с ГОСТ Р 50645-94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц»
Франция	5-звездочная классификация - родоначальница наиболее употребительной в настоящее время системы гостиничных категорий в Европе, часто называемой европейской

Классификация средств размещения, рекомендуемая ВТО, представлена в таблице 2

Таблица 2

### Классификация средств размещения, рекомендуемая ВТО

1	Коллективные средства размещения туристов
1.1	Гостиницы и аналогичные средства размещения
1.1.1	Гостиницы – объекты, состоящие из номеров, число которых превышает некоторый минимум (7-10), сгруппированные в классы и категории в соответствии с услугами и стандартами страны, имеющие единое руководство и предоставляющие разнообразные гостиничные услуги (отели, мотели, гостиницы квартирного типа, клубы-отели, пляжные и курортные гостиницы, пансионаты и т. д.). В публикуемых статистических данных имеются различия: а) по размеру: меньше 100 номеров, от 100 до 300 номеров, свыше 300 номеров; б) по уровню и качеству обслуживания и комфорту: отели класса «люкс», 1 -го класса, экономкласса; в) по управлению: независимые, принадлежащие цепям
1.1.2	Аналогичные средства размещения (туристские общежития, меблированные комнаты и другие заведения, которые предоставляют ограниченные услуги, например, проживание, включая уборку номера)
1.2	Специализированные заведения. Кроме услуг размещения выполняют еще какую-либо другую специализированную функцию
1.2.1	Оздоровительные заведения
1.2.2	Лагеря труда и отдыха
1.2.3	Общественные средства транспорта (поезда, морские и речные суда и т. п.)
1.2.4	Конгресс-центры
1.3	Прочие коллективные заведения
1.3.1	Жилища, предназначенные для отдыха
1.3.2	Кемпинги и др.
2	Индивидуальные средства размещения
2.1	Собственные жилища
2.2	Арендуемые комнаты
2.3	Арендуемые жилища
2.4	Размещение у родственников и знакомых (бесплатно)
2.5	Прочие

При классификации гостиниц в разных странах используются различные системы, которых на сегодняшний день существует более тридцати. Введению единой классификации гостиниц в мире препятствует ряд факторов, связанных с культурно-историческим развитием государств, осуществляющих туристскую деятельность, их национальными особенностями, различиями в критериях оценки качества обслуживания и др.

Самыми распространенными классификациями являются:

- система звезд, применяемая во Франции, в Австрии, Венгрии, Египте, Китае, России ряде других стран, участвующих в международном туристическом обмене;

- система букв, используемая в Греции;

- система «корон», характерная для Великобритании;

- система разрядов и др.

Рассмотрим особенности данных классификаций. Наиболее часто встречающейся классификацией гостиниц является **французская национальная классификация**, в соответствии с которой все гостиницы в зависимости от комфортабельности делятся на категории, условно обозначаемые **звездами**. Устанавливает для туристских отелей шесть категорий, среди которых пять с присвоением определенного количества звезд (1\*, 2\*, 3\*, 4\*<sup>L</sup> или 5\*), одна категория без звезды.

При классификации гостиниц в **Египте** также используются звезды, но надо учитывать, что, по сравнению с европейской системой, они завышены приблизительно на 1/2 звезды. В **Китае** на начало 1996 года насчитывалось около четырех тысяч средств размещения, для оценки которых применяется распространенная пятизвездочная система, хотя, помимо нее, в стране существует и своя специфическая шкала, в соответствии с которой к наиболее примитивным базам приема относятся «гостевые дома» (zhaodaisuo). Эти постоянные дворы, или хостелы, могут быть сравнимы со студенческими общежитиями. Более комфортабельными считаются «дома для гостей» (bin-guan). По существу, это - гостиницы двух-трехзвездочного уровня. К наиболее престижным средствам размещения, отвечающим требованиям, предъявляемым к отелям трех-четырёхзвездочной категории, можно отнести туристские гостиницы. При этом китайские стандарты ничуть не уступают европейским.

Согласно **Немецкой классификации**, гостиничные предприятия подразделяются на пять классов. С целью гармонизации с Европейской системой здесь сразу же предусматривается соответствие каждого класса определенному количеству звезд:

туристский класс - \*;

стандартный класс - \*\*;

комфортный класс - \*\*\*;

первый класс - \*\*\*\*;

люкс - \*\*\*\*\*

Особенностью Немецкой классификации является то, что в ней предусмотрены категории и для таких типов гостиничных предприятий, как пансионы, гостиницы, отели-гарни.

В *Греции* пользуется популярностью «буквенная» система классификации, хотя на фасадах отелей можно увидеть привычные звезды. Все греческие гостиницы делят на четыре категории: А, В, С, Д.

Гостиницы категории «А» соответствуют четырехзвездочному уровню, «В» – трехзвездочному, «С» – двухзвездочному. Гостиницам высшего класса нередко присуждается категория «de luxe». Но, несмотря на приведенную классификацию, средства размещения Греции, обладающие одинаковой категорией, значительно отличаются друг от друга.

В мировой практике имеются случаи, когда в пределах одной страны существует несколько систем классификаций. Например, в *Великобритании* наряду с *системой «корон»* используется классификация, предложенная Ассоциацией британских турагентств – British Travel Authority (BTA):

- бюджетные гостиницы (\*);
- гостиницы туристского класса (\*\*);
- гостиницы среднего класса (\*\*\*)
- гостиницы первого класса (\*\*\*\*);
- гостиницы высшей категории (\*\*\*\*\*).

По сравнению с другими странами английские гостиницы имеют ряд особенностей. Нужно иметь в виду, что некоторые лондонские гостиницы находятся полностью в частном владении, некоторые принадлежат акционерным обществам, компаниям и т. д.

Гостиничная база *Италии* представлена 40 тысячами гостиниц, разбросанных по всей стране. Классификация итальянских гостиниц достаточно запутана, хотя путешественники нередко могут увидеть знакомые звезды над дверьми отелей. Официальной «звездной» шкалы в стране нет. Согласно принятым в Италии нормам, отели дифференцируют по трем категориям. При этом можно предположить, что первая категория условно соответствует уровню \*\*\*\*, вторая – \*\*\*, третья – \*\*. Кроме того, в рамках каждой категории существует своя произвольная градация. К наиболее заметным отличительным особенностям итальянских гостиниц следует отнести их небольшие размеры (50-80 номеров). Как правило, маленькие гостиницы редко претендуют на высокую категорию и соответствуют двухзвездочному уровню, хотя на альпийских курортах встречаются небольшие отели, оснащенность и уровень обслуживания которых отвечают самым высоким требованиям.

*Израиль* располагает высококлассным курортно-гостиничным комплексом на берегах Средиземного и Красного морей. Количество отелей увеличивается, а звездная классификация, существовавшая там еще 7-8 лет назад, аннулирована. На ее месте возникла дифференциация гостиниц по трем категориям.

В *Испании* также существует градация средств размещения по категориям:

- гостиницы (hoteles) пяти категорий – от \* до \*\*\*\*\* звезд;
- дома гостиничного типа, бунгало и т. д. (hoteles-aparta-mentes) четырех категорий – от \* до \*\*\*\* звезд;
- постоянные дворы (hostales) трех категорий – от \* до \*\*\* звезд;

- пансионаты (pensiones) трех категорий.

Кроме того, существуют государственные предприятия приема туристов (paradores), находящиеся в подчинении Государственного министерства по туризму. Они расположены большей частью в наиболее живописных районах, там, где почти нет других возможностей для размещения приезжих. К ним относятся старые крепости, замки и дворцы, которые оборудованы как отели «люкс».

В *Португалии* широчайший выбор отелей, вилл и апартаментов для проживания. Самое экзотическое размещение, которое предлагает Португалия. Речь идет о пузадах. Пузада – это старинный замок XVII-XIX вв., сохранивший свой колорит и всю красоту. Некоторые из этих замков функционируют как музеи, другие превращены в отели. Расположены они по всей стране, в том числе и на побережье, и классифицируются как отели от 3-5\*. Стоимость проживания в них, как ни странно, не выше цен обычных отелей, т. е. от \$20 в сутки с человека.

**Швеция.** Основные характеристики шведской системы классификации таковы:

1. Обязательное соблюдение гостиницами-заявителями требований членства в Ассоциации. Пройти процедуру классификации могут и гостиницы, не являющиеся членами Ассоциации, однако соответствия категории им не выдается.

2. Принцип добровольности прохождения процедуры классификации.

Две разновидности отелей: «Hotel» (гостиница + ресторан) и «Hotel Garni» (гостиница + завтрак).

3. Количество категорий в системе – пять для «Hotel» (от 1\* до 5\*) и 4 для «Hotel Garni» (от 1\* до 4\*).

4. Поскольку система классификации достаточно новая, предусмотрены ежегодные инспекции отелей. Позже предполагается проведение проверок не чаще одного раза в два года.

5. Использование специального знака для подтверждения категории. Для «Hotel» и «Hotel Garni» предусмотрены разные знаки. Условием действительности знака является указание года его выдачи/проведения очередной инспекционной проверки. Сам знак размещается у входа в отель. Для обновления даты на знак ежегодно приклеиваются новый стикер. Если количество звезд (категория) меняется, отель получает новый знак.

6. Web-поддержка системы классификации. С 2003 года работает специальный сайт [www.hotelsweden.com](http://www.hotelsweden.com) на шведском, английском и немецком языках, через который можно узнать все подробности о системе классификации, осуществить поиск отелей, прошедших эту процедуру, и получить полные сведения об услугах отеля. Поиск возможен по количеству звезд, расположению и названию отеля. Каждый отель имеет индивидуальное окно, фотографии и ссылку на собственную Интернет-страницу.

7. Собственный подход к классификации гостиниц имеют *гостиничные цепи*. Обычно в них выделяются не категории, а марки, распространяющиеся на все гостиницы конкретной цепи. В каждой марке может учитываться

ся не только уровень комфорта, но и назначение, месторасположение и некоторые другие критерии.

Крупнейшая американская гостиничная цепь Holiday Inn при выделении марок учитывает не только уровень комфорта, но и назначение, месторасположение, длительность пребывания клиентов и некоторые другие критерии. Она включает следующие марки:

- Holiday Inn hotels resorts – отели курортного типа, расположенные вне городских и промышленных зон, вблизи морского побережья или озер, в горах или лесу. Располагают всем необходимым для активного отдыха: бассейнами, саунами, теннисными кортами и различным спортивным инвентарем. Это самая распространенная торговая марка цепи;

- Holiday Inn Garden Court hotels – гостиницы экономического класса для деловых людей. Чаще всего располагаются вблизи аэропортов и крупных торговых бизнес-центров;

- Holiday Inn Express hotels – гостиницы с номерами квартир типа (апарт-отели);

- Holiday Inn Select hotels – отели для деловых людей с полным набором услуг;

- Holiday Inn Hotels Suites – отели, рассчитанные на бизнесменов, предпочитающих иметь домашний комфорт в условиях длительного проживания в отеле.

Лучшая гостиничная цепь Великобритании Forte Hotel Group предлагает четыре дифференцированные торговые марки гостиничных предприятий.

- Le Meridien Hotels & resorts – отели класса deluxe (выше категории люкс), расположенные в крупнейших городах и на курортах. Архитектурное решение предприятий этой марки выдержано в классическом европейском стиле с индивидуальными особенностями, учитывающими местные традиции. Предоставляется высокий уровень обслуживания. Клиентами в большинстве случаев являются представители бизнес-, конгрессного и инсентив (поощрительного)-туризма.

- Posthouse – среднебюджетные гостиницы. Предлагают стандартный набор услуг. Обеспечиваются необходимые условия для отдыха и работы, проведения конференций и симпозиумов.

- Heritage Hotels – уникальная торговая марка. Отели, объединенные под этой маркой, представляют большую историческую ценность. Практически все предприятия этой марки находятся в зонах повышенной туристской активности и в небольших, имеющих многовековую культуру городках Англии и Шотландии, центральной части и вдоль побережья Великобритании.

- Travelodge – гостиницы этой группы имеют в среднем от 85 до 200 гостевых комнат, рассчитанных на путешественников и бизнесменов, избравших эконом-класс. Расположены вблизи автомагистралей и транспортных узлов.

В ряде случаев названия марок гостиниц не дают потребителю соответствующей информации, вследствие чего туроператоры стали проводить условное соотношение каждой марки определенному количеству звезд по ев-

ропейской системе. В случае с гостиничной цепью Ассог это выглядит следующим образом: Sofitel – 5 звезд, Novotel – 4, Mercury – 3, Ibis – 2, Etap – 1, Formule 1 – без звезды.

В США, да и в других странах Америки, не пользуются классификацией, принятой в Старом Свете. Уровень обслуживания определяется вхождением данного отеля в престижные гостиничные цепи. Это прежде всего «Хилтон», «Мариотт», «Рэдиссон», «Форте», «Кемпинский», «Холидей инн», «Интерконтиненталь», «Рамада», «Миритим» и др. Торговый знак этих фирм надежное подтверждение высокого уровня обслуживания.

Гостиницы делятся на три группы *Deluxe*, *First Class* и *TouristClass*, в каждой группе есть деление на *Superior* и *Moderate*.

1. *Superior Deluxe*: Дорогая шикарная гостиница, часто в виде дворца (palace), которая предлагает наивысший стандарт обслуживания, размещения и удобств. Элегантные и изысканные общественные помещения. Престижное место расположения. Отели такой категории относятся к лучшим гостиницам в мире.

2. *Deluxe*: Гостиницы такого класса очень похожи на гостиницы класса Superior Deluxe, но с той разницей, что они не такие огромные и у них более разумные цены. Отель такого класса можно спокойно рекомендовать даже очень требовательным к сервису клиентам.

3. *Moderate Deluxe*: Очень похожи на предыдущий класс, но с определёнными недостатками. В некоторых случаях там не такой шикарный внешний вид как в Deluxe. Иногда гостиница всем хороша: и известная, и шикарная, и удобно расположена и сервис на высшем уровне, но получает такой класс из-за не очень благоприятной репутации в прошлом. К примеру: сначала отель был открыт как отель низкой или средней категории, а потом сервис улучшали, ремонтировали, отстраивали и переводили уже в более высокую категорию – такой гостинице не дадут очень высокий класс, т.к. высшей категории необходимо сразу строить новую гостиницу, отвечающую всем стандартам предполагаемого класса.

4. *Superior First Class*: Гостиница выше среднего. Может быть исключительно хорошо отреставрированным старым отелем, но чаще – это хороший современный отель, специально спроектированный для первого класса, имеющий некоторые хорошие качественные особенности. Номера и общественные места обставлены со вкусом и очень комфортабельны. Гостиницу такого класса чаще всего рекомендуют клиентам высших слоёв среднего класса; такая гостиница вполне может удовлетворить запросы весьма требовательных клиентов.

5. *First Class*: Комфортабельная гостиница со стандартными номерами, развлечениями и общественными помещениями. Может иметь целый уровень или крыло с люксами. Такие гостиницы очень хороши для дорогих групповых туров.

6. *Limited-Service First Class*: Это гостиницы, предлагающие качество First Class, но с ограничениями в дополнительных удобствах и услугах. Завтраки сервируются в маленьком, неформальном ресторанчике в гостинице, а

вечерние коктейли – в холле отеля. Полный пансион (обед и ужин) такие отели могут не предоставлять вообще.

7. *Moderate First Class*: По сути, гостиницы 1 Класса (First Class), с комфортабельными, но простенькими номерами и общественными помещениями. Может не быть некоторых удобств (к примеру, ресторана). Наилучшим образом такие гостиницы подходят для клиентов, желающих сэкономить.

8. *Superior Tourist Class*: изначально – пансион, но в очень хорошем состоянии, номера очень функциональны – все необходимые удобства, скромно, но аккуратно обставлены, хотя некоторые могут отвечать стандартам Первого Класса. Общественные помещения могут быть очень маленькими или вообще не существовать, часто просто в виде прохода или коридора, но очень приятно оформленные.

9. *Tourist Class*: Рекомендуются для недорогих групповых туров со скромными требованиями к комфорту и обслуживанию. Все минимальные удобства в номерах есть.

10. *Moderate Tourist Class*: Малобюджетный отель, часто достаточно старый и не в очень хорошем состоянии. Клиенты обязательно должны быть предупреждены, чего можно ожидать и чего там не будет. Минимальные удобства (туалет/душ/умывальник) в номерах есть.

К неклассифицированным гостиницам и пансионатам не обязательно могут относиться только самые худшие, часть – это очень маленькие, уютные, чистенькие и с «изюминкой» заведения. Чаще всего, большое количество таких неклассифицированных отелей можно встретить на небольших горнолыжных курортах.

Таким образом, для каждой страны характерна своя классификация гостиниц, и даже гостиницы, относящиеся к одной категории, но расположенные в разных государствах, имеют существенные различия. Согласно действующим в Российской Федерации нормативным документам по туризму и гостеприимству, классификация гостиниц (мотелей) вместимостью не менее десяти номеров осуществляется по категориям. Категории соответствуют звездам, количество которых увеличивается с повышением уровня обслуживания.

Гостиницы классифицируют по пяти категориям \* мотели -; по четырем.

Пять звезд соответствуют высшей категории (\*\*\*\*\*), одна звезда – низшей (\*), в мотелях – \*\*\*\* звезды - высшая категория, \* звезда – низшая.

При аттестации гостиницы для присвоения ей определенной категории учитывают требования, предъявляемые:

- к зданию и прилегающей к нему территории;
- номерному фонду;
- техническому оборудованию;
- оснащению мебели;
- предметам санитарно-гигиенического оснащения номера;
- общественным помещениям;

- помещениям для предоставления услуг питания;
- услугам, предлагаемым предприятиями размещения;
- персоналу и его подготовке и др.

### ***Различие гостиниц по размерам (вместимости)***

Вместимость гостиниц определяется количеством номеров или мест. В статистических данных часто приводятся оба эти параметра.

По числу номеров гостиницы обычно разделяются на 4 категории:

- малые (до 100-150 номеров);
- средние (от 100 до 300-400 номеров);
- большие (от 300 до 600-1000 номеров);
- гиганты (более 1000 номеров).

Размер гостиницы свидетельствует, как правило, о полноте и качестве сервиса (объеме и качестве дополнительных услуг), а также косвенно характеризует другие параметры.

### ***Классификация гостиниц по целевым рынкам***

Цель путешествия является основным фактором, определяющим тип гостиницы, ее основное функциональное назначение, требования к ее территории, объему услуг, целесообразных в условиях конкретного гостиничного комплекса, а также определяющим сезон, длительность посещения гостиницы и ее местоположение. Общим обязательным требованием для организации гостиницы как средства размещения туристов (временно проживающих) является наличие условий для размещения, питания, необходимого минимума бытового обслуживания.

***Целевой рынок*** – это конкретная категория людей, которую отель предполагает видеть в качестве потенциальных гостей. Некоторые гостиницы проектируются и строятся под целевые рынки, другие же стараются выйти на целевые рынки, используя маркетинговый подход в своей стратегии.

В гостиничной индустрии имеется тенденция к ориентации на более мелкие категории (сегменты) рынка и разработке соответствующего гостиничного продукта (комплекса услуг) в соответствии с их требованиями. Маркетинговая сегментация способствует существенному росту разнообразных цепочек отелей, ориентирующихся на определенную категорию туристов. При этом каждый специфический сегмент рынка обслуживается отелем одной и той же цепи, но имеющей несколько отличающуюся торговую марку. Например, отелицепочки «Marriott»: «Marriott Margins», «Marriott Hotels», «Marriott Inns», «Courtyard by Marriott», «Fairfield Inn by Marriott», «Residence Inn by Marriott». Преимущество этого подхода заключается в том, что в определенной географической зоне может располагаться множество отелей одной цепи, но разной ориентации, привлекая тем самым разные категории гостей в подходящие для них отели. Недостаток такого подхода заключается в том, что гости отеля сталкиваются с трудностями из-за дифференциации его сервиса.

### ***По обслуживанию целевых рынков гостиницы разделяются:***

1. ***Гостиницы для туристов***, основной целью и мотивом путешествия которых является ***профессиональная деятельность*** (бизнес, коммер-

ция, встречи, совещания, симпозиумы, конференции, конгрессы, обмен опытом, обучение, профессиональные выставки, презентации продукции и т. п.). К категории гостиниц делового назначения относятся бизнес-отели (коммерческие отели), конгресс-отели, конгресс-центры, профессиональные клуб-отели и ведомственные отели.

2. **Гостиницы для туристов**, основной целью и мотивом путешествия которых являются *отдых* (пассивный, активный, комбинированный) и *лечение* (профилактическое, восстановительное):

- курортные гостиницы;
- пансионаты и дома отдыха (для стационарного пассивного отдыха);
- туристско-экскурсионные гостиницы (туркомплексы);
- туристско-спортивные гостиницы (туркомплексы);
- казино-отели (гостиницы для любителей азартных игр);
- специализированные (с системой технического обслуживания личных транспортных средств туристов, мобильные, самообслуживания).

3. **Транзитные гостиницы** (туркомплексы):

- на авиатрассах (гостиницы при аэропортах);
- на автотрассах (мотели);
- на железнодорожных трассах (привокзальные);
- на водных трассах (отели, расположенные вблизи портов).

4. **Гостиницы для постоянного проживания.**

**Классификация по форме собственности** – кондоминиумы и таймшерные гостиницы

**Кондоминиумы** – гостиничные комплексы, помещения и номерной фонд в которых продан индивидуальным владельцам, проживающим или сдающим в аренду эти помещения отдыхающим. Отличие таймшерных отелей заключается в том, что выкупается не номерной фонд, а долгосрочное право на отдых в отеле или в цепи отелей.

В данном классе российские гостиницы подразделяются на муниципальные, частные, ведомственные, гостиницы смешанной собственности, общественных организаций, а также гостиницы с участием иностранного капитала.

**Классификация гостиниц:**

а) **по уровню сервиса** (обслуживания), ассортименту и стоимости услуг отели бывают класса «люкс», 1-го класса, экономкласса, отели с ограниченным сервисом (ночлег и завтрак), а также дешевые отели типа студенческих общежитий;

б) **по месту размещения** – городские (центральные, окраинные), транзитные (у магистралей), пригородные, сельские, а также отели, расположенные вблизи географических особенностей (берега рек, озера, моря, океана, в горах и т. д.);

в) **по природным зонам** размещения (в лесах, горах, пустынях и т. д.);

г) **по времени функционирования** - круглогодичные, сезонные.

**Краткая характеристика основных групп гостиниц**

**1. Коммерческие отели (бизнес-отели).** Современные коммерческие отели обычно расположены в центре города или в его деловом районе – в зонах, удобных для целевых групп. Это самая крупная группа отелей. Она обслуживает в основном бизнесменов. Большинство коммерческих отелей располагают конференц-залами, номерами «люкс» и банкетными залами. К услугам гостей – прачечная, химчистка, предоставление необходимой информации, киоски розничной торговли, бассейны, оздоровительные клубы, теннисные корты, сауны, спортивные площадки.

**2. Мотель**– предприятие, обслуживающее в основном гостей, прибывших на автомобиле. Мотели предоставляют парковку для автомобилей гостей рядом с гостиницей. Мотели могут располагаться в любом месте, но обычно их можно встретить на окраине города или вдоль шоссе. Большинство мотелей – двухэтажные, построены в районе основных магистралей. Как правило, мотели не предлагают полный перечень услуг, характерных для отеля.

**3. Отели вблизи аэропортов.** Эти гостиницы отличаются от других по количеству номеров и уровню сервиса. Типичные целевые рынки для этих отелей: бизнесмены, авиапассажиры, вынужденные из-за задержки рейса остаться в аэропорту на ночь, а также персонал авиалиний. Эти отели обычно располагают специальными лимузинами для трансфера гостей из аэропорта в гостиницу и назад.

**4. Отели «люкс»** – это новейший, быстроразвивающийся сегмент гостиничного хозяйства. В этих гостиницах номера имеют несколько комнат: гостиную и изолированную спальню. В некоторых номерах «люкс» есть кухня с холодильником и встроенным мини-баром. Такие отели рассчитаны на людей, которые пользуются номером «люкс» как местом временного проживания и наслаждаются домашним комфортом вне дома. Семьи, приезжающие в отпуск, находят такое место проживания на отдыхе очень удобным. Люди разных профессий могут совмещать работу с отдыхом и даже принимать гостей.

**5. Отели для постоянного места жительства.** Эти отели рассчитаны на гостей, практически постоянно проживающих в них. В основном – это одинокие люди. Как правило, подобные отели распространены в США и обслуживают гостей, которые могут позволить себе ограниченный гостиничный сервис каждый день. Обстановка номера в таком отеле – это гостиная, спальня и маленькая кухня. К услугам гостей – ежедневная уборка, телефон, услуги контактной службы и другой гостиничный сервис. При отеле может быть ресторан и зал для отдыха.

**6. Курортные отели (пансионаты).** Гости выбирают пансионаты в качестве запланированного места отдыха, выделяя их среди других видов гостиниц. Пансионат может располагаться в горах, на острове, в экзотической местности и обязательно далеко от населенных пунктов. Гости здесь привлекают рекреационные возможности и живописный пейзаж. Им предлагаются прекрасное питание, богатый выбор напитков, бытовые услуги и обслуживание в номерах. Многие гостиницы предлагают широкий спектр услуг для активной деятельности гостей: танцы, гольф, теннис, верховая езда, по-

ходы на природу, катание на лыжах, плавание. Подобные отели рассчитывают на постоянных клиентов, приезжающих сюда на отдых из года в год, а также на их положительные отзывы и рекомендации своим друзьям и знакомым. Управляющими таких гостиниц являются общительные люди, которые планируют, организуют и разрабатывают программы отдыха.

**7. Гостиницы, предлагающие ночлег и завтрак.** Это могут быть небольшие дома, где расположено несколько номеров, или небольшие коммерческие здания (от 20 до 30 номеров). Обязательный завтрак варьируется от обычного легкого континентального до полноценного обеда. Иногда гостиницы предлагают лишь ночлег и завтрак. Все остальные виды сервиса и рекреационные возможности отсутствуют. Этим объясняется низкая цена проживания в подобной гостинице.

**8. Таймшерные отели и отели-кондоминиумы.** Индивидуалы покупают право владения частью помещения на какой-то срок (от одной до двух недель в год). Эти отели становятся особенно популярными в курортных зонах. Владельцы часто не могут себе позволить совладение отелем в течение всего года, поэтому являются таковыми лишь несколько недель в году.

Отели-кондоминиумы похожи на таймшерные. Разница между ними заключается в форме собственности. Помещения в отелях-кондоминиумах могут передаваться во владение лишь одному хозяину. В то время как у таймшерного отеля может быть несколько владельцев. В отеле-кондоминиуме владелец сообщает управляющей компании, на какое время он хочет владеть частью помещения.

Таймшерные владельцы и владельцы отелей-кондоминиумов получают доход от аренды помещения и платят управляющей компании за рекламную деятельность, аренду, бытовые и технические услуги. Владельцы также ответственны за меблировку помещения. Номер обычно включает гостиную, столовую, кухню, ванную, одну или более спален. Гости останавливаются здесь на одну-две недели.

**9. Казино-отели.** Отели, располагающие возможностями для азартных игр, выделяются в группу казино-отелей. Хотя гостиничные номера и сервис предприятий питания могут быть на высшем уровне, их функции вторичны по отношению к казино. Вплоть до недавнего времени гостиничные номера в этих отелях, а также рестораны не считались приносящими большой доход. Сегодня считается, что все предлагаемые услуги в казино-отелях приносят хорошую прибыль. В казино-отели стремятся гости, которые намерены хорошо провести время. Часто в этих отелях можно встретить рестораны, предлагающие особую кухню. К услугам гостей экстравагантные шоу. Своим посетителям отель предлагает чартерные рейсы. Казино в отеле работает 24 часа в сутки, 365 дней в году, что говорит о высокой степени эксплуатации гостиничных номеров и предприятий питания.

**10. Конференц-центры.** Во многих отелях есть залы для проведения собраний и дискуссий. Но весь перечень возможностей для проведения конференций и конгрессов есть только в конференц-центрах. В большинстве конференц-центров предлагается ночлег на 1 ночь. Так как конференции

имеют локальный характер, главная задача конференц-центра состоит в том, чтобы обеспечить все необходимое техническое оборудование для конференции: вспомогательное аудио- и видеооборудование, бизнес-центры, комфортабельную мебель и т. д. Конференц-центры, как правило, располагаются в столицах, в них имеются большие возможности для отдыха: площадки для гольфа, открытые и закрытые бассейны, тренажерные залы, водные процедуры, спортивные площадки для занятий легкой атлетикой и т. д. За все услуги конференц-центра с участников берется одна цена, включающая стоимость номера, питания, использования залов, технического обеспечения и связанных с этим других услуг. Однако возможности для развлечения ограничены, так как конференц-центры в основном нацелены на удовлетворение нужд организаторов конференции, чем на заполнение досуга ее участников.

**11. Конгресс-отели** еще один сегмент гостиничного хозяйства, который возник недавно. По сравнению с другими отелями, предлагающими менее 600 номеров, конгресс-отели располагают 2000 номеров и более. В этих отелях останавливаются участники крупных конвенций во время их проведения. Конгресс-отели нацелены на деловой сегмент рынка. Предоставляется полный набор деловых услуг: телеконференция, секретариат, перевод на многие языки, факс. Как правило, заявка на проведение конгресса в данном отеле подается за 2 года, но нередко проведение конгресса в конкретном отеле планируется и за 10 лет. Это объясняется многочисленностью приглашенных гостей.

**12. Акватория** – стационарный корабль, изъятый из эксплуатации как транспортное средство и используется в качестве отеля.

**13. Апартамент-отель** – отель, состоящий из квартир, цена которых не зависит от числа проживающих в нем гостей. Рассчитан на самообслуживание, в том числе, на самостоятельное приготовление гостями еды, поэтому в номерах обязательны кухни с необходимым инвентарем.

**14. База туристская** – туристский комплекс, расположенный на маршруте с активными способами передвижения, в состав которого входят помещения для активного отдыха туристов. Обычно принимает туристов, совершающих походы с активными способами передвижения: горные, водные, лыжные, пешеходные. Как правило, туристские базы располагаются в живописных местах, в ущельях, на опушке леса и т. п.

**15. Ботель** – небольшая гостиница на воде, в качестве которой может использоваться соответствующим образом оборудованное судно.

**16. Бунгало** – небольшое строение из легких материалов, используемое для размещения туристов. Широко распространено в международных молодежных туристских центрах.

**17. Деревня экологическая** – социально организованная территория, обеспечивающая отдых в естественной среде с использованием традиционных для России средств размещения (изба) и питания. Экологическая деревня обеспечивает натуральное поведение туристов, наблюдение за домашними животными, другие элементы агротуристического комплекса.

**18. Кемпинг** – лагерь для авто-, мото-, велотуристов, обычно расположенный в загородной местности, иногда - недалеко от мотеля. Туристам кемпинга предоставляются места для ночлега, часто в палатках или летних домиках, оборудованных кухнями для индивидуального приготовления пищи и некоторыми элементарными удобствами.

**19. Пансион** – предприятие размещения, получившее широкое распространение в мировой практике. Проживание в пансионе обходится гораздо дешевле, чем в обычных гостиницах. Он не попадает под категорию звездности, так как не обязан соответствовать стандартам, это свободная фирма. Традиционный пансион отличается небольшим количеством комнат и обычно рассчитан на проживание до 10-20 человек. Чаще всего он принадлежит одной семье, которая обслуживает постояльцев. В стоимость проживания включается только домашний завтрак. Для пансиона характерна атмосфера радушия и тепла, что наряду с низкими ценами привлекает клиентов.

**20. Ротель** – передвижная гостиница, представляющая собой вагон с одно- или двухместными номерами – спальными отсеками, в которых имеются также помещения для переодевания, общая кухня и общий туалет.

**21. Фотель** – плавающая гостиница, большой отель на воде, специально оборудованное судно. Иногда его называют «курортом на воде». Кроме комфортабельных номеров, здесь туристам предоставляется большой набор услуг активного отдыха: бассейны, тренажерный зал, видеотеки, водные лыжи, оснащение для подводного плавания и т. п. Такие гостиницы оборудованы также залами для конгрессов и концертов, библиотеками, помещениями для временных офисов и средствами оперативной связи. Гостиницы на воде - зафрахтованные комфортабельные суда - в последнее время часто используются для организации специализированных путешествий и круизов, таких, как бизнес-туры, конгресс-туры, туры с обучением и т. п.

**Альтернативные способы размещения гостей.** Парки мобильного отдыха, кемпинги, рекреационные транспортные парки имеют отношение к отелям, так как предлагают условия для ночлега. Но хотя сходство с гостиницей существует, эти альтернативные способы размещения гостей выделяются отдельно.

В некоторых курортных зонах парки и кемпинги являются сильными конкурентами традиционным гостиницам, так как они нацелены на более широкий сегмент рынка. Многие государственные и национальные парки предлагают кемпинги и другие помещения для проживания, которые напрямую конкурируют с отелями. Их преимущество заключается в том, что они расположены в зоне парка и, как правило, очень дешевые.

Отели, предназначенные для отдыха, развлечений и экскурсий, составляют в процентном отношении в мировой гостиничной индустрии примерно такое же количество, но они относятся к отелям среднего и экономического классов, отелям-апартаментам и отелям курортного типа. Приоритеты в выборе отеля для путешествующих с целью отдыха и развлечений распределены иначе: цена - качество обслуживания – наличие условий для отдыха и разнообразие сервисных услуг – расположение.

Развитие массового туризма, в первую очередь внутреннего туризма, рождает спрос на средства размещения, расположенные ближе к природе (загородные отели и туркомплексы, частные пансионаты, туристские деревни и т. д.) и более дешевые, но с достаточно широким набором услуг. Потребительский спрос на внутренние и международные туры распределен следующим образом: массовый туризм и его развитие обуславливаются прежде всего внутренним туризмом в каждой из стран; количество международных путешествий на порядок меньше количества внутренних путешествий. Это также отражается на спросе более дешевых гостиничных мест в каждой стране. Разнообразие интересов и потребностей остальных путешественников (около 10 %) рождает спрос на средства размещения других типов (гостиницы для спортивного туризма, специализированные гостиницы, в том числе мобильные и т. д.).

### ***Классификация гостиниц в России***

Россия участвует в международном туристическом обмене и классифицирует средства размещения туристов по системе, принятой Всемирной туристской организацией. В России действует классификация гостиниц по системе звезд, принятая в большинстве стран. С 2019 года в России введена обязательная классификация гостиниц и прочих средств размещения, в том числе горнолыжных трасс и пляжей.

С 1 января 2019 года вступил в силу Федеральный закон от 05.02.2018 №16-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» и Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях в целях совершенствования правового регулирования предоставления гостиничных услуг и классификации объектов туристской индустрии». Также с 1 января 2019 года вступило в силу Положение о классификации гостиниц, в котором определен ее порядок, виды гостиниц и категории номеров в России. Сроки обязательной классификации гостиниц в России определены в зависимости от размера номерного фонда гостиниц.

Сроки обязательной классификации гостиниц в России:

- с 1 июля 2019 года – гостиницы с номерным фондом более 50 номеров;
- с 1 января 2020 года – гостиницы, имеющие более 15 номеров;
- с 1 января 2021 года – все гостиницы должны пройти классификацию.

Федеральный закон от 05.02.2018 №16-ФЗ установил запрет на предоставление гостиничных услуг, если гостиница или иное средство размещения не получила свидетельства о присвоении категории. Срок наступления административной ответственности соответствует срокам обязательной классификации. Данный закон закрепил следующее определение классификации гостиниц: классификация гостиниц – отнесение гостиниц к определенным категориям, установленным положением о классификации гостиниц, утвержденным Правительством Российской Федерации, на основании оценки соответствия гостиниц и предоставляемых в них гостиничных услуг требованиям, установленным этим положением.

При этом гостиница, которой была присвоена категория, может использовать в своей деятельности и обязана указывать в своей рекламе только присвоенную категорию. Следует отличать процедуру классификации гостиницы для присвоения категории по системе звезд от классификации гостиниц по различным признакам.

Классификация гостиниц в России основывается на аттестации, которую проводит специальная комиссия аккредитованной организации по классификации гостиниц и иных средств размещения.

Аккредитацию организация получает на определенный срок, в течение которого имеет право проводить аттестацию гостиниц в целях присвоения им категории по звездной системе классификации. Результат аттестации гостиницы оформляется свидетельством о присвоении категории, которое выдается на срок 3 года, по истечении которого аттестация проводится вновь. Свидетельство о присвоении гостинице категории выдается на основании решения аккредитованной организации по заключению экспертной группы, которая проводила аттестацию.

Средства размещения – помещения, имеющие не менее 5 номеров и используемые организациями различных организационно-правовых форм и индивидуальными предпринимателями для временного проживания туристов.

Номер в средстве размещения – одна или несколько комнат с мебелью, оборудованием и инвентарем, необходимыми для временного проживания туристов.

Номерной фонд – общее количество номеров (мест) средства размещения.

Сюит – номер площадью не менее 75 м<sup>2</sup>, состоящий из трех и более жилых комнат (гостиной/столовой, кабинета и спальни) с нестандартной широкой двуспальной кроватью (200 см х 200 см), с полным санузлом (ванна/душ, умывальник, унитаз) и дополнительным гостевым туалетом.

Апартамент – номер площадью не менее 40 м<sup>2</sup>, состоящий из двух и более жилых комнат (гостиной/столовой, спальни), имеющий полный санузел и кухонное оборудование.

Люкс – номер площадью не менее 35 м<sup>2</sup>, состоящий из двух жилых комнат (гостиной и спальни), с полным санузлом, рассчитанный на проживание одного/двух человек.

Студия – однокомнатный номер площадью не менее 25 м<sup>2</sup>, рассчитанный на проживание одного/двух человек, с полным санузлом и планировкой, позволяющей использовать часть помещения в качестве гостиной/столовой/кабинета.

Номер первой категории – номер, состоящий из одной жилой комнаты с одной/двумя кроватями, с полным санузлом, рассчитанный на проживание одного/двух человек.

Номер второй категории – номер, состоящий из одной жилой комнаты с одной/двумя кроватями, с неполным санузлом (умывальник, унитаз, либо

один полный санузел в блоке из двух номеров), рассчитанный на проживание одного/двух человек.

Номер третьей категории – номер, состоящий из одной жилой комнаты с количеством кроватей по числу проживающих, с неполным санузлом, рассчитанный на проживание нескольких человек, с площадью из расчета на одного проживающего:

- 6 м<sup>2</sup> в средствах размещения круглогодичного функционирования;
- 4,5 м<sup>2</sup> в средствах размещения сезонного функционирования.

Номер четвертой категории – номер, состоящий из одной жилой комнаты с количеством кроватей по числу проживающих, с умывальником, рассчитанный на проживание нескольких человек, с площадью из расчета на одного проживающего:

- 6 м<sup>2</sup> в средствах размещения круглогодичного функционирования;
- 4,5 м<sup>2</sup> в средствах размещения сезонного функционирования;

номер пятой категории – номер, состоящий из одной жилой комнаты с количеством кроватей по числу проживающих, без умывальника (умывальник в коридоре), рассчитанный на проживание нескольких человек, с площадью из расчета на одного проживающего:

- 6 м<sup>2</sup> в средствах размещения круглогодичного функционирования;
- 4,5 м<sup>2</sup> в средствах размещения сезонного функционирования.

Знак категории гостиницы и другого средства размещения – форма доведения до потребителей и других заинтересованных сторон информации об аттестации гостиницы и другого средства размещения на соответствие определенной категории. Графически знак категории гостиницы и другого средства размещения представляет собой совокупность от одной до пяти пятиконечных звезд правильной формы произвольного размера.

Классификация гостиниц и других средств размещения проводится в три этапа:

- первый этап – экспертная оценка соответствия гостиницы и другого средства размещения категории;
- второй этап – аттестация гостиницы и другого средства размещения;
- третий этап – экспертный контроль классифицированных гостиниц и других средств размещения.

Экспертная оценка соответствия гостиниц и других средств размещения категории проводится в следующем порядке:

- получение от заявителя заявки на классификацию;
- проведение экспертной оценки гостиницы и другого средства размещения и составление акта.

Экспертная оценка гостиницы и другого средства размещения категории базируется на совокупности требований и критериев балльной оценки.

Категории гостиниц и других средств размещения обозначаются символом «звезда».

Гостиницы и другие средства размещения классифицируются по пяти категориям.

Высшая категория средства размещения – «пять звезд», низшая – «одна звезда».

Экспертная оценка соответствия гостиниц и других средств размещения категории включает в себя экспертную оценку гостиницы и другого средства размещения в целом и его номерного фонда.

Экспертная оценка соответствия гостиниц и других средств размещения одной из категорий проводится в три этапа:

- первый этап – проводится предварительная экспертная оценка соответствия гостиницы и другого средства размещения установленным требованиям. По результатам предварительной экспертной оценки составляется протокол соответствия гостиницы и другого средства размещения одной из категорий;

- второй этап – проводится балльная оценка гостиницы и другого средства размещения по критериям, соответствующим установленным требованиям. По результатам балльной оценки составляется протокол и указывается суммарное количество баллов;

- третий этап – на основании вышеуказанных протоколов проводится окончательная экспертная оценка соответствия гостиницы и другого средства размещения определенной категории.

Одновременно с экспертной оценкой соответствия гостиницы и другого средства размещения проводится экспертная оценка соответствия номеров категориям, соответствующим установленным требованиям.

Экспертная оценка соответствия номеров категориям проводится в три этапа:

- первый этап – проводится предварительная экспертная оценка соответствия номера установленным требованиям. По результатам предварительной экспертной оценки составляются протоколы соответствия номеров категориям;

- второй этап – проводится балльная оценка соответствия номеров по критериям, соответствующим установленным требованиям. По результатам балльной оценки составляются протоколы, в которых указывается суммарное количество баллов;

- третий этап – на основании вышеуказанных протоколов проводится окончательная экспертная оценка соответствия номеров категориям.

В отличие от систем сертификации процедура классификации включает два этапа:

- 1-й этап – это проведение оценки соответствия средства размещения требованиям, содержащимся в системе классификации, (требованиям и критериям балльной оценки), необходимым для присвоения ему категории от «одной звезды» до «5 звезд», а также номеров средства размещения требованиям системы (требованиям и критериям балльной оценки), необходимым для присвоения номерам одной из следующих категорий: «сюит», «апартамент», «студия», «люкс», а также номер «первой, второй, третьей, четвертой или пятой категории». Оценка производится экспертной комиссией органа по классификации. В ходе экспертной оценки составляются протоколы и Акт,

которые передаются в Центральный орган Системы для представления их Аттестационной комиссии;

- 2-й этап – Аттестационная комиссия рассматривает представленные документы и принимает решение о присвоении или отказе в присвоении гостинице или другому средству размещения запрашиваемой им категории. В состав Аттестационной комиссии входят представители гостиничных предприятий, турфирм, общественных организаций, осуществляющих деятельность в сфере туризма. В заседаниях Аттестационной комиссии могут принимать участие представители руководства регионов, в которых наиболее развита индустрия гостеприимства и представители органов по классификации. Аттестационная комиссия, созывается не реже 1 раза в два месяца. После рассмотрения представленных документов комиссия открытым голосованием присваивает или отказывает в присвоении средству размещения запрашиваемой категории. В результате средству размещения присваивается категория, выдается сертификат категории, подписанный председателем Аттестационной комиссии и «знак соответствия» – табличка, на которой указано количество «звезд» и то, кем эти звезды присвоены, а именно, Федеральным органом исполнительной власти в сфере туризма. Надпись сделана на русском и английском языках. Эта табличка прикрепляется на фасаде гостиницы с тем, чтобы потребители видели, кто присвоил «звезды» данному средству размещения.

***Отличие системы классификации от предыдущих систем сертификации:***

1. по этой Системе «звезды» присваиваются всем категориям средств размещения: гостиницам, молодежным гостиницам, мотелям, пансионатам, домам отдыха и др.

2. изменились требования, необходимые для присвоения гостинице или другому средству размещения той или иной категории.

Три из четырех ранее действовавших систем основывались на ГОСТ Р 50645-94, который, как известно, в 2003 года был отменен. В новой Системе нормативная база другая. Основные позиции ГОСТ Р 50645-94 в нее также включены, однако ряд положений изменен, внесено много новых позиций. Значительные изменения претерпели требования к номерному фонду. Введены новые требования к холлу гостиницы: они касаются как площади, мебели, так и оказываемых услуг.

Внесены изменения и в критерии балльной оценки – они стали более жесткими: недостаточно только набрать общую сумму баллов по всем позициям, предусмотренным Системой классификации, помимо этого по тем позициям, которые касаются не набора услуг, а качественных характеристик, необходимо еще набрать суммарное количество баллов, не ниже установленных для каждой категории значений.

3. в новой Системе учтены особенности «малых» гостиниц и других средств размещения небольшой вместимости (до 50 номеров), которые не в состоянии предоставить широкого спектра услуг, а также специфика молодежных гостиниц и средств размещения, расположенных в районах истори-

ческой застройки и/или зданиях, являющихся историко-архитектурными памятниками.

4. в новой Системе учтена специфика санаториев, домов отдыха и пансионатов (территория, расположение у моря/реки или иного водоема, а также оборудование для оздоровительных процедур и пр.).

#### **1.4. Принципы организационного построения высококлассных гостиничных предприятий**

Как нет одинаковых людей, так и не существует совершенно одинаковых отелей. У каждой гостиницы свое лицо, своя изюминка, своя индивидуальность. Каждое предприятие уникально в своем роде, видимо, поэтому каждый отель имеет своих постоянных клиентов, завсегдатаев, которые находят для себя какие-либо преимущества в нем. Право любого отеля – создать собственную организационную модель, по-разному могут обозначаться должности персонала отеля. Важно, чтобы гостиничное предприятие качественно осуществляло свое главное предназначение – обслуживание гостей, максимальное удовлетворение их потребностей и получение доходов.

Организационно-управленческая структура гостиницы зависит от многих факторов, прежде всего от вместимости предприятия. В больших гостиницах управленческая структура гораздо сложнее, чем в малых и средних. Очевидно, что небольшой, частный отель типа В&В (сокр. от англ. bed and breakfast) кардинально отличается от крупного столичного бизнес-отеля. Если в маленьком частном отеле (как правило, это семейный бизнес) члены семьи являются одновременно и управляющими, и рядовыми сотрудниками, то в крупных отелях с большим штатом сотрудников существует специализация персонала по выполнению определенного вида работ.

Организационно-управленческая структура современного отеля также во многом зависит от его назначения, месторасположения, от сегмента потребителей, категории отеля, формы собственности и многого другого. Невозможно предложить единую идеальную организационную модель современной гостиницы, реально лишь выделить самые общие моменты организации отелей. Однако трудно представить себе современную, достаточно крупную столичную гостиницу без следующих основных служб.

1. Служба управления номерным фондом (Room division).
2. Административно-управленческая служба (Administration Department).
3. Служба организации питания (Food and Beverage Department).
4. Коммерческая служба (Sales and Marketing Department).
5. Инженерно-техническая служба (Technical Department).

В состав данных служб могут входить различные отделы, подразделения. Структура, функции, состав, подчиненность в них могут иметь различия, варьироваться в отдельно взятых отелях. Есть отделы, которые трудно причислить к выше названным службам. Это всевозможные службы дополнительных и сопутствующих услуг (Additional Services). К этой службе могут относиться: пункт обмена валют; киоски по продаже сувени-

ров, прессы, книг, цветов, аптечных товаров; различные магазины, бутики; аренда автотранспорта; и многое др.

Часто штат сотрудников данных подразделений не входит в штат гостиничного предприятия, эти подразделения являются арендаторами. При аттестации гостиницы учитывают спектр услуг, предлагаемых предприятиями-арендаторами. Чем этот спектр будет шире, тем выше статус гостиницы.

За последнее время на российском гостиничном рынке появилось множество отелей с иностранным менеджментом. Зарубежные гостиничные компании предлагают свои технологии обслуживания, а также собственную терминологию для обозначения служб, отделов и должностей сотрудников отеля. Современный специалист по гостиничному хозяйству должен хорошо ориентироваться в основных гостиничных терминах и их английских эквивалентах.

Все отделы гостиницы можно условно разделить на две большие группы:

- лицо отеля (Front of the House) – отделы, сотрудники которых непосредственно заняты обслуживанием гостей, служба приема и размещения, ресторанные службы, бар и т.д.;
- сердце отеля (Heart of the House) – отделы, сотрудники которых не имеют прямого контакта с клиентами (расчетная часть, отдел кадров, инженерно-техническая служба и т.д.).

В процентном соотношении доля сотрудников Front of the House составляет приблизительно 34% общего количества сотрудников отеля. На долю сотрудников Heart of the House приходится приблизительно 66%.

Службу приема и размещения возглавляет руководитель (Front Office Manager). Чаще всего в подчинении руководителя службы находится персонал стойки приема и размещения (Reception = Front Desk), специалисты отдела бронирования (Reservation Department), сотрудники телефонной станции (АТС = коммутатор = РВХ – Private branch exchange), служащие бизнес-центра (Business Center), персонал объединенной сервисной группы (обслуживающий персонал в униформе = отдел портье).



Рис. 1. Структура службы управления номерным фондом

Сотрудники службы приема и размещения занимаются решением вопросов, связанных с бронированием номеров, приемом гостей, их регистра-

цией и размещением по номерам. Персонал этой службы первым встречает гостей, постоянно находится в контакте с ними и последним из служб провожает гостей отеля (рис. 2).

Впрочем, отдел бронирования в некоторых гостиницах может относиться к службе маркетинга и продаж. Кроме того, в состав службы приема и размещения могут входить также курьеры, гардеробщики, сотрудники камеры хранения, парковщики автомашин, лифт-леди, чистильщики обуви и т.д.



Рис. 2. Пример организационной структуры службы приема и размещения

**1. Административно-хозяйственная служба.** Можно встретить и другие названия данного подразделения, такие, например, как: поэтажная служба, служба горничных, служба гостиничного хозяйства, служба хозяйственного обеспечения и обслуживания гостиницы, служба эксплуатации номерного фонда, кастелянская служба и пр. Структура, функции, состав, подчиненность в этой службе также могут быть дифференцированы в различных гостиницах. При этом суть не меняется. Назначение данного подразделения – обеспечение обслуживания гостей в номерах, поддержание надлежащего санитарно-гигиенического состояния гостевых комнат и общественных помещений, оказание бытовых услуг клиентам. Ни одна гостиница не может существовать без данной службы. Возглавляет ее, как правило, женщина. По-разному в гостиницах может быть названа данная должность. Это и руководитель хозяйственной службы, и заведующая поэтажной службы, и начальник службы гостиничного хозяйства, и управляющая поэтажно-хозяйственной службы, и менеджер службы горничных и т.д. Что касается гостиниц с участием иностранного капитала, то там данная позиция может быть названа следующим образом: Head Housekeeper, Housekeeping Manager, Executive Housekeeper, Director of internal services, Director of housekeeping operations, Gouvernante General (последнее название более типично для гостиниц с французским менеджментом).

Обычно в крупных гостиницах в подчинении руководителя службы Housekeeping находится заместитель (Assistant Housekeeper); помощники руководителя службы или старшие горничные (ISKP Supervisors)', штат горничных (•chambermaids); персонал прачечной-химчистки (Laundry/ Dry Cleaning Service) и бельевой (Linen Room); сотрудники оздоровительного клуба (Health Club) или спортивного центра (Fitness Center); флористы (Florists) (рис. 3).



