**Частное образовательное учреждение высшего образования**

**«Русско–Британский Институт Управления»**

**(ЧОУВО РБИУ)**

**Высшая школа сервиса и туризма**

Кафедра сервиса и туризма

 ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой,

к.п.н., доцент ВАК

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_Тихонова Т.Ю. «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2018 г.

выпускная квалификационная работа

На тему: «Проблема качества в практике гостиничного сервиса

(на примере ООО «Ромео»)»

Специальность: 43.02.11 Гостиничный сервис

Руководитель

ученая степень, звание

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

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

*(должность, звание)*

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ФИО

 *подпись*

Автор работы

студент группы ГС–33

Гамзова Анна

(Ф.И.О.)

Челябинск 2018

**СОДЕРЖАНИЕ**

|  |  |
| --- | --- |
| Введение………………………………………………………………………….3 |  |
| Глава 1. Менеджмент качества в практике гостиничного бизнеса…….……7 |  |
| * 1. Понятие качества услуг в практике гостиничного обслуживания….…...7
 |  |
| * 1. Основные характеристики гостиничных услуг и управление качеством.12
 |  |
| Глава 2. Совершенствование системы управления качеством на практике гостиничного бизнеса (на примере гостиницы ООО «Ромео»)………….…222.1 Организационно–экономическая характеристика гостиницы ООО «Ромео»……………………………………………………….…….…………..222.2 Проблемы управления качеством в практике ООО «Ромео»……........292.3 Предложения по совершенствованию системы управления качеством в практике ООО «Ромео»………………………………………………………..35 |  |
| Заключение………………………………………………………………..........44 |  |
| Список использованных источников………………………………………....46Приложение 1…………………………………………………………………...51Приложение 2…………………………………………………………………...52Приложение 3…………………………………………………………………...53Приложение 4…………………………………………………………………...54Приложение 5…………………………………………………………………...55Приложение 6…………………………………………………………………...56Приложение 7…………………………………………………………………...58Приложение 8…………………………………………………………………...59 |   |

**Введение**

Гостиничный бизнес – интенсивно развивающаяся отрасль предоставления услуг. На сегодняшний день она имеет важное значение для развития и создания инфраструктуры туристического бизнеса в городах и регионах.

Весьма актуальной на сегодняшний день является тема качества гостиничных услуг. Особенно это касается финансовой стороны деятельности предприятий гостеприимства, поскольку огромная доля прибыли здесь зависит именно от качественных показателей услуг. Качество в сфере услуг – это в первую очередь чувство удовлетворения клиента обслуживанием, а качественная услуга – это услуга, отвечающая потребностям гостя. Уровень качества, в свою очередь, зависит от степени совпадения представлений клиента о реальном и желаемом обслуживании в гостинице[[1]](#footnote-1).

Необходимо предоставлять услуги таким образом, чтобы свойства услуг исключали возможность причинения вреда и не создавали угрозы жизни и здоровью клиентов. В последнее время руководители гостиниц обратили внимание на выгодную сторону создания экологически чистой среды обитания для своих клиентов. Например, они стремятся использовать натуральные материалы взамен синтетики при отделке интерьеров, ткани для постельного белья из природного шелка и хлопка, сокращают применение сильнодействующих и вредных чистящих средств и т. п.[[2]](#footnote-2)

Вся гостиничная индустрия, начиная от создания оптимальной организационной структуры отдельного гостиничного предприятия и заканчивая разработкой профессиональных стандартов и должностных инструкций, основана на стандартизации оперативных процессов и подчинена задачам качественного обслуживания.

В этом контексте значение эффективного управления оперативными процессами для достижения определенного качества предоставляемых услуг возрастает во всех сферах индустрии гостеприимства, особенно в гостиничном бизнесе. Управление качеством как процессом подразумевает:
– точную формулировку значения термина в приложении к каждому конкретному предприятию;

– понимание управленческим персоналом различия между понятиями «качество» и «ценность»;

– восприятие качества как процесса, подразумевающего непрерывность усилий по удовлетворению потребностей клиентов;

– понимание связей между качеством и корпоративной культурой[[3]](#footnote-3).

Эти четыре аспекта являются решающими, так как влияют на постановку целей предприятия и работу каждого отдельного сотрудника. Такой подход должен быть частью корпоративной культуры и разделяться всем персоналом.

Управление качеством в гостиничных предприятиях – весьма важный и непростой вид деятельности. Деятельность по управлению качеством направлена на поддержание качественных показателей на определенном (высоком) уровне; на стимулирование персонала в оказании услуг исключительно высокого качества; на повышение объема предоставляемых услуг большему числу потребителей; на победу в конкурентной борьбе с другими гостиницами[[4]](#footnote-4).

Современное состояние гостиничного бизнеса в России характеризуется отставанием качества обслуживания отечественных предприятий от зарубежных.

За все время развития теории и практики управления в социальных и экономических системах, включая управление качеством, накоплен большой положительный опыт в самой теории управления, методах маркетингового анализа и статистики для принятия управленческих решений.

Немало важный вклад в развитие этих вопросов внесли зарубежные ученые такие, как Э. Деминг, Питер Ф. Друкер, Р. Каплан, Ф. Кросби, М. Мескон, Э. Леман, Д. Нортон, а также отечественные ученые – В. Н. Азаров, М. А. Горенбургов, В. И. Круглов, С. А. Степанов и другие.