Рис. 3. Типовая структура административно-хозяйственной службы отеля

**2. Административно-управленческая служба** чаще всего включает в себя: секретариат (Executive office), расчетную часть (Controlling Department = Accounting Department), отдел кадров (Human Resources Department = Personal Department).

Расчетная часть отеля, или бухгалтерия, решает все финансовые вопросы. В свой состав данное подразделение включает главного бухгалтера (Controller) и заместителя главного бухгалтера (Assistant Controller). В расчетной части существует специализация бухгалтеров по выполнению определенных операций. Так, один бухгалтер обрабатывает платежные документы, поступающие из службы приема и размещения и связанные с приемом оплаты за проживание и дополнительные платные услуги. Другой бухгалтер ведет всю финансовую документацию, поступающую из службы организации питания. Третий – занимается расчетами, связанными с начислениями заработной платы сотрудникам отеля. В этом подразделении необходима позиция кассира. В рамках этой службы может быть отдел дебиторов, отдел кредиторов. Как правило, к финансовой службе отеля относится отдел контроля за движением товаров и цен (Cost Control), а также отдел снабжения (Purchasing Department).

Отдел кадров, или отдел управления человеческими ресурсами, решает вопросы подбора, расстановки, продвижения персонала, организации обучения и повышения его квалификации. Это подразделение призвано создавать и поддерживать необходимые условия труда, техники безопасности. Подразделение возглавляет начальник отдела кадров (Personnel Manager), или управляющий по персоналу (Chief Human Resources Manager). В больших гостиницах предусмотрены должности заместителя начальника отдела кадров (Assistant Human Resource Manager), менеджера по обучению (Training Manager). В некоторых гостиницах есть позиция секретаря, инспектора по аттестации, психолога, эколога и т.д. Часто служба безопасности (Security), включая персонал служебного входа (Staff Entrance), а также персонал медицинского пункта (Doctors) находятся в подчинении отдела кадров.

**3. Служба организации питания** осуществляет обслуживание клиентов в ресторанах, барах, кафе гостиницы; проводит обслуживание банкетов и мероприятий в банкетных залах отеля; отвечает за приготовление пищи, хранение продуктов и напитков, за уборку помещений на кухне, мытье посуды; занимается приемом заказов и доставкой их в номера, в некоторых отелях занимается контролем и пополнением продуктов и напитков в мини-барах; отвечает за организацию обслуживания в столовой для персонала.

Служба организации питания в крупном отеле включает в себя, как правило, кухню (Kitchen), отдел банкетного обслуживания (Banqueting), отдел ресторанного обслуживания (Restaurants), службу обслуживания на этажах (Room service), отдел барного обслуживания (Bars), отдел кейтеринга (Catering), службу стюардинга (Stewarding), столовую для персонала (Canteen).

Возглавляет службу менеджер службы организации питания (Food and Beverage Department Manager). В состав службы входят, как правило: шеф-повар (Head Chef), повара, метрдотели, хостес, официанты, бармены, сотрудники Room-service, кассиры в ресторанах и кафе, персонал различных цехов на кухне, персонал рабочей столовой, персонал службы стюардинга, уборщики. Помимо этого, в состав службы организации питания дорогого престижного отеля могут входить также: сомелье разных специализаций (винный, сырный, хлебный, сигарный – фумилье), шоколатье, специалист по карвингу (от англ. carving – «вырезание», искусство художественной резки по овощам и фруктам), бариста (специалист по кофе), миксолог (специалист по коктейлям) и т.д.

**4. Коммерческая служба** занимается вопросами стратегии продаж, отвечает за заполняемость (загрузку) отеля, заключение корпоративных договоров, проводит исследование рынка, осуществляет информационно-рекламную деятельность отеля.

Отдел по связям с общественностью (Public Relations) и прессой отвечает за создание в общественном мнении благоприятного имиджа отеля и руководит работой с прессой.

В состав этой службы может входить и отдел продаж банкетных залов (Catering and Sales), и отдел бронирования (Reservation Department). Возглав-

ляет службу начальник (Director Sales and Marketing). В его подчинении находятся: руководитель продаж (Director of Sales) со специалистами по продажам (Sales Managers) и специалистами по групповому бронированию (Group Coordinators); руководитель отдела маркетинга (Marketing services Manager) с группой специалистов по PR и рекламе; менеджер по продажам банкетных залов, а также менеджер отдела бронирования (Reservation Manager) со своими помощниками (Reservation Supervisors and Reservation Secretaries).

5. Инженерно-техническая служба следит за исправностью всего инженерно-технического оборудования гостиницы:

- санитарно-технического (водопровод, канализация, горячее водоснабжение, отопление, вентиляция, кондиционирование воздуха, мусоропровод);

- энергетического хозяйства;

- слаботочных устройств и автоматики;

- систем телевидения и связи;

- холодильного оборудования;

- лифтового хозяйства;

- компьютерной техники и т.д.

В состав данной службы входят: главный инженер (Chief Engineer), персонал службы текущего ремонта (плотники, электрики, сантехники), служба благоустройства (маляры, садовники), диспетчеры (Dispatchers). В гостинице может быть свой компьютерный отдел (EDP Department).

В современных гостиницах большое внимание уделяется предоставлению элитного, индивидуального обслуживания клиентам. Высококласные отели предлагают услуги консьержей (Concierges) и дворецких (Butlers), которые могут выполнить самые необычные просьбы клиентов, не предусмотренные никакими прейскурантами и прайс-листами (разумеется, в разумных пределах). Так, на смену привычного нам сервис-бюро в современные гостиницы приходит отдел гостевых услуг (Guest Service). Эта служба возглавляется, как правило, руководителем (Director guest service), в ней трудятся консьержи, дворецкие, координаторы, стюарды. Функции этой службы многообразны.

Ни одну службу в отеле нельзя выделить как главную, основную. Абсолютно все службы одинаково нужны и важны. Каждая служба вносит свой вклад в общее дело, и успех гостиничного предприятия зависит от согласованности и слаженности работы огромного количества сотрудников разных служб, подразделений и отделов. Для качественного обслуживания клиентов требуется тесная взаимосвязь и сотрудничество между всеми службами отеля.

В управленческой практике индустрии гостеприимства наиболее распространены следующие типы организационных структур:

- линейный;

- функциональный;

- линейно-функциональный.

### **1.5. Техника взаимоотношений с клиентами высококлассного отеля**

Большую помощь в изучении организации гостиничного дела может оказать опыт работы московских гостиниц с иностранным менеджментом, таких как: «Лотте Отель Москва», «Балчуг Кемпински Москва», «Арагат Парк Хайат Москва», «Свиссотель Москва Красные Холмы», «Ритц Карлтон Москва», «Марриотт Аврора», «Марриотт Грандъ-Отель», «Марриотт Тверская», «Марко Поло Пресня», «Савой», «Националь», «Метрополь», «Рэдиссон Славянская», «Холидей Инн», «Ренессанс Москва», «Шеротон палас-отель», «Новотель Москва – Центр» и др. Успех этих предприятий объясняется тем, что в своей деятельности они четко руководствуются отработанной десятилетиями системой маркетинга.

Гостиничный бизнес во всем мире периодически переживает периоды подъема и спада. Период кризиса эти гостиницы переносят легче, поскольку у них даже на такие кризисные, тяжелые времена есть свои рецепты. В них ведется работа по внедрению новых гибких систем скидок, организации различных культурных мероприятий, разработке новых оригинальных проектов, которые позволят сохранить достаточно высокий уровень загрузки отеля.

В условиях современного состояния рынка услуг гостеприимства устойчивое конкурентное преимущество должно заключаться в достижении ценных для потребителя отличий от конкурента посредством формирования комплекса мер, направленных на повышение качества услуг и имиджа предприятия, укрепление собственной торговой марки, применение клиентоориентированного подхода в обслуживании потребителей. Обострение конкурентной борьбы между предприятиями индустрии гостеприимства активизирует проблему поиска эффективных методов и путей формирования конкурентных преимуществ, позволяющих им более четко позиционироваться на рынке туристских и гостиничных услуг.

В условиях жесткой конкуренции между гостиничными предприятиями не обойтись без освоения опыта работы гостиниц с зарубежной моделью управления.

Не существует идеальной и единой модели гостиничного менеджмента, но есть общие закономерности и элементы, которые используются, как правило, всеми. В современных условиях система управления должна быть простой и гибкой, чтобы стать конкурентоспособной. Она должна иметь такие характеристики, как:

- небольшое число уровней управления;
- небольшие подразделения, укомплектованные квалифицированными специалистами;
- производство услуги и организация работы, ориентированные на потребителя – гостей предприятия.

Гостинично-ресторанный бизнес принято сейчас называть индустрией гостеприимства (Hospitality industry). Индустрия гостеприимства – это биз-

нес, направленный на обеспечение приезжих людей жильем, пищей, транспортом, а также на организацию их досуга.

Маркетинг – это управляемый социальный процесс по продвижению товаров и услуг к тем, кто в них нуждается, способ ведения бизнеса, сфокусированный на клиенте. В настоящее время от сотрудника отеля требуется понимать клиентов, видеть вещи их глазами. У англичан есть выражение: Put oneself into the guest's shoes, что дословно переводится «надеть на себя туфли гостя», другими словами, поставить себя на место гостя. Эта ориентация на клиента должна проходить красной нитью в работе всего персонала гостиницы. Главной целью маркетинга в индустрии гостеприимства является удовлетворение нужд клиента, ведущее к увеличению доходов гостиницы.

Ошибкой многих руководителей гостиничных предприятий прошлых лет было лишь стремление повысить экономические показатели и доходы предприятия, увеличить пропускную способность гостиницы, т.е. количество койко-мест. Желаящих остановиться в гостинице было более чем достаточно. Стимулов к повышению уровня обслуживания у дирекции гостиниц не было, ни одно место в гостинице не пустовало. Гость как таковой администрацию не волновал. Администрация не стремилась расширять круг предоставляемых услуг потому, что на фоне дефицита мест в гостиницах гостю было не до выбора. Таким образом, эволюции в гостиничном деле не происходило – сервис был на очень низком уровне, а гость оставался на втором плане. Сейчас все по-другому, в конкурентной борьбе выживут только те предприятия, которые понимают своих гостей. Нельзя только низкой ценой на номера в гостинице привлечь клиентов. Так, например, для солидного иностранного бизнесмена, привыкшего останавливаться только в высококлассных гостиницах других стран, будет неприемлемо остановиться в недорогом, но не отвечающем его запросам отеле, это удар не только по его самолюбию, но и по его деловой репутации, ведь показателем его преуспевания служат не только акции его предприятия, но и то, как он одет, какой у него автомобиль, в какой гостинице он останавливается... Стоит ему снизить планку собственного благосостояния, это сразу заметят его партнеры по бизнесу и сделают соответствующие выводы – дела у бизнесмена идут неважно. Меньше станет деловых предложений, контрактов, сделок. В конечном итоге он потеряет больше своих средств, чем сэкономил на недорогой гостинице. Цель бизнеса – привлечь и удерживать клиентов, а это происходит, когда выполняются все их разумные пожелания и просьбы. Тогда они не только вернуться сами в этот же отель, но и при случае дадут благоприятный отзыв о нем в разговоре со своими коллегами, друзьями, деловыми партнерами...

Плохое обслуживание вызывает большую реакцию, чем хорошее. Когда с гостями обращаются плохо, они чаще рассказывают об инциденте, чем о хорошем обслуживании.

Исследования показали, что, если человека обслужили хорошо, он расскажет об этом пятерым. Если же человек получил отрицательный опыт, он сообщит об этом десятерым. Распространение положительных отзывов про-

исходит труднее, несколько отрицательных моментов могут испортить массу положительных.

Весь персонал гостиницы – и администратор при заезде, и официант, обслуживающий обеденный зал, и работник службы охраны, и горничная – должны приложить усилия, чтобы гость уехал из гостиницы довольный. Их отношение, внешний вид и готовность выполнить любую разумную просьбу гостя формируют общее впечатление о гостинице. У всех у нас порой бывают семейные неприятности, недомогания, все мы порой куда-то спешим, и у клиента тоже бывают проблемы, но поскольку наше благосостояние зависит от клиентов, то именно их проблемы и нужды являются приоритетными. Мы должны относиться к гостям так, как нам бы хотелось, чтобы к нам отнеслись, когда мы сами окажемся в положении гостей другого предприятия этой же индустрии. Проще говоря, нужно чаще ставить себя на место гостя. Обслуживающий персонал должен давать понять каждому гостю, что он самый главный для них, что гость – король.

Привлечением новых и удержанием постоянных клиентов занимается отдел маркетинга и продаж. Работа менеджеров по маркетингу и продажам очень многообразна. Много зависит от того, как выглядит человек, занимающийся маркетингом, как он одет, как отвечает на вопросы – все это помогает сформировать у постоянных и потенциальных клиентов отеля положительный имидж заведения. В гостиничном бизнесе нет мелочей. Имидж приносит прибыль, сопоставимую с прочими услугами, требующими дополнительных капиталовложений.

Менеджер по маркетингу может проводить обзорные экскурсии по отелю либо посещать всевозможные выставки, симпозиумы, съезды, фирмы с целью привлечения клиентов в отель. Он занимается снабжением потенциальных клиентов материалами, помогающими им представить предлагаемые услуги. Рекламный материал обязательно должен содержать иллюстрации комнат для гостей, конференц-залов с указанием их вместимости, интерьеров ресторанов, баров и т.д. Менеджер по маркетингу и продажам старается привлечь клиентов различными видами скидок на услуги в гостинице. Это очень важный аспект в работе предприятия. Допустим, что усилиями отдела маркетинга мы получили новых клиентов. Штат гостиницы должен обслужить гостя, прибывшего впервые, так, чтобы он превратился в постоянного клиента. От этого напрямую зависит доход гостиницы – чем больше постоянных клиентов, тем выше прибыль гостиницы. Исследование показало, что увеличение числа постоянных клиентов на 5% может обеспечить возрастание прибыли на 25% и более. Затраты по удержанию постоянного клиента составляют 20% от того, что пришлось бы потратить на привлечение нового. Приобрести нового клиента в 4-6 раз труднее, чем удержать уже имеющегося. Коллектив гостиницы должен быть материально заинтересован в том, чтобы гости их предприятия остались довольны обслуживанием, вернулись в отель вновь, тем самым обеспечивая его процветание и материальное благополучие каждого сотрудника данного предприятия.

## **1.6. Принципы эффективной коммуникации внутри коллектива**

Каждая страна, гостиничная фирма ведет по-своему работу с персоналом. Наиболее интересными представляются американская и французская школы обучения гостиничного персонала.

В американской системе подготовки работников гостиниц отношения между руководством и подчиненными строятся на демократических принципах, подчиненным предоставляются большие возможности и права. В конечном итоге работа персонала с клиентами отеля определяется чувством собственного достоинства и ответственностью за общее дело, общий бизнес. В гостиницах такого типа поощряется самостоятельность и инициативность в решении проблем, умение разрешать порой самые непредсказуемые ситуации.

**Французская система подготовки работников гостиниц** отличается большей дистанцией между руководством гостиницы и подчиненным ему персоналом, большим контролем над деятельностью персонала отеля, более жесткой кадровой политикой по отношению к сотрудникам гостиницы.

Как правило, нельзя четко определить, на какую систему ориентируется тот или иной отель, его внутренний маркетинг часто является компиляцией нескольких направлений в работе с персоналом гостиницы. Маркетинговая политика зависит от многих условий:

- географического месторасположения гостиницы, т.е. той страны, где находится предприятие;
- национальных особенностей работающего в отеле персонала, его менталитета, обычаев и т.д.;
- правовой и нравственной базы данной страны;
- тех целей и задач, которые ставят перед собой владельцы и администрация гостиницы;
- состояния рынка труда;
- экономической ситуации в данной стране в конкретное время.

Это лишь часть объективных причин, влияющих на систему управления гостиничным персоналом.

Перечислим основные направления внутреннего маркетинга:

- обучение персонала;
- развитие в нем ориентации на клиента;
- оказание поддержки сотрудникам;
- контроль и оценка работы подчиненных.

Любой служащий, например, хозяйственной службы, должен уметь ответить на вопросы гостя относительно работы служб гостиницы, например, гостиничного ресторана. В свою очередь, работник ресторана должен иметь представление о работе поэтажных служб.

Руководитель, работающий с персоналом, должен удостовериться в том, что служащие хорошо знакомы со всеми товарами и услугами, которые предоставляет отель.

Большинство программ обучения гостиничных работников за рубежом строится на проведении новых служащих через работу во всех отделах гостиницы. Это дает стажерам понимание важности каждого отдела и необходимости совместной работы для обеспечения качественного обслуживания клиента. Многие управляющие крупнейших гостиничных корпораций начинали свою деятельность в гостинице с должности подносчика багажа или бармена. Пройдя долгий путь от низшей ступени в обслуживании клиентов до руководящих должностей, они приобрели богатый опыт и понимание важности четкой работы всех подразделений отеля. Именно такой руководитель, как правило, имеет большой авторитет в коллективе.

Западные специалисты в области индустрии гостеприимства придерживаются других точек зрения. Они считают разумным решением обеспечить возможность служащим, наиболее контактирующим с клиентами, увидеть культурные программы, проводимые в отеле, пообедать в ресторане, ознакомиться с меню. В некоторых наиболее высококлассных отелях каждому, кто успешно проходит испытательный срок, предлагают остаться на одни сутки в отеле со всеми правами клиента (постояльца) и соответствующими услугами (благами), как-то: проживание в 1–2 или 3-х местном номере (можно пригласить друзей) плюс утренний «бранч», посещение сауны, дискотеки – и все бесплатно! Это делается для того, чтобы сотрудник почувствовал себя в роли постояльца, «почувствовал» свой отель как потребитель. Так служащие при общении с клиентами смогут рекламировать то или иное мероприятие, помочь в выборе блюд в ресторане отеля. Естественно, такие мероприятия нужно проводить вне рабочего времени и очень продуманно. Необходимо привить коллективу понятие, что все сотрудники гостиницы являются членами одной команды. Предоставление качественного обслуживания требует четкой и слаженной работы всей команды сотрудников. Служащие, не ориентированные на удовлетворение запросов клиента, часто пытаются переложить ответственность за их обслуживание на других. Они плохие члены коллектива, плохие кандидаты для работы в группе.

При нормальной организации работы, если какой-либо служащий ошибется, другие должны исправить его ошибку тотчас, не дожидаясь, когда ее заметит гость.

Служащие Reception принимают бóльшую часть просьб приезжающих, передавая их пожелания соответствующему отделу.

Хорошо работает подразделение, где сотрудники могут заменить друг друга. Служащие, которые видят, что гость в чем-либо нуждается, обслуживают его, даже если это не входит в их прямые обязанности.

Применение системы взаимозаменяемости (Polyvalence), иначе говоря «все во всем», приводит к хорошим результатам в работе. Попятно, что горничная не может заменить водителя автомобиля, швейцар – шеф-повара, бухгалтер – официанта и т.д. Однако в рамках определенного подразделения или службы этот прием широко практикуется.

Цель процесса ознакомления и ориентации персонала состоит в том, чтобы создать вдохновляющую атмосферу и настроить на работу в коллективе в целом и снизить текучесть кадров.

Одним из важных моментов в работе с персоналом является создание условий для более доверительных отношений между руководителем и подчиненными. Если служащим доверяют, они решают проблемы клиентов более эффективно и создают меньшее количество причин для недовольства.

В гостиницах в работе сотрудников иногда возникают ошибки, промахи, но, к сожалению, сотрудник больше думает не о том, как исправить ошибку и угодить гостю, а о том, как скрыть свою оплошность перед непосредственным начальником. Вследствие этого падает уровень сервиса.

В посредственном отеле ошибку постараются скрыть, гость не получит официальных извинений, уедет из отеля недовольный, может быть, навсегда.

В отеле с высокой культурой обслуживания главная задача – наилучшим образом обслужить клиента.

Одним из элементов внутреннего маркетинга является контроль и оценка работы подчиненных.

Очевидный факт, что при одинаковой квалификации и должности сотрудники добиваются разных результатов в работе благодаря своим индивидуальным способностям. В этом случае применяется дифференцированная система оплаты труда. В США, в западноевропейских странах в рамках разряда или должности существует 3 уровня оплаты труда: минимальный, средний и максимальный. Такие системы позволяют осуществлять индивидуальный подход к оплате труда. При этом заработная плата становится действенным стимулом в улучшении результатов работы.

Работа сотрудников оценивается по балльной системе, и по итогам работы за месяц (квартал) выплачивается или не выплачивается премия. Баллы начисляются не только за саму работу, но и за внешний вид сотрудника, время его явки на работу, прилежание при выполнении поручений и заданий и т.д. Приветствуется строгое исполнение инструкций и распоряжений, поощряются профессиональность и четкость в работе. Сотрудник является частью отлаженного механизма и должен строго следовать своим должностным инструкциям.

Контроль работы подчиненных в отелях происходит постоянно. Руководитель может проводить эту работу самостоятельно или с помощью своих ассистентов и помощников. Виды контроля бывают самые разнообразные. Руководитель может проконтролировать приход сотрудников на работу, проконтролировать время, отведенное сотрудникам для принятия пищи, проверить чистоту в индивидуальных шкафчиках в служебной раздевалке, проверить, в каком состоянии находится уборочная техника и инвентарь. Этот контроль может быть запланированным или внезапным.

Оценка работы сотрудников отеля происходит по нескольким позициям:

- выполнение должностных обязанностей;

- отношение к работе: ответственность, инициативность, добросовестность в работе;
- дисциплина;
- внешний вид.

Чаще всего оценка происходит по трехбалльной системе: отлично, хорошо, неудовлетворительно.

Руководителей подразделений обязывают в конце каждого месяца заполнять бланк с оценкой на каждого сотрудника по четырем пунктам по трехбалльной системе, которые потом сдаются в расчетную часть гостиницы. Каждому баллу соответствует определенный процент премии. Данные бланки с показателями работы влияют на зарплату сотрудников. Бланки следует заполнять объективно. Результаты оценки работы не должны быть тайной для сотрудников. Следует объяснять подчиненным, почему так или иначе была оценена их работа. Объяснения улучшат результаты работы сотрудников.

### **1.7. Основные положения правил внутреннего распорядка в высококлассных гостиницах**

Все новые сотрудники отеля проходят испытательный срок. Он длится не более трех месяцев. В течение этого периода и работник, и работодатель смогут понять, насколько правильно был сделан выбор. Отдел по работе с персоналом отслеживает дату окончания испытательного срока и не позднее чем за три недели до его окончания информирует непосредственного руководителя нового сотрудника служебной запиской. Непосредственный руководитель дает письменную оценку деятельности сотрудника в течение испытательного срока с обоснованием удовлетворительного или неудовлетворительного результата, обсуждает ее с подчиненным и передает документы в отдел по работе с персоналом для хранения их в личном деле сотрудника.

При неудовлетворительном результате испытания работодатель имеет право до истечения срока испытания расторгнуть трудовой договор с работником, предупредив его об этом в письменной форме не позднее чем за три дня с указанием причин, послуживших основанием для признания этого работника не выдержавшим испытание. Очень существенно, чтобы оценка испытательного срока была завершена до конца третьего месяца. Иначе, согласно трудовому кодексу, считается, что сотрудник успешно прошел испытательный период, и трудовое соглашение автоматически вступает в силу на постоянной основе, последующее расторжение трудового договора допускается только на общих основаниях.

Если в период испытательного срока работник придет к выводу, что предложенная работа не является для него подходящей, он имеет право расторгнуть договор по собственному желанию, предупредив об этом работодателя в письменной форме за три дня.

Время отсутствия на работе по болезни или по другой причине не включается в общий период испытательного срока. Следовательно, испыта-

тельный срок продлевается на период отсутствия сотрудника по уважительной причине.

Условие о проверке соответствия работника поручаемой ему работе (об испытательном сроке) указывается в трудовом договоре и в приказе о приеме на работу, который объявляется работнику под расписку.

Постоянное повышение профессионального мастерства, деловой квалификации и профессиональных навыков рассматривается как прямая служебная обязанность всех руководителей и сотрудников отеля.

Для профессиональной подготовки и повышения квалификации сотрудников отель, исходя из интересов производственной деятельности, с учетом стремления сотрудников повысить свою квалификацию, может осуществлять различные формы профессионального обучения сотрудников за счет отеля.

Порядок профессиональной подготовки сотрудников отеля регламентируется внутренними нормативными документами и реализуется на их основе с учетом финансовых возможностей отеля и вклада сотрудников в его деятельность.

Достичь высоких стандартов обслуживания возможно, только придавая первостепенное значение обучению и повышению квалификации сотрудников, выявляя при этом лучшее в каждом из них. Успех отеля зависит от подготовки сотрудников на всех уровнях и на всех позициях. С помощью тренингов и различных программ подготовки сотрудники могут усовершенствовать свои навыки работы, развить и подготовить себя к более ответственным позициям. Сведения о программах и расписании обучений вывешиваются на доску объявлений. Руководители служб должны напоминать подчиненным о времени проведения занятий.

В высококлассных отелях сотрудникам предоставляется возможность совершенствовать свои знания иностранного языка. С целью профессионального роста сотрудников систематически проводятся следующие тренинги:

- вводный тренинг (ориентация);
- «Стремление к совершенству»;
- «Безопасность в экстремальных ситуациях»;
- «Телефонный этикет»;
- «Лояльность к компании»;
- «Искусство обслуживания»;
- «Навыки коммуникации»;
- «Ответы на замечания и жалобы клиентов»;
- «Управление временем»;
- «Эффективное интервью»;
- «Охрана труда и техника безопасности»;
- «Высокое качество обслуживания» и ряд других.

Сотрудникам предоставляется возможность посещения внешних курсов обучения и семинаров. Ответственный сотрудник по вопросам обучения утверждает планы обучения при наличии бюджетных средств отеля. Сотрудникам, принявшим участие в таких курсах или семинарах, необходимо пред-

ставить краткое изложение курса обучения на совещании в отделе или на соответствующем собрании сотрудников, а также составить отчет в отдел кадров, а его копию – руководителю своего структурного подразделения. Отель может направить сотрудников для прохождения курса обучения за рубежом, цель которого – обмен опытом, обучение или же подготовка сотрудника к повышению на управляющую должность.

Сотрудники имеют право на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение своей квалификации в порядке, установленном трудовым законодательством и локальными нормативными актами отеля.

Сотрудники обязаны поддерживать и повышать уровень своей квалификации, необходимый для исполнения своих должностных и трудовых обязанностей, стремиться к самосовершенствованию, быть инициативными. Очень актуальным в деле подготовки высокопрофессиональных сотрудников является программа внутреннего перекрестного обучения, которая дает возможность познакомиться с работой других отделов и структурных подразделений отеля.

### **Вопросы для повторения и закрепления материала**

1. Проанализируйте современное состояние и перспективы развития рынка гостиничных услуг и сделайте соответствующие выводы
2. Что представляет собой нормативно-правовая база гостиничного дела?
3. Что представляет собой система классификации и типологии гостиниц и других средств размещения?
4. Какие вы знаете принципы организационного построения высококлассных гостиничных предприятий?
5. В чем заключается техника взаимоотношений с клиентами высококлассного отеля?
6. Перечислите принципы эффективной коммуникации внутри коллектива
7. Какие вы знаете основные положения и правила внутреннего распорядка в высококлассных гостиницах?

## **Тема 2. Организация бронирования номеров и мест в гостиницах**

### **Цели и задачи изучения темы:**

1. Рассмотреть источники и каналы получения гостиницей запросов на бронирование номеров и мест
2. Изучить типы бронирования. Подтверждение бронирования (Confirmation reservation)
3. Ознакомиться с процедурой аннуляции бронирования
4. Изучить работу с письмами-заявками на размещение и обслуживание в отеле по безналичному расчету
5. Исследовать организацию приема и размещения клиентов в гостинице

б. Ознакомиться с организацией встречи, приветствия гостя, регистрацией по прибытии, с выяснением вопросов платежеспособности клиентов, назначением номера, вселением в номер, с системами контроля доступа в помещения гостиниц

### **2.1. Источники и каналы получения гостиницей запросов на бронирование номеров и мест**

Существует много источников, из которых гостиницы получают запросы на бронирование мест и номеров. Источники могут быть как постоянными, так и разовыми, эпизодическими.

Постоянные источники заявок на бронирование – туристические компании, фирмы, занимающиеся организацией выставок, симпозиумов, семинаров и т. п., промышленные и прочие компании, имеющие в том месте, где находится гостиница, свой бизнес и нуждающиеся в размещении своих сотрудников или партнеров по бизнесу. К постоянным источникам бронирования относится также централизованное резервирование (GDS).

Разовые, эпизодические источники заявок на бронирование – это, как правило, физические лица или компании, у которых возникла необходимость в разовом размещении в гостинице.

Каналами получения заявок на бронирование номеров в гостинице могут быть: телефон, факс, почта, централизованное бронирование, интернет-бронирование.

Телефон. Заявки на бронирование номеров по телефону приходят, как правило, от физических лиц и небольших компаний. При возможности бронирования номера или места, оно проходит последующей схеме:

- сотрудником отдела бронирования заполняется бланк-заявка на бронирование по телефону, где указывается Ф.И.О. гостя, страна, сроки проживания, количество номеров, категория номеров, контактный телефон, дата приема заявки, ставится подпись сотрудника, принявший данный заказ;

- далее эти данные вводятся в электронную систему бронирования отеля, где данному заказу присваивается номер брони; заказчику называется фамилия сотрудника, принявшего заказ.

При запросе по телефону от частного лица производится бронирование и выдается номер брони немедленно. Сообщая номер брони, следует подчеркнуть важность этого номера при заселении.

При телефонном запросе на бронирование от компании сотрудник отдела бронирования обязательно просит подтвердить запрос факсом от компании. Подтверждение бронирования гостиницы высылается в этом случае только после получения факса.

В случае запроса по телефону гостиничные номера предлагаются только по базовому тарифу. Всегда следует информировать клиентов об условиях аннуляции и о политике гарантированного и негарантированного бронирования. Завершать разговор рекомендуется благодарностью за звонок и выражением надежды на то, что гость воспользуется услугами отеля.

Факс. Письма-заявки, приходящие по факсу и содержащие запросы о бронировании мест и номеров в отеле, обычно приходят от компаний, организаций, фирм или туристических агентств, которые сотрудничают с данным отелем. Письма-заявки присылаются на фирменных бланках, в которых должны быть реквизиты компаний, номер контактного телефона и факса, обязательно должна присутствовать печать организации и подпись ответственного лица, направляющего данную заявку в гостиницу. В письме-заявке, кроме просьбы забронировать номер или место для указанного человека или группы людей, должна присутствовать информация о сроках размещения, категории номеров форме оплаты за проживание и другое. Также могут быть указаны дополнительные сведения или просьбы. В настоящее время это самый распространенный способ бронирования, осуществляемый непосредственно гостиницей. На заявку, ответ как положительного, так и отрицательного содержания (отказ) дается обязательно в письменной форме в течение нескольких часов. При отправке бронирования в нем указывается:

- имя и фамилия гостя;
- сроки проживания;
- тип номера;
- цена и услуги, входящие в стоимость номера;
- номер брони;
- имя, фамилия и должность сотрудника, посылающего подтверждение бронирования.

В случае невозможности бронирования высылается вежливый отказ, содержащий извинения, с указанием причины отказа.

Все письма-заявки и ответы на них должны храниться в архиве службы бронирования во избежание каких-либо недоразумений и проблем, которые могут возникнуть при поселении гостей в отеле.

Письма-заявки на размещение могут поступать в гостиницу по почте в виде заказных писем. Их так же могут доставать в отель курьеры.

### **Образец заявки на бронирование (вариант на русском языке)**

Кому:

Вниманию отдела бронирования

От \_\_\_\_\_

Название компании, контактный телефон, факс

Касательно: Договора № \_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

Дата: 25 июня 2006 г.

Заявка на бронирование

Просим забронировать гостиничный(е) номер(а) в отеле

«.....» для следующих лиц:

Фамилия, имя

Фамилия, имя сопровождающего лица

Категория и количество бронируемых номеров: \_\_\_\_\_

Дата заезда: \_\_\_\_\_

Дата выезда: \_\_\_\_\_

Дополнительная информация: \_\_\_\_\_  
Просим считать бронирование:  
? негарантированным (с автоматической отменой в 18:00 в день приезда)  
да)  
? гарантированным:  
оплата будет произведена:  
? кредитной картой ? AMEX ? VIZA ? Diner's club ? EURO ? JCB  
№ \_\_\_\_\_ действительна до \_\_\_\_\_  
? гостем (гостями) в отеле;  
? компанией - банковским переводом (гарантийное письмо прилагается);  
? другое \_\_\_\_\_  
встреча в аэропорту ? да ? нет  
номер рейса \_\_\_\_\_ Время прилета \_\_\_\_\_

[Подпись с указанием должности и фамилии]

[Печать, штамп заказчика]

### **Образец заявки на бронирование (вариант на английском языке)**

To: Hotel

Attn: Mr./Ms. \_\_\_\_\_

From: \_\_\_\_\_

Re: Agreement No. \_\_\_\_\_ dated \_\_\_\_\_

Date

Reservation request

Last name, first name

Last and first name of the accompanying person

Number and category of reserved rooms: \_\_\_\_\_

Date of Arrival: \_\_\_\_\_

Date of Departure: \_\_\_\_\_

Additional information \_\_\_\_\_

Please consider this reservation as:

? non guaranteed (6 p.m. release reservation)

? guaranteed by:

Credit card ? AMEX ? VISA ? diner's club ? EVRO/Master ? JCI

# \_\_\_\_\_ valid till \_\_\_\_\_

? guarantee letter for payment of room and tax

Transfer needed: ? no ? yes

Flight Details: \_\_\_\_\_ Time \_\_\_\_\_

Требования к оформлению и содержанию данных заявок такие же, как и к заявкам на бронирование, поступающим по факсу. На заявку, присланную по почте, ответ дается в письменном виде и отсылается по почте в течение одного-двух дней. Большинство отелей разработаны формы заявок на бронирование. Эти формы могут быть высланы потенциальным клиентам

при необходимости в размещении. Форма заявки на бронирование может быть также размещена на сайте отеля. Клиентам нужно заполнить графы бланка и переправить его в отель по факсу, почте, e-mail, с курьером.

Централизованное резервирование. Существуют присоединенная сеть бронирования и присоединенная система бронирования.

Присоединенная сеть бронирования – информационный выход в Глобальную сеть бронирования(GDS), который упрощает доступ мировых туристических агентств к системе бронирования.

Глобальная сеть бронирования разработана и принадлежит крупным компаниям. Такие компании имеют собственные системы бронирования, которые занимаются не только бронированием номеров или мест в отеле, но и продажей туристических путевок, авиабилетов, прокатом автомобилей и др. Наиболее крупными системами бронирования являются: Galileo/Apollo (United Airlines, British Airlines), Sabre (American Airlines), Amadeus (Lufthansa, Air France), Worldspan (Delta Airlines, Northwest Airlines).

Бронирования часто переходят из одной гостиницы в другую через автоматизированную сеть бронирования. Если одна гостиница полностью забронирована, то после уведомления заказчика это бронирование может быть переведено в другую гостиницу этой же цепочки, находящейся в этой же географической местности.

Такая система бронирования значительно повышает загрузку не только в данной гостинице, но и остальных гостиницах цепи. В целом выигрывает вся цепь. Также это позволяет делиться всей статистической информацией, которая необходима для планирования дальнейшей деятельности по увеличению продаж.

Неприсоединенная система бронирования соединяет независимые гостиницы, т. е. не принадлежащие какой-либо гостиничной цепи.

Наиболее крупные гостиницы заключают контракты с двумя или более Центрами систем бронирования. Гостиница, имеющая неприсоединенную систему бронирования, может получать информацию о бронировании из Глобальной сети бронирования. Для этой цепи создаются объединяющие системы, позволяющие осуществлять информационный выход в Глобальную сеть бронирования и в Интернет-бронирование.

Поэтому неприсоединенная система бронирования позволяет использовать многие преимущества присоединенных систем бронирования.

Интернет-бронирование. На современном рынке гостиничных услуг Интернет-бронирование наиболее прогрессивный и перспективный способ бронирования гостиничных номеров. Интернет предоставляет клиенту возможность самостоятельно выбирать гостиницу, получить информацию о стоимости номера, услугах гостиницы, увидеть выбранный им номер и т. п. При работе Интернетом клиент может задавать наиболее подходящие для него параметры поиска гостиницы. Гостиницы в системе Интернета имеют не только возможность рекламировать свои услуги, но и поддерживать связь со своими постоянными клиентами через электронную почту, предлагая им всевозможные скидки и разнообразные льготы.

Соединяя гостиничную АСУ и систему Интернет-бронирования гостиница и агент имеют возможность оперативного обмена информацией о свободном номерном фонде, о предлагаемых гостиницей категориях номеров и услугах, а также текущих тарифах, скидках, специальных программах для гостей и т. д. примерный порядок работы в Интернет-бронировании таков.

1. Клиент заходит на сайт системы Интернет-бронирования и знакомится с правилами бронирования.

2. Далее он находит себе гостиницу по вкусу и, убедившись в наличии свободных номеров и заполнив необходимые информационные поля, отправляет заказ в систему по e-mail.

3. Система автоматически обрабатывает заказ (за исключением нестандартных случаев) и отправляет предварительное подтверждение с условиями внесения предоплаты, а клиент заносится в лист ожидания.

4. После получения соответствующих гарантий от клиента агент дает окончательное подтверждение брони.

5. Копия окончательного подтверждения отправляется в гостиницу.

6. Затем информация о бронировании заносится в график загрузки с последующим автоматическим изменением статуса номерного фонда у агента.

В случае, когда гостиница содержит свою собственную страницу в Интернете, реакция на поступающие заявки является функцией службы резервирования самой гостиницы. При этом процедура взаимодействия выглядит следующим образом.

1. клиент заходит на сайт системы Интернет-бронирования и знакомится с правилами бронирования.

2. далее он находит себе гостиницу по вкусу и, убедившись в наличии свободных номеров и заполнив необходимые информационные поля, отправляет заказ прямо в гостиницу по e-mail.

3. АСУ гостиницы автоматически обрабатывает заказ и отправляет предварительное подтверждение с условиями внесения предоплаты, а имя потенциального клиента заносится в лист ожидания.

4. после получения соответствующих гарантий от клиента гостиница дает окончательное подтверждение о бронировании номера или места.

5. информация о бронировании заносится в график загрузки с последующим автоматическим изменением статуса номерного фонда на Интернет-странице.

Независимо от способа работы в Интернете страница, как правило, выглядит следующим образом.

**Месторасположение.** Информация о регионе и населенном пункте, от климата до культурно-исторических ценностей, – все, что может привлечь внимание к данному месту: расположение гостиницы, фотографии места, где она находится, адрес, телефоны, описание проезда к гостинице от вокзала или аэропорта.

**О гостинице. Номера.** Информация об имеющихся в гостинице номерах, их стоимости, фотографии интерьеров номеров.

Сервис. Описание видов сервиса, существующих в гостинице, внутренней инфраструктура, службы.

Клиенты. Информация о контингенте, проживающем в гостинице, отзывы клиентов.

Бронирование номера. Интерактивная страница для бронирования номера в гостинице, где клиент должен сообщить о себе полную информацию, включая паспортные данные, точную дату и время заселения, длительность проживания, координаты для обратной связи и другие данные. В зависимости от способа работы в Интернете, информация с этой страницы поступает непосредственно в систему Интернет-бронирования или в службу резервирования гостиницы для дальнейшей обработки.

Заявки, размещенные на сайте отеля должны сниматься группой бронирования ежечасно и иметь первоочередной приоритет при бронировании.

## **2.2. Типы бронирования.**

В гостиницах различают следующие типы бронирования:

- гарантированное бронирование;
- негарантированное бронирование;
- сверхбронирование;
- двойное бронирование.

1. **Гарантированное бронирование (Guaranteed reservation)** – резервирование со специальным регистрируемым подтверждением отеля о том, что он гарантирует клиенту получение заказанного им номера и в необходимое ему время. Клиент, в свою очередь, гарантирует оплатить номер, даже если не сможет им воспользоваться в случае неявки (No show). Оплата за неиспользованный номер взимается с клиента, если он не смог вовремя аннулировать заказ на размещение в гостинице. Удобство гарантированного бронирования состоит в том, что гость постарается аннулировать заказ на номер, если не сможет этим номером воспользоваться. В случае, когда гость заблаговременно не предупредил гостиницу об отказе от поселения в указанное время, гостиница имеет право применить штрафные санкции к гостю, тем самым застраховав себя от неполучения запланированных доходов. В проекте Правил предоставления гостиничных услуг в РФ сказано: «Бронирование» – предварительное закрепление за определенным Потребителем(ями) номера (места) в гостинице.

Исполнитель заключает с Заказчиком или Потребителем договор на бронирование гостиничных услуг в любой форме, в том числе путем составления документа, подписанного двумя сторонами, а также путем принятия заявки на бронирование посредством почтовой, телефонной и иной связи, позволяющей установить, что заявка исходит от Потребителя или Заказчика.

Исполнитель вправе применять в гостинице **следующие виды бронирования:**

а) гарантированное бронирование – вид бронирования, при котором гостиница ожидает Потребителя до расчетного часа дня, следующего за днем запланированного заезда. В случае несвоевременного отказа от бронирова-

ния, опоздания или незаезда потребителя с него взимается плата за фактический простой номера (места в номере), но не более чем за сутки. При опоздании более чем на сутки бронирование аннулируется.

б) негарантированное бронирование – вид бронирования, при котором гостиница ожидает Потребителя до определенного часа, установленного Исполнителем, в день заезда, после чего бронирование аннулируется.

Форма заявки на бронирование и договора на бронирование гостиничных услуг, а также порядок бронирования устанавливается Исполнителем.

Подтверждение бронирования производится Исполнителем посредством уведомления Заказчика или Потребителя в любой форме; уведомление обязательно должно содержать номер подтверждения заказа.

Потребитель или Заказчик вправе аннулировать заявку на гарантированное бронирование не менее чем за одни сутки до предполагаемой даты заезда. Порядок и форма отказа от бронирования устанавливаются Исполнителем.

Исполнитель вправе отказать Потребителю или Заказчику в бронировании номеров (мест в номере), если на указанную в заявке дату отсутствуют свободные номера. При этом Потребителю или Заказчику направляется отказ в бронировании установленной в гостинице формы.

Все случаи неявок должны быть рассмотрены в течение 24 часов. Прежде чем предъявлять гостям счета за простой номеров, необходимо выяснить все обстоятельства неявок.

Отправку счета рекомендуется предварять письмом приблизительно такого содержания: «Мы сожалеем, что Вы не смогли остановиться в нашем отеле, однако по Вашей просьбе мы не сдавали номер до утра...» и т. д.

В исключительных случаях, когда приезд гостя не состоялся по уважительной причине (форс-мажор), к примеру, из-за внезапной болезни, гостиница может не требовать оплаты неустойки. В каждом конкретном случае вопрос решается индивидуально и во многом зависит от политики гостиницы.

#### ***Виды гарантированного бронирования:***

- бронирование по предварительной оплате;
- бронирование по выставлению счета (внесение депозита или предоплата);
- бронирование под гарантию кредитной карты;
- бронирование под гарантию компании или корпорации (с которыми у гостиницы имеется соответствующий договор);
- гарантированное бронирование ваучером.

***Бронирование по предварительной оплате*** предполагает полную оплату за весь период пребывания в гостинице. Предварительная оплата осуществляется, как правило, банковским переводом. Срок подтверждения предоплаты устанавливается гостиницей, но не менее одних суток до заезда гостя. С точки зрения службы приема и бронирования – это наиболее предпочтительная форма гарантированного бронирования.

**Бронирование по выставлению счета** (внесение депозита или предоплата) предполагает, что гость платит определенную сумму до заезда. Сумма аванса обычно включает стоимость проживания за одни сутки + НДС. Если бронирование осуществляется на длительный срок, то предоплата может быть больше. В случае отмены бронирования (до срока, после которого начинаются штрафные санкции) предоплата возвращается, в случае изменения даты заезда (изменения должны быть заявлены заранее), предоплата переносится, в случае заезда гостя предоплата используется для оплаты за проживание и прочие гостиничные услуги. Предоплата вносится, как правило, при невозможности банковского перевода или под гарантию кредитной карты.

**Бронирование под гарантию кредитной карты.** Большинство компаний международных платежных систем придерживаются политики страхования гостиничных предприятий. Эти компании обязывают гостя выплачивать неустойку отелю в случае его неприбытия при гарантированном бронировании. Суть этой политики состоит в том, что до тех пор, пока бронирование не отменено (до установленного срока), гостиница имеет право накладывать на клиентов штрафные санкции, используя данные по кредитным картам.

Отель должен застраховать себя от неявки клиента и соответственно от неполучения доходов. Отель просит клиента указать реквизиты кредитной карточки гостя, гарантируя себе оплату номера даже в случае неявки (No show) клиента. На имя клиента высылается бланк с просьбой заполнить и выслать его в отдел бронирования отеля.

На этих условиях отель соглашается держать номер до прибытия гостя. Гость может аннулировать заказ, если видит, что не сможет им воспользоваться. В разных гостиницах сроки аннуляция заказа без штрафных санкций различны. Это зависит от спроса на услуги той или иной гостиницы. Как правило, аннуляция заказа без штрафных санкций по отношению к клиенту осуществляется не менее чем за 24 часа до заезда в гостиницу. Более поздняя аннуляция или неприбытие в гостиницу влекут за собой выплату гостинице неустойки со стороны клиента в размере стоимости проживания в заказанном номере в течение одних суток.

**Бронирование под гарантию компании или корпорации** (с которыми у гостиницы имеется соответствующий договор). Различные компании, корпорации, фирмы заключают с гостиницей договоры, которые устанавливают, что всю финансовую ответственность за неприбытие своих сотрудников или клиентов несут сами организации. В этом случае необходимо гарантийное письмо от организации, содержащее фразу: «в случае неявки фамилия, имя клиента) и невозможности отмены бронирования до 18.00 в день заезда компания (название компании) гарантирует оплату одной ночи проживания». Этот текст приблизителен и зависит от политики взаимоотношений между гостиницей и компанией.

**Туристский ваучер** – еще один вид гарантии турагенств перед гостиничным предприятием. Этот платежный документ свидетельствует о предварительной оплате клиентом услуг размещения турагенству. Туристский

ваучер в является гарантией оплаты турагентства гостинице за оказанные ею услуги.

## **2. Негарантированное бронирование (*Non Guaranteed reservation*).**

Этот тип бронирования не гарантирует, что гость получит номер, а гостиница, в случае неявки гостя, оплату за забронированный номер. Если гость не прибыл до указанного срока, отель несет убытки и поэтому выставляет уже забронированный номер на продажу как свободный. Если гость прибыл после наступления часа аннуляции (обычно 18 часов), то гостиница имеет право предоставить гостю любой другой свободный номер.

Гости обычно предпочитают негарантированное бронирование гарантированному, так как считают, что прибьдут в гостиницу раньше официального часа отмены бронирования и не хотят иметь никаких финансовых обязательств. Однако ситуации с прибытием гостей в отель достаточно часто складываются таким образом, что гость опаздывает поселиться до аннуляции брони (задержка рейса, опоздание поезда), поэтому существует способ перевода негарантированного бронирования в гарантированное бронирование. Гость связывается с отелем и объясняет причину задержки, служащий отдела бронирования, действуя согласно установленным гостиницей правилам, переводит негарантированное бронирование на гарантированное. Схема перевода выглядит примерно так.

1. Служащий запрашивает имя гостя и находит информацию о бронировании в базе данных компьютера отеля.

2. Запрашивает тип кредитной карты, номер, срок действия, имя владельца.

3. Присваивает гостю новый номер подтверждения.

4. Вносит всю необходимую информацию в базу данных компьютера отеля для изменения одного статуса бронирования на другой.

3. Сверхбронирование (*Overbooking*), или перерезервирование – маркетинговая политика гостиницы, когда бронирование мест в гостинице производится сверх имеющихся в наличии, другими словами, – бронирование номеров без наличия реально свободных мест.

Как правило, в гостинице 20 % гостей, сделавших негарантированное бронирование, и 5 %, сделавших гарантированное бронирование, не воспользуются своим заказом. Система сверхбронирования должна быть тщательно продумана и четко регулироваться. Необходимо знать уровень неявки по различным видам бронирования, а именно: исследовать различные группы клиентов, резервирующих номера, чтобы определить, какой процент от общего числа заказанных номеров они реально занимали ранее. Анализ видов резервирования, времени резервирования и сегментов клиентов, делающих резервирование, позволяет построить модель политики сверхбронирования. Службе бронирования следует использовать эту систему разумно и осторожно, так как случаи отказа гостям, забронировавшим ранее места в гостинице, мешают установлению долгосрочных отношений с ними, их компаниями и их туристическими агентами.

Сверхбронирование, достаточно широко распространенное за рубежом, в России применяется крайне редко, поскольку несовершенна законодательная и правовая база в этом вопросе.

В высококлассных отечественных отелях, где очень дорожат мнением своих гостей, стараются не допускать случаев отказа гостям в поселении по подтвержденному бронированию.

Если же в силу ряда обстоятельств гостиница не может поселить клиентов, имеющих гарантированное бронирование, гостиница, как правило, размещает таких клиентов в равноценном отеле и оплачивает одну ночь проживания, переезд, а также один телефонный звонок (приблизительно 10 долларов США), связанный с необходимостью человека сообщить о своем новом местонахождении. На такие случаи высококлассная гостиница должна иметь хорошие партнерские отношения с несколькими ближайшими отелями такого же уровня.

Ни при каких обстоятельствах нельзя переселять в другой отель гостей, которые были переселены в предыдущий раз. Также не рекомендуется переселять гостей со статусом VIP, представителей одной компании и гостей, забронировавших номера на длительный срок. Более подходящим в этой ситуации будет гость, прибывший на одну ночь: и переселение и другой отель не сильно повредит его планам. При необходимости переселения к такому гостю обязательно должен выйти руководитель службы приема и размещения или его заместитель, извиниться за случившееся и объяснить причину, по которой его вынуждены переселить в другой отель.

При переводе гостя в другой отель операторы телефонной станции должны иметь сведения о фамилии гостя, переведенного в альтернативную гостиницу для того, чтобы переадресовывать сообщения в другой отель. Если у гостя было сделано бронирование более чем на сутки, и он хочет вернуться обратно, то гостиница за свой счет обязана предоставить ему трансфер в любое удобное для гостя время.

В случае возвращения гостя ему следует предложить лучший номер, вручить подарок от отеля и послание от генерального менеджера с извинениями за доставленные неудобства. Это послание высылается в адрес гостя и в том случае, если клиент не вернулся в первоначально забронированную гостиницу. Возникшую ситуацию нужно зафиксировать в «истории гостя». Информация обо всех переселениях гостей в другие отели должна быть занесена в специальный документ – лист переселений.

Двойное бронирование.

Один гость бронирует неоднократно № через разные компании.

- Mr. Brown – booking.com

- Mr. Brown – комп. «Toyota»

Загрузка гостиницы

Загрузка гостиницы – количественный показатель спроса на гостиничные услуги

Загрузка зависит от:

- сезона;

- экономической ситуации;
- политической ситуации;
- терроризма;
- мероприятий в регионе (спорт, съезды, карнавал...);
- моды на отдых;
- трудностей получения визы;
- качества и количества предоставляемых услуг;
- правильно выбранной системы тарифов.