Одним из основных принципов управления и управления качеством является принцип принятия решений, основанных на фактах и данных, что подразумевает необходимость измерения и сбора данных относительно показателе управляемых бизнес–процессов[[5]](#footnote-5). Используются различные источники сбора данных, основным из которых является оценка потребителей предоставленной услуги (опрос потребителей, анкетирование). Такой метод особенно актуален для организаций гостиничного бизнеса.

Таким образом, актуальность данной дипломной работы определяет необходимость и важность повышения качества гостиничного обслуживания для сохранения конкурентоспособности гостиницы.

Цель работы – разработать теоретические и методические положения, практические рекомендации по повышению качества предоставляемых гостиничных услуг путем улучшения бизнес–процессов.

Для достижении поставленной цели выполним ряд задач:

1) проанализируем различные механизмы регулирования и управления качеством гостиничного обслуживания;

2) разработаем базовую процессную модель гостиницы, ориентированную на разработку, внедрение и сертификацию систем менеджмента качества;

3) адаптируем современные модели оценки качества услуг и удовлетворенности потребителей к предприятиям гостиничного бизнеса;

4) определим факторы, влияющие на удовлетворенность потребителей и их связь с бизнес–процессами;

5) оценим разработанную методику улучшения качества бизнес–процессов гостиницы.

Соответственно, объектом дипломной работы выступает гостиничное предприятие как организационно–экономическая система, а предметом – организационно–экономические отношения, возникающие в процессе реализации гостиничных услуг.

Для решения поставленных задач были использованы методы системного и маркетингового анализа, процессного подхода, функционального моделирования бизнес–процессов и другие.

Дипломная работа состоит из введения, двух глав и заключения, а также библиографического списка и приложений.

**Глава 1. МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА В ПРАКТИКЕ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА**

**1.1 Понятие качества услуг в практике гостиничного бизнеса**

Каждое предприятие гостиничной сферы для привлечения и сохранности своих клиентов, обязано гарантировать определенные стандарты и условия обслуживания, которые были бы понятны и привлекательны.

Понятие «качество» в гостиничной индустрии имеет свои особенности. Выделяют три подхода к определению качества гостиничных услуг.

Первый подход подразумевает, что качество предполагает точное определение потребностей клиентов для их последующего выполнения. Предложение определенных услуг и постоянная работа над их качеством позволяет достигать конкурентных преимуществ на рынке услуг.

Согласно второму видению, качество это не только само оказание услуг и выполнение потребностей клиентов, но и их правильное оказание.

И в–третьих, однотипные услуги должны оказываться многократно и с постоянным качеством. Клиент, посещающий одну и ту же гостиницу, не должен видеть и чувствовать существенной разницы между услугами, оказанными в первый и последующие разы.

Качество гостиничной услуги – это единство трех составляющих:

1) базовое качество – совокупность тех свойств услуги, наличие которых потребитель считает обязательными, разумеющимися;

2) требуемое (ожидаемое) качество – совокупность технических и функциональных характеристик услуги, которые показывают насколько та или иная услуга соответствует тому, что было запланировано;

3) желаемое качество – неожиданные ценности для потребителя предлагаемой ему услуги, о наличии которых он мог только мечтать, не предполагая возможности их реализации.

Для определения качества услуги средства в гостиничном бизнесе существует такая основополагающая характеристика, как безопасность. Безопасность для потребителя заключается в невозможности нанесения услугой вреда его жизни, здоровью или имуществу. Согласно Закону РФ «О защите прав потребителей», «безопасность услуги – безопасность услуги для жизни, здоровья, имущества потребителя и окружающей среды при обычных условиях ее использования, а также безопасность процесса оказания услуги».

Качество – одна из фундаментальных категорий, определяющих образ жизни, социальную и экономическую основу для развития человека и общества. Данная категория определяется действием случайных, местных и субъективных факторов. Для предупреждения влияния этих факторов на уровень качества необходима система управления качеством.

Соответственно, всеобщее управление качеством – это новый подход к управлению любой организацией, нацеленный на качество, основанный на участии всех ее членов (персонала во всех подразделениях и на всех уровнях организационной структуры) и направленный на достижение долгосрочного успеха посредством удовлетворения требований потребителя и выгоды как для сотрудников организации, так и общества в целом.

Предоставляемые услуги должны соответствовать требованиям, предусматривающим дополнительные удобства для потребителей, привлекательность и престижность услуг. К рекомендуемым требования и условиям обслуживания можно отнести[[6]](#footnote-6):

– соответствие назначению;

– точность и своевременность исполнения;

– комплексность;

– этичность обслуживающего персонала;

– комфортность;

– эстетичность;

– эргономичность.

Также на формирование качества обслуживания в гостинице влияет ряд факторов, представленных в Приложении 1.

Качество является объектом менеджмента, поэтому ему свойственный планирование, анализ и контроль.

Модель обеспечения качества услуг ГОСТ Р 50691–94[[7]](#footnote-7) определяет качество услуги как совокупность характеристик услуги, определяющих ее способность удовлетворять установленные или предполагаемые потребности потребителя. Но, наряду с пониманием качества в рамках нормативно–правовой документации, существует еще несколько точек зрения на содержание понятия «качество»[[8]](#footnote-8).

Во–первых, качество понимается как комплекс свойств и особенностей услуги, которые вызывают удовлетворение потребителя, и как отсутствие недостатков, усиливающее чувство удовлетворения у клиента. Этот тип качества увеличивает издержки. Потребители должны быть согласны оплатить повышенные затраты на дополнительные особенности и свойства товара, либо эти особенности должны делать потребителей более лояльными и расположенными к его приобретению. Гостиничные номера на этажах с администратором имеют более высокий уровень качества, чем стандартные комнаты, и требуют более высокой цены.

Второй тип качества может рассматриваться как техническое и функциональное качество. Техническое качество – это то, с чем остался клиент после взаимодействия с персоналом гостиницы. К примеру, удовлетворенный общением с работником отеля клиент, непременно забронирует номер, и будет пользоваться дополнительным и услугами, которые предоставляет данная гостиница.

Функциональное качество – это сам процесс предоставления гостиничных услуг, во время которого потребители проходят множество этапов в их взаимодействии с персоналом гостиницы. Функциональное качество может улучшить впечатление клиента от номера или услуги, которые не вполне оправдали его ожидания. Однако если функциональное качество будет иметь невысокий уровень, то неудовлетворенность клиента ликвидировать будет почти невозможно.

Четвертый тип качества – общественное (этическое) качество. Это качество убеждения, которое не может быть оценено потребителем перед покупкой, и часто его невозможно оценить и после приобретения услуги. Этот тип качества весьма вариативен и часто зависит от знаний и навыков персонала. К примеру, незнание персоналом графика работы некоторых сервисных служб, может остаться незамеченным при отсутствии подобных потребностей со стороны клиентов. Однако при возникновении такой потребности в перспективе качество гостиничной услуги может серьезно пострадать.

Можно выделить ряд критериев качества гостиничных услуг[[9]](#footnote-9):

1) компетентность – выражается в том, что персонал гостиницы обладает необходимыми знаниями и навыками и достаточным уровнем профессионализма для оказания тех или иных услуг;

2) надежность – определяется стабильностью работы гостиницы, а также длительностью его существования на рынке;

3) отзывчивость – персонал гостиницы стремится по возможности удовлетворить все пожелания своих клиентов, предоставляя нетипичные для данного отеля услуги;

4) доступность – персонал гостиницы должен быть контактным и доступным, клиент не должен искать работника соответствующей службы по всему отелю;

5) понимание – один из главных элементов гостеприимства, который основан на понимании всех специфических потребностей клиентов и их последующем удовлетворении;

6) коммуникация – персонал гостиницы должен быть максимально открытым для клиента и предоставлять доступ к необходимой ему информации;

7) доверие – показатель качества, выражающийся в том, что удовлетворенный обслуживанием клиент предпочтет эта гостиница в будущем, предлагая его услуги своим близким, друзьям, знакомым и повышая тем самым репутацию гостиницы;

8) безопасность – основное свойство гостиничной услуги, отражающее главную потребность любого клиента – потребность в моральной и физической безопасности;

9) обходительность – персонал гостиницы должен быть вежливым, доброжелательным, дружелюбным, внимательным;

10) осязаемость – клиент должен не только потреблять, но и осязать предоставляемые услуги, что достигается за счет оформления помещений и здания гостиницы, а также униформы персонала.

Таким образом, понятие «качество» в гостиничной индустрии имеет свои особенности. В самом общем смысле можно выделить три основных подхода к определению качества гостиничных услуг[[10]](#footnote-10).

Во–первых, качество предполагает точное определение потребностей клиентов для их последующего выполнения. Самое главное правило гостиничного обслуживания – удовлетворить все возникшие потребности клиентов. Предложение определенных услуг и постоянная работа над их качеством позволяет достигать конкурентных преимуществ на рынке услуг.

Во–вторых, качество это не только оказание услуг и выполнение потребностей клиентов, а еще и правильное их оказание. К примеру, если услуга будет оказана, но персонал отеля будет оказывать данные услуги с неохотой и недоброжелательно, то удовлетворения от потребления подобной услуги клиент, скорее всего не получит.

В–третьих, качество должно быть постоянным. Однотипные услуги должны оказываться многократно и с постоянным качеством. Клиент, постоянно посещающий один и тот же отель, не должен видеть существенной разницы (особенно в сторону ухудшения обслуживания) между услугами, оказанными в первый раз и во все последующие факты посещения гостиницы.

Управление качеством обслуживания осуществляется посредством системы мер, включающих подбор и обучение персонала, поддержку и удовлетворенность служащих, социально–экономическое стимулирование персонала, контроль качества и стандартизацию процесса предоставления ими услуг, контроль производительности труда, контроль степени удовлетворенности клиентов обслуживанием с помощью системы анализа жалоб и предложений, изучения клиентуры, сравнения качества услуг конкурентов с качеством предоставления собственных услуг[[11]](#footnote-11).

Таким образом, качество услуг является основой функционирования как любого предприятия индустрии гостеприимства, так и всей отрасли в целом.