### **2.3. Подтверждение бронирования (*Confirmation reservation*)**

Подтверждение бронирования – это резервирование, подтвержденное специальным уведомлением, высылаемым отелем клиенту. В зависимости от наличия свободных мест гостиница делает бронирование и посылает подтверждение о бронировании, содержащее информацию об имени гостя, сроках проживания, категории номера, его цене и дополнительных услугах, которые могут быть забронированы заранее (например, стоимость трансфера, завтрак и т.д.). Текст подтверждения бронирования должен быть отправлен клиенту на фирменном бланке, на котором указывается номер подтверждения заказа, должность и фамилия ответственного лица отдела бронирования, а также прочие реквизиты гостиницы. Подтверждение необходимо для того, чтобы гостиница всегда могла доказать, что заказчик был информирован об условиях бронирования в данном отеле.

Обычно конкретный номер не бронируется, а бронируется лишь категория номера (например, одноместный, люкс, апартаменты и т.п.), но если гость, особенно из числа постоянных или вилп-клиентов, предпочитает какой-либо конкретный номер, то его пожелание, как правило, учитывается. В таком случае по возможности следует предоставить клиенту понравившийся номер.

Гостиницы могут менять политику цен, а также порядок подтверждения бронирования в процессе работы. Официально опубликованные тарифы на размещение могут быть изменены без предупреждения клиента, однако не подлежит изменению стоимость номера, указанная в подтверждении о бронировании. Гостинице следует письменно сообщить клиентам об изменении тарифов на предоставляемые услуги размещения не менее чем за 30 календарных дней до даты введения.

Условия бронирования различны в разных гостиницах. Во избежание недоразумений клиентам при обращении в гостиницу следует подробно разъяснять их.

Категорически запрещается направлять в адрес фирмы клиента бланк подтверждения бронирования, содержащий служебные резолюции, пометки, подписи служащих отдела бронирования или службы продаж.

Клиенты, желающие, чтобы номер был особенным образом подготовлен к заезду, должны сообщить: способ оплаты, имя гостя, имя и адрес того, кто оплачивает дополнительный сервис, подробное описание необходимого: если подарки – то какие, если нужна открытка – то какого содержания, и т.д.

Все дополнительные просьбы должны быть внесены в специальный бланк и обязательно оплачены.

Процесс обработки письма – заявки на размещение и оформление подтверждения бронирования происходит следующим образом.

1. При получении письма – заявки на размещение сотрудник отдела бронирования заполняет соответствующий бланк (New Reseivation) либо вносит наиболее важные данные из письма – заявки на размещение в журнал резервирования номеров. Далее он регистрирует данную заявку в электронной системе бронирования отеля и присваивает ей порядковый номер. Все бронирования должны быть введены в компьютерную систему в течение 1-2 часов.

На основании введенной информации формируется перспективный график загрузки гостиницы. При регистрации заявки на бронирование особое внимание следует обращать на тип бронирования и форму оплаты. При гарантированном бронировании в заявке должны быть указаны реквизиты платежных документов, гарантирующие получение оплаты за номер при неявке гостя или поздней аннуляции бронирования клиентом (номер кредитной карты клиента или номер банковского перевода). Чем больше информации будет внесено в электронную систему бронирования, тем качественнее и быстрее будет происходить процесс поселения и выписки клиентов.

2. Сотрудник отдела бронирования подготавливает подтверждение бронирования, куда вносятся все необходимые данные. Номером подтверждения (Confirmation number) будет являться тот же номер, под которым была зарегистрирована заявка на размещение. Как правило, в отелях уже имеются бланки подтверждений заявок на бронирование. Они могут представлять собой бланки, как заложенные в электронную систему бронирования, так и отпечатанные типографским способом.

Подтверждение бронирования необходимо производить на том же языке, на котором была составлена заявка на размещение. Основными языками, применяемыми в деловой переписке при бронировании номеров в гостиницах России, являются русский, английский, немецкий, в меньшей степени – французский, испанский и др. языки. Текст подтверждения бронирования во многом зависит от типа бронирования.

При гарантированном бронировании указывается период ожидания гостя, после которого вступают в силу штрафные санкции, применяемые в случае поздней аннуляции заказа на размещение или неприбытия в отель.

При негарантированном бронировании указывается время, до которого гость может рассчитывать на получение забронированного им номера. Как правило, текст подтверждения бронирования начинается с благодарности за выбор данного отеля. За основу текстов подтверждения можно взять следующие варианты.

Кроме условий и порядка бронирования в текстах подтверждений, гостей могут информировать о порядке визовой поддержки, условиях питания, трансфера, времени заезда и расчетного часа в гостинице, а также давать ответы на любые интересующие клиентов вопросы.

Дата: \_\_\_\_\_  
 Кому: \_\_\_\_\_

Спасибо, что Вы решили остановиться или разместить гостей в нашей гостинице.  
 Подтверждаем бронирование в гостинице « \_\_\_\_\_ » номера(ов) \_\_\_\_\_

с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_.

Подтвердил бронирование \_\_\_\_\_  
 (должность) (подпись)

ИЛИ:

Дата: \_\_\_\_\_  
 Кому: \_\_\_\_\_

Уважаемый \_\_\_\_\_!

Служба размещения гостиницы « \_\_\_\_\_ » подтверждает бронирование и предоставит Вам номер с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_ согласно Вашей заявке.

Спасибо, что Вы выбрали нашу гостиницу.  
 С уважением,  
 Отдел бронирования гостиницы « \_\_\_\_\_ »

Рис. 4. Образец подтверждения брони

3. Сотрудник отдела резервирования посылает подтверждение бронирования по номеру факса, указанному в письме – заявке на размещение от компании, фирмы или частного лица. Сотрудник должен убедиться в том, что подтверждение бронирования получено адресатом в полном объеме, без искажений. Подтверждением благополучного получения послания в этом случае будет ответ "ОК" на специальном бланке- рапорте (Transmission control receipt), выдаваемом факсом. В случае получения нечеткого послания (смазанного или нечитабельного текста) факс выдаст ответ Error или Poor line condition. (Ответы факса зависят от модели аппарата и могут быть иными.)

4. Все зарегистрированные письма – заявки на размещение, подтверждения бронирования на эти заявки и положительные подтверждения приема факса адресатом сортируются по датам заезда и хранятся в отделе бронирования до момента прибытия гостя в отель. Это необходимо для уточнения деталей размещения при заезде гостя. После отъезда гостей эти документы переходят в архив гостиницы. Это необходимо на случай уточнения каких-либо деталей о проживании клиента в прошлом.

Иногда в бронировании происходят какие-либо изменения. Клиенты не полностью аннулируют заказ, а лишь частично меняют условия. Это касается, прежде всего, сроков проживания, количества персон, категории номера,

особых пожеланий гостей. Такие изменения фиксируются сотрудниками отдела бронирования в специальном бланке или делаются пометки в журнале регистрации заявок на размещение.

Все изменения в бронировании должны быть также внесены в компьютерную систему.

Если изменения возможны, то сотрудник отдела бронирования вносит изменения в уже имеющееся подтверждение, корректирует отдельные детали бронирования и высылает в адрес клиента факс с пометкой «переподтверждение» (reservation reconfirmation). Сотруднику отдела бронирования следует сообщить об изменениях в те отделы, которых эти изменения касаются. Если бронь невозможно изменить из-за занятости отеля в запрашиваемые даты, то нужно предложить клиенту альтернативные числа и категорию номера, а также спросить, хочет ли он быть включенным в лист ожидания. Листы ожидания проверяются ежедневно. Если номера освобождаются, сотрудники отдела бронирования звонят клиентам, внесенным в лист ожидания. Приоритет определяется менеджером отдела. На рисунке 5 предлагается образец бланка изменений в бронировании.

Если бронирование невозможно по тем или иным причинам, отдел бронирования высылает официальный отказ в размещении, содержащий извинения, причину отказа, сообщает о периоде улучшения ситуации со свободными номерами и выражает надежду на дальнейшее сотрудничество. Текст такого отказа может выглядеть следующим образом:

Дата: \_\_\_\_\_  
Кому: \_\_\_\_\_

Уважаемый \_\_\_\_\_!

Руководство гостиницы «\_\_\_\_\_» приносит Вам свои извинения. В связи с полной занятостью номерного фонда гостиницы мы не сможем разместить Вас в период с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_, как было указано в Вашей заявке.

Мы зарегистрировали Вашу заявку, и как только у нас появятся свободные номера, мы сразу сообщим Вам об этом.

Надеемся на дальнейшее сотрудничество.

С уважением, генеральный директор гостиницы  
«\_\_\_\_\_» Петров А. А.

Рис. 5. Образец текстов отказа на размещение

#### **2.4. Аннуляция бронирования**

Служба бронирования выполняет не только бронирование номеров, но и производит аннуляцию заказов на бронирование. При полной аннуляции бронирования заполняется бланк «Отмена бронирования». На рисунке 6 представлен образец бланка отмены бронирования.

**Отмена бронирования**  
**Cancellation**

Фамилия / Family name: \_\_\_\_\_

Имя / Name: \_\_\_\_\_

Компания / Company: \_\_\_\_\_

Дата приезда / Arrival: \_\_\_\_\_

Кем отменено / Cancelled by: \_\_\_\_\_

Номер телефон / Phone Nr.: \_\_\_\_\_

Номер факса / Fax Nr.: \_\_\_\_\_

Адрес / Address: \_\_\_\_\_

---

Дополнения / Additional:

	Принял Taken by	Дата Date	Изменено в системе Changed in system
---	--------------------	--------------	---

Рис. 6. Образец бланка отмены бронирования

Все операции по бронированию, изменениям, отменам должны быть письменно зафиксированы и внесены в компьютерную программу. Для удобства в работе бланки «Новое резервирование», «Изменение», «Отмена бронирования» имеют разный цвет.

**Аннуляция негарантированного бронирования.** Сотрудник отдела бронирования должен запросить имя гостя, адрес, количество забронированных номеров, дату заезда и выезда, а также номер подтверждения, если таковой существует. Эта информация помогает правильно осуществлять аннуляцию бронирования. После того как была произведена аннуляция бронирования, сотрудник отдела бронирования называет гостю номер аннуляции заказа и спрашивает, будет ли гость осуществлять какое-либо другое бронирование. Сотрудник должен удостовериться, что заказ на бронирование отменен и создан документ аннуляции бронирования с соответствующим номером.

**Аннуляция гарантированного бронирования.** Большинство компаний международных платежных систем, выдающих кредитные карты, позволяют взимать штрафы в случае неприбытия гостя только при том условии, если отель выдает особый номер аннуляции. При заблаговременной аннуляции бронирования гостем, во избежание недоразумений, особенно финансовых, сотрудники отдела бронирования должны руководствоваться установленными правилами аннуляции гарантированного бронирования по кредитной карте. Они выглядят таким образом.

1. Запрашивается информация о бронировании номера, которая включает имя гостя, его адрес, количество забронированных номеров, даты заезда и выезда, номер бронирования. В процессе отмены бронирования гостю также сообщается номер аннуляции. Сотрудник отдела бронирования должен объяснить клиенту, что номер аннуляции должен быть сохранен как гарантия своевременной аннуляции бронирования в случае возникновения каких-либо финансовых претензий со стороны отеля.

Номер аннуляции состоит из даты, инициалов и кода сотрудника, осуществляющего аннуляцию.

2. Отмечается, что бронирование номера аннулировано, документу присваивается соответствующий номер аннуляции, а также проставляется ее дата. Если аннуляция производится не самим гостем, а по его просьбе, то проставляется имя того, кто производит аннуляцию.

3. Номер аннуляции бронирования вносится в общую ведомость.

4. Все сведения по данной аннуляции вносятся в базу данных компьютера отеля для статистики, анализа и дальнейшей выработки политики отеля в плане резервирования номеров. В автоматизированных отелях эта информация сохраняется в памяти компьютера до следующего возможного приезда гостя.

Действия по отмене бронирования, сделанного по предоплате, в разных отелях могут отличаться. Предоплата должна быть возвращена гостю после процесса аннуляции бронирования. Возможно письменное подтверждение аннуляции, высылаемое отелем в адрес клиента, турагентства или компании.

Если запрос на отмену заявки пришел по факсу или электронной почте, то сотрудник бронирования высылает письмо – подтверждение отмены (cancellation confirmation).

Как вариант можно использовать такой текст:

Уважаемый \_\_\_\_\_!

В ответ на Ваш факс от \_\_\_\_\_ сообщаем, что нам жаль отменять заявку на бронирование:

Имя гостя: \_\_\_\_\_

Дата заезда: \_\_\_\_\_.

Дата выезда: \_\_\_\_\_.

Категория номера: \_\_\_\_\_.

№ подтверждения: \_\_\_\_\_.

Мы будем рады принять Вас в отеле " \_\_\_\_\_ " по любому другому случаю.

С наилучшими пожеланиями, отдел бронирования

Dear Mr \_\_\_\_\_.

Referring to your fax dated \_\_\_\_\_, we regret to cancel the requested reservation as follows:

Guest Name: \_\_\_\_\_.

Arrival date: \_\_\_\_\_.

Departure date: \_\_\_\_\_.

Room type: \_\_\_\_\_.

Confirmation: \_\_\_\_\_.

We look forward to the pleasure of welcoming

Mr \_\_\_\_\_ to the Hotel " \_\_\_\_\_ " on another occasion.

With kind regards, Reservation Department

Служба, принимающая аннуляцию, должна действовать профессионально, вежливо, аккуратно и четко.

Собранная в процессе резервирования информация автоматически перемещается на стойку Reception. Сотрудники отдела бронирования готовят листы заезда на каждый день, ими пользуются сотрудники при заезде гостей.

Высококласные отечественные отели предоставляют иностранным гражданам визовую поддержку.

До сих пор речь шла в основном о взаимоотношениях гостиницы с частными лицами, индивидуальными клиентами. При этом гостиницы вплотную работают с различными туристическими агентствами, компаниями, фирмами, организациями. Как правило, они строят свои взаимоотношения на основе соответствующих договоров. При бронировании размещения для групп тарифы, сроки и условия отмены бронирования, а также иные условия предоставления гостиничных услуг согласуются сторонами дополнительно для каждой отдельной группы.

## **2.5. Работа с письмами-заявками на размещение и обслуживание в отеле по безналичному расчету**

Некоторые организации, фирмы, компании имеют с гостиницами договоры, по которым специалисты, прибывшие по работе в эти организации и останавливающиеся в гостинице, обслуживаются по безналичному расчету. Договоры могут быть самыми разными. В некоторых случаях гостиница требует обязательной предоплаты (частичной или полной). В других случаях допускается оплата за предоставленные услуги после окончания сроков пребывания клиентов в отеле. Это зависит от степени доверия отеля к той или иной организации. Если в течение многих лет организация в оговоренные сроки, в полном объеме четко выполняла свои обязательства, строила отношения с гостиницей на принципах полного взаимопонимания, не создавала поводов для претензий, то вполне возможен вариант оплаты организацией гостиничных услуг, оказанных клиентам, поселенным этими организациями, после их отъезда. Такие вопросы решаются в тесной взаимосвязи сотрудников службы приема и размещения со специалистами расчетной части отеля. Обслуживание по безналичному расчету осуществляется только при наличии соответствующего договора или гарантийного письма.

Отдельные организации имеют скидки на обслуживание, которые основываются, как правило, на количестве ночей, бронируемых компанией в отеле в течение года. Корпоративные цены должны быть указаны в договоре. Организации могут оплачивать за своих гостей либо только проживание, либо проживание плюс все дополнительные платные услуги, либо проживание и лишь некоторые дополнительные платные услуги (например, завтрак и регистрационные сборы). Все эти детали должны быть также отражены в договоре или гарантийном письме. Гарантийное письмо должно быть составлено на фирменном бланке организации, иметь подписи ответственных лиц, печати. В тексте должно быть указано, за что организация гарантирует оплату, например: «Гарантируем оплату проживания, питания и трансфера. В случае неявки \_\_\_\_\_ (Ф. И. О.) компания \_\_\_\_\_»

(название компании) гарантирует оплату одной ночи проживания». Прежде чем регистрировать заявку на размещение, бронировать номера и высылать подтверждение для какой-либо организации по безналичному расчету, сотрудник службы приема и размещения должен связаться со специалистом расчетной части гостиницы, познакомить его с содержанием гарантийного письма-заявки, сделать копию и получить резолюцию (подпись, дата) на своем экземпляре письма-заявки. Таким образом, финансовая ответственность по оплате обслуживания какой-либо организации лежит на расчетной части гостиницы. Сотрудники расчетной части связываются с данной организацией, выясняют форму и методы оплаты за предстоящее обслуживание, возможно, высылают счет к оплате, т.е. принимают все меры к тому, чтобы оплата поступила в гостиницу своевременно, в полном объеме.

На основании выставленного счета организация оплачивает услуги гостиницы, как правило, в течение 3 рабочих дней. Оплата производится в рублях по курсу ЦБ РФ, установленному на день оплаты. В графе «назначение платежа» должно быть указание на имя клиента и номер бронирования.

Сотрудник отдела бронирования или службы приема и размещения может теперь внести данные письма-заявки на размещение в банк данных компьютера и оформить подтверждение бронирования. В компьютерной программе вся информация по скидкам, особым пожеланиям клиентов и т.д. должна быть учтена при бронировании. Этими данными в последующем будут руководствоваться сотрудники многих отделов отеля.

## **2.6. Организация приема и размещения клиентов в гостинице**

Этап размещения гостя можно условно разделить на процедуры, представленные на рисунке 7.



Рис. 7. Этапы размещения гостя

Стойка службы приема и размещения (Front desk = Reception) имеет разные размеры и конфигурацию в различных отелях. Количество сотрудников, работающих в этой зоне, тоже разное. Оно зависит от вместимости, назначения, категории гостиничного предприятия, контингента поселяющихся и т.д. Если для небольшого отеля будет достаточно одного человека за стойкой, выполняющего функции и регистратора, и кассира, и телефонного оператора, и др., то в крупных гостиницах предполагается специализация персонала по выполнению определенных функций, связанных с обслуживанием потребителей гостиничных услуг. Такие таблички, как «Регистратор», «Кассир», «Консьерж» или «Регистрация», «Расчет», «Информация», напо-

минают проживающим и посетителям гостиницы о том, куда им следует обращаться в зависимости от их нужд и потребностей.

Поскольку гостиница, как правило, работает непрерывно 365 дней в году, 7 дней в неделю, 24 часа в сутки, то и служба приема работает круглосуточно. В гостиницах существуют различные графики выхода на работу сотрудников данной службы. Десятилетиями в отечественных гостиницах (а в некоторых и до сих пор) существовала и существует следующая схема работы персонала данной службы: сутки через трое (24 рабочих часа и трое суток отдыха). Этот график работы имеет ряд преимуществ. Во-первых, экономится время по передаче смены своему коллеге-сменщику (это большой объем информации, передача денежных сумм, платежных документов, иностранных паспортов и т.д.). В этом случае за свою 24-часовую смену администратор имеет возможность хорошо изучить (в том числе и зрительно) своих постояльцев, что играет не последнюю роль в деле безопасности гостиницы.

В целом же такая модель рабочих смен признана в настоящее время нецелесообразной по многим причинам. Прежде всего, это связано с тем, что работа в описываемом отделе сопряжена с большой ответственностью и эмоциональным напряжением сотрудников. Стандарты обслуживания требуют стоя встречать, обслуживать и провожать клиентов за стойкой Front desk (Reception). При такой интенсивной работе достаточно тяжело физически и психологически осуществлять качественное обслуживание клиентов даже восемь часов, не говоря уже о 24 часах. Не случайно за рубежом, а теперь и во многих российских гостиничных предприятиях рабочая смена служащих Front desk составляет 8 часов. Дневная смена длится с 7.00 до 15.00, вечерняя – с 15.00 до 23.00 и ночная – с 23.00 до 7.00. В гостиницах часто используется, если так можно выразиться, «не стыкующееся расписание». Оно предполагает задержку на работе дневной смены до 15.30, т.е. на 30 минут, и выход вечерней смены на 30 минут раньше, т.е. в 14.30. Таким образом, целый час сотрудники дневной и вечерней смены работают совместно. Такой прием создает возможность плавного перехода от одной смены к другой. Совершенно недопустимо и абсурдно всем сотрудникам стойки приема уходить одновременно на пересменку. Кто-то должен передавать смену, а кто-то продолжать обслуживать клиентов. По-другому это называется «бесшовным сервисом». Период, когда две смены работают одновременно, очень эффективен. У сдающих смену сотрудников появляется возможность в полном объеме передать заступающей смене всю важную информацию как устно, так и письменно, в журнале «Передачи смены» (Logbook).

Иногда требуется введение дополнительной рабочей смены (с 6.00 до 14.00) для того, чтобы разгрузить сотрудников дневной смены в так называемый час пик, совпадающий с массовым выездом клиентов и пересменкой в службе (7.00), а также организация дополнительной смены (с 10.00 до 18.00), чтобы не создавать задержек в обслуживании клиентов во время перерыва для приема ниши сотрудниками вечерней смены.

Чаще всего в крупных гостиницах с западным стилем руководства в состав дневной и вечерней смен Front desk (Reception) входят: старший ад-

министратор (начальник смены), регистратор, кассир, консьерж и оператор телефонной связи. В отдельных отелях рабочее место оператора телефонной связи (телефонистки) может находиться в отдельном помещении, недалеко от зоны приема и размещения.

Ночная смена формируется из дежурного администратора, одного или нескольких ночных аудиторов (желательно лиц мужского пола) и оператора телефонной связи.

В настоящее время в гостиницах (в том числе в службе приема и размещения) широко применяется система взаимозаменяемости (от фр. Polyvalence – поливалентность, многовалентность, универсальность, разносторонность, разносторонние способности, возможности, разнообразие (функций, использования), взаимозаменяемость (профессий, работников)).

Система взаимозаменяемости обеспечивает более универсальную подготовку сотрудников на случай необходимости. Это означает то, что нового сотрудника обучают абсолютно всем функциям и операциям, осуществляемым в данной службе. Такой прием возможен благодаря так называемым кросс-тренингам, или перекрестному обучению. Новичка обучают правилам и порядку приема и регистрации клиентов; правилам расчета и получения оплаты за проживание и оказанные дополнительные платные услуги; телефонному этикету, работе с компьютерной программой; порядку и правилам бронирования номеров и т.д. Таким образом, любой сотрудник службы может при необходимости заменить коллегу. Все это значительно повышает качество обслуживания, поскольку ускоряет процесс обслуживания и экономит время клиентов.

Опытные зарубежные отельеры рекомендуют периодически чередовать между сотрудниками закрепленные за ними функции и операции, применять метод «перестановки персонала», смену кадров на отдельных участках со следующими целями:

- чтобы со временем сотрудники не теряли полученные знания и навыки, профессионально росли, могли заменить друг друга;
- для ликвидации, по мнению некоторых сотрудников, несправедливости в распределении объема работ, круга обязанностей, рабочих смен;
- чтобы исключить возможные злоупотребления сотрудниками или хотя бы минимизировать их количество.

При составлении графика выхода сотрудников службы па работу руководитель может комбинировать и чередовать не только позиции служащих, но и их время выхода на работу, выходные дни и т.д.

Служащие группы приема и размещения подчиняются руководителю службы приема и размещения (Front: Office manager), руководитель которой должен обладать необходимым объемом экономических и коммерческих знаний, иметь организаторские способности. Он должен хорошо разбираться в людях, иметь хорошую память на лица, обладать представительной внешностью, уметь уверенно держаться. Не обязательно выглядеть, как модель с обложки глянцевого журнала, важно быть улыбчивым, приветливым и дружелюбным. Руководителю такого уровня необходимо обладать внутренней

культурой, чувством такта, уметь сглаживать острые углы. Назначение на данную должность происходит обычно в 28-35 лет. Эту должность может занимать как мужчина, так и женщина. Как правило, руководителем данной службы ставится человек, имеющий многолетний опыт работы в отделе размещения и относительно большой жизненный опыт.

Руководителю службы приема и размещения порой приходится задерживаться на работе, жертвовать своими выходными, переносить отпуск в связи с производственной необходимостью. На практике руководителю отечественной гостиницы удастся взять краткий отпуск лишь в дни относительно затишья в отеле: в декабре, августе, на майской и пасхальной неделях. Для данной позиции возможен ненормированный рабочий день. Руководитель службы может быть вызван в гостиницу в любое время в случае нестандартной или экстремальной ситуации: пожар, кража, захват заложников. При этом он должен грамотно решать проблемы и быстро улаживать их. Он может быть вызван для встречи внезапно прибывающей VIP-персоны. Управляющий (начальник) службы должен быть всегда досягаем, т.е. обеспечен мобильными средствами связи.

Отмечая многообразие обязанностей руководителя службы приема и размещения гостиницы, необходимо указать, что его главной задачей является совершенствование работы службы в целях повышения качества обслуживания клиентов и, соответственно, улучшения экономических результатов деятельности предприятия в целом. Руководя продажей номеров, руководитель службы приема и размещения должен добиваться максимальной загрузки гостиницы ( $100\% \text{ Hotel Occupancy} = 100\% \text{ Guest Occupancy}$ ), а также достигать оптимальной среднесуточной стоимости номера ( $\text{Average Achieved Room Rate} = \text{Average Daily Rate}$ ).

Загрузка (заполняемость) является количественным показателем спроса на гостиничные услуги. Коэффициент загрузки – это отношение занятых номеров к количеству номеров в эксплуатации.

Служба приема и размещения находится, как правило, вблизи от входа, в хорошо обозреваемом месте непосредственно перед административным блоком. В административном блоке (Back office) может располагаться отдел бронирования, кабинет руководителя службы, здесь находится оргтехника, архивные документы и т.д. В зоне приема и размещения допускается негромко звучащая, приятная музыка (чаще классическая или национальная музыка той страны, представители которой являются учредителями данного гостиничного предприятия). Стойка службы приема и размещения должна гармонично вписываться в общий стиль холла (вестибюля) гостиницы, т.е. дизайн стойки должен соответствовать дизайну вестибюля (Lobby). Если холл решен в классическом стиле, то стойка в стиле хай-тек будет выбиваться из общего стилистического решения. В гостиничной практике сложилось, что размеры стойки составляют в высоту 1,1-1,2 м, а в ширину – 0,76 м. Длина стойки зависит от вместимости гостиницы, выполняемых операций за ней и общего дизайнерского решения холла. Общим является условие разделения стойки на три секции:

- секция регистрации;
- секция кассовых операций;
- секция информации и почты.

За стойкой службы приема и размещения находятся: компьютеры (по одному для каждого сотрудника), принтер, копир/факс/сканер (чаще всего это 3 в 1 – МФУ (многофункциональное устройство)), телефонная станция, кнопка тревожной сигнализации, ККМ или фискальный регистратор, терминал для приема кредитных карт, терминал для кодировки пластиковых ключей, детектор для просмотра денежных купюр, калькулятор, блок ячеек для документации гостей, канцелярские товары.

Оргтехника, оборудование скрыто от клиентов стойкой. Стойка службы приема должна быть всегда идеально чистой. Мусор, возникающий иногда из-за неправильного заполнения различных регистрационных бланков и форм, должен немедленно убираться. Желательно, чтобы стойка была украшена композициями из живых цветов, сухоцветов и т.д. В качестве знаков внимания к проживающим и посетителям отеля на стойке Reception могут быть предусмотрены: ваза с фруктами, блюдо с оригинальной выпечкой или декоративный стеклянный фужер с конфетами и т.д. На стойке необходим звонок для вызова посыльных, швейцаров или подносчиков багажа.

## **2.7. Встреча, приветствие гостя. Регистрация по прибытии**

У главного входа в отель гостей дружелюбно с улыбкой встречает швейцар, открывает им двери отеля.

Гостям, прибывающим на автомобилях, прежде он помогает открыть двери машин и выйти из них. При необходимости объясняет правила стоянки автотранспорта у отеля. В высококлассных отелях мирового стандарта наряду с услугами швейцара предусмотрена услуга по парковке автомобилей. Швейцар никогда не должен оставлять багаж клиентов без присмотра. Он оказывает помощь по Разгрузке багажа из машины, доставляет его до зоны приема и размещения.

Прежде чем принять автомобиль, парковщику машин требуется осмотреть его на предмет возможных повреждений. Парковщик машин обязан четко объяснить гостям порядок парковки и стоянки машин. Ему следует также проинформировать гостей о стоимости парковки и стоянки автомобиля, если это является платной услугой в данном отеле. Стоянка высококлассного отеля охраняется круглосуточно. Ключи от машин должны храниться в надежном месте, доступ к которому строго ограничен.

Служащие стойки Reception всегда должны давать гостю понять, что они его заметили, даже если они заняты. Необходимо помнить, что гости - не прерывание работы служащих гостиницы, гости – причина их работы. Нет гостей – нет и работы. Обслуживание гостей не должно выглядеть как одолжение. Наоборот, это гости оказывают честь обслуживать их.

Персонал Front desk обслуживает посетителей исключительно стоя. Необходимо встречать вновь прибывших гостей приветствием, улыбаясь при

этом: «Доброе утро (в зависимости от времени суток). Мы всегда рады видеть Вас в нашем отеле!» Всем сотрудникам службы желательно обращаться к клиентам по имени. Особенно это касается постоянных гостей. В идеале следует использовать и соответствующие титулы перед фамилией гостя (барон, доктор, профессор и т.д.). К вновь прибывшему гостю необходимо быть особенно вежливым, доброжелательным, проявить заботу, так как, возможно, он (она) долго находился (ась) в пути и сильно устал(а). Не лишним будет завести вежливую беседу с гостем и поинтересоваться: «Как прошел полет? Как долго Вы были в пути?» Но злоупотреблять такими расспросами не следует, так как необходимо помнить, что формальности по размещению не должны превышать: 8 минут (для индивидуалов);

- 15 минут (для группы до 30 человек);

- 40 минут (для группы от 30 до 100 человек).

Первое впечатление от общения с клерком группы приема играет большую роль в общей оценке отеля гостем. Если оценивать в цифрах, то хорошее первое впечатление – 70% успеха в дальнейшем. При этом важно все: улыбка, осанка, поза, жесты, тембр голоса, желание сотрудника помочь гостю и т.д. Необходимо оказать каждому гостю максимум внимания, теплый и радушный прием, дать понять, что он самый главный для данного отеля.

Всех гостей, прибывающих в отель, можно условно отнести к двум группам:

- гости, имеющие предварительный заказ на размещение в гостинице (ожидаемые гости);

- гости, не имеющие предварительного заказа на размещение (так называемые walk in quests).

В процессе первого контакта регистратора с посетителем и выясняется его принадлежность к одной или другой группе, иногда сам клиент представляется и предъявляет регистратору подтверждение на размещение, которое было выслано ему отделом бронирования гостиницы. В другом случае регистратор первым интересуется у гостя, был ли им зарезервирован номер. При положительном ответе необходимо сверить все детали бронирования вместе с прибывшим гостем. Это прежде всего:

- правильность написания фамилии и имени того, для кого резервировался номер или место в гостинице. Нежелательно сухо спрашивать: «Как Ваша фамилия?» Рекомендуются более тактичные и вежливые фразы, такие, например, как: «Могу ли я узнать Вашу фамилию?» или «Вы господин?» (посетитель сам закончит фразу и правильно произнесет свою фамилию, что очень важно для регистрации);

- сроки проживания. Обсуждение такого вопроса следует сопровождать такими фразами: «Как долго Вы хотели бы быть гостем нашего отеля?», «Вы будете нашим гостем до», «Господин, пожалуйста, проверьте дату Вашего отъезда». Необходимость выяснения срока проживания связана с тем, что гостю иногда приходится продлевать или сокращать время пребывания в отеле. Отелю иногда необходимо подкорректировать просьбы клиентов со своими возможностями. Очень важно попросить гостя своевременно проин-

формировать службу приема и размещения в случае досрочного отъезда (выезда до конечной даты бронирования). Это поможет гостинице избежать простоя и правильно спланировать загрузку;

- категория номера и количество персон. К примеру, клиенту может потребоваться более просторный номер, так как он прибыл не один, как планировалось раньше, а с семьей;

- тариф на проживание. Тарифы на размещение в отелях часто претерпевают изменения. Следовательно, необходимо уточнить эту деталь при вселении.

Эти и другие детали следует обсудить с прибывшим гостем в силу того, что с момента заказа номера и вселения в гостиницу проходит обычно некоторое (иногда продолжительное) время, в течение которого запросы гостя могут частично или существенно поменяться.

Диалог с клиентом, не имеющим предварительного заказа на размещение в данной гостинице, строится несколько по другой схеме, чем с ожидаемыми гостями. Дело в том, что, с одной стороны, о госте ожидаемом мы многое уже знаем из предварительной с ним переписки. С другой стороны, гость знает многое об условиях и возможностях отеля. «Случайный» гость (walk in quest), возможно, впервые в данной стране, городе, гостинице, и поэтому с ним следует более подробно обсудить условия и правила проживания в отеле. Это, прежде всего, касается следующих вопросов:

- наличия свободных номеров тех или иных категорий;
- тарифов на номера и места в отеле;
- сроков проживания;
- порядка оплаты проживания и дополнительных платных услуг и т.д.

## **2.8. Выяснение вопросов платежеспособности клиентов**

При заезде регистратор уточняет формы оплаты обслуживания гостем. Расчеты с проживающими клиентами могут производиться:

- за наличные деньги;
- по кредитным картам;
- по безналичному расчету (по перечислению денежных средств организациями на счет гостиницы);
- ваучерами.

Гостиницы высокого класса должны позволять производить оплату своих услуг всеми возможными методами. На предприятиях, принимающих к оплате кредитные карты, наклейки с видом логотипов платежных систем следует размещать на видных местах.

В то время как большинство гостей производит оплату за проживание и предоставленные им услуги своевременно и в полном объеме, имеют место случаи, когда гости не торопятся с оплатой, а в некоторых случаях – хотят смошенничать и уехать не расплатившись. Не секрет, что существует некоторый процент, к счастью незначительный, таких несознательных и непорядочных людей, желающих пользоваться услугами гостиниц на широкую ногу и в итоге не платить за них. Из-за этих немногих служащие группы приема

вынуждены выполнять все необходимые процедуры, которые помогут избежать финансовых потерь.

К выяснению вопросов кредитоспособности (платежеспособности) клиентов необходимо подходить очень деликатно. С одной стороны, гостиница должна застраховать себя от неполучения доходов, с другой – она может потерять клиентов из-за чрезвычайной подозрительности и недоверия к гостям. В одних гостиницах настаивают на полной предоплате гостиничных услуг, в других – предлагают оплачивать определенные периоды проживания, в третьих – в конце недели, а в некоторых гостиничных предприятиях гостям позволяют проживать и пользоваться услугами в кредит и производить оплату при отъезде.

У каждой гостиницы разная степень доверия к своим гостям, зависящая, прежде всего, от контингента поселяющихся гостей и класса отеля. Различия в процедурах проверки платежеспособности и порядке получения оплаты за гостиничные услуги неразрывно связаны с разным уровнем технического оснащения служб приема и размещения гостиничных предприятий. Соответственно, подходы к проблемам оплаты обслуживания в гостиницах с неавтоматизированными, полуавтоматизированными и автоматизированными системами будут отличаться. Необходимо отметить, что решение вопросов, связанных с выяснением платежеспособности клиентов, требует от персонала группы приема и размещения высокого профессионализма, опыта, такта и интуиции.

Появление и использование кредитных карт для оплаты во многом облегчило работу служб приема и размещения гостиниц. Если гость намерен платить кредитной картой, мы получаем больше гарантий и уверенности в полной и своевременной оплате предоставленных гостиничных услуг, в отличие от оплаты наличными. При такой форме оплаты гостю, скорее всего, будет позволено оплатить все услуги в конце проживания.

При оплате наличными гостиница определенным образом рискует. Некоторые гостиницы, страхуя себя, прибегают к такой непопулярной, а подчас и обидной для сознательного клиента схеме «деньги вперед», что создает неудобства для гостей и резко снижает качество обслуживания. В других предприятиях размещения просят оставить паспорт или денежный залог до момента расчета при отъезде, что является, во-первых, незаконным, а во-вторых, не дает 100% гарантии оплаты при окончательном расчете.

При размещении в высококласной гостинице по негарантированному бронированию клиенту предлагается предоставить обеспечение оплаты им услуг гостиницы. Обеспечение предоставляется путем предъявления действительной кредитной карты и произведения гостиницей авторизации соответствующей операции по карте на оговоренную сумму. В случае невыполнения этих условий размещение клиента производится при условии предварительной оплаты им всего периода проживания и дополнительных услуг. Данный порядок применяется также в случае гарантированного бронирования, если на момент заезда клиента услуги гостиницы не были предварительно оплачены и если заказчику не открыта кредитная линия.

Все большее число гостиниц переходит на автоматизированные системы и технологии в обслуживании клиентов. Неоценимую помощь при работе с кредитными картами оказывают POS-терминалы (рис. 8).



Рис. 8. POS-терминал – credit card terminal

POS-терминал – это электронный прибор, разновидность модема, снабженный магнитосчитывающим устройством и позволяющий распечатывать чеки. Терминал соединен телефонной связью с процессинговым центром определенного крупного банка, который занимается обработкой кредитных карт и имеет с гостиницей определенный договор на обслуживание. Банк при этом берет определенный процент за свои услуги.

POS-терминал осуществляет следующие операции:

- продажа в режиме ON-Line – (SALE);
- возврат денег на счет клиента – REFUND – (RFND);
- отмена произведенной транзакции - VOID – (VOID);
- повторная печать чека – DUPLICATE – (DUP);

Помимо вышеназванных операций, терминал обладает еще одним замечательным качеством. С помощью этого прибора возможна предварительная авторизация – PRE – A UTNH – (PREA) и, соответственно, продажа в режиме OFF-Line – OFF- Line – SAIL – (OFFS), что очень важно на этапе проверки платежеспособности клиентов.

Функция предварительной авторизации представляет собой операцию проверки действительности кредитной карты с получением авторизационного кода и блокировкой запрашиваемой суммы у клиента без проведения финансовой операции (отсроченный платеж). То есть денежная сумма, если так можно сказать, замораживается, ее в течение 1 месяца никто не может снять, кроме гостиницы (своего рода залог). Как правило, отель авторизует кредитную карточку клиента на сумму, оговоренную с гостиницей. Есть вариант, когда кредитную карточку клиента авторизуют на сумму стоимости проживания за одни сутки и всевозможные дополнительные платные услуги.

Для выполнения операции «Предварительная авторизация» необходимо провести определенной стороной кредитной карты через магнитосчитывающее устройство POS-терминала. Причем делать это надо плавно, без рывков, с определенным темпом. Далее необходимо ввести интересующую сумму, подтвердить ее введение. Положительный ответ на совершение сделки завершается распечатыванием чека предварительной авторизации с

выдачей авторизационного кода. Необходимо убедиться в совпадении номера кредитной карточки на ее лицевой стороне с номером, распечатанным на чеке терминала, прежде чем возвращать кредитную карточку владельцу.

При предварительной авторизации чек на подпись клиенту не дается. Чек предварительной авторизации с кодом авторизации приобщается к заведенному документу «Форма договора оплаты» или, по-другому, «Платежное соглашение» (от англ. Payment Agreement Form). Данный документ дополняется ксерокопией кредитной карточки клиента с лицевой и оборотной сторон. В таком виде документ будет храниться в соответствующей присвоенному номеру комнаты ячейке ваучера-каталога до того момента, когда гость пожелает оплатить предоставленные гостиницей услуги (как правило, при отъезде), и является 100% гарантией оплаты. Смысл заполнения данной формы заключается в том, что гость, подписывая данный документ, обязуется оплатить все расходы, связанные с его пребыванием в отеле. Документ имеет юридическую силу и в случае выезда клиента без оплаты гостиница, имея все данные кредитной карты, может вернуть принадлежащие ей по праву деньги.

Данный технологический документ особо необходим в случае оплаты гостиничных услуг одним клиентом за другого, за других клиентов данного отеля.

На рисунке 9 представлен образец бланка «Форма договора оплаты» (Payment Agreement Form).

I, guarantee the payment for:	_____
Я _____ гарантирую оплату за:	_____
Guest(s) Name(s)	_____
Имя гостя(ей):	_____
	Full name/ полное имя
Room Number(s)	_____
Номер комнаты(т)	_____
Arrival Date	Departure Date
Дата заезда _____	Дата выезда _____
Please put:	
Вписать: All charges Room&Tax Incidental Charges	
Все расходы Проживание Дополнительные расходы	
Other	
Другие расходы _____	
_____	
Method of payment by credit card	
Оплата производится кредитной картой _____	
Credit Card Number	
Номер кредитной карты _____	
Expiry Date	
Срок действия _____	
Contact Phone /Fax/E-mail	
Контактный телефон/факс/эл. почта _____	
Address	
Адрес _____	
_____	
Signature of Credit Card Holder	
Подпись держателя карты _____	
_____	
Date:	
Дата: _____ 201 _____	
_____	
The copy of credit card from both sides is essential.	

Рис. 9. Образец бланка «Форма договора оплаты» (Payment Agreement Form)

В обязанность сотрудников группы приема и размещения входит регулярная слежка за тем, чтобы расходы гостя не превысили лимит (Credit limit

procedure). Сумма преавторизации должна быть всегда больше той суммы, на которую гость получил услуги. Если расходы гостя превысят запрошенную предварительную сумму, следует повторить процедуру предварительной авторизации. Авторизация карты может быть произведена на более существенную сумму.

У POS-терминала предусмотрена возможность печати чека транзакции, которая хранится в памяти терминала.

При оплате наличными с клиента в форме предоплаты чаще всего взимается стоимость за весь срок проживания, сумма немедленно зачисляется па счет и соответствующая квитанция выдается гостю. Аванс на дополнительные платные услуги взимается по желанию гостя. Если аванс не внесен или исчерпан, дополнительные платные услуги предоставляются только по факту оплаты.

При оплате ваучером гость предоставляет оригинал документа сотруднику службы приема и размещения по прибытии в гостиницу.

Служащий группы приема сверяет соответствие данных ваучера с данными заявки на бронирование. Ваучер сохраняется в службе приема и размещения до отъезда гостя. В случае, если ваучер не покрывает все затраты, или в случае продления проживания с гостя берется дополнительная плата за оказанные услуги наличными или по кредитной карте.

## **2.9. Назначение номера. Вселение в номер**

Решив все вопросы по оплате, регистратор приступает к назначению номера. При выборе номера для гостя нужной категории регистратор должен учесть множество моментов.

Иногда случается так, что необходимый номер еще не убран. В таком случае руководитель службы приема и размещения приносит извинения гостю, просит подождать некоторое время в холле, предложив при этом чашечку чая или кофе, газету или иллюстрированный журнал. Кроме того, им могут быть сделаны распоряжения по доставке в номер гостя некоторых «приятных пустячков» (цветы, фрукты, выпечка, конфеты и т.д.).

В некоторых высококлассных отелях для всех впервые остановившихся гостей предусмотрены знаки внимания, такие, например, как: бутылка шампанского – для мужчин, набор конфет – для женщин, а также послание от генерального менеджера с приветствиями и пожеланиями приятно провести время в отеле.

При назначении номера необходимо учитывать национальные особенности, традиции, привычки, образ жизни гостей из других стран. Это помогает им чувствовать себя в отеле, как дома.

Стоит внимательно отнестись к пожеланию гостя разместиться в номере для некурящих. 21 мая 2003 г. 192 члена Всемирной Организации Здравоохранения (World Health Organization) единодушно приняли Конвенцию по контролю над табакокурением (Framework Convention on Tobacco Control (FCTC)). Мировая индустрия гостеприимства глубоко погружена в борьбу за контроль над курением. Во всем мире множатся места «только для некуря-

щих». Например, в Англии и США специальным постановлением запрещено курить во всех общественных местах, включая гостиницы. Наказанием за нарушение является разовый штраф (не менее 100 долл. США). Существует компенсация расходов отеля на удаление запахов табака из тканей и мягких покрытий, удовлетворение иска любого из других гостей отеля, возражающего против курения (размер компенсации лимитирован лишь фантазией истца).

В гостиницах с высоким уровнем обслуживания давно отведены специальные номера, и даже этажи, для некурящих гостей. Полностью исключить проникновение табачного дыма в помещения не представляется возможным. Чтобы максимально исключить табачные запахи, номера для некурящих оборудуются специальными более мощными кондиционерами, уборка производится особым образом.

В таких номерах, как правило, отсутствуют пепельницы и спички либо на дно пепельницы кладется специальная карточка – напоминание для гостей о том, что данный номер относится к категории «Для некурящих». Можно оформить специальное оригинальное оповещение клиентов по этому поводу с надписью: «Эта комната для некурящих. Благодарим Вас за то, что Вы не курите здесь» (This is a non-smoking room. We kindly ask you not to smoke here. Thank you).

При выборе номера нужно брать во внимание также возраст, стиль жизни, цель прибытия клиентов. Опытный служащий группы размещения должен хорошо знать особенности конфигурации и расположения здания. Гостиницы могут быть самыми различными по месту расположения: в центре города, придорожные, на берегу моря, в горах и т.д. Различна и этажность отелей. Очевидно, что номера даже одной категории могут отличаться в лучшую или худшую сторону за счет вида из окна. (С видом на море – with sea view, с видом на сад – with garden view и т.д.).

В курортных гостиницах вид из окна играет большую роль. Номера с видом на море стоят иногда дороже. При наличии достаточного количества свободных номеров нужной категории необходимо предоставить гостю лучший номер, ориентируясь на его личные предпочтения. Например, пожилому человеку будет комфортнее в номере с окнами, выходящими на тихую сторону, на не очень высоком этаже, ближе к помещению поэтажного персонала. Напротив, молодые люди, могут попросить у вас комнаты с окнами, выходящими на оживленную магистраль, чтобы ощутить атмосферу большого города. В некоторых отелях предусмотрены номера специально для женщин, оборудованные зеркалом над столом, зеркалом для макияжа в ванной комнате, а также в этих номерах раскладываются иллюстрированные женские журналы.

В высококлассных отелях большое внимание уделяется проблемам туристов с ограниченными возможностями (инвалидов). Для них должны быть созданы особые условия, так, например, центральный вход в гостиницу с дверями на фотоэлементах, специальные пандусы, лифты с более низким расположением кнопок на панели, широкие дверные проемы в общественных

помещениях, ресторан с доступной для инвалида высотой столов – все это во многом облегчает им жизнь.

Что касается размещения гостя с нарушениями опорнодвигательной системы, то инвалиду-колясочнику предоставляется, как правило, специально оборудованный номер (Accessible Room). Желательно, чтобы он был расположен на первом этаже. От обычного номера его отличает:

- увеличенные размеры входной двери и других дверей в номере;
- отсутствие порожков в дверных проемах;
- более низкое расположение дверных замков, ручек, выключателей, дверного глазка;
- наличие поручней на стенах в комнате;
- защита острых углов в номере специальным покрытием;
- специально оборудованная ванная комната (наличие тревожной кнопки; поручни на стенах; специальное сидение в самой ванной; если душевая кабина – то вровень с полом, также снабженная поручнями и специальной табуреткой; поручни рядом с унитазом).

В гостиницах должны предоставляться оборудование и приспособления не только для людей с ограниченной подвижностью, но и для людей с повреждением речи, зрения, слуха.

В гостиницах с высоким уровнем сервиса по просьбе клиентов-инвалидов им могут быть предоставлены в распоряжение следующие приспособления:

- слуховой аппарат;
- телефон со световым сигналом;
- будильник с вибрацией;
- устройство, увеличивающее громкость телефонного аппарата;
- переносной детектор дыма;
- устройство, при котором стук сопровождается световым сигналом;
- пульт дистанционного управления всеми приборами, находящимися в комнате (система smart-home).

Для инвалидов по зрению (слепых) желательно изготовить всю печатную информацию на плотной бумаге, с надписями по системе Брайля. Номера для инвалидов должны быть оборудованы системой сигнального оповещения и безопасности, с помощью которого человек имеет возможность, не вставая, подать сигнал о помощи.

Во многих гостиницах имеется специально подготовленный персонал для помощи гостям-инвалидам.

Подбирая номер, необходимо по возможности учесть самые разнообразные пожелания клиентов.

Далее о технической стороне вопроса размещения. В настоящее время информационные технологии стали неотъемлемой частью управления гостиницей. Сегодня на российском рынке представлено достаточное количество программ автоматизации гостиничного хозяйства. Заслуживают внимания такие прогрессивные, профессиональные компьютерные системы для гости-

ниц, как: Opera, Micros-Fidelia, «Лоджинг Тач Либлика», UCS Shelter, АВК (Genium), Kei-Hotel, «Эдельвейс» и др.

Системы управления гостиницей повышают качественный уровень обслуживания гостей, эффективно решают задачи автоматизации отеля. В нынешних условиях жестокой конкуренции в гостиничном бизнесе невозможно преуспеть без использования современных информационных технологий. За рубежом практически не осталось даже малых предприятий, оказывающих услуги гостеприимства без использования АСУ, интернет-бронирования и прочего. В настоящее время внедрение и дальнейшая разработка информационных технологий является необходимой и важной частью полноценного функционирования любой гостиницы, как малой, так и большой. Возможности компьютерных программ обширны: управление ресурсами гостиницы, поддержка единой системы безналичных платежей для гостей, автоматизация текущей деятельности, многофакторный анализ деятельности гостиницы, взаимодействие с внешними программами и устройствами (телефон, платное ТВ).

Комплекс автоматизации гостиницы может состоять из нескольких различных модулей, блоков, компонентов или подсистем в зависимости от категории, вместимости, потребностей гостиницы и поставленных задач. Базовые комплекты автоматизации гостиничного хозяйства, как правило, включают следующие модули:

- бронирование;
- поселение;
- выезд;
- бухгалтерия;
- администрирование.

Компьютерные системы ориентированы на наиболее полную и равномерную загрузку номерного фонда, обеспечивают хорошо согласованную работу службы бронирования, расчетной части, поэтажной службы.

Размещая гостей, регистратор использует подсистему «Поселение», в которой могут решаться следующие задачи:

- регистрация гостей, их размещение, ведение картотеки клиентов, выписка необходимых регистрационных документов;
- переселение и коррекция данных о клиенте;
- формирование отчетной документации за смену;
- получение информации о состоянии номерного фонда;
- быстрый поиск гостей по фамилии или номеру и т.д.

В поиске нужного номера регистратору помогает графическое компьютерное представление состояния номерного фонда, часто называемое среди персонала службы приема «мозаикой» или «электронной шахматкой».

Цветовая кодировка статуса номера облегчает просмотр и контроль номерного фонда гостиницы.

После выбора номера регистратор должен провести поселение по компьютеру, т.е. внести все данные о клиенте в память компьютера, заполнить карточку гостя. Автоматически формируется гостевой файл с соответствующей

щим номером, куда будут заноситься все суммы за предоставленные гостю услуги во время проживания.

Далее регистратор помечает номер комнаты гостя во всех необходимых регистрационных формах. Данные о клиенте будут также находиться в так называемом ваучере-каталоге (Basket Folio). В каждой гостинице он выглядит по-разному, но принцип его одинаков. Он может представлять собой ряд либо ячеек, либо файлов или специальных папок, конвертов, расположенных в порядке нумерации комнат в отеле. Такой каталог может быть установлен в службе приема и размещения стационарно либо располагаться на колесной основе, что очень удобно, ведь данными ваучера-каталога пользуется весь персонал службы приема и размещения. В ваучере-каталоге будут находиться сведения о госте (некоторые регистрационные формы; документы, связанные с вопросами кредитоспособности, а также все счета за предоставленные услуги). Так, например, в ячейку соответствующего номера при поселении иностранного гражданина, выразившего желание оплачивать услуги при отъезде кредитной картой, может быть помещен его регистрационный бланк, чек с кодом предварительной авторизации или авторизационное письмо со слипом его кредитной карты.

После этого регистратор выписывает карту гостя и выдает ее клиенту вместе с ключом от номера. С целью сохранения конфиденциальности проживания номер комнаты вслух не произносится. Регистратор показывает гостю карту клиента с номером его комнаты.

В карте клиента (Keyholder, Resident card, Guest passport) чаще всего указывается имя клиента, номер комнаты, дата заезда и отъезда. В каждой гостинице карты гостя (клиента) выполнены по-разному, с разным качеством бумаги и полиграфии, объемом информации. Если позволяет бюджет, гостинице не следует экономить на качестве полиграфической продукции в целом (и картах гостя в частности). Вложение денег в эту статью расходов небесполезно. Образцы печатной продукции – это демонстрация философии, образа жизни отеля, его связи с внешним миром. Люди всегда запоминают внимательное к ним отношение, при том что знаки проявления внимания могут быть совсем незначительными. Карта гостя обычно печатается на плотной бумаге небольшого формата, обязательно наличие названия и логотипа (фирменного знака) предприятия. Желательно, чтобы на карте гостя был полный адрес, телефон предприятия, схема расположения отеля относительно транспортных магистралей, железнодорожных вокзалов, аэропортов, станций метро, туристских объектов, чтобы гости могли легко ориентироваться. Часто на картах гостя размещается информация о возможностях гостиницы, о месте расположения основных служб, графиках их работы, контактных телефонах. Также на картах гостя может быть отражена краткая информация об основных правилах и порядках, установленных в гостинице. Например, правила получения и пользования ключами, правила хранения ценных вещей, время расчетного часа, правила противопожарной безопасности и др. В отечественных гостиницах, принимающих иностранцев, информация в карте гостя должна быть напечатана на русском и английском языках

либо должны быть предусмотрены карты гостя отдельно для соотечественников и отдельно для иностранцев.

Иногда карты гостя содержат обращение генерального управляющего к своим гостям, перечень адресов и телефонов гостиниц в других уголках мира, принадлежащих данной гостиничной цепи, рекламу различных магазинов, салонов, бутиков, развлекательных предприятий. Что касается рекламы, то отель получает от этого дополнительный доход. В гостиницах европейского уровня карта гостя дополняется также визитной картой отеля, которая содержит логотип предприятия, его адрес и план – схему расположения отеля.

До сих пор карта гостя является одновременно пропуском и предъявляется при входе в большинстве гостиниц. В целях безопасности гостей и их имущества, исключения возможности использования карт гостя посторонними лицами в гостиницах могут прибегать к следующим приемам:

- нумеровать карты гостя, вести их строгий учет и контроль, призывать гостей сдавать карты гостя при отъезде и уничтожать их;

- выдавать карты гостя разного цвета, в зависимости от времени года, например: зимой – синего цвета; весной – зеленого; летом – красного; осенью – желтого;

- иметь карты гостя разного цвета для каждого отдельного корпуса (если гостиница состоит из нескольких корпусов, например гостиница «Измайлово», «Турист»);

- предусмотреть отдельно карты клиента для женщин и мужчин, изобразив, например, фигурку леди или джентльмена на карте гостя или выдавать карточки разного цвета в зависимости от пола проживающего.

Данные приемы облегчают службе безопасности визуальный контроль над входящими в отель, а персоналу Reception – работу при выдаче ключей.

С появлением электронных систем запираания дверей в гостиницах карта гостя стала являться одновременно и конвертом (кармашком) или мини-папкой для пластикового (магнитного) ключа. Ключевое хозяйство современного отеля требует более детального рассмотрения, и эта тема будет освещена отдельно.

После вручения ключа клерк Front desk желает гостю приятного пребывания в отеле и предлагает помощь посыльного (пажа) и подносчика багажа. Работа посыльных (пажей) и подносчиков багажа организована в гостинице круглосуточно. Подносчиками багажа являются лица только мужского пола. В качестве же посыльных (пажей) наряду с мужчинами могут работать и девушки, и молодые женщины. В обязанности посыльных (пажей) на этапе вселения гостя входит:

- дружелюбно приветствовать гостя с улыбкой;
- обращаться к гостю по имени (узнав его имя в Reception);
- провожать в номер, пользуясь гостевым лифтом или лестницей (сопровождающему гостей персоналу следует заходить и выходить из лифта последним, в лифте находиться лицом в пол-оборота к гостю);

- объяснять, как пользоваться пластиковым (магнитным) ключом, чтобы попасть на нужный этаж (в тех гостиницах, где функционирует система ограничения зон доступа);

- информировать об основных службах отеля, местах их расположения и режиме работы;

- вести непринужденную беседу о проходящих или намечающихся интересных мероприятиях в отеле, в городе, о достопримечательностях, погоде и т.д., не выходя за рамки профессионального диалога;

- при входе в номер рассказывать о принципах функционирования электронных систем запираания дверей. Пропускать клиента вперед вне зависимости от пола – в светлое время суток, и наоборот, входить первым в номер – в темное время суток;

- объяснять гостю, как пользоваться некоторыми приборами (мобильным телефоном, телевизором, кондиционером, прессом для глажки брюк и т.д.);

- рассказывать гостю о порядке пользования мини-баром, предлагать лед;

- предлагать открыть/закрыть шторы;

- показывать аварийный выход на имеющемся в номере плане эвакуации;

- спрашивать, ненужна ли дальнейшая помощь (Is there anything else I can do for you, Sir/Madam?);

- выходить из номера – всегда лицом или в пол-оборота к гостю.

Посыльный, покидая номер, произносит приблизительно следующую фразу: «Желаем Вам приятного пребывания в отеле. Меня зовут \_\_\_\_\_ . Если Вам что-нибудь понадобится, дайте мне знать!»

Кроме вышеперечисленных функций, посыльные (пажи) разносят корреспонденцию в гостевые комнаты и по разным отделам гостиницы, выполняют ряд дополнительных услуг в холле гостиницы (раскладывают информационно-рекламную продукцию, заботятся о верхней одежде посетителей, отвечают на самые разнообразные их вопросы), выполняют поручения консьержей.

Багаж доставляется в номер клиента в течение 5–9 минут с момента его регистрации в Reception. Для маркировки багажа в гостинице должны быть продуманы специальные фирменные бирки, привязывающиеся или приклеивающиеся к чемоданам и сумкам с указанием номера комнаты и фамилии клиента.

Подносчик багажа обязан:

- производить доставку багажа, пользуясь строго служебным лифтом или служебной лестницей;

- не допускать порчи личных вещей при транспортировке багажа. Для этого нужно размещать багаж на тележке равномерно, по мере уменьшения веса вещей;

- негромко постучать в дверь, произнести Bell Service, поприветствовать гостя, желательно назвать его по имени, попросить

разрешения войти (Good morning/afternoon/evening, Mr. /Mrs/Ms Smith. I have brought your luggage, may I come in, please?);

- поместить багаж на специальную подставку (или багажную сетку), ни в коем случае не на кровать и не на пол;

- повесить чехол с одеждой в гардероб;

- вежливо попрощаться (Good buy/have a good day/good night, Sir/Madam).

Когда гость размещен, сотрудники же службы приема и размещения продолжают выполнять свою текущую работу:

- пополняют запас необходимых в работе различных регистрационных бланков и форм (registration cards), счетов (bill papers) и т.д., аккуратно раскладывают их в порядке, заведенном в службе, чтобы не тратить на это время в процессе обслуживания клиентов;

- проверяют списки приезжающих гостей и дают распоряжения о заезде особо важных персон (вип) соответствующим службам;

- взаимодействуют с различными службами в гостинице, например, информируют поэтажную службу об освободившихся номерах, сообщают о раннем заезде или позднем выезде гостей, о продлении пребывания, о каких-либо дополнительных просьбах клиентов, проверяют отчеты поэтажной службы о готовности номеров к заезду;

- принимают и распределяют почтовые, факсимильные и электронные (e-mail) сообщения;

- проверяют лист заказов на автотранспорт, уточняют маршрут и фамилию водителя, при необходимости делают новые заказы;

- быстро и вежливо реагируют на вопросы, просьбы и жалобы гостей; оперативно принимают решения в пределах своей компетенции (при необходимости обращаются к руководству);

- поддерживают в любое время рабочее место в чистоте и порядке;

- знакомятся с записями в журнале передачи смен, а также записывают всю важную информацию, чтобы коллеги, заступающие на смену, были в курсе дел, подводят итоги своей смены;

- осуществляют выдачу и хранение ключей от гостевых комнат, некоторых служебных и общественных помещений и т.д.

## **2.10. Системы контроля доступа в помещения гостиниц**

Применение систем контроля доступа в гостиничном бизнесе имеет свои особенности, поскольку здесь все направлено на обеспечение комфорта и безопасности гостей. При этом безопасность не может обеспечиваться в ущерб комфорту – это основное правило, которое определяет специфику систем безопасности для отелей. Именно поэтому гостиничные системы безопасности, как правило, отличаются от обычных, применяемых в офисах и на предприятиях.

Система безопасности в гостинице включает в себя множество компонентов. Это и люди (служба охраны), и замки в номерах и других помещениях, сейфы, которыми могут пользоваться гости отеля, и системы видеона-

блюдения (наружного и внутреннего), системы контроля доступа, парковочные системы, системы пожарной и охранной сигнализации, системы контроля и управления средствами жизнеобеспечения.

Чтобы не вызывать у гостей дискомфорта от ощущения постоянного контроля, системы доступа в номерной фонд отелей строят по принципу off-line, когда все двери номеров автономны и не являются элементами общей централизованной сети. Постоянный on-line контроль состояния номера применяется крайне редко. Для реализации необходимых сервисных функций (уборка номера, вызов персонала и др.) используются сервисные системы гостиничных номеров, которые позволяют гостю информировать обслуживающий персонал в необходимых случаях.

Системы гостиничных замков подразделяются на следующие классы:

- механические замки с обычными ключами;
- механические замки с мастер-системой ключевых цилиндров;
- механические замки с ключами-перфокартами;
- кодовые механические или электромеханические замки;
- электронные замки, в качестве ключей к которым используются магнитные, смарт (smart) или проксимити (proximity) карты, а также ключи Touch Memory, инфракрасные перфорированные ключи, штрихкодовые карточки.

Замки с мастер-системой имеют ключи нескольких уровней. Если что-то случилось с ключом первого уровня, можно вставить в замок ключ второго уровня, и с этого момента он станет ключом данного замка. При этом прежний ключ первого уровня уже не сможет открыть этот замок.

Замки с ключами-перфокартами имеют свой уникальный ключ от номера (половина перфокарты) на момент проживания гостя в нем. В заднюю панель замка помещена кодовая часть карточки. Замки с перфокартами обязательно имеют цилиндр, который можно открывать механическим ключом. Все цилиндры таких замков, как правило, объединены в мастер-систему. Сотрудники отеля открывают двери номеров механическими ключами, к которым гости не имеют доступа. Это снижает риск подделки ключей. Такие замки популярны в отелях с небольшим потоком клиентов. Более крупным отелям нужны дополнительные сотрудники, которые после отъезда гостей заменяют внутреннюю часть карточки на новую.

Кодовые замки имеют клавиатуру, которая состоит, как правило, из 10 цифр и двух-трех вспомогательных кнопок. Механический кодовый замок реагирует на один код, электронный – на несколько кодов. В гостевых номерах он не применяется, используется для ограничения доступа в различные вспомогательные и служебные помещения.

Система электронных замков состоит из электронного замка (электронного считывателя, который предназначен для управления различными электромеханическими устройствами); ключей-карт; оборудования, необходимого для управления замками и считывателями, которое может включать в себя от одного контроллера до персонального компьютера; программного обеспечения.

Электронные замки способствуют созданию в гостинице атмосферы уверенности и спокойствия. Это касается и гостей отеля и его руководства. Электронный замок «знает», «помнит» и может «сообщить», кто и когда его открывал. Гость открывает дверь своей картой, которая имеет уникальный код. Ни предыдущая, ни следующая гостевые карты не откроют этот замок в течение того отрезка времени, когда гость проживает в отеле.

Замок состоит из механической и электронной части. Механическая часть состоит из корпуса замка, наружной и внутренней накладки и механического ключевого цилиндра. Электронная составляющая замка по своей сути является микрокомпьютером. Замки могут работать автономно (off-line), а могут быть объединены в сеть (on-line). В любом случае предполагается, что при отключении питания замок будет продолжать работу. Поэтому замки и off-line, и on-line питаются от батареек. Все современные замки имеют встроенные часы, что дает им возможность корректной работы с гостевой картой. На карту клиента записывается временное окно – отрезок времени, в течение которого он имеет право проживать в данном номере. Поскольку замок работает в режиме реального времени, он может пустить или не пустить гостя в помещение.

Каждый электронный замок хранит информацию обо всех открываниях двери карточкой или механическим ключом. Большинство замков хранит информацию обо всех неудачных попытках открыть дверь. Замки разных компаний хранят информацию в среднем о 100-1000 событиях (100 событий – это примерно 10-15 дней работы замка гостевого номера, так как подсчитано, что в среднем за сутки такая дверь открывается 6-10 раз).

Магнитная карта. В электронных системах именно магнитная карта является гостевым ключом, т.е. позволяет открыть дверь. Магнитная карта-ключ имеет три дорожки. Большинство систем электронных замков записывает информацию о себе на третью дорожку. В первую очередь это связано с тем, что к моменту появления замков с магнитными картами вторую дорожку уже использовали банковские системы для безналичных платежей. Следовательно, на гостиничных карточках вторая дорожка стала использоваться для этих же операций. Следует заметить, что, как правило, «замочная информация», записанная на карту, чаще всего защищена нестандартным методом записи, чтобы она читалась другими системами, в том числе считывателями кассовых и POS-терминалов.

Смарт-карты – это карты нового типа, которые сейчас становятся все более популярны как ключи к электронным гостиничным замкам.

На них можно записать на порядок больше информации, чем на магнитные карты.

Но главное их достоинство – принципиально более высокая степень безопасности. Подделать или раскодировать микропроцессорные смарт-карты даже теоретически весьма затруднительно. Основным минус этих карт состоит в том, что они стоят на порядок дороже, чем магнитные карты. Кроме того, контакты считывателей требуют тщательного ухода, так как при загрязнении могут отказать в работе.

Многие компании сделали новые модели замков, которые позволяют параллельно использовать как магнитные, так и смарт-карты. В этом случае магнитные карты могут служить гостевыми ключами, а смарт-картами может пользоваться персонал гостиницы или VIP-гости.

Проксимити-карты аналогичны смарт-картам. Особенность состоит в том, что для того чтобы замок открылся, карту достаточно поднести к считывателю на расстояние от 5 до 20 см. Ключи Touch Memory завоевали свою популярность в первую очередь в подъездных домофонах. Гость после регистрации ключа от своего подъезда может использовать его как ключ от своего номера. Минусами данного ключа являются, во-первых, довольно высокая цена, а во-вторых, то, что эти ключи нельзя использовать для организации системы безналичных расчетов.

В небольших отелях (10-50 комнат) существуют системы управления замками, которые используют специальные командные карты. Кроме того, в системах существует возможность приобретения дополнительного оборудования, которое дает возможность считывания 100 событий из памяти замка. Системы позволяют следить за состоянием замка в режиме реального времени. В таком случае все замки имеют связь с центральным компьютером-сервером, на который поступает информация о состоянии замка на данный момент. Дополнительной возможностью систем гостиничных замков является введение системы безналичных расчетов на всей территории отеля (при наличии интерфейса между системой управления замками и автоматизированной системой управления). Во всех точках продаж (POS) устанавливаются специальные считыватели карточек. Гость при заезде помещает на карту определенную сумму денег. В момент оплаты, например, обеда в ресторане, кассир проводит картой по считывателю, информация поступает в компьютер автоматизированной системы управления гостиницей (АСУ), происходит проверка, достаточно ли денег на счете данного гостя. Компьютер в ресторане принимает подтверждение или отказ оплаты счета, информация о том, что оплата произведена, отправляется в АСУ, соответствующая сумма снимается со счета клиента и переводится на счет ресторана.

Считыватель карты, установленный в номерном сейфе или мини-баре, позволяет открыть их только хозяину номера и уполномоченному обслуживающему персоналу. А подключение данных устройств к АСУ дает возможность оплачивать эти услуги, не выходя из номера. Также с помощью карты-ключа может производиться оплата за платное интерактивное телевидение. Если карта содержит счетчик посещений, то портье может установить определенное количество посещения гостем бассейна или сауны.

Существует вариант, когда родители имеют право своей картой открывать номер детей, а дети в номер родителей доступа не имеют.

### ***Вопросы для повторения и закрепления материала***

1. Охарактеризуйте службу приема и размещения, ее основные функции, графики работы персонала.

2. Какие правила гостеприимства необходимо знать сотрудникам службы приема и размещения?
3. Как необходимо организовать рабочее место службы приема и размещения?
4. Расскажите о порядке поселения гостя.
5. Как происходит назначение номера?
6. Что означает «демонстрация номера»?
7. В чем заключается особенность обслуживания VIP-гостей?
8. Охарактеризуйте VIP-гостей, имеющих статус «инкогнито», «VIP из VIP», «секретные гости».
9. Как происходит организация приема и размещения туристских групп?
10. Каков порядок регистрации иностранных граждан?
11. Какие функции выполняет ночной портье?
12. Охарактеризуйте системы контроля доступа в помещения отеля.

### **Тема 3. Организация персонифицированного обслуживания гостей**

#### **Цели и задачи изучения темы:**

1. Изучить организацию сопровождения гостей к их номерам при заезде
2. Изучить порядок и процедуры транспортировки их багажа, хранение багажа
3. Ознакомиться с организацией предоставления услуг консьержей в высококлассных гостиницах
4. Изучить организацию и функционирование службы дворецких в высококлассных гостиницах
5. Исследовать инновационные приемы в организации обслуживания постоянных гостей и вип-гостей

#### **3.1. Организация сопровождения гостей к их номерам при заезде**

В соответствии с нормативным документом «Система классификации гостиниц и других средств размещения», утвержденным приказом Федерального агентства по туризму (Ростуризм) от 21.07.2005 № 86 обязательным требованием к четырех- и пятизвездочным гостиницам является наличие в штате предприятия швейцара (данное требование не является обязательным для коттеджей, домов отдыха, пансионатов и других аналогичных средств размещения). При этом услуга по подносу багажа (из машины в номер и из номера в машину) в гостиницах указанных категорий осуществляется круглосуточно в обязательном порядке, а в двух- и трехзвездочных гостиницах – по просьбе гостей.

Согласно предложениям секретариата ВТО, как уже ранее отмечалось, количество обслуживающего персонала в среднем на номер должно состав-

лять для гостиниц: одной звезды – 0,4 чел. и более; двух звезд – 0,6 чел. и более; трех звезд – 0,8 чел. и более; четырех – 1,2 чел. и более; пяти звезд – 2 чел. и более. При этом в мире есть отели, которые могут позволить себе соотношение клиент – сотрудник как 1 к 3 и более (например, женеvский President Wilson Hotel, отель Grand Resort Lagonissi в Афинах, «Атлантис» на Багамах, The Palace в ЮАР; отель «Эксельсиор» в Риме, «Бурж Аль Араб» в ОАЭ и т.д.). В данных отелях и ряде других, в том числе в отечественных высококлассных отелях, для встречи гостей, сопровождения их к номерам, доставки багажа введены должности парковщиков автомобилей, швейцаров, подносчиков багажа, посыльных (пажей). Это сотрудники, одними из первых встречающие гостя при заезде в отель. Так как служба приема и размещения, к которой они, как правило, относятся, является основным центром информации и коммуникации для гостя во время его проживания в отеле, необходимо, чтобы гостеприимство и радушие, проявленное сотрудником при первой встрече, оставило самые приятные впечатления. Большинство гостей к моменту прибытия в отель уже находились в пути достаточно продолжительное время, и велика вероятность того, что многие из них столкнулись с некоторым количеством проблемных ситуаций. В связи с этим их приоритетным желанием будет как можно быстрее разместиться в номере и отдохнуть. К тому же главным проявлением гостеприимства в отелях является экономия времени гостя. Следовательно, главная задача вышеперечисленных сотрудников – действовать оперативно и давать понять каждому гостю, что он прибыл в дружелюбный, уютный отель, где будет чувствовать себя как дома. Стандарты сопровождения гостей и их багажа могут отличаться в разных гостиницах. Это зависит от класса гостиницы, штатного расписания, контингента гостей и т.д. Во многих высококлассных гостиницах придерживаются следующих стандартов:

1. Швейцар, работающий у центрального входа гостиницы (Doorman), должен стоять непосредственно перед главным входом лицом к входящим и подъезжающим на автомобилях гостям отеля.

2. Он должен улыбаться и приветствовать каждого гостя, открывать двери автомобилей, помогать выйти из них, открывать двери гостиницы, предлагать помощь гостям с багажом до того, как гости сами попросят его об этом.

3. Швейцар, находясь на рабочем месте, должен стоять ровно, опустив руки вдоль туловища.

4. Ему запрещено отвлекаться на занятия, не касающиеся его непосредственной работы. Швейцарам во время рабочей смены запрещено без производственной необходимости или просьбы гостя покидать свое непосредственное рабочее место возле главного входа и переходить к пешеходному тротуару, углубляться в вестибюль гостиницы, объединяться в группы и разговаривать с сотрудниками службы безопасности и посторонними лицами, за исключением случаев краткой передачи служебной информации коллегам по смене. Швейцарам запрещено без производственной необходимости или просьбы гостя находиться в камере хранения багажа.

5. На время перерыва для отдыха швейцара, работающего у центрального входа, должен заменить другой швейцар или подносчик багажа (Bellman), работающий в вестибюле гостиницы. В данном случае подносчик багажа выполняет все функции швейцара. При этом швейцар, покидающий рабочее место, обязан передать всю необходимую информацию коллеге, заменяющему его. Швейцарам запрещено покидать свои рабочие места для перерыва или по окончании рабочей смены, не убедившись, что коллега находится возле главного входа и готов его заменить, обладая всей необходимой по смене информацией.

### **3.2. Порядок и процедуры транспортировки багажа. Хранение багажа**

Рабочее место подносчиков багажа (Bellmans, Bellboys), работающих в вестибюле гостиницы (Hotel lobby).

1. Подносчики багажа, работающие в вестибюле гостиницы, должны держать в поле зрения лифтовый холл, зону службы приема и размещения, центральный вход в гостиницу.

2. В случае сопровождения гостя, прибывшего или покидающего гостиницу, подносчик багажа ожидает гостя возле багажной тележки, на которую помещен багаж гостя. Багажная тележка должна быть размещена напротив стойки приема и размещения.

3. Подносчики багажа должны улыбаться и приветствовать каждого гостя, открывать двери отеля, предлагать помощь гостям с багажом до того, как гости сами попросят их об этом.

4. Подносчики багажа, находясь на рабочем месте, должны стоять ровно, опустив руки вдоль туловища.

5. Подносчикам багажа запрещено отвлекаться на занятия, не касающиеся их непосредственной работы. Подносчикам багажа, находящимся на рабочем месте, запрещено прислоняться к стенам, облокачиваться на ручки дверей, объединяться в группы, разговаривать друг с другом, а также с другими сотрудниками, за исключением случаев краткой передачи служебной информации коллегам по смене.

6. Подносчикам багажа запрещено без производственной необходимости или просьбы гостя покидать рабочее место и оставлять без присмотра вестибюль гостиницы, а также находиться в камере хранения багажа без надобности.

7. На время перерыва подносчика багажа должен заменить коллега. При этом подносчик багажа, покидающий рабочее место, обязан передать всю необходимую информацию коллеге, заменяющему его. Подносчикам багажа запрещено покидать рабочее место для перерыва или по окончании рабочей смены, не убедившись, что коллега находится в вестибюле, обладает всей необходимой информацией по смене и готов его заменить.

8. В ночную смену подносчики багажа должны всегда иметь при себе средства связи. Подносчики багажа должны согласовывать перерыв на обед или отдых с ночным сотрудником стойки приема и размещения.

### ***Взаимодействие водителя, швейцара и подносчика багажа при заезде в гостиницу.***

Водитель, как правило, сигнализирует швейцару о прибытии к отелю светом фар автомобиля. Швейцар, видя прибывающий автомобиль с потенциальным гостем, направляется к нему. Швейцар открывает двери, улыбаясь, приветствует гостя фразой «Добро пожаловать в отель «\_\_\_\_\_»», помогает ему выйти из машины, доводит до центрального входа (при плохих погодных условиях – раскрывает над гостем зонт), открывает дверь гостиницы и направляет гостя к стойке регистрации. Затем выгружает багаж гостя из автомобиля (аккуратно переносит его на тележку, проверяет количество багажа, убедившись в том, что в машине не осталось личных вещей гостя). Далее швейцар передает багаж гостя свободному подносчику багажа, работающему в вестибюле гостиницы, и желает гостю приятного проживания.

В том случае, если швейцар занят с другим гостем, его обязанности исполняет свободный подносчик багажа. Подносчики багажа, в свою очередь, провожают гостя до стойки приема и размещения и занимают место с багажом в непосредственной близости от гостя (не более 5 метров).

### ***Действия подносчика багажа во время регистрации гостя и во время сопровождения его в номер.***

1. Во время регистрации гостя подносчик багажа должен ожидать гостя напротив стойки приема и размещения, стоя рядом с багажной тележкой. Багаж должен быть аккуратно уложен на тележку в соответствии с правилами обращения с багажом. Большие и тяжелые предметы должны лежать снизу, легкие и маленькие – сверху. Чехлы с одеждой должны висеть на штанге.

2. После завершения регистрации гостя сотрудник стойки приема и размещения представляет подносчика багажа гостю. Подносчик должен, улыбаясь, поприветствовать гостя, обращаясь к нему по фамилии с вежливой приставкой: «Господин» или «Госпожа».

3. Подносчик багажа должен вежливо уточнить номер комнаты у гостя (попросить гостя показать карточку с ключом, на которой указан номер комнаты гостя). Узнав номер комнаты гостя, подносчик багажа объясняет гостю, как будет удобней пройти в номер.

4. Подносчик багажа должен проводить гостя в комнату. Для перевозки вещей гостя он должен использовать багажную тележку, соблюдая правила обращения с багажом. Сотрудник должен доставить багаж гостя не позднее 10 минут после регистрации гостя. Во время сопровождения гостя к комнате подносчик багажа должен проинформировать гостя о правилах пользования электронным ключом в лифтах; об услугах, предоставляемых гостиницей (месте проведения завтрака, ресторанах, магазинах, оздоровительном центре, салоне красоты, бизнес-центре и т.д.), месте их расположения и режиме работы. Подносчик багажа должен проинформировать гостя о расположении пожарных лестниц, находящихся по пути следования в его номер. Подносчик багажа информирует об услугах гостиницы подробно, если гость приехал впервые, или просто поддерживает беседу на общие темы, если гость останавливается в этой гостинице регулярно.

5. По прибытии в комнату гостя подносчик багажа должен объяснить ему, как пользоваться ключом, и открыть дверь электронным ключом гостя. Если замок не сработал, необходимо еще раз сверить номер комнаты на карточке гостя, открыть дверь своим служебным ключом и проинформировать гостя о необходимости обратиться на стойку приема и размещения, чтобы изготовить новый ключ. Подносчик багажа спускается в Reception, просит сотрудника службы приема и размещения изготовить новый ключ, который незамедлительно относит в номер гостю.

6. Подносчик багажа должен войти в комнату первым, включить свет и удостовериться, что комната готова для проживания. Во время заселения дверь должна оставаться открытой. Багажная тележка остается в коридоре перед дверью, багаж вносится вручную. Сотрудник должен расположить багаж на специальном багажном столике (подставке) или багажной сетке, разместив его замками к гостю, чтобы тому, в свою очередь, было удобнее распаковать вещи. Подносчик багажа должен также предложить гостю развесить чехлы с вещами.

7. По прибытии в номер подносчик багажа должен проинформировать гостя о принципах работы технического оборудования в номере (кондиционера, сейфа, телевизора и т.п.), а также о культурных мероприятиях, происходящих в гостинице и в городе.

8. Подносчик багажа должен проинформировать гостя о плане эвакуации в случае возникновения чрезвычайной ситуации.

9. Если у гостя не возникнет дополнительных вопросов или просьб, подносчик багажа должен пожелать гостю приятного проживания и вернуться на свое рабочее место.

10. Подносчики багажа никаким образом не должны показывать своего желания получить чаевые. Если гость вручает чаевые, подносчик должен принимать их вежливо и с благодарностью.

11. В ряде высококлассных отелей сопровождение гостя до сто номера, его информирование о дополнительных услугах, а также об оснащении номера возложены на посыльных (пажей). После вручения ключа клерк Front desk (Reception) желает гостю приятного пребывания в отеле и предлагает помощь посыльного (пажа) и подносчика багажа. Посыльный (паж) в процессе сопровождения гостя к номеру пользуется гостевым лифтом или гостевой лестницей. Подносчик багажа одновременно производит доставку багажа, пользуясь исключительно служебным лифтом или служебной лестницей.

***Действия посыльного (пажа) (Page) во время сопровождения гостя до его номера.***

1. Посыльный (паж) обязан дружелюбно приветствовать гостя с улыбкой, обращаться к нему по имени (узнав его имя в Reception), вести себя вежливо, в спокойной, скромной манере. Речь сотрудника должна быть внятной и доступной для гостя.

2. Посыльному (пажу) следует вести непринужденную беседу с гостем о проходящих или намечающихся интересных мероприятиях в отеле, в горо-

де, о достопримечательностях, погоде и т.д., не выходя за рамки профессионального диалога.

3. Сопровождающему гостей посыльному (пажу) следует заходить и выходить из лифта последним, пропустив гостя вперед.

4. Посыльному (пажу) необходимо объяснить гостю, как пользоваться пластиковым (электронным) ключом в лифте, чтобы попасть на нужный этаж (в тех гостиницах, где функционирует система ограничения зон доступа), как открыть дверь номера, а также как активировать электричество в номере.

5. Гостю, остановившемуся в гостинице впервые, посыльный (паж) дает подробную информацию о номере: о правилах пользования системой кондиционирования, интернет-соединении, его стоимости, возможностях системы «умный дом» (smart home), об услуге мини-бара в номере (tot minibar), не забыв указать на продукты, которые предоставляются гостю бесплатно, об услугах прачечной, о времени работы химчистки и сроках исполнения заказов, о правилах обращения с прессом для брюк и т.д.

6. Посыльный (паж) должен показать местонахождение информационной панки (rooms directory), в которой находится подробная информация об основных службах отеля, предоставляемых ими услугах и их стоимости, а также местах их расположения, режиме работы, внутренних номерах телефонов соответствующих служб.

7. Посыльный (паж) должен упомянуть о предоставлении таких бесплатных услуг для гостей, как звонок-побудка, бесплатные газеты.

8. Посыльный (паж) должен показать гостю местонахождение сейфа, а также объяснить, как им пользоваться.

9. Перед тем как покинуть комнату, посыльному (пажу) необходимо обязательно поинтересоваться, чем он можете быть полезен для гостя (предложить гостю кофе или чай, напитки, лед, услуги прачечной или заказа такси, предложить открыть/закрыть шторы и т.д.).

10. Посыльный (паж) должен показать аварийный выход на имеющемся в номере плане эвакуации.

11. Посыльный (паж), покидая номер, спрашивает, не нужна ли дальнейшая помощь, и произносит приблизительно следующую фразу: «Желаем Вам приятного пребывания в отеле. Меня зовут \_\_\_\_\_. Если Вам что-нибудь понадобится, дайте мне знать!»

Чаевые от гостя должны приниматься с достоинством. Ни при каких обстоятельствах нельзя показывать ожидание чаевых жестами или словами!

Многие высококлассные отели, в первую очередь для vip-персон, предоставляют эксклюзивную услугу – личный дворецкий. В данном случае сопровождение гостя в номер, информирование гостя о дополнительных услугах, а также об оснащении номера возлагаются на дворецких.

В исключительных случаях при заезде сверхважной персоны, скажем, главы государства, организуется эскорт в номер гостя во главе с генеральным менеджером отеля. В номере следует четко и быстро проинформировать гостя о том, какие удобства и оборудование имеются в номере и как ими пользоваться. Затем сопровождающий обязан пожелать гостю приятного пребыва-

ния в отеле, еще раз назвать свое имя, должность, контактный телефон и предложить прислать человека, который поможет распаковать багаж.

### ***Правила обращения с багажом.***

Швейцары, подносчики багажа должны всегда предлагать гостю помощь с багажом. Для транспортировки багажа швейцары, подносчики багажа используют багажную тележку. Они должны обращаться с багажом гостей аккуратно и бережно.

При получении багажа гостя швейцары, подносчики багажа должны осмотреть багаж на предмет целостности, убедиться в отсутствии поломок ручек и запирающих устройств. В случае обнаружения каких-либо дефектов незамедлительно проинформировать об этом гостя и своего руководителя во избежание возможных обвинений в порче имущества.

Громоздкие предметы багажа должны быть расположены на основании тележки снизу. Предметы багажа меньшего веса и размера – сверху. Тяжелые предметы багажа размещаются на стороне тележки с неподвижными колесами. Чехлы с одеждой должны висеть на штанге тележки. Прежде, чем вешать сумки или пакеты на штангу, швейцары, подносчики багажа убеждаются в том, что на сумках или пакетах имеются крепкие неповрежденные ручки.

Во время транспортировки багажа швейцары, подносчики багажа должны перемещать тележку со стороны вращающихся колес. Следует транспортировать багаж аккуратно, не повреждая и не задевая стен, дверей, предметов интерьера гостиницы, а также зеркальных и металлических поверхностей лифтовых кабин.

Швейцары, подносчики багажа должны уточнить у гостя о наличии бьющихся или хрупких предметов в сумках или пакетах и обращаться с ними с особой осторожностью, чтобы не разбить и не повредить хрупкие предметы.

В случае повреждения багажа гостя швейцары, подносчики багажа обязаны немедленно проинформировать об этом своего непосредственного руководителя, а в случае его отсутствия – дежурного менеджера или ночного менеджера.

### ***Порядок хранения багажа в отеле.***

Хранение багажа в безопасном и охраняемом месте является обязательным условием гостиниц высокого класса обслуживания. Для хранения багажа должны быть предусмотрены специальные помещения (Luggage room = Storage room). К услугам камеры хранения гости прибегают в следующих основных случаях:

- багаж слишком громоздкий, занимает много места в номере и мешает гостю;
- клиент временно покидает гостиницу, скажем, уезжает на несколько дней в другой город, а затем возвращается и получает багаж;
- постоянные гости могут оставить часть своего багажа до следующего приезда, к примеру, члены экипажей авиакомпаний.

Персонал гостиницы, ответственный за багаж гостей, должен соблюдать порядок в камерах хранения, чтобы можно было оперативно находить багаж и всегда иметь достаточное место для размещения большого количества багажа.

В некоторых отелях помещения для хранения багажа разделены на следующие зоны:

- вип-комната – комната без доступа в общественную зону, предназначена исключительно для хранения багажа вип-гостей, а также аксессуаров, связанных со встречей этих гостей (красные вип-ковры, национальные флаги и т.д.);

- основная камера хранения располагается недалеко от центрального входа и имеет выход как в вестибюль отеля, так и на улицу. Это помещение используется только для хранения багажа гостей отеля;

- служебное помещение швейцаров, подносчиков багажа. Оно может также использоваться как комната для хранения багажа при условии полной загрузки гостиницы.

Двери всех багажных комнат должны быть постоянно закрыты и открываться только персональными ключами швейцаров, подносчиков багажа; доступ в них должен быть ограничен сотрудникам других отделов в целях сохранности личных вещей гостей.

Все чемоданы хранятся со специальными багажными бирками или другими словами-жетонами (Baggage tag = Luggage label).

При приеме багажа ответственный за данный участок работы сотрудник фиксирует основные данные:

- фамилию, имя гостя;
- номер комнаты;
- количество мест багажа;
- статус гостя (check-in, check-out);
- срок хранения багажа;
- инициалы сотрудника, принявшего багаж.

Затем он оформляет соответствующую багажную бирку (жетон). Одну часть бирки забирает гость, другая крепится на чемодан. В багажной комнате запрещается хранить багаж без бирок.

Кроме того, следует отметить следующее:

- ни в коем случае нельзя оставлять багаж с прикрепленными багажными бирками (жетонами) в вестибюле отеля либо на тележках;

- необходимо доставлять багаж в камеру хранения сразу же после того, как заполнена багажная бирка (жетон);

- необходимо, чтобы информация обо всем багаже была отражена на доске информации. Багаж следует располагать в хронологическом порядке, основываясь на записях на доске информации;

- необходимо, чтобы весь багаж был виден и доступен. Следует выделить специальное пространство для багажа, оставленного на долгое хранение;

- багаж должен храниться так, чтобы не допустить его повреждения. Багаж необходимо располагать в зависимости от его тяжести: тяжелый – на нижних полках, чем легче багаж – тем выше. Все пакеты должны быть развешаны на специальной перекладине, за исключением случаев, когда гость просит завернуть пакет в бумагу и т.д.;

- когда гость приходит за багажом, он обязан предъявить свою багажную бирку. Сотрудник камеры хранения сверяет номер на бирке гостя с номером на бирке багажа, прежде чем отдавать багаж гостю;

- если гость потерял свою багажную бирку, он должен дать детальное описание содержимого багажа, а также предоставить удостоверение личности: паспорт либо водительские права. Сотрудник камеры хранения должен сделать копию этого удостоверения, а также взять контактный телефон, прежде чем отдавать чемодан. Данная копия документа должна храниться в течение 90 дней. Сотрудник камеры хранения должен поставить в известность о случившейся потере руководителя службы приема и размещения, а также службу безопасности отеля;

- если гость заявляет о пропаже своего багажа, сотрудник камеры хранения также обязан срочно поставить в известность своего непосредственного руководителя и службу безопасности отеля.

Весь багаж, оставленный на хранение, должен быть занесен в соответствующий модуль общей компьютерной системы управления отелем (в наиболее престижных отелях – это Opet или Fidelio). Если у гостя имеется новое бронирование в данном отеле, то необходимо присвоить особый код (статус) и при заезде гостя доставить багаж в его комнату. Каждый рабочий день супервайзер стойки приема и размещения (FD Supervisor) распечатывает список заезжающих гостей, в том числе с указанием тех гостей, у которых багаж хранится в камерах хранения. При наличии каких-либо изменений в дате заезда необходимо изменить информацию в компьютерной системе.

Сотрудникам камеры хранения запрещено принимать:

- продукты (в случае отсутствия холодильника в камере хранения);
- токсичные или легковоспламеняющиеся вещества и жидкости;
- предметы заведомо известной высокой стоимости;
- хрупкие вещи;
- крупногабаритные предметы (например, мебель).

### **3.3. Порядок и процедуры транспортировки багажа. Хранение багажа**

Несмотря на то что интерес к теме персонифицированного обслуживания в отелях в настоящее время довольно высок, ощущается большой дефицит информации по вопросам специфики и организации такого обслуживания. В связи с этим остановимся подробнее на специфике функционирования службы консьержей и службы дворцовых, а также роли, значения и важности данных служб для организации гостиничного дела.

Этимология слова «консьерж» очень интересна. Корень этого слова – латинское *conservus* – личный слуга. Однако члены *Les Clefs d'Or* предпочитают

ют старофранцузскую версию, которая встречалась в лексиконе в феодальные времена, -Comte des Cierges «комт де сьерж» или человек, ответственный за выполнение всевозможных просьб и пожеланий важных гостей, проживавших в замке. С древних времен консьерж был человеком, отвечающим за караваны в пустыне. Позже, в Средние века, профессия пришла в Европу, где консьерж стал «держателем» ключей в замках. Существует даже известная тюрьма в Париже, называемая The Conciergerie, в честь смотрителя, отвечавшего за ключи и распределявшего камеры между заключенными.

Официально зарегистрированная как UICN (Международная ассоциация консьержей), ассоциация «Золотые ключи консьержей» (название происходит от эмблемы, которую носят консьержи на униформе, – скрещенные золотые ключи) – это международное сообщество мужчин и женщин с общими целями и интересами. У каждого – свои тайны мастерства, сочетание профессиональных навыков, сообразительности и общения. Организация является неполитической, нерелигиозной и неторговой, а основана на дружбе членов ассоциации с целью взаимопомощи.

В настоящее время трудно представить себе высококлассную гостиницу без консьержей. Служба консьержей есть во всех гостиницах с иностранным менеджментом.

В зависимости от организационно-управленческой структуры отеля консьержи могут входить в состав службы приема и размещения (Front Office), относиться к так называемому отделу гостевых услуг (Quest Service Department) или являться сотрудниками сервисно-информационной службы (Service and Information Department) отеля (рис. 10).

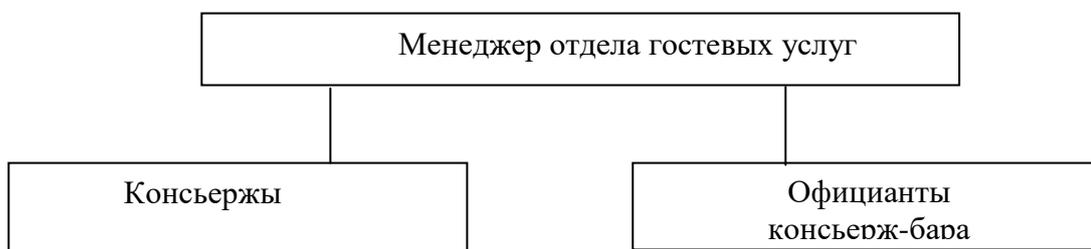


Рис. 10. Организационно-управленческая структура отдела гостевых услуг в гостинице

Как видим на рисунке 10, менеджер отдела гостевых услуг руководит не только консьержами, как это принято в большинстве отелей, но и консьерж-баром. Справляться с этими непростыми обязанностями и следить за соблюдением стандартов менеджеру помогают супервайзер стойки консьержей и старший служащий консьерж-бара, которые в отсутствие менеджера призваны следить за порядком и регулировать нормальный процесс работы.

Стойка консьержей располагается, как правило, рядом со стойкой службы приема и размещения, в наиболее доступном и хорошо обозреваемом месте вестибюльной зоны. В высококлассных гостиницах со средней вместимостью (от 100 до 500 мест) штат консьержей составляет приблизительно 5–8 человек, включая главного консьержа. Это достаточно большая группа

сотрудников, которую часто именуют службой консьержей. Режим работы консьержей круглосуточный. В гостиницах распространены следующие варианты рабочих смен у консьержей:

- Утренняя – с 7.00 до 16.00;
- Вечерняя – с 15.00 до 24.00;
- Ночная – с 23.00 до 8.00.

Практикуется введение дополнительных смен, которые на профессиональном языке часто называют средними или промежуточными:

- С 9.00 до 18.00;
- С 12.00 до 21.00.

Желательно, чтобы дневная и вечерняя смены были укомплектованы не менее чем двумя консьержами. Ночная смена допускает дежурство одного консьержа.

Во многих гостиницах консьержам подчиняются швейцары, парковщики автомобилей, подносчики багажа, пажи-посыльные, чистильщики обуви. Режим работы данного персонала чаще всего совпадает с режимом работы консьержей. Профессия консьержа подходит как мужчинам, так и женщинам. Однако при формировании рабочих смен следует освободить представительниц женского пола от дежурств в ночную смену. Главный консьерж (руководитель службы консьержей) обязательно должен быть членом Les Clefs d'Or. При исполнении служебных обязанностей консьерж должен находиться в установленной гостиницей форменной одежде, иметь опрятный внешний вид, строго соблюдать стандарты обслуживания и стандарты поведения сотрудников отеля. Консьержа всегда можно узнать по эмблеме (скрещенные золотые ключи) на лацканах униформы.

Квалифицированный консьерж может в Риме устроить аудиенцию у Папы, в Париже – отправить клиента в кругосветное путешествие, в Нью-Йорке – достать билеты на самый модный мюзикл.

### **3.4. Организация и функционирование службы дворецких в высококлассных гостиницах**

Перечисление личных качеств, необходимых дворецкому, напоминает список требований к дипломату. Вот лишь часть из них.

1. Благонадежность. Работодатель вверяет управляющему самое дорогое – дом, семью и личные финансы. Он надеется на честность и надежность управляющего и не хочет, чтобы дом был в упадке, семья страдала от интриг или пищевых отравлений, а финансы утекали, как вода в песок.

2. Лояльность. От качества работы управляющего зависит репутация дома. Работодатель не хочет, чтобы его обсуждали, и какая-либо информация выходила за пределы дома.

3. Умение находиться на «заднем плане». Управляющей – это лицо дома, но его задача не «затмить своим величием» работодателя и членов его семьи, а наоборот, с достоинством подчеркивать их значимость.

4. Способность действительно заботиться о благополучии работодателя и его семьи, а не имитировать «бурную заботу».

5. Тактичность. Умение «чувствовать ситуацию» и действовать, не ущемляя достоинства людей, какими бы «причудами» они не обладали.

6. Ответственность за свои слова и действия. Работа управляющего близка к работе дипломата, а дипломат, как говорил Уинстон Черчилль, «это человек, который подумает дважды, прежде чем ничего не сказать».

7. Умение «держаться барьер». Спустя некоторое время управляющего начинают отождествлять с членом семьи, но его успех зависит от его понимания, что это не так. Он просто работает по контракту и хорошо делает свою работу.

8. Предупредительность. Постоянно просить, указывать и напоминать – это работа, а дом для работодателя – это отдых.

9. Понимание разницы между услужливостью и раболепством. Управляющий должен сохранять достоинство, при этом стараясь сделать все возможное для благополучия работодателя и членов его семьи.

10. Пунктуальность. Хотя управляющий и гибок относительно объема и времени его работы, он должен быть пунктуален и никогда не опаздывать.

11. Интеллигентность. Управляющий должен уметь общаться на любом уровне.

В круг обязанностей дворецкого входит:

- подбор, обучение, управление всем персоналом дома;
- организация обслуживания инженерных систем и коммуникаций дома;
- взаимодействие с внешними организациями и коммунальными службами;
- встреча и размещение гостей, подготовка и организация проведения праздничных мероприятий;
- сервировка стола, подача вин и напитков, приготовление коктейлей;
- флористическое и музыкальное оформление пространства;
- организация поездок владельца дома и членов семьи.

Современный управляющий следит за домом, именем, небольшим отелем уровня luxury или апартаментами. Он, прежде всего, квалифицированный менеджер, следящий за процессами жизнеобеспечения дома и качеством обслуживания его владельца, членов семьи и гостей.

Дворецкий – своего рода посредник между владельцем дома и членами его семьи, гостями отеля, с одной стороны, и всем персоналом – с другой. Ведь хозяевам и постояльцам, имеющим высокий социальный статус, утомительно вступать в контакт с обслуживающим персоналом по всякому поводу или разыскивать какую-либо нужную вещь.

Дворецкий должен:

- работать в тесном контакте со своими коллегами и осуществлять рациональное, деловое взаимодействие с другими отделами гостиницы;
- постоянно подходить к выполнению своих обязанностей профессионально;
- приступать к работе вовремя, соблюдать стандарты гостеприимства и внешнего вида;

- знать план гостиницы и планы номеров, хорошо ориентироваться в гостинице;
- знать обязанности ряда сотрудников других отделов, чтобы быть в состоянии заменить их при необходимости;
- знать внутренние телефонные номера служб гостиницы;
- быть информированным о любых движениях в гостинице (процент загрузки, количество живущих, приезжающих и уезжающих гостей, количество вип-гостей, групп, знать тарифы на проживание и дополнительные платные услуги, график проведения различных мероприятий в помещениях гостиницы);
- знать обязанности координатора дворецких, обязанности дворецких дневной, вечерней и ночной смен и четко следовать им;
- регулярно принимать участие в ежедневных 15-минутных тренингах в своем отделе, посещать общие тренинги;
- работать в качестве посредника между гостем и службами отеля;
- нести ответственность за «Программу реагирования на жалобы гостей», отражая все проблемы и жалобы гостей за смену в соответствующих формах и в разделе компьютерной программы Guest Ware;
- уметь работать с компьютерными программами Fidelio, Micms, Word, Excel, Outlook, а также пользоваться Интернетом;
- знать процедуры оформления забытых и оставленных вещей, процедуры безопасности;
- знать и использовать телефонный этикет;
- передавать следующей смене важную информацию, заносая ее в соответствующий журнал (Log book);
- знать не только свои обязанности, но и обязанности консьержа, помогать гостю в качестве консьержа при необходимости;
- встречать большие группы в холле гостиницы;
- помогать обслуживающему персоналу вип-гостиной и нести ответственность за чистоту на кухне и в гостиной;
- поддерживать необходимый запас гостиничных принадлежностей: халатов, тапочек, наборов для бритья и ухода за полостью рта, косметических принадлежностей, бутылок с водой, ваз и т.д.;
- периодически проводить инвентаризацию офисных принадлежностей и посуды. Вовремя пополнять их запас;
- отвечать за порядок в комнатах дворецких на всех этажах, следить за исправностью оборудования в них;
- делать все возможное, чтобы гость чувствовал себя как дома, находясь в вип-гостиной;
- следить за наличием и вовремя пополнять/обновлять библиотеку, видеотеку и материалы для чтения (журналы, газеты). Отмечать все новые поступления в специальном технологическом документе;
- быть в курсе всех распоряжений по отелю;

- прикладывать максимальные усилия для того, чтобы сделать пребывание гостя комфортным и приятным и за минимальное время решать проблемы, которые могут возникнуть у гостя во время его пребывания;
- выполнять требования руководства гостиницы.

Средний возраст дворецкого – 22-25 лет. Стать батлером в отеле не просто. При приеме на работу к потенциальным дворецким предъявляются следующие требования: опыт работы в гостиничном или ресторанном бизнесе, свободное владение английским языком (желательно знание и других иностранных языков), знание информационных технологий, высшее или неоконченное высшее образование, эрудированность, сообразительность, стрессоустойчивость и не только. Из 10 соискателей на эту должность работу получает один. Это связано с тем, что к дворецкому как к работнику, чаще всего контактирующему с гостями, предъявляются очень высокие требования. Это природная способность легко находить общий язык с разными людьми и уметь правильно общаться. Кандидат на должность (юноша или девушка) должен быть коммуникабелен, открыт, иметь довольно широкий кругозор. Человек, претендующий на должность дворецкого, должен быть образован, интеллигентен, общителен и доброжелателен. Охотно принимаются люди, которые, прежде всего, ориентированы на общение с людьми. Можно дать определенные технические навыки для работы, но обучить быть коммуникабельным, дружелюбным, заботливым гораздо труднее. Очень важно, чтобы человек был обучаемым и обладал так называемой готовностью к сервисной деятельности. Это означает то, что от сотрудника требуется понимать клиентов, видеть вещи их глазами, чаще ставить себя на место клиентов, оказывать услугу «как для себя», иметь желание помогать гостям в решении их проблем, неформально относиться к работе и т.д. Если человек обладает такими знаниями, умениями, навыками и личностными качествами, то он непременно преуспеет в гостиничном деле и легко освоит профессию дворецкого.

В нашей стране профессия дворецкого в отеле пока не достаточно распространена. Дворецкие есть лишь в высококлассных гостиницах и чаще всего в гостиницах с иностранным менеджментом. Увеличению количества дворецких в отечественных отелях препятствуют финансовые трудности, отсутствие базы по подготовке соответствующих кадров и недостаток опыта по обучению дворецких высокого уровня. Со временем эта профессия получит более широкое распространение в отечественных гостиницах, станет традиционной, особенно с учетом того, что сейчас многие гостиницы ищут способы привлечения состоятельных клиентов в свои отели. Российские отельеры все чаще приглашают зарубежных специалистов для обучения своего персонала, и не исключено, что в ближайшем будущем служба дворецких получит более широкое распространение.