**1.2 Основные характеристики гостиничных услуг и управление качеством**

С момента возникновения научных исследований, посвященных гостиничному бизнесу, остаются дискуссионными вопросы по формированию терминологического аппарата. Особое внимание следует уделить понятиям «гостеприимство», «индустрия гостеприимства», «гостиничный бизнес», «гостиница», «гостиничная услуга» и др. Некоторые авторы, предлагающие определения, не оперируют научными категориями. Например, по мнению Р. Браймера, гостеприимство – это секрет любого заботливого обслуживания[[12]](#footnote-12), а исходя из определения Г. Пейджа, гостеприимство – самое первое и главное дело для человека[[13]](#footnote-13).

Некоторые зарубежные авторы, например М. Готье, определяют гостиничный бизнес как совокупную деятельность, которая предлагает собственные услуги, обеспечивающие людям материальные условия[[14]](#footnote-14).

Как следует из вышесказанного, сущностью гостиничной деятельности является удовлетворение потребностей населения во временном проживании в жилом помещении, оборудованном мебелью, а также в сопутствующих услугах.

Соответственно, под услугой понимается результат непосредственного взаимодействия исполнителя и потребителя, а также собственной деятельности исполнителя по удовлетворению потребности потребителя. Услуги должны быть безопасны для жизни и здоровья посетителей и соответствовать требованиям ГОСТ 28681.3 либо ГОСТ 506442.

Важнейшие специфические черты гостиничных услуг определяются Т.И. Черняевой и М.С. Отнюковой – неодновременность процессов производства и потребления; ограниченная возможность хранения; срочный характер гостиничных услуг; широкое участие персонала в производственном процессе; сезонный характер спроса на гостиничные услуги; взаимозависимость гостиничных услуг и цели поездки[[15]](#footnote-15).

Приведенный перечень специфических черт гостиничных услуг для целей конкретизации предлагается дополнить еще двумя:

– комплексный характер – за время пребывания в гостинице клиент может выбрать любой комплекс услуг, связанных или не связанных с гостиницей (его накормят в стенах гостиницы или отправят телеграмму на почте, окажут услуги прачечной или организуют экскурсию);

– индивидуальность – каждому клиенту фактически предоставляется индивидуальный набор услуг по его желанию (начиная от бронирования и до организации выезда из гостиницы).

Специфика гостиничной услуги определяется также особенностями и технологиями обслуживания гостей. Технологический процесс оказания гостиничной услуги начинается с бронирования номера клиентом еще задолго до приезда гостя и может включать в себя встречу гостя на вокзале или в аэропорту. Гость еще не был в гостинице, а услуги уже оказываются. Далее при въезде в гостиницу осуществляются регистрация, оформление документов и размещение гостя; обслуживание в номере; обслуживание при предоставлении услуг питания; удовлетворение культурных запросов, спортивное, оздоровительное и фитнес–обслуживание; при отъезде – оформление выезда, проводы.

Позиция гостиничного продукта на рынке определяется на основе выявления его качественных, ценовых и иных преимуществ и особенностей перед другими аналогичными характеристиками продуктов конкурента. Основным источником различий на рынке услуг является соотношение стоимости и качества предоставляемых услуг. Эти две категории являются ключевыми в принятии решения клиента относительно выбора отеля.

На стоимость гостиничного продукта (услуги) влияют два фактора:

– материально–технический – номерной фонд, техническое оборудование, меню в ресторанах, интерьер и т.д.;

– человеческий – вежливость, профессионализм, оперативность обслуживания, быстрота в решении проблем.

Обладая рядом особенностей, гостиничная услуга во многом оценивается с точки зрения квалификации обслуживающего персонала. Поэтому персонал гостиницы должен быть в достаточной мере обучен, мотивирован и ориентирован на реализацию главной цели – удовлетворение клиента качеством предоставляемых услуг. Такой подход к персоналу выделяет его в один из важнейших факторов, влияющих на качество реализуемого гостиничного продукта. Упомянутые факторы неотделимы друг от друга, если речь идет о стоимостных составляющих гостиничной услуги.

Таким образом, гостиничный продукт имеет двойственный характер. С одной стороны, он характеризуется вложенными в него затратами овеществленного и живого труда и является его результатом, представленным одновременно в материально–вещественной форме (материальные услуги) и в виде услуг (нематериальная форма), с другой – способностью удовлетворить запросы потребителей на должном уровне.

Гостиничная услуга – это результат человеческого труда, воплощенный в материально–вещественной и нематериальной форме, направленный на удовлетворение потребностей клиентов, возникающих с момента начала его взаимодействия с гостиничным персоналом.

Существует множество мнений ученых и специалистов–практиков по поводу типологии и классификации гостиничных услуг. Так, Г.А. Яковлев выделяет три категории услуг, предоставляемых в сфере гостиничного бизнеса: отдельные услуги и группы услуг; гостиничный продукт как комплекс услуг; расширенный продукт[[16]](#footnote-16).

Отдельные услуги составляют первую категорию. Гостиничный продукт состоит из множества таких услуг: услуг горничных, кухни, портье и т.д., которые составляют вторую категорию. Гостиничные услуги в соединении с компонентами местности составляют расширенный продукт – третью категорию.

При отнесении гостиничных услуг к той или иной категории руководствовались целями организации бухгалтерского управленческого учета, необходимостью разделения затрат по центрам доходов.