### **3.5. Инновационные приемы в организации обслуживания постоянных гостей и вип-гостей**

В гостиничном хозяйстве термин «сервис» означает систему мер, обеспечивающих высокий уровень комфорта, удовлетворяющих самые разнообразные бытовые, хозяйственные и культурные запросы гостей. И с каждым годом эти запросы и требования к услугам повышаются, особенно со стороны вип-клиентов.

Потребности вип-клиентов в значительной степени отличаются от потребностей обычных клиентов. Цена для них не так важна, как комфорт, престиж и реализация задуманного. Они не только состоятельны, но и требовательны, их понятие комфорта заключается в возможности воплощения собственных идей, выбора самостоятельно составленной программы и всех ее составляющих, а именно: любой авиакомпании, наиболее подходящего отеля, бунгало, виллы, возможность передвигаться на арендованном автомобиле, яхте или вертолете. Общими чертами подобных клиентов являются их высокая платежеспособность, потребность в дорогостоящих услугах и чрезвычайно щепетильное отношение к качеству обслуживания. Как правило, такие люди много путешествуют, поэтому им следует предлагать новые и нетривиальные идеи отдыха. Одним из основных элементов обслуживания вип-туристов является размещение. Все ожидания гостя, сформированные пребыванием в лучших гостиницах мира, должны быть реализованы. Это категория гостей, которая требует повышенного внимания.

Работу по вип-обслуживанию в отелях без преувеличения можно назвать кропотливой и очень индивидуальной. Для того чтобы максимально удовлетворить запросы вин- клиентов, сделать очередные визиты данных гостей более удобными, высококлассные гостиницы ненавязчиво выясняют их предпочтения.

В наиболее престижных отелях уже при первом посещении отеля вип-клиентом создается его личное дело (досье, история клиента), в которое заносится вся информация, касающаяся гостя: его вкусы, предпочтения, привычки, особенности и т.д. В настоящее время имеются специальные системы, помогающие решить задачу сбора информации о вип-госте из различных источников, аккумулирует все предпочтения и пожелания гостя в одной точке. Имея общую базу данных, отели, входящие в одну гостиничную цепочку, располагают необходимой информацией (какими дополнительными услугами будет пользоваться гость, какой этаж или какое расположение номера необходимо гостю, каким способом гость будет рассчитываться за предоставленные услуги и т.д.) и могут предварительно подготовиться к заезду гостя, предоставив ему все необходимые услуги, предвосхищая все его пожелания.

Одним из неотъемлемых атрибутов вип-обслуживания является присутствие дворецких в отеле. Их работа как раз состоит в том, чтобы максимально индивидуализировать отношение к гостю.

Высокий уровень конкуренции заставляет отели практиковать новые программы поощрения и стимулирования постоянных и вип-клиентов. К ис-

пользованию схем лояльных программ первыми обратились именно владельцы гостиничных предприятий.

Поощрение клиентов является одной из главных послепродажных задач по удержанию клиентов. Чтобы добиться лояльности клиентов и построить доверительные отношения, тем самым создав крепкую клиентскую базу, у многих управляющих гостиницами существуют особые секреты поощрительной политики. В роли поощрения может быть любой приятный подарок либо предложение по снижению цены, различные специальные акции, сувениры, карточки постоянных гостей – все это очень позитивно влияет на клиента.

**Программы поощрения постоянных туристов за рубежом.** Marriott Rewards – одна из крупнейших гостиничных сетей в мире, включает более 3200 отелей, в каждом из которых с 1997 г. действует программа лояльности Marriott Rewards. Сегодня она насчитывает свыше 20 млн участников. За год в рамках программы начисляется примерно 1,2 млн бонусных «суток», и эта цифра растет в среднем на 9% в год. Причем участники программы обеспечивают около 20% доходов компании, а их средние расходы в 2,5 раза выше расходов «случайного» клиента.

**Программы поощрения постоянных туристов в российских гостиницах.** Российская гостиничная сеть Heliopark Hotels & Resorts разработала несколько бонусных программ, ориентированных на частных лиц. Дисконтная программа «Клуб Гелиопарк» для постоянных клиентов предполагает получение дисконтных карт трех типов. Голубая карточка (Junior), не закрепленная за конкретным гостем, предусматривает 3% скидку на все дополнительные услуги отеля. Серебряная карта (Privileged) – 5%. Золотая карта (Gold) дает право на 10% скидку и является именной. Клиенту необходимо поселиться и провести свой отдых 10 раз за год в любом отеле сети, чтобы стать ее обладателем. Срок действия карт, являющихся накопительными, ограничен тремя годами, после чего их можно обменять.

### **Вопросы для повторения и закрепления материала**

1. В чем заключается процесс организации сопровождения гостей к их номерам при заезде?
2. Каков порядок и процедура транспортировки багажа гостя, хранения багажа?
3. Как осуществляется процесс организации предоставления услуг консьержей в высококлассных гостиницах?
4. Что представляет собой организация и функционирование службы дворецких в высококлассных гостиницах?
5. Какие вы знаете инновационные приемы в организации обслуживания постоянных гостей и вилп-гостей?

## **Тема 4. Организация выезда гостей из отеля**

### **Цели и задачи изучения темы:**

1. Изучение порядка расчета платы за проживание
2. Изучение порядка расчета за дополнительные платные услуги
3. Изучение видов и методов оплаты за предоставленные отелем услуги.
4. Исследование процедуры помощи с багажом при выезде гостя

### **4.1. Порядок расчета платы за проживание**

При отъезде гостя предусматривается полный расчет с ним за проживание и оказанные дополнительные платные услуги.

Как было сказано, расчеты с проживающими могут производиться за наличный расчет, кредитными картами, по безналичному расчету (по перечислениям организаций, компаний, фирм, с которыми отель заключил определенный договор), ваучерами (разновидность безналичного расчета), дорожными чеками (крайне редко в российских гостиницах).

Расчетами с клиентами занимается кассир службы приема и размещения. В своей работе он пользуется следующим оборудованием: компьютером, ККМ или фискальным регистратором, POS-терминалом (для различных операций с кредитными картами), принтером (для распечатки и получения счетов), импринтером (для получения реквизитов кредитных карт клиентов), специальным отсеком для хранения денег, детектором для просмотра денежных купюр, калькулятором, ваучером-каталогом с ячейками для хранения счетов и других платежных документов, боксом для хранения печатей, штампов, телефонным аппаратом и т.д.

Кассиры осуществляют обработку, начисления платежей за проживание и оказанные услуги. Перед отъездом кассир проверяет и подготавливает счета посетителей, используя на компьютере одну из программ общей компьютерной программы Front office, которая называется «Расчет» (Check out).

Расчет с гостями производится за проживание, дополнительные платные услуги и телефонные переговоры.

Компьютер автоматически подсчитывает сумму за проживание, учитывая систему единого расчетного часа (check out. time – в 12.00 часов), суммирует стоимость телефонных переговоров, учитывает скидки за проживание и дополнительные платные услуги.

При выписке недостаточно назвать итоговую сумму. Необходимо проверить точность счета, просмотрев вместе с гостем все начисления на его счет за время пребывания в отеле. Следует всегда просить гостя проверить, верны ли начисленные суммы. Если была допущена ошибка, необходимо внести соответствующие изменения и принести извинения гостю.

При расчете за проживание играет роль количество прожитых суток, время заезда и выезда гостя. Плата за проживание в гостинице взимается по ценам, установленным исполнителем.

Для сотрудника Front desk очень важно четко знать порядок взимания оплаты за проживание и уметь грамотно объяснить клиенту, за что берется та

или иная сумма. Порядок расчета с клиентами за проживание определен Правилами предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации, которыми должны руководствоваться российские гостиницы. Согласно этому документу «плата за проживание» в гостинице взимается в соответствии с единым расчетным часом – с 12 часов текущих суток по местному времени.

При размещении до расчетного часа (с 0 до 12 часов) плата за проживание не взимается.

В случае задержки выезда потребителя плата за проживание взимается в следующем порядке:

- не более 6 часов после расчетного часа – почасовая плата;
- от 6 до 12 часов после расчетного часа – плата за половину суток;
- от 12 до 24 часов после расчетного часа – плата за полные сутки (если нет почасовой оплаты).

При проживании не более суток (24 часов) плата взимается за сутки независимо от расчетного часа.

Исполнитель с учетом местных особенностей вправе изменить единый расчетный час. Исполнитель обязан довести до сведения потребителя информацию о форме и порядке оплаты гостиничных услуг.

Некоторые отели имеют специальный бланк (форму), который помогает избежать недоразумений, конфликтов в вопросах оплаты.

Наряду с тем, что большинство гостиниц придерживается данной системы расчетов с клиентами за проживание, некоторые гостиницы вносят свои коррективы, имеют некоторые отступления от вышеуказанных правил (в большей степени это касается гостиниц с иностранным менеджментом).

Ряд отелей с целью дополнительного привлечения клиентов практикует так называемое дневное использование номеров (Day use) на 0,5 суток, соответственно, за половину стоимости проживания в номере. Этот прием используется только при очень низкой загрузке, при простое гостиницы исключительно в дневное время (до 16 часов). Распоряжение о таком поселении клерк Front desk получает от своего руководителя в зависимости от сложившейся ситуации со спросом на услуги размещения. Часто таким видом услуг пользуются клиенты, которым необходим номер в отеле на несколько часов, например, для проведения деловой встречи или переговоров.

#### **4.2. Порядок расчета за дополнительные платные услуги**

К дополнительным платным услугам относятся услуги, оказываемые клиентам в ресторане, кафе, баре, в бизнес-центре, бюро обслуживания, оздоровительном центре, парикмахерской и т.д. Кассир при расчете обязан предъявить клиенту все счета, поступившие на его имя и номер, напомнить гостю, когда, где и на какую сумму он получил обслуживание. Эта процедура не бесполезна, так как в ходе такой проверки можно обнаружить ошибки в начислениях на счет клиента и оперативно их исправить. Кассир должен заинтересоваться о последних расходах, которые могли быть до сих пор не включены в счет. Это, как правило, последний завтрак или что-либо из минибара. При выписке кассир может тактично задать гостю следующий вопрос:

«Господин \_\_\_\_\_, Вы брали что-либо из мини-бара сегодня?» или «Господин \_\_\_\_\_, Вы завтракали сегодня?».

Во время проживания гостей в отеле имеют место случаи порчи или утери имущества гостиницы. Это может касаться постельных принадлежностей, мебели, ковровых покрытий в номере или посуды в ресторане, баре и т.д. По Правилам предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации потребитель в соответствии с законодательством Российской Федерации возмещает ущерб в случае утраты или повреждения имущества гостиницы, а также несет ответственность за иные нарушения.

Стоимость нанесенного имуществу гостиницы ущерба оплачивается на основании акта (рис. 39). Акт составляется в трех экземплярах, дается на подпись клиенту и передается в службу приема и размещения для последующей оплаты. Акт составляется в том подразделении, где произошла непригодность, материально ответственными лицами (не менее двух сотрудников).

При утере вещей или полной их непригодности для дальнейшей эксплуатации взыскивается их стоимость с учетом амортизации. Стоимость восстановительных или ремонтных работ определяется на основании прейскуранта. Клиент также будет оплачивать вынужденный простой номера на период устранения дефектов.

Расходы клиента, связанные с порчей или утерей имущества, фиксируются, как правило, в разделе «Дополнительные услуги» в пункте «Прочее» компьютерной программы. Один из экземпляров акта будет вручен клиенту сразу же после расчета с ним. Второй экземпляр необходим в соответствующей службе для списания и получения нового имущества. Третий служит бухгалтерии для отчетности.

Расходы клиента, связанные с порчей или утерей имущества, фиксируются, как правило, в разделе «Дополнительные услуги» в пункте «Прочее» компьютерной программы. Один из экземпляров акта будет вручен клиенту сразу же после расчета с ним. Второй экземпляр необходим в соответствующей службе для списания и получения нового имущества. Третий служит бухгалтерии для отчетности.

### **4.3. Виды и методы оплаты за предоставленные отелем услуги**

#### ***Оплата наличными (Cash).***

Наличные денежные расчеты – это произведенные с использованием средств наличного платежа расчеты за приобретенные товары, выполненные работы, оказанные услуги. Оплата наличными производится в российских гостиницах в рублях в соответствии с законодательством Российской Федерации и по курсу, установленному распоряжением по отелю, и применяется на дату платежа. Информация о курсе рубля на текущий день должна располагаться на виду у клиентов во избежание недоразумений. Прием кассиром оплаты в иностранной валюте является грубым нарушением. Согласно «Системе классификации гостиниц и других средств размещения», принятой Федеральным агентством по туризму, обязательным требованием к гостиницам 3–5-звездочной категории является наличие пункта обмена валюты (для гостиниц 4–5 звездочной категории – с круглосуточным режимом работы). Кассир распечатывает 2 экземпляра счета на принтере. На рисунке представлен пример счета на русском языке (рис. 11).

Логотип гостиницы			
Г-н Петров И. И.		Страница : 1	
Россия		Время : 09:42	
Приезд : 22.02.13	Отъезд : 23.02.13		Кассир : И. Иванова
Комната : 1009			
Счет	77539/1	Отель.....	
Описание	Дата	Дебит	Кредит
Проживание	22.02	4032.00	
		Всего руб. :	4032.00
		Баланс	4032.00

Рис. 11. Пример счета на русском языке

Получив деньги, он отдает общий счет со всеми счетами па дополнительные платные услуги и телефонные переговоры, предназначенные для клиента. Все положенные при расчете документы должны передаваться гостю в конверте. Другой экземпляр общего счета с двумя экземплярами всех счетов на дополнительные платные услуги и телефонные переговоры кассир передает в бухгалтерию, ночному аудитору или коллеге по смене в зависимости от режима работы. Кассир должен не забыть поблагодарить клиента.

#### **Оплата кредитными картами (Payment by CreditCard)**

В гостиницах, принимающих оплату кредитными картами посредством POS-терминалов и использующих систему предварительной авторизации (отсроченный платеж), кассир при окончательном расчете с клиентом прибегает к функции «Продажа в режиме off-line» (off-line sale). Для этого ему необходим чек предварительной авторизации клиента, подготовленный заранее при заезде (в ходе выяснения вопросов платежеспособности). Нажатием определенной кнопки кассир вызывает режим офлайн. После этого необходимо ввести номер кредитной карты (с магнитной полосы, путем проведения карточкой по магнитосчитывающему устройству или вручную, используя номер кредитной карточки, имеющийся на чеке предварительной авторизации).

После введения итоговой суммы по счету кассир вводит код предварительной авторизации (он также указан на чеке предварительной авторизации). После определенной команды POS-терминалу аппарат начинает печатать чек, идентичный чеку «Продажа», но с пометкой «Офлайн-продажа». Этот чек, состоящий из двух экземпляров (белого и желтого цветов) и обеспечивающий копировальный эффект, дается на подпись клиенту.

Остаток «замороженных» денег (если имеется) мгновенно возвращается на счет клиента.

В данном случае кассир вручает клиенту один экземпляр общего счета, подготовленного на компьютере; подписанный клиентом один экземпляр че-

ка, выданный POS-терминалом; все положенные клиенту счета за оказание дополнительных платных услуг. Для своей отчетности у кассира остаются: второй экземпляр общего счета, подготовленного на компьютере; подписанный клиентом второй экземпляр чека, выданный POS- терминалом; все счета клиента за оказание дополнительных платных услуг в двух экземплярах.

Работа с кредитными картами требует от кассира большой ответственности, внимания, бдительности и профессионализма.

Согласно Федеральному закону РФ от 22.05.2003 № 54 "О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт" всеми организациями и индивидуальными предпринимателями в случаях продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг в обязательном порядке применяется контрольно-кассовая техника, включенная в Государственный реестр.

#### ***Оплата по безналичному расчету.***

При выписке клиентов, проживающих в отеле по безналичному расчету (Account to company), клерк Front desk обязан проконтролировать, перечислены ли деньги за обслуживание на счет отеля или есть ли гарантия их поступления в ближайшее время. Сотрудник Front desk должен также проверить перечень услуг, оказанных клиентам по безналичному расчету на условиях договора или гарантийного письма. Суммы по счетам данных клиентов должны попасть строго на безналичные счета организаций, по линии которых они размещались. В компьютерной программе есть соответствующий раздел. Если у клиентов имеются счета за оказанные гостиницей дополнительные платные услуги, не входящие в этот перечень, необходимо получить за них оплату наличными или кредитной картой и выдать необходимые счета, о которых уже говорилось ранее.

#### ***Оплата ваучерами.***

Еще один вид оплаты в гостинице – это оплата ваучерами (Voucher). Он менее распространен, чем наличный расчет и расчет кредитными картами, и является разновидностью безналичного расчета. Ваучер – документ, устанавливающий право туриста на услуги, входящие в состав тура и подтверждающий факт их оказания. В ваучере должны быть указаны:

- название турфирмы, выдавшей его;
- государственный номер лицензии турфирмы на право осуществления туристской деятельности (для отечественных туристских организаций);
- адрес турфирмы и остальные ее максимально полные реквизиты;
- номер ваучера и дата выдачи;
- наименование той организации, для которой предназначен ваучер (гостиница, пансионат, дом отдыха, другая турфирма и т.д.);
- фамилия клиента или клиентов;
- количество клиентов;
- подробный перечень оплаченных услуг, которые необходимо предоставить данному клиенту в конкретные сроки;
- телефоны и адреса партнеров турфирмы (рис. 12).

Ваучер должен иметь подпись ответственного лица и печать предприятия. Он обычно выписывается в трех экземплярах: один остается в организации, выдавшей ваучер; второй выдается клиенту; третий предназначен для принимающей организации.

Иностранные и отечественные турфирмы заключают с гостиницей договоры на обслуживание туристов, деловых людей. Платежным документом для клиента является ваучер. Клиенты покупают в турфирме ваучер, т.е. уже заранее оплачивают проживание и некоторые дополнительные платные услуги (обычно завтрак и трансфер). Гостиница или другое средство размещения получают оплату за оказанные услуги от турфирм путем банковских переводов. Кассир службы приема и размещения сдает ваучеры вместе с другими документами и счетами в расчетную часть гостиницы для дальнейшей обработки. В компьютерной программе кассир делает соответствующие пометки за оказанные гостиницей услуги, не входящие в перечень оплаченных услуг по ваучеру, кассир берет оплату наличными или по кредитной карте.



Рис. 12. Образец ваучера

### ***Экспресс-оплата гостиничного счета (Quick Check-out Service) или быстрая выписка (Express Check-out).***

Система экспресс-выписки была разработана и внедрена Биллом Марриоттом-младшим. Эта система очень удобна для часто останавливающихся в отелях бизнес-туристов. Данный метод используется только при оплате кредитными картами и в российских условиях применяется только в высококлассных гостиницах, где высока степень доверия как со стороны клиентов к персоналу службы приема и размещения, так и наоборот, поскольку такая процедура выписки из гостиницы не требует непосредственного присутствия проживающего. Бланк для «быстрой выписки» можно взять в Reception во время регистрации или в любое другое время в период проживания. Прием Express Check-out возможен только при наличии чека преавторизации. Гости получают свои готовые счета вечером (перед отъездом утром следующего дня). Некоторые гостиницы применяют технологии, позволяющие клиентам проверить правильность счета посредством интерактивного телевидения у себя в номере. Если счета точны и гости согласны со всеми начислени-

ями за оказанные гостиницей услуги, они заполняют бланк или, по-другому, соглашение об экспресс-оплате, подписывают сто и сдают в Reception при отъезде. Эта процедура позволяет значительно сэкономить время и избежать возможных задержек во время выписки из гостиницы.

Иногда в гостиницах возникает необходимость возврата денег клиентам. Кассир производит возврат денежных сумм в следующих случаях:

- отказ гостя от номера в течение одного часа с момента поселения, если клиент не пользовался номером;
- в связи с досрочным выездом из отеля, когда оплата за номер была произведена на больший срок пребывания;
- при изменении вида оплаты с наличного на безналичный расчет;
- в особых случаях по согласованию с руководством отеля;
- в случае перевода клиента из ранее оплаченного номера в номер другой категории (меньшей стоимости);
- при подселении в оплаченный номер еще одного гостя (гостей).

В двух последних случаях выплачивается разница стоимости номера.

Эта процедура сопровождается оформлением расписки клиента в получении неиспользованного аванса с обязательной идентификацией подписи гостя на расписке с подписью в паспорте или другом удостоверяющем личность документе. Расписка должна также содержать паспортные данные клиента. Впоследствии она будет сдана в бухгалтерию вместе с кассовым отчетом. Соответственно, сумма выручки будет меньше на указанную сумму.

Процедура выписки (Check Out Procedure) не должна занимать более восьми минут. В завершение выписки следует напомнить гостю о необходимости забрать свой паспорт, поблагодарить его за то, что он выбрал ваш отель, пригласить гостя приехать еще (Будем очень рады вновь видеть Вас в нашем отеле!), поблагодарить и поощрить гостя, заполнившего карточку – отзыв о качестве обслуживания в отеле (где это предусмотрено), пожелать счастливого пути.

### ***Вопросы для повторения и закрепления материала***

1. Каков порядок расчета платы за проживание?
2. каков порядок расчета за дополнительные платные услуги?
3. Какие вы знаете виды и методы оплаты за предоставленные отелем услуги?
4. В чем заключается процедура помощи с багажом при выезде гостя?

## **Тема 5. Ресторан. Классификация ресторанов. Концепция и профиль ресторана**

### **Цели и задачи изучения темы:**

1. Изучить классификацию предприятий общественного питания, требования и нормы для разных типов и классов предприятий общественного питания

2. Ознакомиться с основными типами предприятий общественного питания: ресторан, кафе, бар, кофейня, столовая и др.

3. Изучить деятельность полносервисных ресторанов, их характеристику

4. Изучить специализированные рестораны, их виды: рестораны быстрого обслуживания, рестораны национальной кухни, семейные рестораны, тематические рестораны.

5. Изучить концепцию ресторанного сервиса.

6. Ознакомиться с факторами, определяющими возможность эффективной работы ресторана, выбора места расположения, оценки и формирования спроса на услуги ресторанного бизнеса.

### ***5.1. Классификация предприятий общественного питания. Требования и нормы для разных типов и классов предприятий общественного питания***

В системе общественного питания применяются следующие термины и определения согласно ГОСТ Р 50647-94, ГОСТ 30389-95.

1. Предприятие общественного питания – предприятие, предназначенное для производства кулинарной продукции, мучных кондитерских и булочных изделий, их реализации и (или) организации потребления.

2. Услуга общественного питания – результат деятельности предприятий и граждан-предпринимателей по удовлетворению потребностей населения в питании и проведении досуга.

3. Норматив развития сети – показатель, выраженный отношением установленного числа мест в сети предприятий общественного питания к расчетной численности потребителей.

4. Процесс обслуживания - совокупность операций, выполняемых исполнителем при непосредственном контакте с потребителем услуг при реализации кулинарной продукции и организации досуга.

5. Тип предприятия общественного питания – вид предприятия с характерными особенностями обслуживания, ассортимента реализуемой кулинарной продукции и номенклатуры предоставляемых потребителям услуг.

6. Класс предприятия общественного питания – совокупность отличительных признаков предприятия определенного типа, характеризующая качество предоставляемых услуг, уровень и условия обслуживания.

Классификация предприятий общественного питания

***При определении типа предприятий учитывают следующие факторы:***

- ассортимент реализуемой продукции, ее разнообразие и сложность приготовления;

- техническую оснащенность;

- методы обслуживания;

- квалификацию персонала;

- качество обслуживания;

- номенклатуру предоставляемых услуг.

В основу классификации предприятий общественного питания могут быть положены следующие признаки: функциональное значение, технологическая стадия обработки сырья, способ производства кулинарной продукции, ассортимент, характер обслуживания и предоставляемые услуги, частота потребительского спроса, вид питания, место нахождения предприятия, обслуживаемый контингент посетителей, сезонность работы, степень мобильности.

1. В зависимости от функционального назначения в системе общественного питания сеть распределяется на следующие группы предприятий:

- сочетающие функции производства, реализации и организации потребления кулинарной продукции и покупных товаров (столовые, рестораны, кафе, бары, закусочные);

- осуществляющие производство полуфабрикатов, кулинарных и кондитерских изделий (заготовочные предприятия);

- сочетающие функции производства и реализации кулинарной продукции (предприятие по отпуску обедов на дом);

- осуществляющие реализацию полуфабрикатов, кулинарных и кондитерских изделий (магазины кулинарии и отделы полуфабрикатов).

2. В соответствии с технологической стадией обработки сырья (в зависимости от выполняемых производственных функций) сеть предприятий общественного питания делится на предприятия заготовочные и доготовочные. Функция производственно-торговой деятельности заготовочных предприятий направлена на централизованный выпуск полуфабрикатов различной степени готовности, кулинарных и кондитерских изделий и снабжение ими предприятий общественного питания закрытой и открытой сети.

К заготовочным предприятиям относят фабрики - заготовочные, фабрики-кухни, специализированные цехи по выпуску полуфабрикатов, специализированные цехи по выпуску кулинарной продукции, кулинарные фабрики и фабрики быстрозамороженных блюд.

Фабрики заготовочные – предприятия, предназначенные для изготовления в широком ассортименте полуфабрикатов и комплексного снабжения ими предприятий доготовочных, розничной торговли и магазинов кулинарии.

Фабрики-кухни – крупные механизированные предприятия, выпускающие в основном обеденную продукцию, кулинарные и кондитерские изделия с доставкой специализированным транспортом на предприятия доготовочные. Наиболее целесообразна организация таких предприятий для снабжения продукцией школьных столовых и других предприятий некоммерческого типа.

Кулинарная фабрика и фабрика быстрозамороженных блюд – предприятия, изготавливающие промышленными методами готовые блюда с расфасовкой и упаковкой.

Наиболее целесообразен этот тип предприятий общественного питания при организации питания на транспорте, для снабжения розницы.

Специализированные цехи по выработке полуфабрикатов – цехи, специализирующиеся на выработке различного ассортимента полуфабрикатов. Чаще всего они располагаются при предприятиях пищевой промышленности.

Специализированные кулинарные цехи – цехи, которые организуют, как правило, в составе крупных предприятий общественного питания. Их назначение – изготовление кулинарной продукции из мяса, рыбы и т.д. для реализации в магазинах кулинарии и по другим каналам реализации продукции.

Цех бортового питания. Цех организуют при аэропортах для приготовления, комплектования, кратковременного хранения и отпуска пищи на самолеты.

Школьная кулинарная фабрика - заготовочное предприятие для производства кулинарной продукции и снабжения школьных столовых и буфетов.

Комбинат общественного питания – производственно-хозяйственный комплекс из заготовочных и доготовочных предприятий общественного питания с единым технологическим процессом приготовления продукции, магазином кулинарии и различными вспомогательными службами (при заводах).

Доготовочные предприятия общественного питания вырабатывают кулинарную продукцию из полуфабрикатов различной степени готовности, получаемую от заготовочных предприятий или предприятий пищевой промышленности. Они также могут производить механическую обработку сырья для дальнейшего его использования с целью получения кулинарной продукции.

К доготовочным предприятиям относят следующие типы предприятий общественного питания: рестораны, бары, кафе, столовые, закусочные.

3. В зависимости от способа производства кулинарной продукции предприятия общественного питания могут работать на сырье, полуфабрикатах, сырье и полуфабрикатах.

4. Ассортимент реализуемой продукции в предприятиях общественного питания может быть широким (в столовых, ресторанах) и ограниченным (в закусочных, кафе, специализированных предприятиях).

5. По характеру обслуживания и предоставляемым услугам предприятия могут обеспечивать прием пищи с организацией досуга (рестораны, бары, кафе), либо относительно быстрое обслуживание (столовые, закусочные, буфеты).

6. По частоте потребительского спроса предприятия могут удовлетворять ежедневные потребности в питании (столовые, закусочные, буфеты), периодический спрос на специализированную продукцию или продукцию повышенного качества (рестораны, специализированные кафе), редкий спрос на национальную кулинарную продукцию (рестораны и кафе с национальной кухней).

7. В соответствии с местонахождением и обслуживаемым контингентом посетителей сеть предприятий общественного питания подразделяют на следующие группы:

- обслуживающие определенный контингент населения и размещающиеся на производственных предприятиях, в учреждениях, вузах, школах;
- обслуживающие все контингенты питающихся и размещающиеся на улицах и площадях города (общедоступные).

8. В зависимости от сезонности работы предприятия могут работать круглый год (постоянного функционирования) или периодически (сезонные).

9. По степени мобильности предприятия общественного питания могут быть стационарными и передвижными (автобуфеты, тоннары и т.д.).

Предприятия общественного питания различных типов и классов условно можно отнести к коммерческим и некоммерческим.

## **5.2. Требования и нормы для разных типов и классов предприятий общественного питания**

Существуют общие требования, которые предъявляются к таким предприятиям именно как к предприятиям общественного питания. И, следовательно, потребитель, посещая любое предприятие общественного питания вышеназванных типов и класса вправе рассчитывать (а, следовательно, и требовать) выполнения в нем следующих общих требований в соответствии с разделом 5 ГОСТа. 50762-95 «Общественное питание. Классификация предприятий».

На предприятиях общественного питания любого типа и класса должны обеспечиваться безопасность жизни и здоровья потребителей и сохранность их имущества при условии соблюдения «Правил производства и реализации продукции общественного питания», утвержденных Постановлением Правительства РФ от 13.04.93 № 332, санитарных и технологических норм и правил, а также требований пожарной и электробезопасности.

На предприятиях общественного питания должны выполняться требования нормативных документов по безопасности услуг:

- санитарно-гигиенические и технологические требования, сборники рецептов блюд и кулинарных изделий;
- требования к безопасности продовольственного сырья и продуктов;
- экологической безопасности;
- противопожарной безопасности;
- электробезопасности.

Предприятия общественного питания любого типа должны иметь удобные подъездные пути и пешеходные доступы к входу, необходимые справочно-информационные указатели. Прилегающая к предприятию территория должна иметь искусственное освещение в вечернее время.

На территории, прилегающей к предприятию и доступной для потребителей, не допускается:

- проведение погрузочно-разгрузочных работ;
- складирование тары;
- размещение контейнеров с мусором;
- сжигание мусора, порожней тары, отходов.

Площадки с мусоросборниками должны быть удалены от окон и дверей помещений предприятия не менее чем на 20 м.

Архитектурно-планировочное решение и конструктивные элементы здания, используемое техническое оборудование должно соответствовать санитарным нормам и правилам.

На предприятии должны быть предусмотрены аварийные выходы, лестницы, инструкции о действиях в аварийной ситуации, система оповещения и средства защиты от пожара.

Предприятия всех типов и классов должны быть оснащены инженерными системами и оборудованием, обеспечивающим необходимый уровень комфорта, в том числе: горячее и холодное водоснабжение, канализация, отопление, вентиляция, радио– и телефонная связь.

Вход в предприятие должен обеспечивать одновременное движение двух встречных потоков потребителей на вход и выход. В предприятиях с количеством мест в залах более 50 должны быть предусмотрены отдельные входы и лестницы для потребителей и персонала.

Предприятие должно иметь вывеску с указанием его типа, класса, форм организации его деятельности, фирменного названия, юридического лица (местонахождение собственника), информацию о режиме работы, об оказываемых услугах.

В строящихся и реконструируемых предприятиях для обслуживания инвалидов должны быть предусмотрены наклонные пандусы у входных дверей для проезда инвалидных колясок, лифты, площадки для разворота инвалидной коляски в зале, специально оборудованные туалеты.

Размещение производственных помещений и оборудования в них должно обеспечивать последовательность проведения технологического процесса производства и реализации продукции, а также соблюдение технологических, санитарных норм и правил.

Кроме соблюдения вышеуказанных требований потребитель предприятия общественного питания в зависимости от его типа и класса вправе рассчитывать на соблюдение следующих требования к предприятиям общественного питания различных типов и классов, которые в соответствии с ГОСТом 50762-95 «Общественное питание».

### **5.3. Основные типы предприятий общественного питания**

В настоящее время выделяют следующие типы предприятий общественного питания: ресторан, бар, кафе, столовая, закусочная, предприятие другого типа.

**Ресторан** – предприятие общественного питания с широким ассортиментом блюд сложного приготовления, включая заказные и фирменные, вино-водочные, табачные и кондитерские изделия, повышенным уровнем обслуживания в сочетании с организацией отдыха.

**Бар** – предприятие общественного питания с барной стойкой, реализующее смешанные, крепкие алкогольные, слабоалкогольные и безалкогольные

напитки, закуски, десерты, мучные кондитерские и булочные изделия, покупные товары.

**Кафе** – предприятие по организации питания и отдыха потребителей с предоставлением ограниченного по сравнению с рестораном ассортимента продукции. Реализует фирменные, заказные блюда, изделия и напитки.

**Столовая** – общедоступное или обслуживающее определенный контингент потребителей предприятие общественного питания, производящее и реализующее блюда в соответствии с разнообразным по дням недели меню.

**Закусочная** – предприятие общественного питания с ограниченным ассортиментом блюд несложного приготовления из определенного вида сырья и предназначенное для быстрого обслуживания потребителей.

Рестораны и бары по уровню обслуживания и номенклатуре предоставляемых услуг подразделяются на три класса: люкс, высший и первый, которые должны соответствовать следующим требованиям:

- класс «люкс» – изысканность интерьера, высокий уровень комфортности, широкий выбор услуг, ассортимент оригинальных, изысканных заказных и фирменных блюд, изделий для ресторанов, широкий выбор заказных и фирменных напитков, коктейлей – для баров;

- класс «высший» – оригинальность интерьера, выбор услуг, комфортность, разнообразный ассортимент оригинальных, изысканных заказных и фирменных блюд и изделий для ресторанов, широкий выбор фирменных и заказных напитков и коктейлей – для баров;

- класс «первый» – гармоничность, комфортность и выбор услуг, разнообразный ассортимент фирменных блюд, изделий и напитков сложного приготовления для ресторанов, выбор напитков, коктейлей несложного приготовления – для баров.

Кафе, столовые и закусочные на классы не подразделяют.

Рестораны различают по следующим признакам:

- ассортимент реализуемой продукции – рыбный, пивной, с национальной кухней или кухней зарубежных стран;

- место расположения – ресторан городской, при гостинице, вокзале и др.;

- концепция – авторский или неавторский, в котором применяется соответствующая технология: своя фирменная, традиционная, с элементами новизны (данный критерий не является ГОСТом).

Бары различают:

- по ассортименту реализуемой продукции и способу приготовления – пивной, молочный, гриль-бар, салат-бар, сэндвич-бар, экспресс-бар и др.;

- по концепции – видеобар, спорт - бар, ирландский паб и др.

- по специфике обслуживания потребителей (концепции) – видеобар, спорт-бар, ирландский паб и др.

Столовые различают:

- по ассортименту реализуемой продукции – общего, диетического, лечебно-профилактического питания;

- по обслуживаемому контингенту потребителей - открытого типа или обслуживающие определенный контингент потребителей: школьная, студенческая и т.п.;

- по месту расположения – общедоступная, по месту учебы и др.

Закусочные или как их сейчас называют предприятия быстрого обслуживания (fast food) классифицируют по ассортименту реализуемой продукции (специализированные и общего типа). К первому типу относятся: пizzeria, блинная,пельменная, пончиковая, котлетная, вареничная и др.

#### **5.4. Полносервисные рестораны, их характеристика**

Полносервисными ресторанами называются такие, где очень широкий выбор блюд, особенно порционных (по крайней мере, 15), и где почти все, что подается к столу, выращено здесь же, при ресторане, от «сырья» до свежей зелени. Полносервисные рестораны могут быть формальными или неформальными, их можно классифицировать по ценам, атмосфере и предлагаемому меню. В Алматы очень мало такого рода ресторанов. Примером могут послужить рестораны «Old England», «Tomiris», «New Tavern», «Nur Bol», «Этна», «DOSTAR», подобные рестораны находятся при четырех- и пятизвездочных гостиницах: «Regent Hotel Ankara», «Отрап», «Rabat Palas», «Astana».

Блюда, которые готовятся в этих ресторанах, попадают в разряд высокой кухни. Чаще всего там процветают традиции французской и итальянской кулинарии, которые, по мнению западных гурманов, являются лучшими в мире.

Алматинские полносервисные рестораны находятся в частном владении. За последние десять лет появилось очень много ресторанов этого типа. Но в наши дни, когда избалованные посетители хотят все большего за свои «кровные», становится все труднее работать с прибылью в этом сегменте ресторанного бизнеса из-за жесткой конкуренции. Некоторые рестораны сошли с дистанции или перешли в более низкую категорию. Многие владельцы, которые начинали именно в этом бизнесе, вынуждены были продать свои рестораны, поскольку не могли обеспечить чистой прибыли, которую они ожидали.

Уровень обслуживания в полносервисных ресторанах обычно очень высок: метрдотель встречает и усаживает гостя за стол, старший официант дает советы по поводу блюд и объясняет, в чем специфические качества заказываемых блюд, он же подскажет, какое вино лучше подходит к заказываемым блюдам. В некоторых фешенебельных полносервисных ресторанах используются приставной столик для закусок или тележка на колесиках -- обязательный атрибут так называемого французского обслуживания.

Оформление полносервисных ресторанов обычно под стать общей атмосфере, которую ресторан пытается создать. Роскошная еда, обслуживание и атмосфера, – все это в комплексе оставляет незабываемое впечатление.

Существует ряд проблем, которые затрудняют развитие системы такого рода ресторанов. Ниже приведены некоторые из них:

Фешенебельные рестораны требуют не только высокоинтенсивного труда, но и высококвалифицированного. Приготовление сложных блюд и качественное обслуживание значительно удорожают труд.

### **5.5. Специализированные рестораны, их виды.**

Специализация ресторанов может быть самой разнообразной: быстрое обслуживание, семейное, повседневное. Рестораны могут также специализироваться на приготовлении национальных блюд, ужинов, завтраков и т.д. Как уже говорилось, эта классификация пересекается с другими, и один и тот же ресторан может быть одновременно и специализированным, и полносервисным. Рестораны быстрого обслуживания предлагают меню, ограниченное гамбургерами, жареной картошкой, хот-догами, цыплятами (во всех видах), различными рыбными и национальными блюдами. Эти ограничения и стандартизация меню позволяют значительно ускорить обслуживание, что очень приветствуется занятыми людьми. Посетители заказывают блюда у прилавка, на котором заказываемые продукты располагаются во всей их красе. В некоторых ресторанах посетители даже убирают за собой посуду, что позволяет снизить себестоимость блюд. Обычно рестораны быстрого обслуживания специализируются в приготовлении одного главного блюда.

Во многих районах города открываются маленькие ресторанчики, где занятые люди могут наскоро перекусывать стоя. В нашем городе их часто называют кафе, кулинария, бистро и т.д. Такая форма обслуживания отличается оперативностью, поскольку кухонный персонал может заранее заготовить большое количество определенного блюда, поставить все это на небольшой огонь и по надобности подавать маленькими порциями.

За рубежом многие рестораны специализируются на приготовлении одного блюда. Примером могут послужить рестораны «MacDonald's», который имеет самый грандиозный успех в мире по приготовлению гамбургеров. Также существуют специализированные рестораны для любителей пиццы, сэндвичей, морепродуктов, цыпленка, бифштексов, блинов и др.

На Западе и, особенно, в США очень распространены семейные рестораны – это современный вариант стилизации под старомодную кофейню. Обстановка большинства семейных ресторанов отличается простотой, как и меню, официанты умеют угодить всем членам семьи. В некоторых можно заказать кое-какие напитки, главным образом пиво, вино или коктейль.

Тематические рестораны посвящены какой-то теме. Обычно они предлагают ограниченное количество блюд, их главная задача – создать настроение, атмосферу.

### **5.6. Концепция ресторанного сервиса. Факторы, определяющие возможность эффективной работы ресторана. Выбор места расположения. Оценка и формирование спроса на услуги ресторанного бизнеса**

Рынок ресторанов составляют люди, пользующиеся их услугами. Поэтому прежде чем создавать ресторан, его владелец должен оценить возмож-

ности успеха с точки зрения наличия рынка, спроса на будущие услуги и др. В этой связи большое значение имеет выбор места расположения будущего ресторана с оценкой следующих факторов:

- демография – количество населения в выбранном районе, половозрастная структура населения, средний уровень доходов;
- бизнес-география – наличие в районе предприятий, офисов, профиль их деятельности, график работы;
- транспортные потоки – наличие удобного подъезда, парковки, остановок городского транспорта;
- привлекательность окружающей среды;
- наличие конкурирующих объектов общественного питания.

На начальном этапе, когда ресторан еще только проектируется, необходима глубокая проработка его концепции. Именно к ней привязываются все дальнейшие разработки. Проработка ресторанной концепции позволяет грамотно выбрать условия и стандарты обслуживания, а также дает возможность последовательно решать все связанные с этим организационно-технические проблемы.

В зависимости от концепции или тематической направленности будущего ресторана наиболее перспективным местом его расположения может быть центр города, богатый пригородный район, торговый центр, скопление ресторанов или ресторанный ряд, одиночное расположение ресторана.

Концепция и профиль ресторана должны разрабатываться с учетом его привязки к будущим посетителям. Иначе получится, что созданный ресторан определенного профиля не будет иметь достаточно клиентов, чтобы обеспечить свою доходность. Успех ресторанного бизнеса в значительной степени зависит от удачного воплощения новаторской концепции культуры сервиса и обслуживания посетителей. Эта концепция определяет также имидж ресторана. Она должна учитывать специфику данной местности, ориентироваться на имеющийся рынок и формировать новый. Особенности внешнего оформления, интерьер, меню и другие атрибуты зависят от выбранной концепции культуры сервиса, которая, в свою очередь, ориентируется на рынок.

Атмосфера ресторана оказывает непосредственное воздействие на посетителей. Здесь очень важны: освещение, музыка, размеры залов, расположение столов, тип мебели, цвет скатерти и т. д. В первую очередь посетители обращают внимание на дизайн интерьера. Чем больше он помогает создавать нужное настроение у посетителей, тем большее их количество станет постоянными гостями ресторана.

Особое влияние на создание уникальной атмосферы заведения должен оказывать интерьер тематических или национальных ресторанов. Здесь в полной мере для создания соответствующего настроения посетителей используются специфические звуковые, цветовые, декоративные, осветительные, визуальные и другие эффекты.

Формирование спроса – сложный процесс, он требует постоянного наблюдения за его возникновением и изменением. Формирование спроса на услуги ресторанного бизнеса имеет свои особенности. И сам спрос, и его

структура зависят от географических, климатических условий жизни, национальных, исторических и культурных особенностей труда и быта населения

Первостепенное значение имеют качество и стоимость блюд и, конечно, культура сервиса в целом. С этой целью осуществляется предварительный анализ реализованного спроса. Изучение этого спроса может осуществляться по стоимости и видам блюд, приобретенных посетителями. Для изучения спроса нередко используются результаты анкетных опросов. В анкете формулируются несколько четких вопросов, например: «Являетесь ли вы постоянным клиентом?», «Почему вы выбрали именно наше заведение?», «Ваши пожелания по ассортименту, форме обслуживания». Информация о наличии и причинах неудовлетворенного спроса может поступать непосредственно от посетителей ресторана при их общении с обслуживающим персоналом.

Концепция – это техническое задание, или пошаговая инструкция создания вашего ресторана как бизнеса, с подробной разработкой всех его составляющих. Разработать детальную концепцию ресторана – значит еще раз проверить состоятельность ресторанной идеи, сформировать целостное представление о деятельности всех ресторанных служб. Оформленная концепция позволяет получить на выходе именно тот продукт в виде готового ресторана, который задуман. Концепция позволяет координировать работу всех участников процесса создания ресторана – от проектировщиков до дизайнеров и поставщиков оборудования.

Как правило, концепция содержит следующие части:

- Вводная часть. В ней дается общее описание идеи ресторана;
- Название ресторана (нейминг). Обычно же в этом разделе дается описание требований к будущему названию, которые могут являться техническим заданием для креативной команды, которой вы поручите его разработку. При этом, в некоторых случаях название уже может быть разработано и включено в концепцию;
- Посетители ресторана. Определяются целевые группы посетителей.
- Внешнее оформление и дизайн интерьера. Рекомендации (требования) по внешнему оформлению ресторана – фасаду и прилегающей территории для дальнейшей реализации дизайнером. Излагаются требования к стилю, описывается какую атмосферу должен поддерживать интерьер и какое настроение должно создаваться на подходе к ресторану. По возможности, этот пункт снабжается иллюстративным материалом. Мебель и посуда также относится к компетенции дизайнера. Этот раздел, вместе с 1, 2 и 3 служит техническим заданием для архитектора (дизайнера);
- Меню. В этом разделе предлагается общее направление кухни (например, средиземноморская). Определяется приблизительное количество блюд в каждой категории; предлагается структура меню - разделы фирменных блюд (и, примерно, какого типа), детское меню, вегетарианское меню и т.п. Разрабатывается ценовая политика. Рассчитывается средний чек;
- Обслуживание. Определяется в первую очередь уровень и особенности обслуживания, которые могут быть востребованы в организуемом ресто-

ране (официанты, шведский стол, линия раздачи, у барной стойки, выбор продуктов клиентом для приготовления, приготовление блюд непосредственно в зале рядом со столиком клиента;

- Персонал и зарплаты. Делается расчет количества персонала и ориентировочные зарплаты. Кроме того, в общем виде указываются квалификационные требования к работникам. Предлагаются оптимальные технологии подбора кадров;

- Оборудование для кухни. Рассчитывается примерное количество и состав необходимого оборудования, даются рекомендации по маркам. Делается расчет по стоимости;

- Мебель и посуда. Рассчитывается количество, номенклатура необходимых мебели и посуды, а также определяется их ценовая категория и общие затраты;

- Дополнительные услуги. Под дополнительными услугами понимаем такие явления, как бизнес-ланчи, завтраки, организацию детских игровых комнат и другие. Предлагается не только перечень услуг, но и рекомендации по составу каждой услуги, примерная технология внедрения, продвижение.

- Привлечение клиентов. Даются общие рекомендации и принципы. Фактически, предлагается рекламно-маркетинговая стратегия ресторана. Разрабатывается состав и перечень мероприятий. Даются рекомендации по использованию тех или иных каналов распространения информации и рекламных носителей. Формируется ориентировочный бюджет на проведение этих мероприятий.

- Финансовый план.

### ***Вопросы для повторения и закрепления материала***

1. Охарактеризуйте классификацию предприятий общественного питания?
2. Перечислите требования и нормы для разных типов и классов предприятий общественного питания.
3. Какие вы знаете основные типы предприятий общественного питания: ресторан, кафе, бар, кофейня, столовая и др.?
4. Что представляют собой полносервисные рестораны, их характеристика?
5. Какие рестораны относятся к специализированным ресторанам, их виды?
6. Что представляют собой рестораны быстрого обслуживания, рестораны национальной кухни, семейные рестораны, тематические рестораны.
7. Перечислите факторы, определяющие возможность эффективной работы ресторана, выбор его места расположения.
8. Как происходит оценка и формирование спроса на услуги ресторанного бизнеса?

## **Тема 6. Формирование и оформление меню ресторана. Технологический процесс в ресторане**

### **Цели и задачи изучения темы:**

1. Исследовать процесс составления меню как основы, определяющей всю деятельность ресторана. Типы меню
2. Изучить порядок расположения блюд в меню, классификацию блюд: «звезды», «рабочие лошадки», «загадки», «собачки»
3. Исследовать факторы, которые учитываются при составлении меню
4. Ознакомиться с организацией производственно-технологического процесса в ресторане
5. Изучить цеховую структуру производства в ресторане
6. Ознакомиться с видами технологического оборудования помещений ресторана

### **6.1. Меню, как основа, определяющая всю деятельность ресторана. Типы меню. Порядок расположения блюд в меню.**

Визитной карточкой предприятия общественного питания называют его меню, т. е. перечень закусок, блюд, напитков (с указанием цены и выхода), имеющих в продаже в течение всего времени работы.

Слово «меню» происходит от франц. menu и означает расписание блюд и напитков на завтрак, обед и ужин, а также рационы (трехразового питания), составленные в столовых и ресторанах, перечисление блюд для приемов и другого вида обслуживания (определение «меню» – бланк, карта, лист бумаги, где печатаются или пишутся названия блюд).

Меню представляет собой перечень всевозможных блюд, закусок, кулинарных изделий и напитков, предлагаемых посетителям на данный день. Меню составляют с учетом ассортимента минимума и программы работы предприятия. Каждое предприятие самостоятельно определяет ассортиментный минимум в соответствии со специализацией, имеющимся сырьем, сезоном года.

В международной практике принято различать следующие виды меню:

- а-ля карт (a la carte) – используется в очень дорогих ресторанах с указанием индивидуальной цены на каждое порционное блюдо;
- табльдот (table d'hote) – предлагает выбор одного или более вариантов каждого блюда по фиксированным ценам, что особенно удобно в условиях проживания в гостинице;
- дю жур (du jour) – меню дежурных (дневных) блюд;
- туристское меню – формируется специально для туристов с акцентом на невысокую цену блюд.

В ресторанах, кафе и барах в меню указываются наименования блюд, закусок и другой продукции и цены. На всех других предприятиях кроме наименования блюд и цен указываются нормы выхода.

В настоящее время меню является как бы «полномочным представителем» ресторана и остается связующим звеном между предприятием и посети-

телем на долгие годы. Меню, в силу той важной роли, которую оно играет, должно быть грамотно составлено и красиво напечатано, причем этой работе нужно уделять серьезное внимание с самого первого дня работы ресторана.

Меню может оказаться наиболее важным рекламным средством, продвигающим услуги ресторана внутри самого заведения, стимулируя покупательский спрос посетителей. Оно непосредственно влияет на выбор посетителями блюд, а также на количество заказов. Правильно оформленное меню, психологически верно рассчитанная цена блюд и их позиционирование в карте и т.д. непосредственно оказывают влияние на объемы заказов и на уровень доходов предприятия.

Перед руководством постоянно возникает необходимость планировать объем торговых операций на несколько дней вперед, чтобы решить, сколько продуктов закупать, какие продукты складировать, а какие пускать в производство и сколько рабочих принять на работу на предстоящий период. Меню оказывает прямое воздействие на решение каждого из этих вопросов.

Тонко составленное меню привлекает внимание посетителя к определенным блюдам. Когда клиент выбирает в карте блюд именно то, что выгодно предприятию, дело процветает и доходы ресторана растут. Меню, в конечном счете, обеспечивает успех или провал той концепции, которая заложена в основе строительства и организации ресторана.