С этих позиций можно выделить следующие категории гостиничных услуг:

– основные – предназначены непосредственно для приезжающих в гостиницу;

– сопутствующие – предназначены для обслуживания преимущественно клиентов гостиницы, но этими услугами могут воспользоваться местные жители (ресторан, интернет–кафе, бизнес–центр и т.п.);

– прочие – услуги, предназначенные, как правило, для обслуживания местного населения, но ими могут воспользоваться и гости города (почтовое отделение, такси и т.д.).

В целях организации бухгалтерского управленческого учета рекомендуется применять предложенные виды классификации гостиничных услуг в зависимости от определенных центров доходов и признака обязательности оказания услуг.

Управление качеством услуг в гостиничной сфере – это одна из составляющих механизма управления, способ организации деятельности гостиничного предприятия. Управление качеством услуг охватывает корректировки отношений между участниками процесса предоставления услуг, между предприятием и потребителями услуг, формами и методами воздействия на процесс производства и реализации услуг, организационной структурой управления и условиями стимулирования персонала.

Содержание управления качеством гостиничных услуг должен направляться на выработку управленческих решений и осуществление комплекса управленческих действий по созданию, предоставлению и планирования услуг высокого уровня качества. Система управления качеством гостиничных услуг рассматривается, как своеобразный механизм управленческих отношений, который сформирован из следующих элементов:

1) законы управления качеством, т.е. с существенным периодически повторяющихся взаимосвязей между элементами системы управления качеством, которые обеспечивают ее функционирование и целостность;

2) объект управления качеством (структурных подразделений на предприятиях гостиничного хозяйства, руководителей среднего и низового уровней управления и подчиненного им персонала);
3) предмет управления качеством – гостиничной услуги или комплекса услуг, предоставляемых в предприятиях гостиничного хозяйства;

4) факторы управления качеством (на что направлена ​​деятельность в области качества с целью достижения определенных целей);

5) функции и методов управления качеством – конкретные формы и средства целенаправленного воздействия органов управления качеством на интересы и условия жизнедеятельности работников фирмы;

6) информация – совокупность данных для принятия управленческих решений относительно качества услуг;

7) методика – установленный способ деятельности и инструментария воздействия субъекта управления качеством на объект (планов, технологий, решений, норм и нормативов, форм материального и морального стимулирования);
8) организационная структура – обязанности, полномочия и взаимоотношения, представленных в виде схемы, по которой гостиничное предприятие выполняет свои функции, т.е. с внутреннего строения системы качества, которая отражает разделение труда в гостинице и специфику выполнения конкретных функций и методов деятельности в области качества;

9) технические средства сбора, обработки и хранения информации, технологии выполнения работ, которые повышают производительность и эффективность управленческого труда в области качества;

10) кадры управления качеством – руководители, специалисты, вспомогательный персонал.

Целью управления качеством гостиничных услуг является совершенствование форм и методов процесса управления, направленного на улучшение качества и обеспечение устойчивого конкурентного статуса предприятия. Для достижения этой цели администрация гостиничных предприятий должна обеспечить организацию всех органов управления и подразделений гостиницы, скоординированную на создание системы управления качеством. Управление качеством услуг должно предусматривать изучение рынка услуг гостеприимства, проведения маркетинговых исследований в соответствии с которыми улучшение качества гостиничных услуг должно осуществляться в соответствии потребностей потребителей.

Принципами управления качеством на основе внедрения системы качества является:

– ответственность руководства за формирование политики в области качества услуг и обеспечения удовлетворения потребностей потребителей;
– внедрение системы качества и выполнении определенных задач в области качества руководство должно обеспечить необходимые ресурсы (квалифицированные трудовые и материально–технические ресурсы);
– гостиничное предприятие для осуществления процесса оказания услуг должно разработать, документально оформить, внедрить и обеспечить действенность системы качества для реализации поставленных задач;
– между потребителями гостиничных услуг и работниками гостиницы должна быть налажена эффективное взаимодействие, ориентирована на определение процесса управления качеством услуг и структуры системы качества.

Процесс управления качеством услуг гостиничного предприятия охватывает стратегию реализации качества, который определяет основные направления и цели отеля в области качества, официально утвержденные руководством с учетом требований потребителей, задач в области качества, методов их выполнения, роли персонала в реализации стратегии, имиджа отеля и др.

Стратегия гостиничного предприятия в области качества может быть осуществлена ​​путем последовательной реализации краткосрочной или долгосрочной цели и предусматривать: улучшение экономических показателей функционирования гостиницы, достижения высокого уровня качества услуг по уровню ведущих отелей, ориентирование на удовлетворение потребностей определенных категорий потребителей или сегментов рынка, развитие и улучшение качества дополнительных услуг.

Основой формирования стратегии гостиничного предприятия в области качества является законодательная и нормативно–техническая база в сфере стандартизации и сертификации. Средством реализации стратегии качества является система качества, согласно которой осуществляется планирование качества, оперативное управление качеством, улучшение качества.

Планирование качества – деятельность руководителей гостиницы по определению целей и требований к качеству услуг к применению элементов системы качества охватывает планирование качества услуг, планирование управленческой и исполнительской деятельности, подготовку программ качества.