## **6.2. Последовательность расположения блюд в меню. Классификация блюд: «звезды», «рабочие лошадки», «загадки», «собачки».**

Последовательность расположения блюд в меню:

- фирменные блюда и закуски;
- холодные блюда и закуски;
- икра зернистая осетровых рыб, паюсная;
- икра зернистая лососевых рыб;
- рыба малосолёная (семга, лососина с лимоном);
- рыбные холодные блюда: рыба отварная с гарниром (осетрина, белуга, севрюга), рыба заливная, рыба под маринадом, рыба под майонезом, рыбная гастрономия и закусочные консервы (шпроты с лимоном) рыба холодного и горячего копчения;
- сельдь натуральная с гарниром, рублёная;
- нерыбные продукты моря;
- мясные холодные блюда и закуски: мясо отварное, заливное, мясная гастрономия, мясо жареное;
- домашняя птица и дичь холодные;
- кисломолочные продукты
- горячие закуски;
- рыбные, из нерыбных продуктов моря;
- мясные;
- из субпродуктов;
- из птицы и дичи;

- овощные и грибные;
- яичные и мучные;
- супы;
- прозрачные;
- заправочные;
- шоре;
- молочные, холодные, сладкие;
- рыбные горячие блюда;
- рыба отварная и припущенная;
- рыба жареная;
- рыба запеченная;
- мясные горячие блюда;
- мясо отварное, припущенное;
- мясо, жаренное крупными и порционными кусками;
- мясо в соусе (бефстроганов, поджарка);
- мясо, жаренное в панированном виде;
- субпродукты жареные;
- мясо тушеное и запеченное;
- блюда из рубленого мяса и котлетной массы;
- горячие блюда из домашней птицы и дичи;
- птица отварная, припущенная;
- птица фаршированная;
- птица и дичь жареные;
- блюда из тушеной птицы;
- блюда из рубленой птицы;
- блюда из овощей, круп, бобовых, макаронных изделий, мучные;
- блюда из яиц и творога;
- сладкие блюда;
- горячие (яблоко в тесте, каша гурьевская, пудинги, пончики с вареньем и др.);
- холодные (кисели, муссы, желе, самбуки, кремы, мороженое, сливки, взбитые с наполнителями, компоты из свежих и консервированных фруктов);
- фрукты, ягоды натуральные и в сиропе.

При расположении вторых блюд из различных видов сырья также учитывается определенная последовательность в зависимости от технологии их приготовления и порядка подачи. Из рыбных блюд вначале в меню вписывают отварные (например, судак отварной), затем блюда в соусе (осетрина в томате), жареные (судак в тесте), запеченные (треска, запеченная на сковороде).

Из мясных вначале вписываются блюда из мяса натуральные (филе, антрекот, бифштекс), блюда в соусе (гуляш, бефстроганов), блюда из птицы и дичи.

Все блюда в меню перечисляют в последовательности, соответствующей порядку приема пищи. Фирменные и порционные блюда в общем меню выделяются в особый раздел. Порядок перечисления блюд должен соответ-

ствовать ассортиментному минимуму – определенному количеству блюд и напитков, которые ежедневно должны быть в реализации.

На специализированных предприятиях этот порядок может быть изменен, например, в меню кафе сначала включают горячие и холодные напитки, затем – выпечку, молочные продукты, закуски, сладкие блюда.

Предприятия, обслуживающие иностранных туристов, должны иметь меню на иностранных языках (английском, немецком, французском).

Меню ресторанов класса люкс должно содержать не менее 15 наименований холодных закусок, 3 – горячих, 5 – супов, 30 – вторых горячих блюд, 6 – сладких блюд.

Для большинства загородных, национальных и тематических ресторанов количество блюд и напитков может быть установлено индивидуально. Основу ассортимента в этом случае составляют фирменные блюда, напитки, изделия, отражающие особенности национальной кухни или тематическую направленность ресторана.

В меню ресторана первого класса должны быть включены заказные и фирменные блюда.

Сокращение количества наименований блюд и закусок, предусмотренных ассортиментным минимумом, не допускается. Наоборот, ассортимент может быть расширен за счет включения в меню сезонных и фирменных блюд.

Блюда и закуски, включенные в меню, должны быть в наличии в течение всего дня работы ресторана или в течение времени, указанного в меню для завтрака, обеда или ужина.

Следует также иметь в виду, что предприятия питания в дневное время могут посещать клиенты с детьми. Поэтому в меню должны быть предусмотрены блюда в размере полупорций или специальные блюда для детей.

При большом выборе напитков рекомендуется составить их отдельное меню. Напитки обычно делят на две большие группы: алкогольные и безалкогольные. Алкогольные напитки, в свою очередь, подразделяются на три подгруппы: вина и аперитивы, крепкие спиртные напитки и ликеры, пиво. В меню (или так называемой винной карте) перечень напитков располагается в следующем порядке:

Прейскурант цен винно-водочных, табачных изделий и напитков включает в определенной очередности водки, настойки горькие, настойки сладкие и наливки, вина виноградные крепкие, вина столовые белые и столовые красные, вина виноградные полусладкие, вина десертные, шампанское, коньяки, ликеры, пиво, минеральные и фруктовые воды, соки, табачные изделия. Иногда в преЙскурант включаются кондитерские изделия и фрукты. Для напитков, качество которых не ухудшается после откупоривания (водки, коньяки, ликеры, виноградные вина), цена указывается за 100 г.

В меню напитки могут быть также разделены:

1) по форме предложения (розлива) – с использованием бокалов, фужеров, рюмок; в закрытом графине; в бутылках;

2) по возрасту – сначала указываются «молодые» вина (ординарные), затем выдержанные;

3) по размерам цен – сначала указываются дешевые вина, затем дорогие.

Дополнительно в меню могут содержаться описания вкусовых качеств напитков. К примеру, для вина: букет нежный, тонкий, богатый; вкус полусладкий, сладковатый, сладкий, кисловатый, терпкий, с горчинкой и т.д. Однако подобными рекомендациями не стоит злоупотреблять, так как после пробы напитка у гостя может возникнуть впечатление, что указанные качества не соответствуют действительности.

В меню должно быть несколько традиционных эспрессо-напитков, т. е. кофе, приготовленного пропусканием кипящей воды через слой молотого кофе в специальном кофеварочном аппарате (машине). Если меню предназначено для кофейни, то первые линии в нем занимают классические рецепты:

- кофе эспрессо(coffeeespresso) – кофе, приготовленный без каких-либо добавок;

- кофе эспрессоамерикано – эспрессо с добавлением кипятка.

- кофе капучино(coffeecappuccino) – черный кофе с кипящим молоком или кофе со взбитыми сливками, посыпанными молотой корицей.

- кофе французский (Frenchcoffee) – кофе с ликером «Гранд Марнье»;

- кофесконьяком(coffee with brandy);

- кофе люц(coffeeluz) – кофе с крепким фруктовым ликером;

- кофе ирландский (Irishcoffee) – кофе с ирландским виски.

При составлении меню следует различать ширину и глубину предложения блюд и напитков.

Под шириной предложения понимается большой выбор самых разнообразных блюд и напитков: мясных блюд из дичи, птицы, свинины, телятины, рыбных блюд из морской и речной рыбы, вегетарианских, мучных блюд, горячих, алкогольных, безалкогольных напитков. Глубина ассортимента предполагает наличие вариантов блюд из определенного продукта. Глубокий ассортимент предлагают специализированные предприятия – рыбные, молочные, вегетарианские рестораны, пиццерии, пельменные.

При создании меню важна разработка концепции, дизайна, текста, требующая творческого подхода. Своим оформлением меню подчеркивает стиль, общую атмосферу, концепцию и уровень заведения. Профессионально и грамотно подобранные блюда, качественно оформленный печатный текст меню, изысканная обложка свидетельствуют об элитности ресторана.

Если оформление меню приглянулось посетителю, то он обязательно изучит его вдоль и поперек. В памяти обязательно останутся название тех блюд, которые посетитель не попробовал и в дальнейшем он захочет прийти в ресторан еще раз и насладиться новыми блюдами. Оформление меню - это своего рода упаковка, в которой содержится подарок. Чтобы добраться до подарка, нужно как следует изучить упаковку.

Таким образом, дизайн меню предполагает внимание к таким факторам, как перечень блюд, оформление меню и цены. Дизайн меню связан с интерьером ресторана самым тесным образом. Изысканная отделка требует изысканного оформления меню, высоких цен и более чем просто качественное обслуживание. Более простая отделка заведения предполагает более скромный дизайн меню, значительно более низкие, чем в первом случае, цены. Обслуживание, безусловно, должно быть на высоком уровне, никаких особых излишеств в данном случае не предполагается.

Дизайн меню должен быть настоящим шедевром искусства, иначе не будет должного воздействия на посетителя. В разработке меню огромное значение имеет опыт и умение. Оформление листа – выполняет функцию меню.

Во-первых, обязательно нужно обращать внимание на цветовую гамму. Желательно, чтобы все цвета, так или иначе, соответствовали цветам, которые были использованы для оформления помещения.

Во-вторых, будет не лишним снабдить меню рисунком. Стиль этих рисунков напрямую зависит от концепции ресторана.

В оформлении меню могут быть задействованы все цвета радуги, но нужно помнить, что тот или иной цвет может произвести на гостя совсем не то впечатление, которое первоначально планировалось. Например, весь ресторан оформлен в изысканном и строгом стиле. А меню поражает многоцветием. В этом случае дизайн меню явно не сочетается с оформлением ресторана, что может вызвать внутреннее раздражение у посетителей. Напротив, слишком строгое оформление меню в сочетании с «веселым» оформлением целого заведения также может не понравиться гостям.

Очень важно выбрать шрифт. Шрифт должен быть ясным, четким, название блюд и напитков, цены и нормы отпуска должны легко читаться. Орфографические ошибки, неправильные названия, исправление от руки, зачеркивание – полностью исключены.

Удачно подобранный шрифт отражает индивидуальность ресторана. Но если использовать необычный шрифт, то это может отвлечь внимание от иллюстраций. В этом случае рисунков и фотографий нужно использовать как можно меньше. Нужно помнить, что некоторые виды шрифтов очень трудно читаются. Нужно выбирать отчетливый шрифт, который украсит меню и будет оптимальным образом сочетаться с концепцией ресторана. Не следует использовать в одном меню несколько видов шрифтов, лучше выделять те или иные блюда фоном, рамками или поместить рядом фотографии и иллюстрации. Обязательно нужно обратить внимание на междустрочный интервал. Он должен быть выбран так, чтобы текст легко читался. Пространство между отдельными буквами также должны быть продумано. Можно расширить пространство, а можно, наоборот, расположить буквы очень плотно, придвинув, их друг к другу. Текст должен выглядеть, во - первых, красиво, а во - вторых, он должен быть удобен для чтения.

Немаловажное значение имеет выбор бумаги, на которой напечатано меню. Меню быть напечатано на обычной глянцевой бумаге, также на бума-

ге, которая напоминает бархат, кожу, замшу или бересту. Необходимо сделать отдельную заламинированную обложку, куда будет вставлен список блюд.

Использование общих заголовков, единого шрифта и других факторов приведет к тому, что каждое блюдо будет восприниматься одинаково.

Содержание и дизайн меню – это самая важная ступень в развитии ресторана, поэтому разрабатывать меню следует с учетом выбранного типа ресторана, традиционных для данного типа блюд, предполагаемых или реальных предпочтений клиентов заведения.

Долгое чтение меню тормозит процесс заказа, поэтому необходимо быть максимально кратким, точным и по возможности честным. Если уникальным является именно способ приготовления, то нужно указать такую информацию. Например, жарка в духовке, гриль, жарка на сковороде, копчение и т.д. Если используются ингредиенты, которые можно назвать необычными и уникальными, то можно указать это. Можно перечислить все ингредиенты, из которых сделано то или иное блюдо. Также можно сделать акцент на географическое происхождение продуктов, способ оформления гарнира и другое.

Если используются хорошо известное, традиционное название блюд, то совсем не обязательно описывать способ приготовления блюда.

Как образуются название блюда: многое зависит от фантазии шеф – повара. Нередко используются иностранные слова, чтобы привлечь внимание посетителя. Это, безусловно, эффективный способ влиять на воображение клиента, ведь посетитель сразу начинает представлять себе нечто совершенно невероятное, фантастическое. Но при использовании иностранных слов просто необходимо пояснение, что это за блюдо.

Из вышесказанного можно сделать весьма очевидный вывод – дизайн меню должен стать настоящим искусством. Только тогда есть шанс не просто привлечь внимание посетителей, но и завоевать его искреннее расположение.

Очень неплохо будет снабдить меню интересной информацией относительно различных блюд, напитков и ингредиентов, но перегружать одно меню дополнительной информацией не следует. Для этого можно сделать несколько меню: обычное, десертное, винное, детское. Меню должно периодически меняться, а значит, будет меняться и информация. Обычно посетитель прочитывать меню целиком, значит, оценит и оригинальный подход к его оформлению.

Таким образом, меню должно быть удобным, привлекательным, безупречным с точки зрения грамотности.

Выделяют большое количество различных видов меню. В зависимости от типа заведения, вида обслуживания, которое заведение предлагает, группы потребителей, на которых данное заведение ориентировано, выбирается именно тот тип меню, который лучше всего подойдет к выбранной концепции заведения. Но вне зависимости от выбранного вида меню существуют определенные правила составления меню: последовательности предложения категорий блюд, расположения самих блюд внутри каждой отдельной груп-

пы. Особое значение имеет красивое оформление меню, соответствие его внешнего вида общей идеи ресторана. Лишь грамотное сочетание выбранного вида меню, перечня блюд и оригинального оформления создает законченное привлекательное для гостя меню. Что в свою очередь поднимает заведение на более высокий уровень в глазах посетителей.

При составлении меню желательно учитывать следующие факторы: вкусы и желания посетителей; имеющееся оборудование; квалификацию поваров; цены и стратегию доходности; питательную ценность блюд; качественную структуру меню; точность формулировок; внешнее оформление.

Порядок расположения блюд в меню должен соответствовать определенным требованиям: закуски и блюда следуют от менее острых к более острым, пряным, с большим количеством экстрактивных веществ; горячие блюда перечисляются в такой последовательности: отварные, припущенные, тушеные, жареные, запеченные; супы – прозрачные, заправочные, супы-пюре, супы-кремы, молочные, холодные, сладкие.

По мере развития ресторана происходит оптимизация меню. Целью такой оптимизации является относительное сокращение ассортимента блюд. При этом оставляются только те блюда, которые пользуются наибольшим спросом и приносят высокую прибыль. Как правило, блюда, пользующиеся наибольшим спросом гостей, являются и наиболее прибыльными.

Анализ структуры меню обычно проводится на основе двух показателей: объема продаж того или иного блюда и прибыли, получаемой от реализации блюда. Здесь прибыль понимается как разность между ценой и себестоимостью без учета объема продаж. По значению этих показателей все блюда подразделяются на четыре категории. Высшая – «звезды» – имеют самый большой объем продаж и обладают высокой прибылью. Низшая категория – «собачки». Между ними располагаются «загадки» и «рабочие лошадки». Полностью избавиться от «собачек» и ограничиться только «звездами» невозможно, тем более что блюда могут перемещаться из категории в категорию в зависимости от изменений вкусов и предпочтений посетителей.

### **6.3. Организация производственно-технологического процесса в ресторане**

Организация всей работы ресторана должна согласовываться и корректироваться с учетом специфики технологического процесса. Как известно, продукция предприятий общественного питания является скоропортящейся и требует быстрой реализации. Не подлежат также длительному хранению многие из используемых продуктов. Для приготовления фирменных и экзотических блюд рестораны специально заказывают и получают продукты из особых регионов. В этом случае повышенное внимание должно уделяться организации процесса доставки этих продуктов: строго в установленное время и в определенном количестве.

Организация технологического процесса должна обеспечивать, с одной стороны, максимальное сокращение сроков доставки, хранения, обработки сырья и реализации готовой продукции, а с другой – разнообразие ассорти-

мента предлагаемых блюд. При этом обязательно следует учитывать предпочтения посетителей ресторана, сезонные факторы, праздничные дни и т. п. В настоящее время рестораны оснащаются современным технологическим оборудованием. Такое оборудование предопределяет и рациональную организацию рабочих мест.

Ресторан имеет, как правило, цеховую структуру производства. В эту структуру входят заготовочный цех, горячий цех, холодный цех, кондитерский цех, моечный цех столовой и кухонной посуды. Безусловно, основным цехом в ресторане является горячий цех.

Следует иметь в виду, что в ресторане на высокую культуру обслуживания посетителей большое влияние оказывает оптимальное использование зала обслуживания, основных и вспомогательных производственных цехов.

В настоящее время оборудование цехов ресторана нередко создает комплекс на основе взаимосвязанных модульных элементов. Из этих модулей создаются различные технологические линии. Причем модули сочленяются с учетом расположения оборудования пристенным или островным способом.

Кухонное оборудование должно комплектоваться таким образом, чтобы можно было удовлетворять самые разнообразные запросы гостей.

Основу всего технологического процесса составляет план-меню. При его составлении необходимо вначале определить ассортиментный минимум – минимальное количество блюд, которые должны быть в реализации. Конечно, выбор блюд должен быть разнообразным. При расчете меню ориентируются на вместимость зала и возможное количество посетителей в тот или иной период. С помощью меню несложно изучить спрос, а затем разработать рациональный набор блюд.

На основе меню рассчитывают количество необходимых продуктов, определяют уровень запасов и сроки их пополнения. Процедура закупок необходимых продуктов включает оценку возможных поставщиков с точки зрения их цены и качества. Как правило, рестораны работают с постоянными поставщиками. Поэтому составляются типовые заказы на продукты и направляются поставщикам. При оформлении заказа необходимо уточнить дату и время поставки. При получении заказа следует проконтролировать количество, спецификации, цены и качество продуктов.

Производство готовой продукции осуществляется под руководством шеф-повара ресторана. Разработанное меню позволяет спланировать количество необходимых блюд с учетом разнообразия ассортимента по дням недели, декады или месяца. В свою очередь, это обеспечивает четкое снабжение кухни сырьем и полуфабрикатами.

Шеф-повар отвечает за качество приготовляемых блюд, их сервировкой и т. д. Под руководством шеф-повара на кухне работает бригада, состоящая из следующих специалистов: специалист по соусам, приготавливающий соусы, горячие закуски и т. п.; специалист по жаркому, приготавливающий жареные и тушеные блюда, шашлыки ит.п.; специалист по рыбным блюдам; специалист по холодным мясным закускам; специалист по супам; специалист

по приготовлению овощных блюд; специалист-кондитер, готовящий холодные и горячие сладкие блюда; банкетный повар.

#### **6.4. Цеховая структура производства в ресторане**

Различают предприятия с цеховой и без цеховой структурой производства. Цеховая структура организуется в предприятиях, работающих на сырье, с большим объемом производства.

Цехи подразделяются на заготовочные, (мясной, рыбный, птице гольевой, мясорыбный, овощной), доготовочные (горячий, холодный), специализированные (мучной, кондитерский, кулинарный). На предприятиях общественного питания, работающих на полуфабрикатах, организуется цех доработки полуфабрикатов, цех обработки зелени.

В каждом цехе организуется технологические линии. Технологической линией называется участок производства, оснащенный необходимым оборудованием для определенного технологического процесса.

Бесцеховая структура производства организуется на предприятиях с небольшим объемом производственной программы, имеющих ограниченный ассортимент выпускаемой продукции, на специализированных предприятиях (закусочных, шашлычных, пельменных, вареничных и др.).

Состав помещений предприятий общественного питания и требования к ним определяются соответствующими СНиПами. Выделены следующие основные группы помещений:

- складская группа;
- производственная группа (заготовочные и доготовочные цехи), специализированные цехи (кондитерский, кулинарный и др.) и вспомогательные помещения (моечные, хлеборезка и др.);
- торговая группа помещений (торговые залы с раздаточными и буфетами, магазины кулинарии, вестибюль с гардеробом и санузлами и др.);
- административно-бытовая группа помещений (кабинет директора, бухгалтерия, гардероб персонала с душами и санузлами и др.);
- технические помещения (машинное отделение холодильных камер, тепловой пункт, электрощитовая, вентиляционные камеры).

Все группы помещений взаимосвязаны между собой:

- взаимное расположение основных групп помещений должно обеспечить кратчайшие связи между ними без пересечения потоков потребителей и обслуживающего персонала, чистой и использованной посуды, полуфабрикатов, сырья и отходов;
- следует стремиться к компактной структуре здания, предусматривая возможность перепланировки помещений в связи с изменением технологии производства;
- компоновка всех групп помещений должна удовлетворять требованиям СНиПов, санитарным и противопожарным правилам;
- все производственные и складские помещения должны быть непроходными, входы в производственные и бытовые помещения – со стороны хо-

зайтвенного двора, а в торговые помещения – с улицы; они должны быть изолированы от входов в жилые помещения;

- компоновка торговых помещений производится по ходу движения потребителей; предусматривается возможность сокращения их передвижения и обеспечение эвакуации людей в случае пожара.

Производственная деятельность заготовочных предприятий направлена на индустриальные методы выработки полуфабрикатов, кулинарных и кондитерских изделий.

Использование индустриальных методов производства продукции общественного питания позволяет:

- отделять процесс производства продукции от процесса ее реализации;
- сконцентрировать производство полуфабрикатов, кулинарных и кондитерских изделий на одном предприятии;
- добиться стабильности ассортимента и качества выпускаемой продукции;
- в несколько раз повысить производительность труда работников предприятий питания;
- сократить численность персонала;
- рационально использовать работников в соответствии с квалификацией;
- уменьшить количество эксплуатируемого оборудования, одновременно внедряя высокопроизводительные линии по обработке сырья;
- рационально использовать производственные помещения;
- повысить рентабельность предприятий, получив значительный экономический эффект.

### **6.5. Технологическое оборудование помещений ресторана**

Рынок предприятий общественного питания набирает все более высокие темпы развития. Поэтому растет и конкуренция среди рестораторов, которым приходится более тщательно подходить ко всем вопросам, связанным с открытием новых заведений, в частности – комплексном оснащении и проектировании ресторанов. Для правильного выбора технологического оборудования для ресторанного бизнеса, необходимо знать:

- какая кухня будет в кафе или ресторане;
- планируется работать с полным циклом приготовления блюд или использовать полуфабрикаты;
- сколько посадочных мест планируется, и какова пропускная способность заведения;
- как организовать внутреннее пространство, включая производственные помещения и многие др.

От данной информации зависит выбор технологического оборудования и используемые технологии. В настоящее время на Российском рынке представлен очень широкий спектр оборудования для предприятий общественного питания – отечественного и иностранного производства. При выборе оборудования для большинства рестораторов существенную роль играет цена.

Условно оборудование для предприятий общественного питания можно разделить на три ценовые категории.

К первой категории (дорогой сегмент или «премиум») относится оборудование для оснащения ресторанов, кафе, баров, известных иностранных брендов (например, немецких), которое отличается высокой стоимостью, современным дизайном, использованием новейших технологий. Но такое высококлассное и дорогостоящее импортное оборудование могут позволить себе немногие.

Ко второй категории относится оборудование, которое обладает рядом преимуществ, по сравнению с оборудованием класса премиум. Оно пользуется большим спросом благодаря умеренно высокой стоимости, хорошему современному дизайну, сравнительно недорогим комплектующим. К нему относятся оборудования производства Италии, Испании, Словении, Польши, России.

К третьей категории относится Российское оборудование невысокого уровня цен, которое определяет нацеленность этой категории оборудования на предпринимателей малого и среднего бизнеса. Производители стремятся к тому, чтобы совершенствовать свою продукцию, улучшать внешний вид, расширять ассортимент, и при этом оставаться в своем ценовом сегменте.

В зависимости от назначения и вида обрабатываемых продуктов, оборудование для предприятий общественного питания можно разделить на несколько групп:

- тепловое (электроплиты, аппараты для жарки, грили, аппараты для выпечки, пищеварочные котлы и мн.др.);
- электромеханическое (машины для обработки овощей, мяса и рыбы, для приготовления и обработки теста и т.д.);
- холодильное оборудование (морозильные камеры низко- и средне-температурные, холодильные шкафы и столы, аппараты шоковой заморозки и др.);
- оборудование для раздачи и демонстрации (витрины, прилавки, линии раздачи), а также нейтральное и вспомогательное оборудование.

#### ***Тепловое оборудование для ресторанного бизнеса.***

Тепловое оборудование пользуется высоким спросом, к нему относится: Подовые хлебопекарные печи, состоя из нескольких подов, что дает возможность выпекать различный ассортимент в одной печи, используя разные поды. Подовые хлебопекарные печи особенно востребованы у кондитеров. Конвекционные хлебопекарные печи имеют очень широкий диапазон действия. Они пользуются популярностью как у малых и средних по производительности цехов, так и дополняют предприятия с большой производительностью.

Пароконвектоматы сочетают в себе все достоинства кондитерских печей, духовок с конвекцией, сковородок и пароварок, позволяя в зависимости от выбранного режима выпекать торты и булочки, обжаривать мясо и т. д. Печи для пиццы относятся к подовым хлебопекарным печам, но имеют одно важное отличие – очень высокая температура выпечки, что необходимо для

приготовления пиццы высшего сорта. Мармиты электрические предназначены для сохранения в горячем состоянии первых и вторых блюд, гарниров, соусов. Модели мармитов подразделяются на напольные, настольные, с сухим или водяным подогревом.

Кофемашины – основными критериями выбора профессиональной кофемашины являются вид приготавливаемого кофе, степень автоматизации процесса приготовления, производительность и дополнительные возможности кофемашины. Электрические грили для кур предназначены для приготовления кур-гриль с помощью инфракрасного излучения, создаваемого трубчатыми электронагревателями (ТЭНами).

Профессиональная фритюрница способна поджарить практически любой продукт превратив его в лакомство для любого потребителя. В основном используется для приготовления знаменитой картошки фри. Также к тепловому оборудованию относится и другое оборудование, которое, как правило, комплектуются небольшие предприятия, передвижные киоски, тележки; а агрегатами среднего и высокого класса оснащены стационарные кафе, бары, рестораны.

#### *Электромеханическое оборудование.*

Электромеханическое оборудование предназначено для первичной обработки продуктов и приготовления полуфабрикатов. К электромеханическому оборудованию относится: Овощерезки применяются для быстрой и качественной нарезки и измельчения сырых и вареных овощей и фруктов на частицы различной геометрической формы. Картофелечистки применяются для быстрой очистки картофеля от 60 до 400 кг, а также других корнеплодов или твердых овощей. Миксеры ручные предназначены для смешивания и взбивания различных продуктов на кухне ресторанов и других предприятий общественного питания, а также для выполнения большого количества работ. Куттеры применяются для смешивания и нарезания продуктов, а также для приготовления пюре, соусов и паштетов. Слайсеры предназначены для тончайшей нарезки различных продуктов, начиная от томатов до твердых сортов сыра. Слайсеры находят применение в горячем, холодном, мясном, рыбном цехах профессиональной кухни, а также в продовольственных магазинах и кулинариях. Хлебозрезки автоматические – предназначены для автоматической разделки хлебобулочных изделий на ломти заданной толщины. Миксеры планетарные предназначены для смешивания и взбивания различных продуктов на кухне ресторанов и других предприятий общественного питания, а также для выполнения большого количества работ. Тестомесы предназначены для высококачественного замеса теста из пшеничной, ржаной и смешанных сортов муки на предприятиях хлебопекарной промышленности, в малых пекарнях и на предприятиях общественного питания. Также к электромеханическому оборудованию относится: пилы для мяса, рыбочистки, мясорубки (тендерайзеры), вакуумные упаковщики, весы, кухонные процессоры, мясорубки, которые значительно облегчают труд персонала и повышают производительность труда. Холодильное оборудование разнообразно по конструкции, рабочей температуре хранения, способу охлаждения и

представлено как иностранными, так и отечественными производителями. Холодильное оборудование предназначено для хранения сырьевого запаса ресторанной кухни (холодный, горячий, овощной цеха), к которому относятся: шкафы холодильные, столы холодильные, столы морозильные, столы для пиццы, шкафы шоковой заморозки, ледогенераторы, лари морозильные, кондитерские шкафы, винные шкафы, холодильные камеры, моноблоки (сплит-системы).

### ***Оборудование для раздачи и демонстрации.***

Оборудование для раздачи и демонстрации, нейтральное и вспомогательное оборудование предназначено для кратковременного хранения и демонстрации продукции, ее обработки, хранения столовой посуды, комплектации обедов и отпуска блюд потребителям. Поскольку раздаточные линии комплектуются из различных видов оборудования – вспомогательного, теплового, холодильного, немеханического и транспортирующего – производство таких линий освоено немногими фирмами. К оборудованию для раздачи и демонстрации относятся: морозильный шкаф для хранения и демонстрации продуктов питания, мармиты электрические предназначены для сохранения в горячем состоянии первых и вторых блюд, гарниров, соусов и т.д. К нейтральному и вспомогательному оборудованию относятся: ванны моечные, столы, полки, тележки и шпильки, стеллажи, шкафы кухонные, зонты вентиляционные, колоды для рубки мяса, подтоварники. Многие специалисты отрасли отмечают высокий спрос на оборудование среднего класса и, принимая во внимание темпы развития сетей «быстрого питания», в ближайшие два года прогнозируют его стабильный рост. Кроме того, с развитием ресторанного рынка появляется все больше клиентов, которые готовы тратить значительные средства за дорогостоящие импортные линии раздачи, которые отличает высокое качество, эффективный и продуманный функционал и чрезвычайно привлекательный внешний вид. К таким клиентам относятся многие крупные и богатые компании, которые закупают такие линии раздачи для столовых своих предприятий и офисов, а также некоторые предприятия фаст-фуд, стремящиеся как-то выделиться среди своих конкурентов.

### ***Вопросы для повторения и закрепления материала***

1. Перечислите типы меню, порядок расположения блюд в меню.
2. Что представляет собой классификация блюд: «звезды», «рабочие лошадки», «загадки», «собачки»?
3. Как происходит процесс определения цен?
4. Какие факторы учитываются при составлении меню?
5. Как происходит процесс организации производственно-технологического процесса в ресторане?

## **Тема 7. Трудовой коллектив ресторана и его структура. Подготовка и процесс обслуживания гостей**

### **Цели и задачи изучения темы:**

1. Рассмотреть организационную структуру ресторана
2. Изучит процесс организации подбора персонала групп: «офис», «администрация», «сервис», «кухня», «техническая группа»
3. Исследование функций метрдотеля как главного распорядителя и организатора работы по подготовке и обслуживанию гостей в ресторане, требований, предъявляемых к метрдотелю зала
4. Исследование методов организации труда официантов
5. Изучение кадровой политики ресторана, менеджмента ресторанного сервиса
6. Изучение основных правил сервировки

### **7.1. Организационная структура ресторана. Организация подбора персонала. Группа «офис или администрация». Группа «сервис». Группа «кухня» «техническая группа»**

Процесс управления предприятием общественного питания представляет собой совокупность взаимосвязанных мероприятий и действий, направленных на обеспечение оптимального соотношения рабочей силы, материальных и финансовых ресурсов.

Ритмичное производство продукции и высокий уровень обслуживания в ресторане зависят не только от технического состояния его производственных помещений и технологического оборудования залов, но и от деловых качеств руководителей.

Функции управления рестораном заключаются в осуществлении:

- общего руководства предприятием и его филиалами;
- технологической и технической подготовки производства и работников к обслуживанию;
- технико-экономического планирования;
- учета и финансовой деятельности;
- технического и продовольственного снабжения.

Важнейший элемент управления – организация труда, включающая моральное и материальное стимулирование работников ресторана.

Структура управления рестораном – совокупность и соподчиненность взаимосвязанных организационных единиц или звеньев, выполняющих определенные функции (рис. 12).

Элементом структуры служит орган управления, представляющий собой группу работников, которые объединены решением одной задачи — удовлетворить запросы потребителей. Во главе этой группы стоит руководитель-работник, выполняющий функции управления в соответствии с доверенным ему участком (ресторан, его филиал, цех и т.д.). Во главе коллектива ресторана находится администрация.

Администрация – группа должностных лиц во главе с директором ресторана, представляющая собой часть трудового коллектива. Она осуществляет руководство деятельностью коллектива в соответствии со своими правами и обязанностями, а в других организациях действует от имени трудово-

го коллектива, представляя его интересы и отвечая за принятые обязательства.

Трудовой коллектив наряду с администрацией принимает участие в управлении рестораном. Закон юридически закрепил такие нормы, которые направлены на создание наиболее благоприятных социальных и экономических условий деятельности трудовых коллективов, эффективных стимулов их развития.

Трудовой коллектив предприятия общественного питания представляет собой совокупность людей, связанных между собой единством целей, совместным трудом по производству продукции, реализации и организации ее потребления. Среди прав, которыми наделен трудовой коллектив, – участие в обсуждении и решении хозяйственных вопросов, в планировании и регулировании отношений в процессе труда.

В состав трудового коллектива ресторана входят бригады (звенья).

Бригады поваров, официантов, создаваемые в ресторанах, выступают в качестве основных ячеек (элементов) трудового коллектива. Бригады могут быть комплексными, а также специализированными. Комплексные бригады объединяют поваров, подсобных кухонных рабочих, мойщиков кухонной посуды. В такой бригаде благодаря совмещению профессий, полной и частичной взаимозаменяемости работники могут выполнять установленные задания с меньшей численностью исполнителей. Специализированные бригады объединяют работников только одной профессии: поваров, кондитеров, грузчиков, официантов.

Бригады могут быть сменными или сквозными в зависимости от времени работы. Сквозные бригады не передают друг другу материальные ценности. В бригадах сокращаются затраты времени на подготовительно-заключительную работу, не происходит сокращения ассортимента блюд перед окончанием смены.

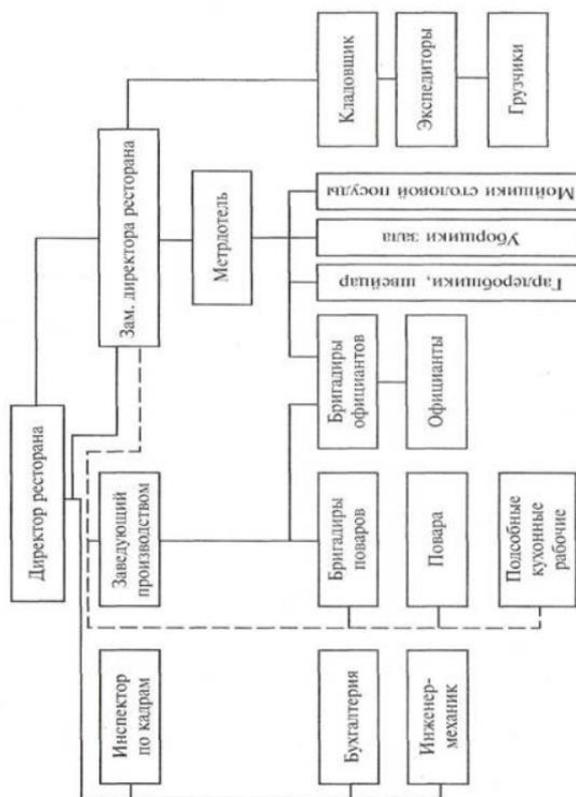


Рис. 12. Структура управления рестораном

Бригады создают в соответствии с приказом (распоряжением) директора ресторана. Комплектование вновь создаваемой бригады осуществляется на основе принципа добровольности. Если численность бригады свыше 10 человек, то по решению общего собрания коллектива предприятия создают совет бригады, а на крупных предприятиях – совет бригадиров. Бригадиров, как правило, выбирают члены бригады.

Бригадная форма организации труда обеспечивает сочетание коллективной и личной материальной ответственности и заинтересованности в достижении высоких конечных результатов труда всего коллектива, повышении качества продукции и обслуживания, экономии материальных и трудовых ресурсов. Оплата труда в бригадах производится по результатам работы бригады и с учетом коэффициентов трудового участия (КТУ).

В распоряжении предприятий общественного питания находятся предоставляемые в аренду здания, сооружения, оборудование и другие производственные фонды.

Деятельность ресторана строится на основе следующих принципов: возмещение всех расходов по осуществлению производственно-хозяйственной деятельности доходами, зависимость дальнейшего развития производства от эффективности работы, связь материального стимулирования работников с конечными результатами деятельности предприятия.

Характер структуры аппарата управления рестораном определяется составом его подразделений, их взаимосвязью, объемом реализации продукции

собственного производства и покупных товаров. Иными словами, он зависит от типа ресторана, вместимости залов и особенностей работы.

Права и обязанности работников ресторана определены специальными инструкциями и правилами внутреннего распорядка.

Директор ресторана несет ответственность за организацию и результаты всей торгово-производственной деятельности, контролирует выполнение плана показателей коммерческо-хозяйственно-финансовой деятельности ресторана. Он отвечает за культуру обслуживания посетителей, качество выпускаемой продукции, состояние учета и контроля, сохранность материальных ценностей, соблюдение трудового законодательства. Директор ресторана персонально решает вопросы подбора и расстановки кадров.

Директор ресторана должен:

- организовывать четкое, планомерное снабжение предприятия сырьем, продуктами, полуфабрикатами, предметами материально-технического оснащения;

- контролировать работу всех участников предприятия, соблюдение правил торговли, санитарии и гигиены, техники безопасности;

- осуществлять научную организацию труда;

- обеспечивать четкое выполнение всеми работниками правил внутреннего распорядка;

- организовывать воспитательную работу в коллективе.

Одновременно директор ресторана распоряжается материально-денежными средствами, приобретает имущество и инвентарь, заключает договоры и соглашения, перемещает, увольняет (в соответствии с трудовым законодательством), поощряет работников, налагает на них дисциплинарные взыскания.

Директор ресторана самостоятельно решает, кому и на сколько повысить зарплату в пределах заработанных средств. Это повышение происходит за счет средств самих предприятий. Размер фонда оплаты труда зависит от доходов, которые предприятие получает от реализации продукции. При определении размера фонда оплаты труда (по стабильному нормативу) должны быть обеспечены опережающие темпы роста товарооборота.

Поскольку денежные выплаты могут повыситься только при росте доходов ресторана, роль его руководителя заключается в том, чтобы добиться от каждого работника реальных результатов по улучшению качества продукции, сохранности сырья и материалов, снижению расходов и потерь и на этой основе повышению рентабельности предприятия.

Другая задача директора ресторана состоит в том, чтобы внедрять бригадные формы организации труда. Когда этого требуют интересы дела, в состав бригад можно включать руководящих и инженерно-технических работников, специалистов, служащих. В таких бригадах с учетом трудового вклада распределяют не только премию и сдельный приработок, но и весь коллективный заработок.

Во главе коллектива должен стоять компетентный, предприимчивый руководитель, умеющий работать с людьми и способный использовать до-

стижения научно-технического прогресса, принимать самостоятельные решения, эффективно использовать заработанные коллективом средства.

Аналогичные требования предъявляются к заместителю директора ресторана, который имеет те же права, что и руководитель предприятия, и несет такую же ответственность за те участки производства, которые поручены ему директором.

Заведующий производством ресторана должен:

- изучать спрос потребителей;
- обеспечивать рациональное использование сырья и организовывать кулинарную обработку сырья в соответствии с правилами технологии приготовления блюд высокого качества;
- ежедневно составлять меню с учетом имеющихся продуктов и ассортиментного минимума и осуществлять бракераж блюд;
- составлять графики выхода на работу и расстановки работников;
- обеспечивать соблюдение на производстве правил санитарии и гигиены, охраны труда и техники безопасности;
- своевременно предоставлять в бухгалтерию отчеты об использовании товарно-материальных ценностей.

Заведующий производством отвечает за работу производственных цехов, осуществляет руководство начальниками цехов (при бесцеховой структуре производства он руководит отдельными участками через бригадиров).

Заведующему производством предоставлено право требовать от работников строгого соблюдения правил технологии приготовления пищи и санитарных правил, расставлять работников в соответствии с требованиями производства и их квалификацией, в случае необходимости перемещать работников в пределах производства, отменять неправильные распоряжения начальников цехов и бригадиров.

Начальники цехов в пределах вверенных им участков производства обладают аналогичными правами и обязанностями, что и заведующий производством.

В соответствии с ГОСТ 507620-95 к обслуживающему персоналу относятся следующие категории работников: метрдотель (администратор зала), официант, бармен, повар (занимающийся отпуском продукции на раздаче), буфетчик, кассир, гардеробщик, швейцар, продавец магазина кулинарии.

В ГОСТе указывается, что обслуживающий персонал предприятий всех типов и классов независимо от форм собственности должен иметь специальное образование или профессиональную подготовку.

Обслуживающий персонал должен быть одет в форму или санитарную одежду и обувь установленного для данного предприятия образца.

Форменная одежда швейцаров, гардеробщиков, метрдотелей, официантов и барменов в ресторанах и барах всех классов должна обеспечивать стилевое единство на предприятии. Работники предприятия на форменной одежде должны носить служебные значки с эмблемой предприятия и признаками их профессиональной принадлежности.

В ресторанах и барах класса люкс и высшего класса должен работать обслуживающий персонал, знакомый со спецификой кухни зарубежных стран и обслуживания.

Швейцар в соответствии с должностной характеристикой, утвержденной директором ресторана, должен встречать гостей (открывать и закрывать двери), информировать посетителей о размещении залов, своевременно прекращать вход посетителей перед закрытием предприятия. В его обязанности входит вызов такси по просьбе клиентов. Швейцар следит за чистотой вестибюля, протирает окна, двери, подметает полы, счищает перед входом снег, проверяет систему сигнализации, исправность рекламных средств.

Для квалифицированного исполнения своих обязанностей швейцар должен знать правила обслуживания посетителей на предприятиях общественного питания. Кроме того, он обязан хорошо знать расположение залов в ресторане, местонахождение средств противопожарной защиты, помнить адреса ближайших предприятий общественного питания, милиции, телефоны станции «Скорой помощи», вызова такси.

Гардеробщик принимает от посетителей верхнюю одежду, обувь и другие личные вещи (зонты, портфели и т.п.), вручая взамен жетон с указанием места хранимых вещей, за сохранность которых несет ответственность. По предъявлении жетонов он выдает посетителям одежду и другие вещи и помогает им одеться. В его обязанности входит также оказание небольших по объему работ услуг: пришить вешалку, пуговицы и т. п. За все эти услуги он не вправе требовать дополнительного вознаграждения.

Важнейшая обязанность гардеробщика – знать правила приема и хранения личных вещей посетителя. Следует признать недопустимой практику отказа в приеме от клиентов головных уборов, портфелей типа «дипломат», а также вывешивания в гардеробе объявления о том, что администрация ресторана не несет ответственности за пропажу вещей.

В случае утери посетителем жетона гардеробщик оформляет соответствующие документы.

## ***7.2. Метрдотель как главный распорядитель и организатор работы по подготовке и обслуживанию гостей в ресторане. Требования, предъявляемые к метрдотелю зала***

Метрдотель руководит всей работой официантов, швейцаров, гардеробщиков, уборщиков залов, туалетов, работников сервизного буфета, барменов, буфетчиков и др. Метрдотель обязан: контролировать персонал в соблюдении правил обслуживания посетителей, внутреннего распорядка, личной гигиены, ношения форменной одежды; устанавливать совместно с работниками сервизного буфета порядок получения, обмена и сдачи официантами посуды и других предметов сервировки; обеспечивать своевременную подготовку зала к открытию ресторана.

В ресторанах, обслуживающих иностранных туристов, метрдотель должен в соответствии с общепринятыми правилами организовывать их пи-

тание в торговом зале ресторана и номерах гостиницы, а также проведение приемов и банкетов. Он обязан знать технологию приготовления блюд, порядок их подачи и учитывать национальные особенности и привычки иностранных туристов.

В течение дня метрдотель, как правило, находится в зале, следит за поддержанием чистоты и порядка и правильностью сервировки столов. Перед открытием ресторана он инструктирует официантов о предстоящих формах обслуживания, проверяет их готовность, знакомит с меню. Метрдотель встречает посетителей и помогает им в выборе мест, поручая дальнейшее обслуживание официантам. По окончании рабочего дня он обязан проследить за уборкой зала, сдачей официантами в кассу авансовых сумм или выручки за день, сдачей в сервизный буфет посуды, приборов, белья, полученных под отчет; записать в специальный журнал-дневник поручения, которые необходимо выполнить следующей смене.

Официанты, гардеробщики, швейцары обязаны сдавать метрдотелю забытые вещи, а метрдотель должен делать записи в журнале и докладывать об этом директору.

Метрдотель руководит бригадами официантов, составляет график выхода официантов и других работников на работу и контролирует его выполнение, распределяет между бригадами и звеньями официантов отдельные участки зала и закрепляет за ними для обслуживания определенное количество столов. Кроме того, обеспечивает четкую связь производства и зала, наблюдает за правильностью отпуска готовых блюд и их оформлением, выдает официантам под отчет бланки счетов, проверяет составленный официантом реестр, в котором указаны номера и суммы счетов, и визирует этот реестр до передачи в кассу.

Метрдотель имеет право отстранять от работы официантов и других работников зала, допустивших нарушение трудовой дисциплины или явившихся на работу в неопрятном виде. При возникновении конфликтов между работниками и посетителями он должен попытаться разрешить их. Если конфликт возник из-за несоответствия блюд требованиям технологии (плохо прожаренное мясо, нехарактерный цвет гарнира и т. п.), то метрдотель вправе вернуть их для замены, потребовав правильного оформления и надлежащего качества блюд.

### ***7.3. Методы организации труда официантов***

Официант должен знать и уметь применять на практике правила и технические приемы обслуживания потребителей, основные правила этикета, правила сервировки стола. Он также должен знать:

- виды и назначение столовой посуды, приборов, столового белья, применяемых при обслуживании посетителей;
- правила и очередность подачи блюд, напитков, требования к их оформлению и температуре, соответствие ассортимента винно-водочных изделий характеру подаваемых блюд;

- правила составления меню для банкетов, официальных и неофициальных приемов;
- особенности приготовления, оформления и подачи национальных, фирменных и заказных блюд, блюд иностранной кухни (для работающих в ресторанах и барах класса люкс и высшего класса);
- особенности обслуживания приемов, банкетов, торжеств и других специальных мероприятий, а также отдельных контингентов посетителей;
- характеристики блюд и напитков, как предложить их клиентам и дать необходимую информацию о них в процессе обслуживания;
- правила эксплуатации контрольно-кассовых аппаратов, порядок оформления счетов и расчета по ним с посетителем;
- основы психологии и соблюдения при обслуживании принципов профессиональной этики.

В соответствии с правилами внутреннего распорядка официанты обязаны: вовремя приходить на работу и соблюдать установленную продолжительность рабочего дня, выполнять распоряжения метрдотеля и бригадира, строго соблюдать дисциплину труда, содержать свое рабочее место в полном порядке и чистоте, точно выполнять требования охраны труда, техники безопасности, санитарии и личной гигиены, экономить электроэнергию, бережно относиться к оборудованию, инвентарю, имуществу и другим материальным ценностям.

Все перечисленные выше категории обслуживающего персонала главной своей задачей должны считать достижение высокого уровня оказания услуг потребителям. Услуга общественного питания рассматривается как результат деятельности предприятия и граждан-предпринимателей по удовлетворению потребностей в питании и проведении досуга. Сам процесс обслуживания – это совокупность операций, выполняемых исполнителем при непосредственном контакте с потребителем услуг при реализации кулинарной продукции и организации досуга. Ресторан – это не только вид предприятия с экономической деятельностью, но и сложная организационная структура, характеризующаяся распределением целей и задач управления между целыми подразделениями и отдельными работниками. Организационная структура управления крупным рестораном складывается из состава, соотношения, расположения и взаимосвязи отдельных подсистем. Высокого уровня управления достигают руководители ресторанов, в которых внедрены компьютерные технологии, позволяющие создавать максимум удобств для клиентов. Разработанные пакеты прикладных программ, такие как подсистема «Ресторан», входящая в программу «Гостиница» («Отель»), предусматривают автоматизацию следующих операций:

- разработку графиков питания организованных туристов, отдыхающих;
- разработку меню с учетом заказов и периодичности его смены;
- управление производством;
- управлением обслуживанием;
- учет индивидуальных заказов;

- ведение расчетных операций.

#### **7.4. Кадровая политика ресторана. Менеджмент ресторанного сервиса**

Основными направлениями кадровой политики ресторана являются следующие:

- кадровое планирование;
- разработка профессионально-квалификационных моделей и требований к персоналу по должностям и профессиям;
- отбор персонала;
- определение заработной платы и льгот, организация системы оплаты и стимулирования труда;
- профориентация и адаптация персонала, работа с увольняющимися;
- подбор, расстановка, продвижение кадров планирование деловой карьеры (вертикальной или горизонтальной);
- профессиональное обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала;
- оценка персонала и результатов его трудовой деятельности; анализ и исследования персонала и рынка труда;
- совершенствование работы с персоналом на предприятии.

Цель кадрового планирования заключается в том, чтобы предоставить работающим рабочие места в нужное время и в необходимом количестве, с учетом требования производства. Рабочие места должны способствовать росту производительности и реализации способностей работников.

Кадровое планирование осуществляется как в интересах предприятия, так и его персонала. Оно должно создать условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой, а также учитывать интересы всех работников.

Кадровое планирование может дать ответ на следующие вопросы.

1. Сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы?
2. Каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?
3. Как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?
4. Каким образом обеспечить развитие кадров для выполнения новых квалифицированных работ и поддержания их знаний в соответствии с требованиями производства?
5. Каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?

Чтобы осуществлять оперативную работу с кадрами и ее планировать, надо обладать достаточной информацией о персонале. Для этого составляют анкеты по форме Т-2, собирают и анализируют следующие сведения:

1. Сведения о постоянном составе персонала (имя, отчество, фамилия, место жительства, возраст, образование, социальное положение, время по-

ступления на работу, все предшествующие места работы, квалификация, национальность и др.).

2. Анализируют текучесть кадров.

3. Собирают сведения о потере времени при простоях и по болезни.

Отбор кандидатов на работу начинается прежде всего с определения потребности ресторана в персонале и имеющихся вакансий. Потребности эти характеризуются как количественными показателями (выбор метода расчета численности персонала), так и качественными (разделение труда в технологической цепочке, требования к должностям и рабочим местам, составление штатного расписания, должностных характеристик и т.д.). После определения потребности в персонале ресторатор переходит непосредственно к поиску кандидатов. Источниками покрытия потребности в персонале могут быть учебные заведения, коммерческие учебные центры, посреднические фирмы, центры обеспечения занятости населения и другие социальные организации.

Кроме того, возможен набор кандидатов со свободного рынка труда, а также из собственных внутренних источников предприятия. После рассмотрения заявлений набранных оппонентов начинается анализ и отбор кандидатов. Существует множество способов отбора кадров, но наиболее распространенными считаются анкетирование и собеседование. Прошедшие отбор кандидаты заключают трудовой договор (контракт), директор фирмы подписывает приказ о приеме на работу, в отделе кадров делают соответствующую запись в трудовой книжке. В бухгалтерии на каждого работника заводится лицевой счет по заработной плате, формируется личное дело с приложением к нему заявления о приеме на работу, резюме и автобиографии работника, формы Т-2 и других документов.

При приеме на работу в ресторан к кандидатам предъявляются следующие требования:

- наличие у них следующих документов: паспорта с постоянной пропиской, медицинской книжки с голограммой и отметкой о проведенном обследовании, документа, подтверждающего уровень профессиональных знаний, трудовой книжки и карточки пенсионного страхования, а также личного заявления;

- опрятный и приятный внешний вид;

- уверенность в собственных силах, честность, энергичность, увлеченность и заинтересованность работой. Также учитывают профессиональные знания, умения и навыки, стаж работы по специальности.

В соответствии с основными направлениями кадровой политики ресторана разрабатывается план социального развития персонала и концепция управления им.

План социального развития персонала ресторана предусматривает достаточную материально-техническую базу для обеспечения бесперебойной работы всех подразделений предприятия. Все оборудование должно быть надежным, современным и удобным в использовании. Правильная планировка помещений также играет немаловажную роль в повышении производительности труда.

На предприятии должно быть создано как можно больше условий, способствующих устойчивой работоспособности персонала, к которым относятся: наличие на предприятии комнаты отдыха, правильная организация рабочих мест, окружающая работника среда должна отвечать техническим и эстетическим требованиям профессии (достаточные вентиляция и освещение, отсутствие вредных факторов окружающей среды таких, как: повышенный шум, вибрация, едкие запахи и т.д.). Немаловажным условием, способствующим устойчивой работоспособности персонала, является также поддержание оптимального социально-психологического климата в коллективе, включая и отношения руководителя с подчиненными. Руководитель не должен ставить себя выше других, показывать свою значимость. За хорошую работу он должен хвалить работников, а за ошибки ни в коем случае не ругать (тем более прилюдно), а разбирать их, объяснять подчиненным, где именно они допустили ошибки и как этого можно избежать в будущем.

Метрдотель и заведующий производством должны знать своих работников, интересоваться их семьей, здоровьем, детьми.

В дни праздников и в дни рождения персоналу ресторана целесообразно вручать подарки или денежные премии от предприятия.

Руководители структурных подразделений ресторана должны проводить собрания, на которых будут объявляться отличившиеся за последнее время работники, а также разбираться причины неудач и пути их устранения в будущем. В обязанность руководителей структурных подразделений также входит формирование хороших взаимоотношений и общего настроения в коллективе. При подборе работников для обслуживания спецмероприятий, а также работников, пришедших на работу в обычную смену, особое внимание следует уделять их совместимости (т.е. взаимопониманию).

Во время отпусков желательно организовать отдых работников по льготным путевкам за минимальную плату. Для детей следует предусмотреть летние лагеря отдыха. Для повышения квалификации работников предусматривается бесплатное обучение при условии хорошей работы их на предприятии и продления срочного трудового договора.

Заработная плата должна выплачиваться работникам в соответствии с профессиональными знаниями и умениями, применяемыми ими в работе, отношением к ней (обязательность и трудолюбие), стажем работы вообще и, в частности, на данном предприятии. За хорошую работу, выполнение распоряжений и указаний руководства необходимо осуществлять премирование работников. Каждый работник, с учетом его профессионального мастерства и личных достижений должен иметь реальную возможность карьерного роста.

С планом социального развития работников тесно связана концепция управления персоналом, принимаемая администрацией ресторана для достижения максимальных результатов в работе.

При открытии ресторана разрабатывают концепцию управления персоналом. Основу концепции управления персоналом составляет возрастающая роль личности работника, а также знание менеджером мотивационных уста-

новок своих подчиненных и умение их правильно использовать и формировать.

### **7.5. Подготовка персонала к приему посетителей. Основные правила сервировки. Встреча гостей. Последовательность подачи блюд и напитков. Расчет с гостями**

Непосредственно процессу обслуживания предшествует ответственная и сложная стадия подготовки ресторана к приему посетителей.

Начинается она с подготовки залов. Санитарно-гигиеническая уборка помещений ресторана осуществляется ежедневно в конце рабочего дня или чаще всего в утренние часы. Уборка заканчивается за 1-2 часа до открытия ресторана. Бригада уборщиков удаляют пыль с мебели, подоконников, оборудования, делают сухую чистку или влажную уборку полов. После окончания уборки дежурный метрдотель или старший официант осматривает помещение, оценивает качество уборки и лишь затем дает распоряжения по расстановке и сервировке столов.

Бригадир официантов (дежурный по залу официант) получает в сервизной и бельевой необходимые для сервировки столовую посуду, приборы и столовое белье. При этом учитывается количество обеденных столов, вид предстоящего обслуживания (банкет или другое мероприятие).

При получении столового белья, посуды, приборов проверке подлежат их состояние. Скатерти, салфетки должны быть чистыми, накрахмаленными, отглаженными; посуда – без трещин, сколов, с одинаковым рисунком; приборы – с одинаковым рисунком на ручках.

Посуда и приборы дополнительно полируются перед сервировкой с помощью ручника. После получения всех необходимых предметов приступают к сервировке столов.

Основные правила сервировки. Сервировка стола посудой и приборами составляет важную часть процесса организации обслуживания гостей. Существуют определенные классические правила сервировки, которые продиктованы удобством и рациональностью размещения на столе всего необходимого гостям. Кроме того, искусно сервированный стол доставляет гостям эстетическое удовольствие и способствует созданию комфортных условий.

Метрдотель встречает гостей у входа в зал, предлагает им на выбор несколько столов, провожает к выбранному столу. При этом метрдотель идет впереди, показывая наиболее удобную дорогу по проходу между столами. Метрдотель (старший официант) усаживает гостей за стол, выдвигая стулья. Вначале предлагают занять место женщине, затем слева – ее спутнику. Если обслуживает официантка, то ее помощь при рассаживании гостей допускается лишь по отношению к пожилым людям.

Часто гости приносят с собой цветы. Не дожидаясь просьбы, официант приносит вазу с водой, ставит в нее цветы и размещает вазу в центре стола.

Официант левой рукой подает меню, раскрытым на первой странице с фирменными блюдами. Официант может либо оставить меню гостям и отой-

ти, дав им время для ознакомления и выбора блюд, либо оставаться рядом, давая необходимые пояснения и советы.

Официант, принимающий заказ, обязан досконально знать меню, порекомендовать и помочь сделать гостям выбор из большого ассортимента закусок, холодных, горячих и фирменных блюд. Он должен уметь дать характеристику любому блюду, рассказать о его особенностях, технологии приготовления, ингредиентах и т. п. Кроме того, официант должен знать примерное время приготовления того или иного блюда, а также наличие готовых блюд в горячем цехе, ассортимент имеющихся гарниров и соусов. Такие знания помогут официанту ускорить процесс обслуживания. Если гости просят обслужить их быстрее, официанту следует предложить имеющиеся в наличии дежурные блюда.

Если гости не ограничивают себя в выборе, следует предложить не менее трех различных холодных закусок – икру или рыбную гастрономию, мясное ассорти, салат из свежих овощей. Такое разнообразие должно понравиться посетителям. Нередко на второе гости заказывают два горячих блюда – рыбное и мясное. В этом случае официанту следует сориентировать выбор гостей относительно способа приготовления каждого из них – какое в жареном или запеченном виде, какое тушеное или отварное. Задача официанта при этом заключается в правильном подборе гарнира и соусов.

Принимая заказ, официант записывает на бланке счета выбранные блюда. Содержание заказа официант зачитывает гостям во избежание ошибок и для уточнения деталей. Например, подавать ли к икре сливочное масло; если гости заказали сельдь, то в каком виде ее подавать – натуральную или с гарниром. При заказе вина следует уточнить, вино какого именно региона. При заказе напитков спросить, как подавать горячие напитки – с лимоном или со сливками и т. п.

После приема заказа официант намечает план его выполнения: передача заказов в холодный и горячий цех, получение буфетной продукции, подбор посуды для их подачи, последовательность подачи блюд и напитков. Заранее продуманный план позволяет значительно ускорить обслуживание. После приема заказа возможна дополнительная сервировка. Так, если заказано белое вино к рыбной закуске, то рядом с фужером ставят бокал для белого вина.

Последовательность подачи блюд и напитков. В первую очередь гостям подают буфетную продукцию. Вначале на стол ставят хлеб и безалкогольные напитки (минеральные и фруктовые воды, соки). Бутылки должны быть чистыми, без трещин и сколов. Соки подаются в кувшинах или конических стаканах. Заказанное вино официант демонстрирует гостям. Бутылки открывают на сервировочном столике, завернув их в салфетки. Вино наливают в бокалы, держа бутылку в левой руке, и подают их гостям с правой стороны. После разлива вина бутылки (графины) ставят на стол.

Имеющиеся в заказе табачные изделия приносят на малом подносе или тарелке с бумажной салфеткой, сложенной треугольником. Когда гость попросит прикурить, официант должен подать на миниатюрном подносе зажи-

галку или спички. Недопустимо подносить к сигарете, сигаре или трубке гостя зажженную спичку или зажигалку. Закурившему гостю официант должен предложить пепельницу и быстро заменить ее, как только в ней появится хоть один окурочек или спичка. После буфетной продукции первыми из заказанных блюд приносят холодные закуски. После холодных закусок приносят горячие закуски. Последовательность подачи горячих закусок: рыбные, мясные, из птицы и дичи, из овощей и грибов, яичные, мучные.

После горячих закусок следуют супы: прозрачные, заправочные, супы-пюре, молочные, холодные, сладкие. Затем подают горячие блюда.

Расчет с гостями является заключительным этапом обслуживания. В зависимости от порядка, принятого в конкретном ресторане, расчет с гостями может быть произведен после подачи холодных закусок или по окончании обслуживания. Перед подачей счета официант должен уточнить, не будет ли сделан дополнительный заказ, и получить согласие на подготовку счета для оплаты. Счет заполняется в двух экземплярах. В нем указываются название ресторана, фамилия официанта, дата обслуживания, наименование и количество блюд, закусок, десертов, буфетной продукции, цена каждой порции и сумма всего заказа. Счет подписывается официантом или старшим официантом в бригаде. Оформление счета официант осуществляет в свободное от обслуживания гостей время. Счет подается клиенту на маленьком подносе (пирожковой тарелке), сложенным пополам, или оборотной стороной кверху с отогнутым для удобства уголком. Если гость сразу оплачивает счет, официант не отходит от стола, получает деньги и вручает сдачу.

### **Вопросы для повторения и закрепления материала**

1. Назовите основные типы предприятий общественного питания.
2. Какие факторы учитывают при размещении предприятий общественного питания?
3. Какого типа предприятия общественного питания рекомендуется размещать в промышленной зоне, жилищно-административной, зоне отдыха?
4. В каких местах целесообразно располагать рестораны?
5. Назовите основные должности работников, входящих в аппарат управления рестораном.
6. Какие требования предъявляются к швейцару, гардеробщику?
7. Какие требования предъявляются к метрдотелю, официанту?

## **Тема 8. Основные типы и формы ресторанного обслуживания**

### **Цели и задачи изучения темы:**

1. Изучить французский, английский, немецкий, русский типы ресторанного обслуживания
2. познакомиться с основными видами специального обслуживания
3. Изучить порядок организации банкетов с полным и частичным обслуживанием

#### 4. Познакомиться с новыми формами обслуживания

##### **8.1. Французский, английский, немецкий, русский типы ресторанный обслуживания**

В мире существуют различные виды ресторанного обслуживания основными из них являются: французское, русское и американское.

Французский тип обслуживания обычен для ресторанов высокой кухни, где он подчеркивает элегантность и приподнятую атмосферу. Пища подается разложенной на большом блюде и маленьким тарелкам, расставленным на тележке. Французское обслуживание считается самым дорогим видом ресторанных услуг. Для французского обслуживания необходима целая бригада обслуживающего персонала, в составе которой должны быть:

- maitre d'hotel: метрдотель-менеджер ресторана;
- chef de rang: старший официант, ответственный примерно за четыре столика. Он встречает гостей, дает пояснения по поводу меню и принимает заказ, следит за оперативностью обслуживания и лично раскладывает пищу по тарелкам гостей;
- demi chef de rang: помощник старшего официанта, принимает заказы на напитки, подает блюда;
- commis de rang: официант, подающий воду, хлеб, масло, он также передает заказы на кухню, привозит оттуда тележки с едой, убирает со стола.

При русском обслуживании пища готовится целиком и полностью на кухне. Блюдо подносится к столу, за которым сидят гости, и каждому гостю в его персональную тарелку кладется пища. Такой вид обслуживания удобен для обслуживания банкетов и вечеринок.

Американское обслуживание – это упрощенный вариант русского обслуживания. Пища готовится и раскладывается по тарелкам непосредственно на кухне, после чего тарелки разносят по гостям. Этот метод обслуживания пользуется большой популярностью, благодаря его оперативности: заказ выполняется быстро, и пища подается горячей.

Кроме того, существуют и другие виды обслуживания, например, «шведский стол». При такой форме обслуживания на большом столе выставлены блюда с горячими и холодными закусками, а гости сами накладывают себе на тарелки еду, не прибегая к помощи официантов. Обычно гости выбирают одно блюдо, съедают его, а затем подходят за следующим. Официант должен следить за ассортиментом и за тем, чтобы блюда оставались привлекательными на вид.

- прилавки-мармиты для супов и основных горячих блюд;
- прилавков для горячих напитков;
- тележки с выжимными устройствами;
- прилавков для столовых приборов и др.

Шведский стол можно составить из специальных складных столов высотой 750-900 мм, шириной 1500-2000 мм (длина одной линии 3000-4000 мм) или прямоугольных (квадратных) столов. Чтобы увеличить полезную площадь стола, можно использовать дополнительный элемент – горку.

Стол покрывают белой или цветной скатертью, которую опускают почти до пола (как фуршетный стол).

Для обслуживания шведского стола создается бригада официантов. Каждый работник, входящий в бригаду, выполняет конкретный вид работы. Бригадир официантов или шеф-повар, получив продукцию на завтрак (обед, ужин), выставляет ее для посетителей, следит в течение дня за ассортиментом, по мере реализации пополняет его недостающей продукцией. Официанты сервируют обеденные столы, убирают использованную посуду. По просьбе посетителей (с учетом возраста, физических недостатков и других причин) официанты могут обслужить их за столом. Контроль за работой официантов и организацией обслуживания потребителей осуществляет метрдотель зала[9].

Обслуживание через буфет – при этой форме обслуживания, также, как и у «шведского стола», гости сами выбирают горячие или холодные блюда. Разница заключается в том, что при обслуживании через буфет выбранные блюда гостям подают официанты, тогда как со «шведского стола» гости все берут сами. Официанты находятся за стойкой буфета и накладывают выбранные гостями закуски на тарелки, пользуясь техникой «в обнос». При этом они берут в левую руку чистую тарелку, а в правую – ложку с вилок и накладывают выбранное блюдо. Официант должен соблюдать общее правило: размещать пищу на тарелке аккуратно и красиво.

Клубное обслуживание – такая форма обслуживания обычно принята только в коктейль-барах высшей категории и в местах отдыха. Это форма обслуживания высшего качества, требующая особого внимания к деталям. На столе (или иногда на барной стойке) перед каждым гостем стелят салфетку, обращенную к нему логотипами клуба. Эти салфетки служат подстилкой для бокалов. Смешанные напитки подают со спиртным уже в бокалах. Содовую, тоник и т.п. подают в маленьких бутылочках справа от бокала так, чтобы гости могли сами добавлять их по мере необходимости. Пиво и вина наливают из бутылок официанты. При клубном обслуживании ни один напиток не продают на разлив. Обычно на стол ставят вазочку с орехами, это – непременное дополнение к напиткам, за которое не берут плату[8].

## **8.2. Основные виды специального обслуживания. Банкеты с полным и частичным обслуживанием**

Наряду с обслуживанием гостей за отдельными столами в общих залах, рестораны выполняют и специальное обслуживание различных торжественных мероприятий с большим количеством гостей – банкетов. Такое обслуживание осуществляется в специальных банкетных залах различной вместимости и предназначенных для разных видов банкетов. Для такого обслуживания банкетов привлекается персонал, обладающий соответствующими знаниями и практическими навыками.

Банкеты могут быть официальными (приемы по поводу визита иностранных представителей и делегаций, в честь официальных лиц, во время проведения симпозиумов, конференций, выставок, презентаций, в связи с

национальными праздниками, в связи с подписанием контрактов и т. п.). Неофициальные банкеты проходят как дружеские встречи и семейные торжества. Дипломатические приемы отличаются особо строгим соблюдением протокола.

Банкеты проводят как торжественный завтрак, обед или ужин. Банкеты могут классифицироваться:

- по способу организации приема пищи за столом (сидя или стоя);
- по участию персонала в обслуживании (полное — когда все операции осуществляют официанты, что обеспечивает более высокий уровень обслуживания; или частичное — когда часть функций передается гостям, в этом случае процесс обслуживания ускоряется и сокращается количество обслуживающего персонала);
- по ассортименту блюд и напитков (банкет общего назначения, банкет-чай, банкет-фуршет, банкет-коктейль).

Организация любого банкета включает в себя прием и оформление заказа, подготовку к проведению банкета, обслуживание. Четкая организация обслуживания банкета зависит от того, насколько подробно и своевременно были оговорены все детали проведения банкета между заказчиком и администрацией.

При приеме заказа обязательно должны быть согласованы: дата проведения банкета и его продолжительность, повод для его устройства, время начала и окончания обслуживания, количество участников, примерное меню, условия оплаты, контактные телефоны заказчика.

Например, при приеме заказа на банкетное обслуживание заказчика знакомят с помещением для банкета, согласовывают план расстановки столов, места почетных гостей, оформление зала, возможности технического оснащения (микрофоны, музыкальное сопровождение, освещение, место для танцев и т. п.). При приеме заказа обязательно уточняются следующие вопросы: нужны ли цветы для украшения стола, подавать ли гостям аперитив, какие напитки и закуски предложить во время аперитива. Кроме того, заказчика обязательно знакомят с правилами работы ресторана, порядком обслуживания, обсуждают порядок возмещения возможных убытков.

При обсуждении меню рекомендуется приглашать шеф-повара. В меню банкета включается некоторое количество холодных закусок, горячая закуска, суп (обязательный для обеда) одного или двух наименований на выбор, вторые горячие блюда, десерт, кофе, напитки.

Менеджеры по реализации банкетных услуг должны быть обеспечены наглядными средствами: фотографиями, слайдами разнообразных по ценам и комплектации буфетов, закусок и блюд, предлагаемых в меню ресторана. Они также должны иметь возможность продемонстрировать фотографии, видеофильмы подобных проведенных мероприятий.

Непосредственно в день банкета менеджер банкетного зала или метрдотель проводят инструктаж с персоналом. Официантам сообщают, по какому поводу и кем устраивается банкет, уточняют время начала обслуживания, количество гостей, знакомят с планом расстановки столов, сообщают меню

блюд и напитков, сколько кофейных столов придется обслуживать и т. п. Информировать также о номерах, закрепленных за каждым официантом секторов обслуживания.

**Банкет с полным обслуживанием.** При организации этого банкета количество мест за столом должно строго соответствовать числу приглашенных гостей. Если банкет официальный, то размещение гостей, очередность их обслуживания согласовываются с заказчиком в соответствии с протоколом. При полном обслуживании все закуски, блюда, напитки подаются официантами. Поскольку время за столом не должно превышать 50-60 мин, необходима высокая скорость обслуживания не только при подаче закусок, блюд, напитков, но и при замене столовых приборов, посуды. Обычно рекомендуется обслуживание тремя официантами 10-14 гостей. При обслуживании банкетов на высшем уровне (дипломатических приемов) в паре с каждым официантом, подающим блюда, работает официант, подающий напитки. В этом случае количество официантов определяется из расчета двух официантов на 6-8 гостей.

В зависимости от формы зала, количества участников столы могут быть расставлены в виде одной или нескольких прямых линий, в виде букв Т, П, Ш. Стол для почетных гостей размещают, как правило, перпендикулярно другим, на расстоянии 1-2 м от них. На этом столе банкетная скатерть по краю стола в сторону зала опускается на расстояние 10 см от пола.

После накрытия столов скатертями начинают их сервировку. В начале расставляют мелкие столовые тарелки, которые служат подставочными. Ориентиром для расстановки тарелок являются кресла, которые располагаются на расстоянии 20-25 см друг от друга. Затем раскладывают приборы. Ручки всех приборов должны находиться на одной линии с краем тарелки на расстоянии 2 см от края стола. Приборы для десерта кладут за столовой тарелкой параллельно краю стола: ножи лезвием к тарелке ручкой вправо, вилки ручкой влево, ложки ручкой вправо.

Слева от подстановочной тарелки помещают индивидуальные пирожковые тарелки. На край пирожковой тарелки кладут нож для масла лезвием влево. Фужер или бокал ставят возле кончика лезвия столового ножа. Рюмку для крепких напитков ставят справа от фужера. Второй ряд бокалов и фужеров при банкетной сервировке исключается, поскольку вино и шампанское, разлитыми по бокалам, подают официанты.

Закончив расстановку посуды, раскладывают салфетки. Затем попарно, через прибор, ставят солонки и перечницы по линии посуды из стекла. Другие специи подаются соответственно блюдам.

При предварительной сервировке пепельницы на стол не ставят, так как за столом принято курить только после десерта.

Столы могут быть украшены небольшими цветочными композициями или букетами. Их размещают по оси стола в невысоких вазах. По оси стола может быть также выложена дорожка из зелени и живых цветов. Небольшие букеты и гирлянды могут быть прикреплены к полотнищу скатерти центрального стола, обращенного к залу.

Для каждого участника банкета предусматривают карточку-меню без указания стоимости блюд. Перед прибором каждого приглашенного кладут карточки с указанием фамилии. За несколько минут до приглашения гостей к столу на пирожковые тарелки раскладывают булочки или хлеб по 2-3 кусочка. Кусочки белого хлеба укладывают на тарелку слева верхней корочкой влево, черный хлеб кладут справа верхней корочкой вправо.

До начала банкета в аванзале в течение 15-40 мин с момента прихода первых гостей и до приглашения их к банкетному столу обычно предусматривается подача аперитива. К обеду в качестве аперитива предлагаются в небольших количествах водка, виски, коньяк, джин, горькие настойки. К ужину -крепкие десертные вина, горькие настойки, вермут, коктейли на основе вермута. Одновременно подаются безалкогольные коктейли, соки, минеральная и фруктовая вода. Кроме напитков предлагаются легкие закуски, канапе, бисквиты, орешки и т. п.

В подсобном помещении официанты заранее наполняют напитками бокалы, рюмки, фужеры, стаканы и т. п. – не более чем на половину их объема. Фужеры, бокалы, рюмки расставляют группами на подносы, застеленные салфетками. Более высокие сосуды помещают в центр подноса. Расстояние между рюмками, бокалами должно быть таким, чтобы гостям было удобно их взять. На других подносах размещают закуски. Одни официанты по очереди обносят гостей напитками и закусками, другие своевременно убирают использованную посуду.

По окончании аперитива гости переходят в зал, где начинается банкет. Входящих в зал гостей встречает метрдотель, а у столов, каждый в своем секторе, ожидают официанты. Они помогают гостям разместиться за столом и становятся в двух-трех шагах позади тех гостей, которых они будут обслуживать.

Обслуживание гостей за банкетным столом начинается одновременно по сигналу метрдотеля или старшего официанта. Официанты предлагают закуски и холодные блюда с левой стороны, не касаясь блюдом стола. Ручки приборов для раскладки блюд должны быть обращены к гостям. Обслуживая гостей в своем секторе, официант должен наблюдать за работой коллег в соседних секторах, согласовывать с ними свои действия. Таким образом обеспечивается синхронность обслуживания гостей. При этом ни одна просьба гостей не должна остаться без внимания. Обслужив гостей в своем секторе, официанты выходят из зала на раздачу за следующим блюдом.

Получая очередное блюдо, официанты должны обратить внимание на полноту продуктов и оформление, поместить на подносе приборы для его перекладывания. Если гарнир и соус подаются отдельно, их необходимо получить одновременно с основным блюдом.

Получив блюдо, официанты останавливаются у входа в банкетный зал. Как только метрдотель убедится, что стол подготовлен для подачи очередного блюда, он дает официантам знак войти в зал. Официанты выходят в зал в порядке очередности номеров обслуживаемых секторов. Первыми из официантов идут те, кто обслуживает более дальние столы. Все официанты при

движении по залу должны одинаково держать подносы или блюда на левой руке на уровне локтя с использованием ручника.

Блюда подаются в следующей последовательности: холодные закуски из мяса, птицы, дичи, после этого горячая закуска, после нее – суп, затем горячие блюда из рыбы, мяса, птицы, дичи, овощей, далее десерт, фрукты и горячие напитки.

При банкетном обслуживании официанты наливают напитки в рюмки и бокалы гостей до подачи блюд. Во время речей и тостов обслуживание прекращается, официанты отступают от стола на несколько шагов и ожидают окончания речи.

Очередную замену или уборку тарелок и приборов все официанты производят одновременно, когда все участники банкета или большинство из них закончили есть ранее поданное блюдо.

Перед подачей десерта со столов убирается использованная посуда и приборы, специи, хлеб. К десерту обычно подается шампанское. Когда подается какое-либо блюдо с огнем, свет в зале затемняется.

Кофе и другие горячие напитки подаются в специальном кофейном зале. Для этого можно использовать аванзал. Там устанавливаются невысокие кофейные столы, на столиках у стен раскладывают сигареты, спички, ставят пепельницы. За кофейными столами гости располагаются произвольно.

Кофейный стол сервируют заранее. Его можно покрыть скатертью или положить на середину салфетку, подвернув ее углы в виде правильного восьмиугольника. В центр ставят вазу с фруктами, вокруг нее – конфеты в коробках или вазах, печенье, пирожные. В зависимости от размера стола в расчете на 6-12 человек ставят десертные или пирожковые тарелки, рядом с ними на салфетку кладут фруктовые приборы. Около тарелок располагают свернутые валиком салфетки.

На столы заранее можно поставить кофейные чашки на блюдце ручкой влево. На блюдце кладут кофейную ложечку ручкой вправо. За каждой чашкой располагают коньячные рюмки. Ликерные рюмки при сервировке на стол не ставят, они находятся на подсобном столике.

При подаче кофе возможны различные варианты работы официантов. Кофе доставляют в зал в кофейниках. Если кофейные чашки уже стоят на столах, официант берет чашку вместе с блюдцем и ложкой слева левой рукой, правой наливает из кофейника в чашку кофе и ставит ее левой рукой слева от гостя. При этом официант продвигается вдоль стола слева направо. Если официант продвигается вдоль стола справа налево, он берет кофейную чашку вместе с блюдцем и ложкой правой рукой справа, левой рукой наливает кофе из кофейника, правой рукой справа от гостя ставит чашку.

Официант может обернуть кофейник салфеткой и продвигаться вдоль стола справа налево. Он останавливается около каждого гостя справа и правой рукой из кофейника наливает кофе в чашку, стоящую на столе.

Если кофейные чашки на столы заранее не ставят, то официант наполняет их на подсобном столе и размещает на подносе. Поднос несет к столу на левой руке. Чашку вместе с блюдцем и ложкой официант снимает с подноса

правой рукой и ставит справа от гостя. При этом он продвигается вдоль стола справа налево.

Некоторые гости вместо кофе предпочитают чай. В этом случае кофейная чашка со стола убирается. Чай наливают в чайные чашки и на блюде вместе с ложечкой ставят перед гостем. Лимон к чаю подают отдельно на розетке.

При подаче кофе и чая каждому гостю предлагают сливки или молоко. По желанию их наливают в чашку, после этого сливочник оставляют на кофейном столе.

Коньяк и ликер предлагают после того, как поданы горячие напитки. подача спиртных напитков к кофе обычно осуществляется официантами попарно. Один из официантов подходит к столу с рюмками и бутылками на подносе. Другой официант с маленьким подносом предлагает гостям напитки на выбор. Получив согласие гостя, он наливает напиток, бутылку ставит на поднос первого официанта и подает гостю рюмку на своем маленьком подносе.

Если официант по просьбе гостей доликает в освободившуюся чашку или рюмку кофе или коньяк, это не противоречит правилам этикета. Не допускается доливать в освободившуюся чашку чай. Ее следует убрать со стола, на подсобном столе налить чай в другую чашку и подать гостю.

При обслуживании гостей в кофейном зале официанты должны своевременно убирать наполненные пепельницы, заменять их чистыми, убирать использованные или ненужные предметы. Пепельницу с окурками следует прикрыть чистой пепельницей и унести.

Банкет с частичным обслуживанием носит, как правило, неофициальный характер и является наиболее распространенным. Размещение гостей за столом произвольное, но для почетных гостей и хозяина места предусматриваются за центральным столом. Столы украшают букетами цветов в невысоких вазах.

Сервировка стола для такого банкета более простая, чем для банкета с полным обслуживанием. Стол сервируют без подстановочных тарелок. Для каждого гостя ставят закусочную и пирожковую тарелки, фужер, рюмку водочную и бокал для вина, закусочный и столовый приборы. Десертные приборы подают вместе с десертом.

На середину стола за 30 мин до начала обслуживания ставят блюда с холодными закусками, соленьями, маринадами. Обычно салатник, блюдо или ваза с одной и той же закуской повторяются при расстановке из расчета на 6-10 гостей. Закуски из разных продуктов чередуют, например, рыба, мясо, овощи. Соусы ставят рядом с блюдами, которым они сопутствуют. Закуски в вазах или в салатниках с высокими бортами размещают ближе к центру стола, закуски на блюдах и в лотках – ближе к тарелкам. Для каждого блюда, салатника, лотка должны быть предусмотрены соответствующие раскладочные приборы.

Между блюдами с закусками по оси стола расставляют бутылки со спиртными напитками, а также соки в кувшинах, минеральную и фруктовую

воду, фрукты. На пирожковые тарелки раскладывают хлеб и, если предусмотрено меню, пирожки, расстегаи, тосты.

На подсобных столиках в банкетном зале размещают резерв посуды и столовых приборов, а также часть напитков, которые подают на стол по мере необходимости.

После приглашения гостей к столу официанты наливают напитки, закуски гости берут сами.

Перед подачей холодных блюд со стола убирают освободившуюся посуду и заменяют закусочные тарелки и приборы. При замене тарелки можно не спрашивать разрешения у гостя, если приборы лежат на тарелке параллельно, в других случаях замена тарелок производится с согласия гостя.

После подачи холодных блюд метрдотель (старший официант) согласовывает с организатором банкета время подачи основного горячего блюда. Затем он сообщает на кухню, к какому времени подготовить горячее блюдо.

Перед подачей горячего блюда может быть сделан перерыв на 20-30 мин. В это время официанты убирают использованные тарелки и приборы, освободившиеся бутылки, сметают со стола крошки, добавляют хлеб, расставляют столовые тарелки и столовые приборы. Овощи, соленья и маринады оставляют на столе. Оставшуюся на блюдах закуску также не убирают, а перекладывают из нескольких блюд на одно и оформляют заново.

Горячие блюда могут подаваться несколькими способами:

- с общего блюда в обнос. В этом случае предварительно перед каждым гостем ставят мелкую столовую тарелку. Каждому гостю на тарелку официанты раскладывают порционированное блюдо и гарнир;

- на тарелках, оформленных официантами. Блюда приносят в зал в многопорционной посуде, на подсобном столике их раскладывают по тарелкам, оформляют и подают гостям;

- на тарелках, оформленных поварами на кухне. В этом случае от официантов требуется лишь принести их в зал и расставить на столе перед гостями.

Перед подачей десерта со стола убирают всю столовую посуду и приборы, оставшиеся закуски, хлеб, бутылки. Оставляют лишь фрукты и безалкогольные напитки. Десерты, кофе и другие горячие напитки подаются также, как и на банкетах с полным обслуживанием.

**Банкет-фуршет.** Банкет-фуршет проводят, как правило, фирмы в тех случаях, когда в ограниченное время нужно принять большое количество гостей. Но банкет-фуршет может быть организован и при проведении юбилеев, семейных торжеств и других праздничных мероприятий. Его устраивают как в ресторанах, так и в самих учреждениях. Банкет-фуршет организуют обычно с 18 до 20 ч, проходит он в течение 1-1,5 ч.

К преимуществу такой формы банкета относится прежде всего экономичность. На небольшой площади можно обслужить большое количество гостей, примерно в 4-5 раз больше, чем при банкете за столом. При этом количество обслуживающего персонала существенно меньше, соответственно

значительно ниже затраты в расчете на одного участника такого банкета, чем при банкете за столом.

Банкет-фуршет дает возможность свободного выбора мест гостями в зале, возможность свободного перемещения и общения, самостоятельного выбора напитков, закусок и т. п. Приглашенные могут уходить с банкета в любое время, не дожидаясь его окончания.

При организации фуршета используют специальные столы, которые выше и шире обычных. Их расставляют в несколько рядов, в один ряд, буквами Т, П, Ш и т. п. в зависимости от площади и конфигурации зала. Столы накрывают банкетными скатертями, нижняя кромка которых опускается на одинаковое расстояние 5-10 см от пола. Углы скатерти с торцов стола аккуратно скрепляют таким образом, чтобы образовался прямой угол.

Фуршетные столы сервируют посудой из хрусталя, стекла, тарелками и приборами с учетом заказанных блюд. Как правило, столы сервируют с двух сторон (двухсторонняя сервировка). Исключение составляют столы, расположенные у стен, и столы для почетных гостей. Для них используют одно-стороннюю сервировку.

Начинают сервировку с расстановки стеклянной или хрустальной посуды. Способы расстановки фужеров, рюмок, бокалов самые различные: рядами, группами, «елочкой», «змейкой». При расстановке фужеры, рюмки (лафитные, водочные), бокалы для вина чередуют группами вдоль всего стола.

После расстановки фужеров и рюмок на фуршетный стол ставят стопками закусочные тарелки, симметрично по обеим сторонам стола через каждые 1,5-2 м. Рядом с тарелками располагают группами приборы. При этом на каждого участника банкета предусматривается не менее двух закусочных тарелок. При этом вилок должно быть столько же, сколько и тарелок. Рядом с тарелками кладут свернутые рулоном полотняные салфетки, здесь же размещают бумажные салфетки в специальных подставках.

По центру стола расставляются напитки, блюда и закуски. Хлеб размещают по столу равномерно в специальных хлебницах. Край стола (25-30 см) должен быть свободным, чтобы гости могли поставить тарелки. Закуски и блюда чередуют по видам, ближе к центру стола размещают закуски в вазах и салатниках, ближе к краю стола – закуски на овальных фарфоровых блюдах под углом 30-40°. На каждом блюде должны быть приборы для перекладки.

В меню для банкета-фуршета включают различные холодные и горячие закуски, вторые горячие блюда, десерты, горячие напитки. Закуски и холодные блюда оформляют маленькими порциями «под вилку», чтобы можно было есть их без ножа. Горячие закуски подаются в кокильницах или кокотницах, салаты – в корзиночках или на тарталетках, икра – в волованах. Горячие блюда в основном порционируются без костей и соуса. При такой форме банкета один официант обычно обслуживает 15-20 гостей.

При обслуживании банкета-фуршета официанты в зале у столов наливают напитки, раскладывают блюда и закуски. Так как не все приглашенные

сразу могут подойти к столу, официанты предлагают им напитки и закуски на подносе. Через 30-35 мин после начала банкета-фуршета по сигналу метрдотеля официанты приступают к подаче горячих закусок и горячих блюд. Кокотницы с горячими закусками (жюльены из птицы или дичи, грибы в сметане, крабы в соусе и т. п.) ставят на поднос, накрытый салфеткой, кладут кокотные вилки или чайные ложки по количеству кокотниц и предлагают гостям закуску. Оставшиеся кокотницы на закусочных тарелках расставляют на фуршетном столе.

Вторые горячие блюда укладывают горкой на овальное или круглое блюдо. Наверху размещают пластмассовые или деревянные вилочки или шпильки.

После горячих блюд подают десерт, как правило, в креманках. К десерту одновременно подают шампанское. На дополнительных столах шампанское разливают по бокалам и ставят на подносы, застеленные салфеткой. Шампанское предлагают гостям с подносов.

Заканчивается обслуживание банкета-фуршета подачей кофе и коньяка также в обнос.

В течение всего обслуживания официанты следят за порядком на столах, уносят использованную посуду, приборы, бутылки, пополняют предметы сервировки, заменяют пепельницы. При большом количестве гостей для этих целей выделяют специальную бригаду официантов.

**Банкет-коктейль.** Банкет-коктейль проводят обычно во второй половине дня, длится он около часа. В зале не ставят банкетных столов, не подают тарелок и приборов, гости едят и пьют стоя, вместо вилок используют шпажки. Для банкет-коктейля требуется большое количество посуды для напитков: фужеров, бокалов, стаканов для сока и т. п.

Все напитки и закуски предлагают официанты, по очереди обходя гостей. Закуски должны быть мелкопорционными, их укладывают на большие фарфоровые или металлические блюда. Чаще всего это различные бутерброды-канапе, корзиночки или тарталетки с салатом, паштетом, фаршированные яйца и т. п.

В качестве горячих закусок используют различные мелкопорционные изделия из мяса, рыбы, котлетной массы. При подаче таких блюд каждый кусочек должен быть на шпажке или с маленькой вилочкой.

На десерт подают пирожные, фрукты дольками на шпажках, мороженое. Напитки и закуски подают с приходом первого гостя и до ухода последнего. Подавая напитки, официанты должны наблюдать за тем, какие из них пользуются наибольшим спросом. Соответственно их следует готовить и ставить на подносы в большем количестве.

При подаче десерта после мороженого предлагают шампанское, вместе с кофе подают коньяк. В зале, где организуют банкет-коктейль, у стен, в нишах, по углам устанавливают маленькие столики, на которые кладут орешки, сигареты, ставят пепельницы, вазочки с бумажными салфетками и т. п.

При организации банкета-коктейля рядом с банкетным залом необходимо выделить отдельное помещение под буфет для подготовки напитков. Здесь должны работать несколько барменов или опытных официантов. Их задача быстро разлить по рюмкам, бокалам, стаканам большое количество разнообразных напитков, в том числе коктейлей.

Для сбора использованной посуды из рук гостей, а также с подсобных столов назначают нескольких официантов-сборщиков.

**Банкет коктейль-фуршет.** Это смешанный банкет, в котором используются формы обслуживания, характерные для приема-коктейля и приема-фуршета. Банкет коктейль-фуршет организуют обычно в двух залах, каждый из которых должен вмещать всех приглашенных гостей. В первом от входа зале гостей обслуживают официанты. Они обносят приглашенных напитками, налитыми в бокалы (фужеры, стаканы), которые поставлены на подносы, а также закусками, уложенными на блюде. Обслуживание продолжается 30-40 мин, затем гостей приглашают во второй зал, куда также переходят официанты. Второй зал оформляют, как для приема-фуршета. На столах расставляют холодные и горячие закуски, соусы, специи, хлеб, приборы для раскладывания блюд, фрукты, десерты. При отсутствии двух залов банкет коктейль-фуршет может быть организован в одном. Пока официанты обносят гостей напитками и закусками, готовят фуршетный стол. Затем гостей приглашают к столу.

**Банкет-чай.** Банкет-чай организуют по различным поводам. Число гостей на таких банкетах невелико. Время проведения чаще всего с 16 до 18 ч, длится банкет-чай не более двух часов.

При подготовке к банкету-чаю овальные или круглые столы накрывают цветными скатертями. Салфетки используют также цветные.

В меню банкета-чая включают в основном кондитерские изделия и сладкие блюда: пироги, пирожные, торты, печенье, конфеты, кексы, бисквиты, суфле, кремы, фрукты. Холодные закуски на чайный стол подавать не принято.

Из спиртных напитков предлагают десертные полусладкие и сладкие вина, ликер, коньяк, шампанское.

При сервировке стола в центре размещают вазы с фруктами, конфетами, печеньем и т. п.

Для каждого гостя на чайный стол ставят мелкую десертную тарелку, за ней мадерную рюмку и рюмку для коньяка или ликера (если они включены в меню). Десертный прибор кладут рядом с тарелкой, а прибор для фруктов – за тарелкой. Тарелки для фруктов подаются в процессе обслуживания.

Перед подачей чая на стол ставят сливочник с горячими сливками или молоком, лимон на розетке с вилочкой, сахар в сахарнице вместе со специальными щипцами.

Чай по чашкам официанты разливают на подсобном столе и ставят перед каждым гостем чашку на блюдце ручкой влево. На блюдце перед чашкой ручкой вправо должна лежать чайная ложечка. После того как гостям подан чай официанты предлагают гостям мускат, ликер или коньяк. Доливать чай в

освободившуюся чашку не следует, ее нужно убрать, а гостю принести новую чашку с чаем.

Чаще всего организатором банкета-чая является женщина. Чай может быть подан к столу в самоваре. В этом случае чай разливает хозяйка банкета с помощью официантов. Они подносят чайники с заваркой, чистые чашки и подают чай гостям.

**Банкет вне ресторана.** При организации банкета вне ресторана с заказчиком оговаривают характер банкета, количество и состав его участников, время начала и его продолжительность, меню. Работники знакомятся с помещением, рассчитывают потребность в посуде, приборах, столовом белье, определяют необходимое количество официантов для обслуживания. Подобранные посуду, приборы, белье, упаковывают в контейнеры и доставляют на место заранее. Сам порядок обслуживания банкета вне ресторана такой же, как и в ресторане.

### **8.3. Новые формы обслуживания. Кейтеринг**

Кейтеринг (англ. cater – поставлять провизию; catering – общественное питание) – оказание подрядных услуг по организации питания сотрудников предприятий и организаций; ресторанное обслуживание вне стационарных помещений, устройство выездных мероприятий общественного питания. На практике под кейтерингом подразумевается не только доставка и приготовление пищи, но и обслуживание, сервировка, оформление и тому подобные услуги.

Кейтеринг в помещении (on-premise catering) – один из самых популярных видов и имеет много общего с традиционным ресторанным обслуживанием. Помимо организации стола клиенту предлагается соответствующим образом оборудованное помещение, которое может быть использовано для проведения различных мероприятий. Обычно залы рассчитаны на прием от двухсот до нескольких тысяч человек. Помещения для такого вида кейтеринга называются банкетными залами, а одно из его преимуществ – все необходимое оборудование размещено в здании, где проходят приемы. Здесь есть в наличии кухня для подготовки и приготовления блюд, холодильное помещение для хранения продуктов, а также место и оборудование для санитарной обработки. Другое преимущество – наличие помещений для хранения напитков, посуды и столовых приборов, скатертей и элементов оформления. Возможность использования инвентаря компании позволяет сэкономить время для подготовки мероприятия, связанное с доставкой, установкой и настройкой необходимого оборудования.

Кейтеринг вне ресторана (off-premise catering) предусматривает обслуживание на территории заказчика. Особенность этого вида кейтеринга связана с тем, что большинство ресторанов имеют небольшие залы и не могут обслуживать большое количество гостей. Приготовление блюд осуществляется в ресторане, после чего заказ доставляют к месту проведения мероприятия. Ресторан отвечает за качество приготовления и доставку блюд, сервировку,

профессиональное обслуживание, уборку помещений и полный расчет с заказчиком по окончании мероприятия[13].

Социальный кейтеринг – это предоставление услуг рестораном на территории заказчика с использованием его оборудования для приготовления блюд. Заказчик и ресторан, предоставляющий услугу социального кейтеринга, заранее оговаривают дату, меню, особенности сервировки и обслуживания. В обязанности ресторана входит также уборка помещения после проведения мероприятия. Услугами социального кейтеринга пользуется заказчик при организации семейного торжества. При этом ресторан может предоставить заказчику, согласно договору, отдельные предметы для сервировки стола и аксессуары.

VIP-кейтеринг – предусматривает выездное ресторанное обслуживание с привлечением высококвалифицированных поваров, официантов. В помещении заказчика и под его наблюдением осуществляются обработка продуктов и приготовление блюд. Данные работники могут сопровождать заказчика в его длительных турне.

Кейтеринг напитков и коктейлей (выездной бар) – услуга выездного бара является активным самостоятельным звеном в проведении праздничных и т. п. мероприятий или полноценно сопутствует кейтерингу. Следует отличать понятие «коктейльный кейтеринг» от такого вида выездного ресторанного обслуживания, как «коктейль», хотя корни, безусловно, общие. Выездной бар – это, прежде всего, наличие на мероприятии непосредственно Бара, а именно: мобильной, сборной конструкции, позволяющей, где бы то ни было, организовать полноценный процесс приготовления коктейлей. Также подразумевается работа специалистов (бармен, помощник бармена, официанты), наличие барного оборудования, инвентаря, посуды, доставка на место проведения алкоголя, соков, напитков, фруктов, льда и т. д., в общем, всего комплекса мер и средств, необходимых для приготовления в отдельно взятом месте (не зависимо от наличия помещения) коктейлей и микс-дринков.

### ***Вопросы для повторения и закрепления материала***

1. Охарактеризуйте французский, английский, немецкий, русский типы обслуживания.
2. Назовите отличительных характеристики банкетов с полным и частичным обслуживанием.
3. Что представляют собой новые формы обслуживания, кейтеринг?

## **Тема 9. Основные типы и формы ресторанного обслуживания**

### **Цели и задачи изучения темы:**

1. Изучить содержание понятия «корпоративная культура ресторана», функции, система ценностей и показатели корпоративной культуры ресторана.
2. Ознакомиться с культурой общения работника ресторана с гостями.

3. Изучить жалобы и конфликты с гостями ресторана.
4. Рассмотреть вопросы управления конфликтами в ресторане.
5. Ознакомиться с этической культурой ресторанного сервиса, профессиональной этикой работника ресторана.
6. Изучить основные моменты кодекса профессиональной этики, особенности профессионального поведения работника ресторана

### **9.1. Французский, английский, немецкий, русский типы ресторанного обслуживания**

В основе успехов или неудач ресторана лежат причины, которые прямо или косвенно связаны с уровнем его корпоративной культуры. Имидж ресторана, восприятие его посетителями и деловыми партнерами, стиль руководства, морально-психологический климат в коллективе, отношение администрации ресторана к своим сотрудникам, их социальная защищенность – все это не может не влиять на результаты работы ресторана. Все это включает в себя понятие «корпоративная культура ресторана». Корпоративная культура ресторана – сложное многогранное явление, включающее особенности поведения работников конкретного ресторана по отношению к посетителям, деловым партнерам, своим сотрудникам.

Эта культура способствует инновационному управлению трудом, объединяя усилия персонала в достижении конечных целей. Можно сказать, что корпоративная культура – это совокупность ценностей и убеждений, разделяемых работниками ресторана, которые определяют нормы их поведения и особенности их обслуживающей деятельности.

В корпоративной культуре ресторана сфокусирована система материальных и духовных ценностей, присущих данному ресторану. Она отражает индивидуальность ресторана, которая проявляется в поведении работников, взаимодействии с окружающей средой. Корпоративная культура характеризуется определенными признаками и выполняет определенные функции.

Поведение работников ресторана по отношению к посетителям во многом определяет, станут ли эти посетители постоянными клиентами. А от этого во многом зависит рост объема продаж, стабильность работы, конкурентоспособность ресторана на рынке, его экономическое развитие и прибыль. Поэтому весь круг вопросов корпоративной культуры, ее формирования и развития имеет непосредственное отношение к конечным результатам деятельности ресторана.

Суть корпоративной культуры ресторана проявляется в ее функциях, а именно:

- воспроизводство лучших элементов накопленной культуры в ресторанном бизнесе, продуцирование новых ценностей в области обслуживания и их накопление;

- оценочно-нормативная функция – сравнение реального поведения работника и трудового коллектива ресторана в целом с действующими общепринятыми нормами культурного поведения;

- регламентирующая и регулирующая функция – корректировка поведения сотрудников ресторана в соответствии с принятыми культурными нормами;

- познавательная функция – знакомство с понятием и усвоение сотрудниками ресторана сути корпоративной культуры, что способствует ее включению в жизнь коллектива;

- смыслообразующая функция – корпоративная культура непосредственно влияет на мировоззрение работника; поскольку корпоративные ценности ресторана должны превратиться в личностные ценности его работников (хотя бы не вступать с ними в конфликт);

- коммуникационная функция – ценности корпоративной культуры ресторана обеспечивают эффективное взаимодействие и взаимопонимание сотрудников;

- рекреативная функция – восстановление духовных сил работников в процессе восприятия элементов корпоративной культуры. Ее осуществление возможно лишь в случае высокого нравственного потенциала корпоративной культуры и разделения сотрудниками ресторана ее ценностей;

- функция общественной памяти – сохранение и накопление опыта корпоративной культуры.

Ресторан с точки зрения корпоративной культуры представляет собой:

- гармоничную организацию, в которой отдельные элементы культуры сервиса не противоречат, а соответствуют друг другу;

- социально-экономическую и техническую систему, опирающуюся на современные научные достижения;

- организацию, в которой людей воспринимают как главную ценность и осуществляют взаимодействие между ними на грамотном психологическом уровне;

- развивающуюся организацию, которая строит свои отношения с субъектами внутренней и внешней среды на основе понимания их сущности и признания их уникальности;

- организацию, которая не жалеет усилий для получения все новых и новых знаний о своих сотрудниках и деловых партнерах с целью их лучшего понимания.

Особо важную роль в формировании корпоративной культуры ресторана играют лица, обладающие полномочиями власти: руководители, линейный и функциональный менеджмент и владельцы.

Интересы этих трех групп зачастую не совпадают, но от удовлетворения интересов и потребностей каждой группы зависит будущее ресторана.

Превращение сотрудников в совладельцев ресторана обеспечивает их причастность к его делам, повышает преданность заведению, стимулирует рост отдачи.

Наиболее важным показателем корпоративной культуры служит отношение руководства ресторана к посетителям, акционерам и своим сотрудникам. Эти отношения подразумевают:

- определение целей и формулировка миссии ресторана;

- рейтинг и имидж ресторана;
- наличие сертификата качества по международным стандартам ISO;
- проявление социальной ответственности.

Определение целей ресторана осуществляется при решении руководством наиболее важного нравственного вопроса: должен ли ресторан действовать на рынке ради получения максимальной прибыли или служить потребителю? Такой нравственный выбор определяется той или иной системой ценностей, присущей данному ресторану. Эта система основывается не только на экономических функциях ресторана, но и на культуре сервиса, традициях, собственном опыте и личных склонностях руководителей. Таким образом, в основе корпоративной культуры ресторана находится определенная система ценностей.

Внимание сотрудников ресторана к посетителям, учет их потребностей определяют его устойчивое положение на рынке. Эта истина, к сожалению, с трудом находит восприятие у современных руководителей ресторанов даже в условиях перехода к рыночной экономике.

Между тем многие успешные и процветающие рестораны сформулировали для себя систему основных ценностей и убеждений, которыми они руководствуются при решении основных вопросов как хозяйственной деятельности, так и в отношении своих сотрудников и клиентов. Основные элементы корпоративной системы ценностей ресторанов следующие:

- получение прибыли и развитие ресторана при соблюдении взаимной выгоды ресторана и посетителей;
- честная конкурентная борьба;
- участие работников в управлении рестораном;
- высокие индивидуальные достижения сотрудников и работа в команде рассматриваются как важные составные части успеха всего ресторана;
- высокая производительность и прогрессивность технологий в ресторане, активность и созидательность работников;
- создание общей атмосферы удовлетворенности работой в ресторане, причастности к его достижениям.

Таким образом, при определении основных целей деятельности ресторана формулируется его миссия – социально значимая роль ресторана. Как правило, все успешно работающие организации, в том числе и рестораны, рассматривают свою деятельность не просто как хозяйственную деятельность, а как миссию, которая заключается в служении обществу, в достижении социально значимых целей.

## **9.2. Культура общения работника ресторана с гостями**

Особенностью труда работников ресторана является постоянное общение с гостями. Что же представляет собой общение?

Общение – это процесс взаимодействия конкретных людей, основанный на обмене мыслями и чувствами посредством слов и выразительных движений. Любое общение – способ выражения человеком своего отношения к окружающей действительности.

Формой общения является обращение человека к человеку, например, официанта к посетителю. Отметим, что от самого официанта во многом зависит, как к нему обращаются гости. Тайна грамотного общения состоит в уважительном отношении к посетителю, в умении культурно взаимодействовать с ним. В процессе общения высвечиваются все достоинства и недостатки человека.

Культурное общение начинается с взаимного изучения собеседниками друг друга, выбора наилучшей линии поведения. При этом у каждого складывается о партнере первое впечатление, которое во многом определяет дальнейший ход отношений. В процессе общения – это первое впечатление уточняется, и собеседники, например, официант и гость, корректируют свое поведение, приспосабливаются к меняющимся обстоятельствам. Результатом общения может быть либо достижение каждым партнером своих целей, либо решение промежуточных задач. Не исключено также, что собеседники не придут к согласию, взаимопониманию. Психологически умелое общение позволяет официанту достичь взаимопонимания даже с недоброжелательно настроенными посетителями.