Оперативное управление качеством – это совокупность методов и видов деятельности, применяемых для выполнения установленных требований к качеству с целью текущего управления процессами в области качества и устранения краткосрочных причин неэффективного управления качеством обслуживания.

Обеспечение качества – это плановые и систематически выполняемые в рамках системы качества виды деятельности, необходимые для выполнения требований по качеству услуг.

Улучшение качества услуг отеля – это деятельность гостиницы по повышению эффективности процессов с целью получения прибыли предприятием и пользы (выгод) для потребителей гостиничных услуг.

В гостиничных предприятиях для реализации процесса управления качеством необходимо разрабатывать, документально оформлять, внедрять и поддерживать в рабочем состоянии систему качества разработанной методике по определению требований для осуществления всех связанных с предоставлением услуг процессов.

Современные системы управления качеством охватывают все этапы жизненного цикла гостиничной услуги, начиная с маркетинговых исследований и завершаются послеоперационным контролем и оценкой степени удовлетворения потребителей после пребывания в гостинице.

В стандартах ICO 9000 процессуальный подход к внедрению системы менеджмента качества является определяющим фактором. В механизме управления качеством гостиничных услуг на основе процессуального подхода в системе качества выделяются две группы процессов: основные и вспомогательные. Первую группу включаются процессы создания и реализации гостиничных услуг (бизнес процессы). Вторую группу составляют процессы менеджмента и процессы обеспечения.

В опыте функционирования гостиничных предприятий все проблемы управления качеством сводятся к определению функций, которые должен выполнять субъект управления в процессе управления качеством. Для рациональной организации управления качеством в гостинице решающее значение имеет выявление объема, структуры и характера функций. Изучение функций управления качеством позволяет определить объем функций, выполняемых субъектами управления в гостиничном предприятии, определить структуру управления, провести распределение функций между органами управления, эффективно организовать сам процесс управления. Таким образом, функции управления способствуют формированию системы управления качеством услуг как структуры и ее организации как процесса.

Сущность функций анализируется с таких позиций:

1) функция управления качеством услуг – вид управленческой деятельности;

2) функция управления качеством услуг – результат специализации управленческой деятельности;

3) функция управления является основой осуществления управления.

Управление качеством услуг является видом управленческой деятельности, который возник вследствие углубления разделения труда и специализации функций управления предприятием. Функция управления качеством услуг должна действовать на всех стадиях жизненного цикла услуги. При реализации функция управления проходит несколько этапов: принятие решения, осуществления управленческого влияния, сбор, обработка и передача информации, состоит из элементов производственно–эксплуатационного, технического, экономического и правового характера.

Специфические функции управления качеством услуг характеризуют отдельные стороны управленческой деятельности и отражают влияние управленческой системы на отдельную часть объекта управления. Специфические функции изменяются под влиянием инноваций на рынке (совершенствование управления качеством с использованием автоматизированной обработки информации), углубление специализации, управления сертификацией, сертификация системы качества, прогнозирование потребностей и уровня качества услуг, анализ и исследование операций в области качества, планирование улучшения качества услуг, организация системы маркетинговых исследований, технико–экономический анализ улучшения качества.

Полагаясь на вышесказанное, можно сделать вывод о том, что исследования системы качества гостиничных услуг должна базироваться на проведении оценки удовлетворенности потребителей услуг, качества оказываемых услуг, а также поведения контактного персонала. Иными словами удовлетворенность потребителей в рамках маркетинга услуг – это характеристика предприятия сферы услуг, позволяющая дать оценку его конкурентоспособности и успешности на основе качества оказываемых услуг и процесса взаимодействия потребителей сферы услуг и контактного персонала. Такой подход позволяет тесно увязать удовлетворенность потребителей и эффективность функционирования гостиницы. При этом в качестве потребителей могут рассматриваться как конечные потребители, так и посредники. Это важно для гостиничных услуг, которые будут анализироваться далее. Для современных гостиничных предприятий обе категории потребителей одинаково важны – одни непосредственно потребляют гостиничные услуги, другие способствуют «доведению» гостиничных услуг до конечных потребителей.

**Глава 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ НА ПРАКТИКЕ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА (на примере гостиницы ООО «Ромео»)**

**2.1 Организационно–экономическая характеристика гостиницы ООО «Ромео»**

Гостиница основана в 1997 году и получила свое название в честь одного из собственников – Пертия Ромео.

Полное наименование: Общество с ограниченной ответственностью «Рода», мини-гостиница «Ромео».

Гостиница по организационно–правовой форме относится к обществу с ограниченной ответственностью, поэтому основной целью является получение прибыли и распределение ее между участниками.

Мини–гостиница «Ромео» расположена практически в центре Челябинска, недалеко от городского сада имени Пушкина и паровоза–памятника «Красный коммунар».

Местонахождение гостиницы: Челябинская область, г. Челябинск,
ул. Монакова, д. 4..

Гостиница предлагает пять уютных номеров для комфортного и недорогого отдыха. Все номера оснащены необходимой мебелью, телевизором, холодильником и телефоном. В номерном фонде гостиничного комплекса применяется такая техника как сейфы, телевизионное оборудование, фены и другая техника. Так же в гостинице используются пассажирский лифт.

Средняя стоимость номеров варьируется от 1 000 до 1 800 рублей.

По соседству с гостиницей находится уютный одноименный ресторан грузинской кухни, где можно с комфортом подкрепиться свежим шашлыком, насладиться живым вокалом и организовать праздничный банкет.

Вместимость основного зала – 80 человек. Ресторан работает по системе меню «А-ля карт», что означает выбор блюд по меню или карте по собственному желанию. При этом заказчик четко знает, во сколько обойдется ему обед или ужин, ведь перед каждым из блюд записана стоимость одной порции.

Радушный персонал всегда рад гостям и готов окружить каждого клиента ненавязчивой заботой.

Гостиница «Ромео» – это небольшой уютный отель, который хорошо подходит для непродолжительного бюджетного отдыха после шумных праздников и приятного времяпрепровождения.

В данной гостинице выполняются все необходимые функции для ее эффективной работы. Кроме того, нужно отметить, что организационная структура является типовой для гостиничных предприятий с небольшим номерным фондом. Общество имеет линейно–функциональную структуру, предполагающую разделение функций между персоналом. Штат состоит из 9 человек.

Потребности в персонале (когда, где, сколько и какой квалификации работники потребуются) обуславливаются, прежде всего, стратегией развития бизнеса.

Показатели по численности персонала устанавливаются ежегодно на основе нормативов численности и определяют (по отношению к объему работы) уровень производительности труда.

Средний возраст работающих – 36,2 года является оптимальным для решения бизнес–задач, стоящих перед мини–гостиницей «Ромео».

Мини–гостиница «Ромео» выстраивает четкую и прозрачную систему использования результатов оценки, определяя их влияния на повышение оплаты труда, продвижение по служебной лестнице, решения о ротации и перемещениях, определение потребностей в обучении и развитии.

Оценка персонала является главным связующим звеном системы управления персоналом, по ее итогам определяются программы профессионального развития, поощрительный социальный пакет, изменение должностного оклада, а также планируется карьера на будущее.

Организационная структура мини–гостиницы «Ромео» является отражением полномочий и обязанностей, которые возложены на каждого ее работника, и представлена в Приложении 2.

Сущность структуры управления состоит в том, что управляющие воздействия на объект могут передаваться только одним доминантным лицом – руководителем, который получает официальную информацию только от своих, непосредственно ему подчиненных лиц, принимает решения по всем вопросам, относящимся к руководимой им части объекта, и несет ответственность за его работу перед вышестоящим руководителем.

Структура предприятия линейная, простая по построению и обеспечивающая непосредственно прямое воздействие на объект управления, т.е. на персонал гостиницы, и бизнес-процессы со стороны линейного руководителя, который возглавляет определенный участок гостиницы.

Преимуществами линейной организационной системы управления является:

1) единство и четкость распоряжений;

2) согласованность действий исполнителей;

3) простота управления (один канал связи);

4) четко выраженная ответственность;

5) оперативность в принятии решений;

6) личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

А недостатками линейной организационной системы управления будут:

1) высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечить эффективное руководство по всем функциям управления;

2) отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений;

3) перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и сменными структурами;

4) концентрация власти в управляющей верхушке.

Любая гостиница приспосабливает организационную структуру к собственным задачам и потребностям. Организационная структура мини–гостиницы «Ромео» подвижна и может пересматриваться по мере необходимости в зависимости от условий деловой активности, изменений объема должностных обязанностей персонала с учетом роста его квалификации и возможностей.

Права и обязанности руководства определяются, исходя из потребности удовлетворения желаний клиентов через имеющиеся возможности и ресурсы.

Обязанностями директора являются:

– организация управления всеми службами отеля;

– решение вопросов кадрового обеспечения;

– создание и поддержание необходимых условий труда для персонала;

– контроль соблюдения всех установленных норм и правил по охране труда, технике безопасности и противопожарной безопасности;

– ведение переговоров и заключение договоров с турфирмами, поставщиками продуктов, хозяйственных товаров, напитков;

– выполнение функций менеджера по рекламе;

– разрешение всех спорных вопросов;

– следит за своевременными расчётами по заработной плате, коммунальным платежам и налогам.

Менеджер проверяет качество номеров после проведения капитального и текущих ремонтов, а также показания счетчиков воды и электрической энергии,следит за качеством подготовки номерного фонда перед заселением клиентов, а также проводит контроль за состоянием мебели и бытовой техники. В обязанности входит также подбор, управление и аттестация кадрового состава гостиницы.

Отдел номерного фонда несет ответственность за создание основных гостиничных услуг и поддержание номерного фонда в соответствии с принятыми на предприятии стандартами.

В обязанности администратора номерного фонда входит:

– прием заявок на бронирование (телефон, факс, Интернет), их обработка и учет;

– встреча, прием, регистрация и размещение гостей;

– финансовые расчеты за проживание в отеле и оказание услуги, контролируя полное оформление счёта, включая подтверждение кредитной карты;

– выполнение финансового отчета за поступление денежных средств от продаж номерного фонда и дополнительных услуг, оказанных гостю, а также за расход продуктов питания, напитков, материалов для уборки, косметики, аксессуаров и расходных материалов в конце каждой рабочей смены;

– обслуживание завтраков;

– работа с турфирмами;

– заказ продуктов питания и хозяйственных товаров;

– выполнение функций, связанных с оказанием дополнительных услуг.