Продуктивное общение возможно только при наличии у собеседников чувства взаимоуважения. Чтобы у гостя возникло такое чувство, официант должен быть вежлив, тактичен, уметь понять его запросы. Чувство уважения у посетителя к работнику ресторана проявляется как неосознанная симпатия. Взаимоуважение между работником ресторана и гостем способствует созданию высоконравственного стиля общения в ресторане.

Под стилем общения будем понимать особенности речевых приемов официанта во время обслуживания. Стилль общения официанта ресторана – далеко не его личное дело. Именно стилль общения во многом определяет культуру обслуживания гостей и, следовательно, доход ресторана. Официант (бармен) выступает инициатором общения, после которого гость должен уйти из ресторана в хорошем настроении.

Общение в ресторанном сервисе имеет специфические особенности по сравнению с общением, например, в домашних условиях. Так, многие посетители не придают значения тому, кто им оформляет заказ или из чьих рук они получают заказанные блюда. Довольно часто и обслуживающему персоналу безразлично, кто делает заказ. Другими словами, официант (бармен) и гость предстают друг перед другом как обезличенные фигуры. Эта обезличенность приводит к тому, что не все работники ресторана заботятся о том, что подумают о них посетители. В свою очередь гости нередко не заботятся о производимом ими впечатлении на окружающих, не смущаются, если их поведение выходит за рамки общепринятых норм. В таких условиях открывается дорога грубости, невнимательности, всему тому, что так легко выбивает людей из колеи, портит им настроение.

У многих, особенно молодых, работников ресторана большие трудности вызывает именно грамотное общение с гостями. Это объясняется тем, что такой работник ресторана плохо разбирается в людях, даже зная, что нужно сказать, не умеет войти в контакт с гостем. Конечно, готовых рецептов на все

ситуации общения в ресторанах не существует. Поэтому работнику ресторана следует овладевать наукой и искусством общения. В этом ему поможет самовоспитание и самосовершенствование во взаимоотношениях с посетителями. К сожалению, сегодня многие работники ресторана имеют весьма расплывчатые сведения о культуре общения с гостями.

Понятие о культуре общения. Культура общения официанта с гостем проявляется в умении сформулировать свои мысли и выслушать посетителя, в отзывчивости и сопереживании ему. Культура общения начинается с создания спокойной, деловой обстановки в зале обслуживания ресторана. Вряд ли можно говорить о наличии культуры общения, если у официанта отсутствуют элементарная вежливость, честность и порядочность.

Воспитание культуры общения начинается с выработки гуманного отношения к людям. Психическая устойчивость человека во многом определяется имеющимися у него привычками. Поэтому каждый официант (бармен) самое серьезное внимание должен уделить выработке привычек культуры общения. Развитие этих привычек тесно связано с воспитанием культуры чувств. Большую помощь в этом работнику ресторана окажут занятия аутогенной тренировкой.

На культуру общения влияет даже расстояние между работником ресторана и гостем. Установлено, что работнику следует находиться от гостя на расстоянии 70-80 см. Надо также иметь в виду, что общение облегчается, если собеседники обращены друг к другу лицом (для успешного зрительного контакта).

Культура общения зависит и от умения официанта пользоваться экспрессивным (несловесным) способом взаимодействия с гостями (мимика, жесты, пантомимика). Так, мимика, жесты могут использоваться официантом для подчеркивания определенных мест в речи, усиления ее эмоционального звучания. Конечно, богатство и разнообразие экспрессивного репертуара должно отвечать принятым правилам поведения в ресторане. У опытных работников ресторана обычно выработано умение планировать свое общение с гостями, устанавливая с ними контакт с помощью речевых и неречевых средств. Необходимо подчеркнуть, что основным условием выработки такого умения должна стать установка официанта на высокую культуру общения с посетителями.

Культура общения с посетителем подразумевает установление контакта с ним. Психологи утверждают, что контакт возникает на основе совместной мыслительной деятельности. Контакт – это общность психического состояния официанта и гостя. Важнейшим условием возникновения контакта является искреннее уважение к гостям. Показателем установившегося взаимопонимания является положительная реакция на слова официанта: высказывания одобрения, кивки головой в знак согласия.

Специфика психологии посетителя состоит в том, что он не только слушатель, но одновременно и зритель. Внимание посетителя как зрителя привлекает внешний вид официанта, особенности его речи, мимика, жесты,

движения и др. Посетителю далеко не безразлично направление взгляда официанта (бармена) во время разговора с ним, как он излагает меню и др.

Таким образом, на успешность установления контакта с посетителями влияют привлекательность внешности официанта, умелое объяснение содержания меню, его учет особенностей психологии гостей.

Культура общения зависит и от того, проявит ли гость заинтересованность к предложениям официанта. В первые минуты общения у гостя создается то или иное впечатление о работнике ресторана. Поэтому при встрече посетителя первые фразы официанта должны привлечь его интерес и вызвать у него желание ясно изложить свои пожелания. Очень важно создать комфортную обстановку во время разговора с гостем. Все, что происходит во время обслуживания, оказывает то или иное влияние на посетителя. Отсюда и формируется у него соответствующее впечатление об официанте (бармене), выражающееся в доверии или подозрительности. Работник ресторана должен помнить, что нет мелочей ни в обслуживании, ни во внешности: важно выражение лица, жесты, мимика, интонация, тембр голоса, опрятность в одежде и т. д.

В процессе обслуживания работник ресторана воздействует на посетителя, как на рациональном, так и на эмоциональном уровне. Для установления доброжелательного контакта с гостем официанту следует положительно настроиться на его восприятие. Так, приветствие следует сопровождать дружелюбным выражением лица, улыбкой, не терять с гостем зрительный контакт.

Культура общения требует, чтобы официант свои высказывания облакал в форму вопроса и не был при этом категоричным. Ему целесообразно начинать беседу с закрытых вопросов, на первые три из которых посетитель должен дать утвердительный ответ. Далее с помощью открытых вопросов работник ресторана может прояснить для себя потребности и нужды посетителя. Следует избегать по отношению к гостю слов-раздражителей («неправильно», «ошибка», «заблуждение», «давно устарело» и т. п.). Слова-раздражители могут завести общение в тупик. Наоборот, надо подбирать такие термины, которые вызовут заинтересованность посетителя в совершении заказа. В связи с этим следует помнить:

- тот, кто задает вопросы, направляет общение в нужную для себя сторону;

- необходимо внимательно слушать гостя, полностью сосредоточившись на его словах;

- стоит меньше говорить, а больше слушать гостя. Если работник ресторана сам много говорит, то вряд ли он узнает все нужды посетителя.

Официант (бармен), владеющий культурой общения, должен уметь мотивировать посетителей на заказ тех или иных блюд («воодушевлять» посетителей на совершение заказа). Но для этого ему самому должны нравиться предлагаемые блюда. В начале обслуживания официанту желательно настроить себя на успешный финал, вызвать в своем воображении радостное и довольное лицо посетителя по окончании обслуживания.

Культура общения официанта (бармена) должна привести к результату, при котором не было бы ни выигравших, ни проигравших, т. е. в выигрыше был бы и посетитель, и ресторан. Такое возможно при проявлении официантом большой гибкости, способности идти на компромисс. Сосредоточившись на желаниях посетителя, представив конечный результат обслуживания, официант должен делать все необходимое, чтобы достичь этого.

Культура речи официанта. Культура речи – важный компонент культуры общения. Под культурой речи следует понимать нормативность речи, ее правильность, соответствие требованиям современного русского языка. В культуру речи входит умение творчески использовать языковые средства в зависимости от цели и содержания беседы, условий общения. Культура речи служит важным показателем общей культуры официанта, уровня его мышления. Поэтому официанту (бармену, метрдотелю) необходимо овладевать грамотной, эмоциональной речью, постоянно обогащать свой словарный запас. Отступление от норм литературного языка, неряшливость пояснений снижают результативность воздействия на посетителя.

Какие требования предъявляются к речи официанта? Эти требования следующие:

1. Содержательность. Речь официанта должна свидетельствовать о том, что он знает ассортимент блюд, карту вин и т. п. Официант должен доходчиво и убедительно рассказать гостям о достоинствах блюд, их особенностях. Так, при демонстрации того или иного блюда (бутылки вина) следует умело подчеркнуть главное, а этого нельзя сделать без богатого словарного запаса и умения выбрать нужное слово.

2. Ясность, доходчивость, понятность. Народная мудрость утверждает: «Кто ясно мыслит – ясно излагает», т. е. хорошо продуманная мысль легко переводится в грамотную речь. Следовательно, ясное и доходчивое информирование о блюдах (винах) предполагает хорошее знание их качеств. В речи обслуживающего персонала нет места пустословию, повторениям, вычурным выражениям, нарочитой «цветистости». Не следует злоупотреблять такими стереотипными (шаблонными) определениями, как прекрасный, сказочный, первоклассный и т. д. Очень часто в речи некоторых официантов (барменов) можно слышать так называемые слова-паразиты: «так сказать», «сами понимаете», «это самое», «значит», «ну» и др. Эти слова – своеобразные заполнители молчания, не содержащие информации. От слов-паразитов работнику ресторана следует избавляться, повышая контроль над своей речью. Официант (бармен) должен обладать хорошо развитой дикцией. Дикция – это своего рода вежливость работника ресторана. Действительно, плохая дикция затрудняет восприятие смысла высказываний официанта, а четкая – обеспечивает доходчивость речи.

3. Грамотность. Работник ресторана должен хорошо знать правила произношения и правописания слов. Необходимо правильно произносить такие слова, как документ, договор, квартал, инструмент, процент, средства, кладовая, пуловер. Следует называть блюда (вина) так, как они значатся в меню. Нужно знать, что употреблять следует только глагол «класть», а не

«ложить» (такого глагола в русском литературном языке нет). Нельзя использовать глагол «подсказать» вместо «посоветовать» («предложить»). Эти глаголы не тождественны. К примеру, официант может посоветовать гостю заказать то или иное блюдо, но не подсказать. Официант (бармен) должен знать, что пиджак на себя надевают, а не одевают.

4. Выразительность. Речь нужно сопровождать красивыми жестами, приятной мимикой и соответствующей интонацией. Мимика и жесты должны быть сдержанными, четкими, гармонировать с содержанием речи. Интонационная выразительность речи во многом зависит от тембра голоса и его силы, логических пауз, темпа. Так, темп речи при разговоре с гостем должен быть неторопливым. Нельзя говорить скороговоркой, да еще проглатывая окончания слов. Быстро произнесенная фраза нередко воспринимается гостем не полностью, и он просит ее повторить. Такое повторение приводит к определенным потерям времени.

В процессе общения работнику ресторана следует сформировать у себя установку на положительное окончание общения с гостями. При обслуживании нужно чаще представлять это конечное состояние, что способствует мобилизации сил на его достижение. Важно не только что, но и как говорит официант, какая у него мимика, жесты, интонация. Голос – это отражение личностных особенностей человека. Следует говорить внятно, достаточно громко, выразительно, образно. В процессе общения дыхание должно быть глубокое и равномерное. При недостатке информации следует задавать краткие, открытые вопросы.

Необходимо следить за тем, как говорит гость, и стремиться подстроиться к его интонации. Грамотный работник ресторана показывает свой неподдельный интерес к словам посетителя. При этом делает упор на ту пользу, которую получит гость при заказе блюда.

Если гость говорит долго, нужно показать, что его внимательно слушают и изредка вставлять реплики, проявляя интерес к его словам.

### **9.3. Жалобы и конфликты с гостями ресторана. Управление конфликтами в ресторане**

Откуда берутся жалобы посетителей? Почему возникают конфликты между обслуживающим персоналом и посетителями? Не надо быть философом, чтобы ответить на столь «фундаментальный» вопрос: они возникают как реакция посетителей на то, что кто-то из работников ресторана плохо обслужил. В ином случае жалобы не последовало бы, конфликт не возник бы.

Основные причины жалоб посетителей: задержка выполнения заказа, низкое качество блюд, грубость обслуживающего персонала. Жалобы – это всегда разрывы нормальных органичных связей между подсистемами (аспектами) культуры обслуживания. Эти разрывы вызваны сбоями, браком в работе ресторана. Следовательно, нарушение нормального режима работы ресторана неизбежно отразится на культуре обслуживания. Разбирая жалобы и претензии посетителей, следует учитывать следующие рекомендации:

- поставьте себя в положение заявителя;

- сохраняйте спокойствие;
- оставайтесь вежливым;
- при невозможности самому разрешить жалобу (претензию) поставьте об этом в известность старшего по должности.

Конфликт (от лат. *conflictus* – столкновение) – это взаимодействие людей, имеющих несовместимые цели или способы достижения этих целей, переходящее в противоречие. Конфликт характеризуется тем, что в нем люди противодействуют друг другу. Число участников конфликта может быть различным. Таким образом, конфликт – это противоречие, возникающее между людьми при решении тех или иных вопросов. Конечно, к конфликту не приведет разница в оценке тех или иных блюд между гостем и официантом и, как правило, заказ будет сделан. Конфликт вызывается только такими противоречиями, которые глубоко затрагивают потребности посетителей, их человеческое достоинство, престиж и т. д.

Причины конфликтов. Обычно конфликт между людьми не возникает произвольно. Для конфликтов между официантами и посетителями характерны следующие причины:

- производственные – неудобный режим работы ресторана, недостаточный ассортимент блюд, длительное время ожидания заказа, низкое качество блюд;

- личностные, среди которых можно выделить такую, как приписывание работником ресторана гостю позиции, направленной против собственной личности. К примеру, посетитель неправильно понял официанта и обиделся. В ответ он произносит фразу, содержащую бестактность в адрес официанта. Официант, болезненно прореагировав на нее, отвечает неприкрытой грубостью, считая, что в противном случае потеряет уважение в глазах присутствующих. Поэтому «обиженный» официант «восстанавливает» свое достоинство за счет ответного унижения посетителя. Теперь уже оскорбленным становится посетитель, который также не остается в долгу. И напряжение ситуации растет, как снежная лавина;

- психологическая непереносимость (несовместимость). Она вызывается предубежденным отношением к личностным особенностям другого человека. Суть такого предвзятого отношения состоит в приписывании определенных недостатков всем представителям той или иной профессии, того или иного возраста и т. д. Так, грубый гость и малокультурный работник ресторана относятся друг к другу с позиции «все они такие».

Виды конфликтов. По направленности выделяют конфликты односторонний (претензии к работнику ресторана предъявляет посетитель либо наоборот) и двусторонний (претензии одновременно предъявляют друг другу работник ресторана и посетитель).

По содержанию конфликты бывают:

- истинные, при которых имеет место взаимное ущемление интересов сторон, например, гость обиделся на грубость официанта и требует вызвать директора ресторана;

- происходящие при взаимной ошибке, по недоразумению. Такие ситуации нередко встречаются при расчетах.

Способы развития конфликтов. Можно указать следующие способы развития конфликтов:

- относительно медленное (поступательное). Конфликтующие как бы по очереди делают ходы. В такой манере обычно происходят конфликты при замене или возврате того или иного блюда. Гость предъявляет претензии к блюду из-за его непривлекательного вида, а официант старается найти предлог, чтобы отклонить его претензии;

- быстрое (лавинообразное). Действия конфликтующих носят прямолинейный, стремительный характер. Конфликт резко набирает силу, нередко теряет связь с вызвавшей его причиной, становится неуправляемым. При этом участники конфликта нередко переходят к взаимным оскорблениям. Так, гость, тщетно пытаясь дождаться прекращения разговора официантов друг с другом, разряжается потоком оскорбительных выражений в их адрес.

Между этими двумя крайними вариантами развития конфликтов имеется большое количество промежуточных способов.

Выделяют следующие возможные исходы конфликтов.

Полное разрешение конфликта. В этом случае спор полностью выигрывает один из участников. Так, гость высказал претензию на неудовлетворительное качество блюда после того, как он попробовал его. В соответствии с правилами обслуживания его претензия была удовлетворена и, таким образом, конфликт был полностью исчерпан.

Частичное разрешение конфликта. Имеет место при достижении компромисса между противодействующими сторонами. К примеру, посетитель настойчиво просит принести экзотическое блюдо, которое он видел в меню. Официант полагает, что оно ему не понравится. Говорить посетителю об этом официант не считает нужным, потому что первый все равно будет настаивать на своем. И опытный официант соглашается с гостем, но дает ему некоторое пояснение о специфике и вкусовых качествах этого блюда. Как правило, гость принимает квалифицированные доводы официанта.

Возврат к исходному состоянию. К примеру, какое-то событие на некоторое время прекращает начавшийся конфликт, но это ничего не меняет во взаимоотношениях оппонентов. При первом же удобном случае ссора возобновляется. Рассмотрим такую ситуацию. Два официанта конфликтуют между собой, так как не могут решить, кому из них работать в праздничный день. Приход заведующего прерывает на некоторое время выяснение отношений. После его ухода страсти вспыхивают вновь.

Способы разрешения конфликтов. Возникшие конфликты в ресторане необходимо оперативно и умело разрешать, пресекать их в самом начале. Для этого следует прежде всего устранить психологический барьер с конфликтующим гостем и тем самым достичь взаимопонимания. При разрешении конфликтной ситуации официанту (бармену) следует проявлять гибкость в поведении и учитывать сиюминутное состояние посетителя. Ведь в конфликте человек обычно находится в эмоциональном возбуждении, что при-

водит к однобокому восприятию им ситуации. В таком состоянии даже обычно сдержанные люди позволяют себе недостойные выпады в адрес работников ресторана, стараются их очернить и т. д. При этом гость перестает замечать что-либо хорошее в обслуживании, считая себя правым и обиженным. В разговоре с возбужденным посетителем официанту необходимо быть сдержанным и тактичным, чтобы не усугублять ситуацию.

Тактичность официанта проявляется в том, что он не допускает заносчивых выражений. В его речи не должно быть фраз: «Вы ничего не понимаете!», «Вы сильно ошибаетесь!», «Вы, видно, не знаете правил обслуживания!», «Я не хочу с вами разговаривать!» и т. п. Вместо этих выражений нужно подбирать слова, не унижающие человеческое достоинство посетителя и не демонстрирующие превосходство над ним. Следует употреблять такие нейтральные выражения, как: «Возможно, я ошибаюсь, давайте спокойно разберемся», «Давайте лучше поговорим о том, какое блюдо, вам лучше выбрать», «На этот счет есть и иная точка зрения».

Выбор способа разрешения конфликта во многом определяется профессиональным мастерством и требовательностью к себе официанта (бармена). Он обязан не допустить разрастания конфликта, должен уметь погасить его в самом начале, не вступать с посетителем в спор. Работнику ресторана не следует недостаток доводов восполнять силой голосовых связок. Нужно, чтобы в споре слова были мягкие, а доводы (факты) – твердые.

Выделяют следующие способы разрешения конфликтов:

Использование нейтрализующей фразы. Официанту (бармену) следует иметь в арсенале так называемую нейтрализующую фразу. Эта фраза дает понять посетителю, что нет особых причин для конфликта. Ведь во время ссоры очень трудно что-то придумать, подыскать подходящие слова. Дело в том, что в конфликтной ситуации и работник ресторана, и посетитель, как правило, выходят из состояния душевного равновесия. В такой ситуации мышление бывает скованным и суженным. Примером может служить такой случай. Гость, выражая недовольство обслуживанием, начинает повышать голос, допускать бестактные высказывания. Официант может «поставить его на место», дружески произнеся нейтрализующую фразу: «Вот вы не замечаете, что незаслуженно обижаете меня». При таком ответе посетитель, как правило, успокаивается и даже может принести извинения за свою горячность. Назревающий конфликт гаснет в самом начале.

Спокойствие и самообладание. Этот способ позволяет успешно устранять напряженность при одностороннем или взаимном заблуждении. Спокойный, дружелюбный и располагающий тон официанта (бармена) и его правдивые слова, как правило, убеждают гостя. У него уже не будет оснований для написания жалобы. Соблюдение положений профессиональной этики, знание психологии гостя позволяют официанту устранить конфликт в самом начале.

Иногда в ресторан заходят посетители, которые сразу же начинают проявлять повышенную нервозность и спешку. По малейшему поводу они в резкой форме высказывают возмущение, вызывают метрдотеля, требуют

книгу жалоб. В данном случае нельзя принимать их бестактные высказывания на свой счет. Официанту следует доброжелательно сказать: «Сделаю все от меня зависящее, чтобы вы остались довольны». Лишь безупречная вежливость и хладнокровие позволят ему избежать конфликта. Рекомендуется к усталому посетителю относиться терпеливо, к раздраженному – любезно, с навязчивым обходиться тактично, с грубым – хладнокровно, сдержанно. Резкий тон разговора с посетителями, как правило, провоцирует их на придиричивость и предвзятость не только по отношению к официанту, но и ко всему коллективу ресторана.

Посредничество третьего лица. Если конфликтующие стороны (официант и посетитель) не могут договориться между собой, вмешательство третьего лица нередко может устранить возникшие трения. Успех деятельности посредника, например, метрдотеля, будет во многом зависеть от того, насколько он сумеет завоевать доверие посетителя, чтобы контролировать протекание конфликта. При неправильных действиях администратора он в глазах посетителя становится рядовым участником спора, а конфликтные отношения – еще более напряженными. Поэтому арбитру (метрдотелю) не следует безоговорочно защищать официанта, даже если тот во многом прав. Официант должен понимать такое поведение администратора и не обижаться на него, если тот встанет на сторону посетителя. В этом случае администратору легче достичь взаимопонимания с посетителем, быстро устранить конфликт.

Разъединение конфликтующих. Этот способ действенен при разрешении спора между двумя гостями. Но его применение требует участия двух работников ресторана. Каждый из них начинает беседовать с одним из конфликтующих посетителей, для того чтобы разъединить, успокоить, быстро обслужить. По возможности следует сделать все необходимое, чтобы хотя бы один из них поскорее ушел из ресторана.

Если с гостем конфликтует работник ресторана, то этого официанта необходимо заменить другим. Новому сотруднику следует некоторое время понаблюдать за столкновением со стороны, чтобы выработать четкую программу действий. Кроме того, необходимо выбрать подходящий момент для замены. Затем новый работник ресторана должен начать обслуживание быстро, корректно и как бы невзначай. Конечно, эти действия необходимо заранее отработать. Подменяющий отсылает под каким-либо благовидным предлогом «провалившегося» официанта, а сам встает на его место. При этом не следует заострять внимание посетителя на том, что его претензии относятся к другому работнику ресторана. Напротив, если посетитель сам об этом заговорит, нужно ответить, что важен не конкретный сотрудник, а чтобы гость остался доволен обслуживанием, поскольку все работники ресторана отвечают друг за друга.

Способствование свободному развитию конфликта. Работник ресторана дает гостю возможность полностью выговориться, спокойно выслушивая его даже несправедливые упреки. Посетителя не следует перебивать, даже если суть его претензий давно стала ясной. Как бы ни дорожил своим време-

нем работник ресторана, но он должен уделить несколько минут на выслушивание даже повторений. Заметив такое внимательное, заинтересованное отношение к себе, посетитель обычно быстро успокаивается. А в таком состоянии с ним значительно легче наладить продуктивный контакт. И наоборот, стремясь во что бы то ни стало доказать возбужденному посетителю свою правоту, работник ресторана вызывает у него лишь усиление отрицательных эмоций. А это не может не затруднить взаимоотношения с ним. Работник ресторана выступает в основном в роли слушателя. Он лишь изредка задает гостю короткие уточняющие вопросы. Эти вопросы переключают внимание посетителя на частности, снижая его эмоциональную напряженность. В такое общение не рекомендуется вмешиваться другим сотрудникам, поскольку такая «помощь» нередко приводит к дальнейшим осложнениям.

Оперативное пресечение конфликта. Позволять посетителю свободно выражать свое недовольство можно лишь до определенного предела. Другими словами, до тех пор, пока его поведение не противоречит правилам общественного порядка и не нарушает нормальную работу ресторана. В противном случае необходимо прибегнуть к оперативному устранению конфликта. Использование этого способа требует от обслуживающего персонала организованности и выдержки. Как показывает практика, попытки призвать к порядку с помощью голоса и перекричать распутившегося посетителя обычно не только не дают желаемого результата, а наоборот, приводят к еще большему нарастанию напряженности. Поэтому действия работников ресторана должны быть спокойными, но в то же время решительными и твердыми. Свои поступки необходимо обосновывать не личными соображениями («Я вам говорю», «Зачем мне это надо», «Я не стану этого делать» и т. п.), а установленными предписаниями и инструкциями («Инструкция по этому вопросу гласит...», «В правилах обслуживания на этот счет сказано...» и т. п.). Если с помощью такого аргументированного воздействия успокоить «разбушевавшегося» посетителя не удастся, следует привлечь на свою сторону общественное мнение других посетителей или вызвать представителей охраны общественного порядка.

Особо подчеркнем, что, успешно разрешив конфликт, официанту не следует торжествовать победу. После каждой конфликтной ситуации работнику ресторана нужно взять за правило мысленно проиграть это столкновение, чтобы отработать возможные варианты своих действий в будущем, если аналогичный случай повторится. Тогда для официанта не будет в обслуживании неожиданных ситуаций, а в дальнейшем появится привычка вообще не допускать конфликтов.

Рассмотрим способы разрешения конфликтов более подробно.

Подавление конфликта. При подавлении конфликта принуждением (с применением власти) обычно учитываются интересы только одной из сторон. При этом подробно не анализируются причины конфликта, не выясняются позиции всех заинтересованных сторон. Подавление конфликта силой власти руководителя может и не устранить причин конфликта, и «загнать их вглубь». При этом аналогичная ситуация будет повторяться в будущем. Сле-

дует также учитывать, что применение силовых методов разрешения конфликта может привести к скрытой форме протеста сотрудников – либо саботажу, либо приведет к снижению качества и производительности их труда.

Такая тактика возможна лишь в том случае, если авторитет руководителя бесспорен, уровень доверия и уважения к нему со стороны сотрудников высок.

Замалчивание конфликта. При такой позиции со стороны руководителя конфликт разрешается либо без его участия, либо откладывается на какое-то время. Замалчивание и уход от участия в конфликте и его разрешении не устраняет причину конфликта, не способствует нормализации отношений. Такой путь управления конфликтом наименее результативен.

Объективное решение проблемы. Для устранения причины, вызвавшей конфликт, руководитель ведет активный диалог со всеми его участниками. Он выясняет интересы всех сторон, анализирует мнения и предложения сотрудников, рассматривает возможные варианты выхода из конфликтной ситуации. Такой подход, как правило, дает положительные результаты.

Поиск компромисса. Это путь «сглаживания» любой конфликтной ситуации. Применение такого подхода возможно даже на поздних стадиях развития конфликта, когда очевидны причины и основания возникновения конфликта, определились интересы сторон. При этом сама причина конфликта может быть не устранена.

Признавая неизбежность конфликтных ситуаций в ресторанах, следует обратить внимание на важность работы по профилактике и предотвращению конфликтов в их коллективах. Например, острая конкуренция в коллективе может быть нейтрализована организацией внутренних конкурсов и соревнований между сотрудниками различных подразделений, отдельными службами ресторана. Открытое продвижение сотрудников из числа резерва на вакантные места позволит пресечь возможные интриги. Сплоченность коллектива ресторана и нацеленность на общие результаты может быть осуществлена также под лозунгом «Победить конкурентов»! В любом случае работа по профилактике конфликтов должна быть организованной, постоянной, опираться на авторитет руководства ресторана.

Устраняя конфликты, руководство ресторана создает нормальные условия для межличностного общения в коллективе ресторана, формирует здоровый социально-психологический климат. В результате персонал объединяется в единую команду для решения следующих задач: максимальное удовлетворение запросов и потребностей гостей, обеспечение высокой культуры обслуживания, получение достойной прибыли.

#### **9.4. Морально-психологический климат в трудовом коллективе ресторана**

Трудовой коллектив ресторана – это организованное объединение людей, направленное на достижение общественно значимых целей: культурное обслуживание посетителей и получение дохода. Для слаженного трудового коллектива характерны отношения сотрудничества и взаимопомощи между

его членами. В основе сплоченности коллектива лежат единство целей (коллективных и личных), идейная и социально-психологическая общность работников ресторана, дисциплина, демократизм. Уровень развития этих признаков во многом определяет степень зрелости коллектива. Формирование коллектива ресторана происходит непрерывно с учетом изменений в его работе и составе персонала. В грамотно сформированном коллективе создаются все необходимые условия для развития личности каждого его члена.

В любом трудовом коллективе ресторана есть две структуры: формальная и неформальная.

Формальная структура коллектива образуется на основе официальных обязанностей работников ресторана, должностных инструкций, приказов. Она предписывает каждому члену выполнение вполне определенных функций (обязанностей). В рамках формальной структуры каждый сотрудник обязан взаимодействовать с другими членами коллектива заранее предписанным способом.

Однако при следовании только специально утвержденным распоряжениям и предписаниям нередко возникают трудности в решении той или иной производственной проблемы. В этом случае большую помощь могут оказать личные контакты, знакомство с работниками других подразделений ресторана, т. е. неформальные отношения. Эти отношения и образуют так называемую неформальную структуру коллектива. Внутри этой структуры обычно складывается несколько групп, которые также называются неформальными. Члены этих групп объединяются, как правило, на основе общности интересов, увлечений и т. п.

Неформальные отношения являются как бы дополнением и продолжением формальных. Они придают гибкость формальным отношениям, повышают удовлетворенность работников ресторана своим трудом.

Во главе каждой неформальной группы стоит лидер. Он – организатор всей ее деятельности. Неформальными лидерами становятся те члены коллектива, которые обладают способностью сплотить людей, компетентны в производственных вопросах и т. д. Чтобы успешно влиять на сотрудников в личностном плане, руководитель должен занимать в неофициальной структуре главенствующее положение. Если же руководитель, например, бригадир, не является неофициальным лидером, в этом коллективе не исключена вероятность конфликтов. В сплоченном коллективе неформальный лидер, как правило, является и формальным, т. е. официальным руководителем.

Сработанность коллектива во многом зависит от того, насколько близки между собой формальная и неформальная структуры. В сработавшихся бригадах формальная и неформальная структуры близки между собой и более согласованы, чем в только созданных. Основой сближения этих структур служит добровольность объединения людей в такие коллективы, заинтересованность каждого члена в высоком конечном результате.

Морально-психологический климат коллектива ресторана – это образное понятие, отражающее систему эмоциональных отношений, сложившихся в коллективе. Под морально-психологическим климатом коллектива ресто-

рана понимается преобладающий в коллективе психологический настрой (настроение), проявляющийся в отношении людей друг к другу и к общему делу (обслуживанию гостей).

Известно, что хорошее настроение работников влияет на повышение производительности их труда (она возрастает на 10-15%). При плохом же настроении работников производительность их труда снижается на 50-60%. Установлено также, что до 20% причин, снижающих эффективность производства, приходится на морально-психологические факторы. Следовательно, настроение официанта является важным производственным показателем. К примеру, социологами установлено, что члены бригад, в которых сложился хороший морально-психологический климат, нарушают дисциплину в 14 раз реже, чем рабочие в бригадах с неустойчивым климатом.

В настоящее время значение морально-психологического климата в повышении культуры обслуживания неуклонно возрастает. Это объясняется тем, что интенсификация производства в ресторане повышает нагрузку на психику официанта. Это сказывается и на морально-психологическом климате в коллективе. Естественно, что такое воздействие может быть, как стимулирующим, так и подавляющим творческую активность работников ресторана. В связи с этим морально-психологический климат подразделяют на благоприятный (здоровый) и неблагоприятный (нездоровый).

Здоровый морально-психологический климат проявляется во взаимном внимании, уважительном отношении работников ресторана друг к другу. В коллективе со здоровым морально-психологическим климатом создается обстановка нетерпимости к тем, кто своим безответственным поведением, равнодушным отношением к гостям роняет авторитет ресторана. В таком коллективе у работников ресторана нет нахмуренных лиц, они всегда в бодром настроении и в постоянной готовности к высококультурному обслуживанию гостей. Именно в такой коллектив человек идет на работу, как на праздник.

Если же в коллективе царят неприязнь, склока, преследование за критику, круговая порука, то ни о каком здоровом климате в нем не может быть и речи. В коллективе с неблагоприятным климатом личность работника морально деградирует.

В слаженном, дружном коллективе образуется особая коллективистская психология, когда становится невозможным взять себе более выгодную работу в ущерб другим. В таких коллективах значительно изменяются привычные представления о межличностных отношениях. Личные симпатии и антипатии как бы отходят на второй план и оказывают меньшее влияние на официальную систему отношений. При этом легче достигается сработанность членов, для которых трудовой коллектив становится и референтной группой. Такой коллектив постепенно превращается в своеобразную трудовую семью, в которой четко проявляются ответственность ее членов друг перед другом, их зависимость друг от друга и забота друг о друге. Здесь не ждут, чтобы кто-то создал идеальные условия для работы, а сами ищут выход из сложных ситуаций.

Здоровый морально-психологический климат создает благоприятные предпосылки для перевоспитания нерадивых работников ресторана. Например, члены бригады сами объясняют нарушителю, что, прогуляв или пробездельничав, он подводит не только себя, но и своих товарищей и в заработке, и в выработке. Безусловно, здоровый морально-психологический климат во многом определяется и степенью отлаженности трудового процесса (обеспеченность материально-техническими средствами, совершенство технологии обслуживания и т. д.). Если в ресторане плохая организация производства, не изжита штурмовщина нет и благоприятного морально-психологического климата в коллективе. Здоровый морально-психологический климат коллектива ресторана – не самоцель. Это необходимая предпосылка постоянного повышения производительности и качества труда, культуры обслуживания посетителей.

### **9.5. Этическая культура ресторанного сервиса. Профессиональная этика работника ресторана. Кодекс профессиональной этики. Особенности профессионального поведения работника ресторана**

Под этической культурой ресторанного сервиса понимается гармоническое единство у его работников (официантов) этических знаний, моральных принципов, навыков и умений, проявляющихся при обслуживании посетителей.

Этическая культура находит конкретное выражение в активном воплощении моральных норм и ценностей во взаимоотношениях работников ресторана с посетителями. Что же собой представляет мораль?

Общие сведения о морали. Мораль является одной из форм общественного сознания людей. Под моралью понимается совокупность исторически сложившихся в обществе принципов, норм (правил) поведения, которые регулируют отношения людей друг с другом и обществом, и также служат для оценки поведения людей.

Мораль возникла на заре человеческого общества в виде стихийно сформировавшихся и общепринятых обычаев и нравов. Без взаимопомощи, определенных обязанностей по отношению к своему роду человек не смог бы противостоять стихиям природы. Мораль выступает как продукт исторического развития общества.

Моральные нормы служат для контроля за поведением людей внутри отдельных социальных групп и общества в целом. В любом обществе действия и поступки различных людей должны подчиняться определенным моральным принципам. Согласно свое поведение с моральными принципами, человек тем самым способствует прогрессу общества. Общество, поддерживая и распространяя определенную мораль, формирует личность в соответствии со своим идеалом. Это не отрицает, конечно, того факта, что мораль у разных слоев общества различна.

Как известно, моральная ответственность работников ресторана весьма велика, поскольку их деятельность связана с людьми. При этом от их труда

во многом зависят самочувствие, настроение и здоровье общающихся с ними посетителей. Труд работников ресторана не может быть строго формализован. От них требуется не только высокая квалификация, но и глубокое осознание своего морального долга перед гостями. Здесь долг превращается в нравственную потребность. Другими словами, в профессиях типа «человек – человек» помимо общих требований морали действуют специфические требования и нормы нравственности. К ним относят, безусловно, профессии официанта, бармена, метрдотеля и т. д.

Профессиональная этика работников ресторана выражает практически сложившуюся мораль обслуживающей деятельности в ресторане. В чем ее сущность?

Профессиональная этика работника ресторана – это совокупность специфических требований и норм нравственности, реализующихся при выполнении им профессиональных обязанностей по обслуживанию гостей. Она основывается на психологии ресторанного сервиса. Профессиональная этика имеет своей целью формирование у официанта (бармена) профессионального долга и чести, привитие навыков культуры общения, как с посетителями, так и со своими коллегами и т. п. Она служит официанту ориентиром на имеющиеся образцы (эталон) нравственности. Так, радушие, вежливость, тактичность, приветливость являются обязательными качествами работника ресторана. Каждый из них должен стремиться при обслуживании посетителей к этому образцовому набору. Чтобы выработать у себя привычку соблюдать требования профессиональной этики, работник ресторана, особенно начинающий, должен на первых порах контролировать каждый свой шаг. Затем этого не потребуется, потому что он уже не сможет поступать иначе.

Официант (бармен) должен уметь владеть своим настроением, не поддаваться минутному порыву раздражения. Плохое настроение не должно отражаться на отношении к посетителям и коллегам по работе. Как отмечают опытные работники, свое плохое настроение следует «оставлять» перед входом в ресторан.

Впадать в состояние аффекта из-за пустяков, оскорблять посетителей, срывать на них злость может только грубый и распушенный человек. Он не уважает ни себя, ни других и профессионально непригоден к обслуживающей деятельности. Работник ресторана должен быть способен правильно оценивать собственное поведение, быть самокритичным. Только такой работник ресторана может поддерживать престиж своей профессии на высоком уровне.

Нарушения норм профессиональной этики, такие, как обсчет, обвешивание и другие, – аморальны. Такие поступки не только осуждаются общественным мнением, но люди, их совершившие, подлежат наказанию. Но, к сожалению, в сфере ресторанного обслуживания еще встречаются работники, видящие в своей деятельности только такого рода выгоды. Это люди с подмоченной репутацией, любители легкой наживы и длинного рубля. Конечно, такие люди – случайные в ресторанном сервисе, непригодные к работе в ресторане. Кодекс профессиональной этики. Требования профессиональной

этики работников ресторана фиксируются в специальном документе (кодексе).

Рассмотрим основные положения кодекса в памятке «Правила по культуре обслуживания в ресторане».

1. Каждый гость должен почувствовать, что ему в ресторане рады.
2. Каждый посетитель – потенциальный гость.
3. Приветливый взгляд, добрая улыбка в сочетании с деловым поведением помогают наладить контакт с гостем и облегчают его обслуживание.
4. Принимайте гостя таким, каков он есть. Не старайтесь его изменить за несколько минут общения с ним. Будьте тактичны, вежливы и радушны, но вежливость не должна переходить в угодливость. Вежливость – самое надежное средство в общении с людьми различного возраста, характера и темперамента.
5. Внимательность официанта – одно из основных условий благоприятного морально-психологического климата в зале обслуживания ресторана. Невнимательность – наибольшее зло во взаимоотношениях с посетителем.
6. Ничто так не травмирует психически, не удручает и не ожесточает посетителя, как равнодушие, пренебрежительное отношение к нему.
7. Умейте владеть собой, проявлять выдержку и терпение. Берегите себя, не позволяйте себе чрезмерно раздражаться.
8. Отвечайте на грубость выдержкой и вежливостью.
9. Никогда не оставляйте без внимания претензии и возражения гостей.
10. Искреннее и своевременное извинение – не унижение, а достойное признание определенной вины и признак культуры.
11. Каждый поступок работника ресторана должен быть мотивирован и не вызывать у гостя сомнения в его справедливости.
12. Держитесь прямо, не опускайте голову вниз, когда вы на виду или разговариваете с гостем.
13. Старайтесь равномерно распределять свои физические и психические нагрузки, не забывая о часах основного потока посетителей.
14. Придерживайтесь согласованного с гостем времени его прихода.
15. Берегите честь ресторана и своих коллег по труду.

### **Вопросы для повторения и закрепления материала**

1. Что такое этическая культура работников ресторана?
2. Дайте определения морали и этики. Какова связь между ними?
3. Кратко охарактеризуйте основные категории этики. Раскройте смысл принципа А. И. Солженицына «Не участие во зле».
4. Что это значит, если говорят: «У человека нечистая совесть»?
5. Почему нельзя добиваться нравственной цели безнравственными средствами?
6. Почему распространение сплетен в коллективе (учебном, трудовом) считается нарушением простейших норм нравственности?

7. Почему человеку необходимо затратить немалые усилия, чтобы выработать у себя нравственные взгляды и убеждения? Почему они не вырабатываются автоматически?

8. Как вы понимаете следующее утверждение: «Быть скромным в правде – значит быть подлецом»?

9. Кого можно считать культурным, воспитанным человеком?

10. Бывают ли ситуации, когда можно вести себя некультурно?

11. Что такое профессиональная этика? Каковы ее задачи?

12. Как проявляются в деятельности официанта чувства профессионального долга, совести, чести, достоинства?

13. Каковы основные положения профессионального кодекса работника ресторана, указанные в памятке «Правила по культуре обслуживания гостей»? Проиллюстрируйте применение этих положений на примере работы местных ресторанов.

14. Что понимается под профессиональным поведением официанта? Каковы составляющие этого поведения?

15. Что понимается под общением?

16. Как вы понимаете термин «социальная роль»?

17. Что понимается под стилем общения официанта с гостем?

18. С чего начинается культура общения в ресторанах? В чем проявляется культура общения официанта с гостями?

19. Какие требования предъявляются к речи работников ресторана?

20. Что такое конфликт? Каковы его основные источники в ресторане?

21. Какие бывают виды конфликтов и их исходы?

22. Какие способы разрешения конфликтов с посетителями вы знаете? Проиллюстрируйте ответ своими наблюдениями.

23. Что такое трудовой коллектив ресторана? Каковы его признаки?

24. Что вы знаете о формальной и неформальной структурах коллектива ресторана?

25. Что такое морально-психологический климат коллектива ресторана? Как он влияет на настроение работников ресторана и культуру обслуживания посетителей?

26. На основе требований к профессиональному поведению официанта и памятки «Правила по культуре обслуживания гостей» разработайте нравственный (этический) кодекс учащегося (студента).

27. Почему считается, что бережливость и рачительность – это не только экономические, но и нравственные понятия?

28. По вашему мнению, развитие ресторанного сервиса требует только материальных средств, инициативы, знаний или еще и моральной зрелости, смелости? И если да, то почему?

29. Как, по вашему мнению, можно привить работнику ресторана профессиональный долг перед гостями? Когда надо начинать это делать?

30. При оценке труда официанта предлагается учитывать фактор чуткости? Как вы понимаете этот фактор и как его (с помощью каких показателей) можно оценивать?

## **Тема 10. Фирменный стиль и имиджевая политика ресторана. Атмосфера и дизайн ресторана**

**Цели и задачи изучения темы:**

1. Изучить такие понятия как: имидж ресторана, сайт ресторана.
2. Ознакомиться с организацией рекламы в ресторанном сервисе.
3. Исследовать методы продвижение ресторанных услуг.
4. Ознакомиться с характеристиками дизайна и технической эстетики в ресторане.

### **10.1. Фирменный стиль и имиджевая политика ресторана. Атмосфера и дизайн ресторана**

Атмосфера заведения – это комплексное понятие, включающее в себя много других составляющих ежедневной деятельности предприятия общественного питания. Этот элемент наиболее тесно связан с эмоциональным восприятием внутренней обстановки. Одно и то же для разных людей может значить диаметрально противоположное.

Атмосфера – это ощущения, возникновение которых зависит от интерьера, музыки, света, запаха и звуков в помещении, находящихся в заведении посетителей и даже от посуды на столах. Их сочетание и создает атмосферу. Управление этим элементом комплекса маркетинга заключается в организации интерьера, музыкального и других фонов, всестороннем обеспечении соответствующего вашей концепции колорита заведения.

Интерьер заведения является непосредственным носителем концепции и одним из наиболее сильных средств ее выражения.

К дизайну ресторанов следует подходить с учетом современных тенденций и возможностей, учитывая наработки лучших европейских брендов, но в то же время заботясь о своеобразии и оригинальности. Элегантный респектабельный ресторан, в каждую пору года предлагающий неповторимый уют и комфорт, не может не притягивать посетителей.

По дизайну ресторана легко догадаться об уровне сервиса в нем, сделать заключение о качестве блюд и обслуживания. По оформлению практически безошибочно можно определить, к какому классу относится ресторан, предлагает ли он быстрое питание или рассчитан на состоятельных посетителей-гурманов.

Специальные элементы дизайна – своеобразные сигналы, посылаемые, чтобы привлечь внимание «своего» клиента, вызвать у него определенное настроение, дать понять, что именно здесь ему будут рады и учтут его индивидуальные предпочтения. Зрительные впечатления приводят в действие эмоциональные, познавательные и физиологические реакции, которые целенаправленно воздействуют на поведение человека.

Атмосфера ресторана является критическим элементом процесса оказания услуги. Она создается сочетанием пространства, обстановки и различ-

ных декоративных элементов и воздействует на все органы человеческого восприятия.

Наиболее важными факторами при оформлении ресторана являются:

- визуальные;
- звуковые;
- обонятельные;
- осязательные.

Визуальное восприятие чувствительно к размеру, цвету, освещенности, формам и стилям оформления ресторана. Использование в освещении помещения специальных визуальных эффектов рассчитано на создание у человека определенного настроения. Так, рестораны высшей категории в особых случаях зажигают свечи.

Звуковое восприятие определяется уровнем, а также видом шума, громкостью музыки и других звуков. Фоновая музыка может воздействовать расслабляюще или возбуждающе. Разные люди относятся к шумам и акустическим сигналам по-своему. Уровень шума в помещении может восприниматься до определенной пороговой величины как вполне бодрящий, однако с увеличением интенсивности – как очень неприятный или даже невыносимый. Целенаправленные архитектурные приемы позволяют ограничивать и регулировать акустику.

Обоняние настроено на положительное восприятие ароматов, ассоциирующихся со свежестью и чистотой. Большинство людей с удовольствием вдыхают запахи свежемолотого кофе, еще теплого хлеба. Новая концепция ресторана сознательно использует этот аспект оформления. Аромат определенного блюда может воскрешать в памяти картинки из детства, которые дороги людям. Однако запах жира или дыма действует раздражающе, а в крайнем случае – даже отталкивающе. В этой связи необходимо позаботиться о вентиляции, чтобы чад из кухни не попадал в зал. Кроме того, следует минимизировать количество мест для курящих. В ряде стран введен полный запрет на курение в ресторанах.

Планировка помещений, расстановка мебели, использование технических вспомогательных средств и всевозможного оборудования имеют значительное влияние на способность персонала качественно выполнять свои задачи в процессе оказания услуги. Контекст услуги облегчает или затрудняет социальное взаимодействие сотрудников и гостей или их отдельных групп между собой. Важна «упаковка» услуги ресторана.

Со вкусом оформленный ресторан формирует у гостя положительные эмоции, вызывает желание посетить его снова. В приятной обстановке и работает с огоньком, что благотворно отражается на производительности труда сотрудников и их взаимоотношениях с гостями.

Как известно реклама в ресторанном сервисе – это совокупность мероприятий по распространению достоверной информации о потребительских (полезных) свойствах блюд (услуг) с целью формирования на них спроса. Реклама призвана решать следующие задачи:

- информировать население о месте, времени, формах и методах обслуживания, стоимости блюд (услуг);
- воздействовать на формирование спроса на блюда (услуги), чтобы увеличить объем их реализации и снизить влияние сезонности;
- воспитывать эстетические вкусы посетителей.

Вместе с тем реклама усиливает ответственность ресторана перед посетителями за качество блюд и за своевременность выполнения заказов. Большую роль реклама играет в оповещении населения о новых видах блюд и формах ресторанных услуг. Назначение рекламы в ресторанном бизнесе в том, чтобы умело показать место данного блюда в рационе человека, убедить его, что это блюдо доставит ему удовольствие. Иногда можно услышать мнение, что есть блюда (услуги), которые не нуждаются в рекламе. Такое суждение нельзя признать правильным. Без широкой информации о предоставляемых новых блюдах ни один ресторан не может успешно развиваться. Рекламные сообщения должны вызывать интерес у потребителей к предлагаемым новым блюдам (изделиям, услугам). Как утверждают специалисты, реклама должна носить так называемый «вербовочный» характер.

Реклама в ресторанном бизнесе должна быть оперативной и чуткой к изменениям на рынке ресторанных услуг. Эстетическое оформление рекламного сообщения призвано заинтересовать (заинтриговать) потребителя, активизировать игру его воображения и т. п. Воздействие рекламы на потенциальных посетителей ресторана можно представить в виде такой схемы:

*А-И-Д-А'*,

где А – внимание;

И – интерес;

Д – желание заказать блюдо;

А' – действие по приобретению блюда.

С помощью этой формулы реклама заинтересовывает посетителя и привлекает его внимание, дает необходимую информацию для ума и стимулирует его воображение. Особо отметим, что внимание посетителей неизменно притягивает к себе так называемая «забойная рекламная идея». Естественно, что реклама требует хороших рекламных идей. Оригинальная рекламная идея нового блюда (изделия) должна содержать умелое разъяснение посетителям оригинальных признаков блюда (изделия). Такое разъяснение желательно сопровождать различными фотографиями. В результате посетителю дают понять, что рецепт предлагаемого блюда – это результат тщательно продуманной разработки. Только уникальные рекламные обращения помимо воли человека внедряются в его сознание и надолго сохраняются в его памяти. Реклама подобного рода и должна быть использована в продвижении новых блюд (услуг).

Для формирования спроса на услуги ресторанов широко используются возможности рекламы. Реклама ресторана – это действенное средство формирования потенциального посетителя о достоинствах предлагаемых

блюд, вин и т. п. Реклама ресторана направлена на информирование, привлечение и удержание посетителей, постоянных гостей, создание (укрепление) привлекательного имиджа. Эффективная реклама подчеркивает заботу ресторана о посетителях, высокую культуру обслуживания и т. п.

Большое значение имеет выбор средств размещения рекламы. Для высококлассного ресторана уместно размещение рекламы в солидных печатных изданиях. Рестораны быстрого обслуживания обычно размещают щитовую рекламу на оживленных улицах, а также в средствах массовой информации.

Достижению целей рекламной кампании способствует и внешнее оформление самого здания ресторана – витрин, вывесок, элементов декора и оформления фасада (входа), настенного меню и т. п. В качестве средств внешней рекламы могут использоваться рекламные стенды (щиты), плакаты, листовки, проспекты.

К рекламе можно отнести различную сувенирную продукцию, например, бесплатно раздаваемые недорогие подарки с нанесенными на них фирменными товарными знаками ресторана. Это могут быть пепельницы, миниатюрные подносы, бокалы с эмблемой ресторана. Во многих ресторанах в качестве сувениров раздают карточки меню, которые должны быть красочно оформлены. Кроме перечня блюд и цен карточка меню может содержать рекламные обращения к посетителю, интересные исторические и прочие экскурсы, связанные с фирменными блюдами, традициями, особенностями обслуживания в данном ресторане.

Важное рекламное значение имеет участие ресторана в различных конкурсах, выставках и т. п. Например, конкурсы среди поваров, официантов, барменов. Подобные мероприятия способствуют не только повышению квалификации персонала, но и служат отличным рекламным средством.

### ***Вопросы для повторения и закрепления материала***

1. Перечислите основные этапы и средства формирования имиджа
2. Какие вы знаете этапы формирования имиджа?
3. Перечислите основные средства формирования имиджа.
4. В чем заключаются особенности формирования имиджа гостиничного предприятия?

# ОРГАНИЗАЦИЯ ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

Конспект лекций

**Факультет**                      экономический  
**Кафедра**                         экономики

Сдано в печать 06.10. 2020 г. Уч.-изд. л. 9,58  
Тираж 10 экз.  
Заказ № 284

ФГБОУ ВО «Белгородский государственный аграрный университет  
имени В.Я. Горина»  
308503, Белгородская область, Белгородский район, пос. Майский  
ФГБОУ ВО «БелГАУ им. В.Я. Горина». Цех оперативной печати.