Отделу номерного фонда подчиняются горничные.

Служба горничных отвечает за уборку номеров, холлов, туалетов, коридоров, внутренних помещений, в которых осуществляется прием и обслуживание клиентов. Горничные превращают использованный продукт, каким является гостиничный номер после отъезда гостей, в готовый для последующей реализации чистый и уютный номер. Служба горничных использует собственную прачечную, в которой использованное постельное белье, полотенца преобразуются в чистый, готовый к употреблению продукт. Служба состоит из 3 человек.

В обязанности горничных входит:

– ежедневная уборка всех помещений;

– поддержание необходимого санитарно–гигиенического состояния и уровня комфорта номеров;

– отслеживание расхода материалов для уборки, косметики и расходных материалов.

Бухгалтерская служба, бухгалтерский учет на предприятии осуществляется по упрощенной системе налогообложения одним человеком – главным бухгалтером, который несет ответственность перед руководством предприятия за организацию бухгалтерского учета и предоставления бухгалтерской отчетности.

Основной задачей официантов является приветствие гостей ресторана, приём заказов, оказание гостям помощи в выборе блюд и напитков, обслуживание гостей, оформление и предъявление счетов гостям.

На предприятии общественного питания гостиницы «Ромео» традиционно применяются следующие формы обслуживания: повседневное и банкетное обслуживание, специальные формы обслуживания.

Персонал отеля – это коллектив достаточно монолитный, так как многофункциональность и взаимозаменяемость создают в коллективе атмосферу взаимопонимания и дружелюбия. В среде таких небольших коллективов, как правило, главенствующую роль играют: кооперация всех сотрудников, коллективизм, обработанность всех функционирующих звеньев и благоприятный психологический климат. Еще достоинство, которым отличается коллектив гостиницы «Ромео» – это оптимальная однородность или небольшое различие сотрудников по социальному статусу. В основном это: молодые сотрудники, разница в возрасте минимальная, готовность специалистов к обучению, любовь к своему делу, желание карьерного роста путем приобретения знаний и опыта и взаимная поддержка в периоды наивысшей концентрации усилий для выполнения стоящих задач.

Основными задачами гостиницы являются:

1. предоставление гостям услуг размещения, а также дополнительных услуг в виде питания, связи, бытового обслуживания и других услуг, предоставляемых отелем;
2. обеспечение безопасности жизни, здоровья и имущества гостей.
3. обеспечение санитарно-гигиенических норм.
4. предоставление высококлассного вежливого, профессионального и дружелюбного сервиса гостям.
5. информирование о перечне услуг, прейскуранте цен, а также о форме и порядке оплаты.

В работе сотрудников мини–гостиницы «Ромео» обращает на себя внимание подход к индивидуальному обслуживанию клиентов, что, безусловно, является ключом к успешной работе предприятия. Персонал гостиницы в своей работе руководствуется правилами хорошего обращения с посетителями. Особое внимание уделяется бережному отношению к гостям, высокому уровню культуры и профессионализму в работе.

Что касается конкурентоспособности гостиничного предприятия «Ромео» относительно других мини-гостиниц города Челябинска, рассмотрим деятельность гостиницы на основе SWOT и PEST анализов.

SWOT анализ –необходимый элемент исследований, обязательный при составлении любого уровня стратегических и маркетинговых планов. Данные, полученные в результате ситуационного анализа, служат базисными элементами при разработке стратегических целей и задач компании.

Данный анализ представлен в Приложении 3.

Из анализа делаем вывод, что мини-гостиница располагается в выгодном месте. Гостям, приехавшим в командировку, выгодно заселяться в этой мини-гостинице, потому что она находится в близости от центра города.

PEST-анализ – это простой и удобный метод для анализа макросреды предприятия. Методика PEST-анализа часто используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли, а результаты PEST-анализа можно использовать для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT анализа компании.

Подведя итоги, можно сказать, что как в целом, так и в частности развитие дальнейшего гостиничного бизнеса зависит от политической и экономической ситуации в городе Челябинске.

**2.2 Проблемы управления качеством в практике ООО «Ромео»**

Для анализа существующего положения на рынке услуги оценки обслуживания в гостинице также были использованы методы «гостевых анкет» и «опросных листов» представителей администрации гостиницы.

Такая форма оценки обслуживания в гостинице позволяет обратить внимание на такие стороны гостеприимства, которые видны только с позиции гостей. В анкетах гостя просят оценить ассортимент и качество предлагаемых ему услуг, в том числе уровень сервиса, пре­доставляемого службами размещения, средства распространения информации об услугах гостиницы и др.

Анализ гостевых анкет позволяет выявить целевую группу клиентов, удовлетворенность ассортиментом и качеством обслуживания, а так же конкретные случаи некачественного обслуживания. Полученная в результате информа­ция позволяет частично прогнозировать развитие продвижения предприятия и пла­нировать в случае необходимости корректирующие мероприятия.

Инструментами исследования выступили анкета для посетителей гостиницы, опросный лист для интервьюирования представителей администрации гостиницы.

Анкеты раскладывались в номера и заполнялись гостями гостиницы перед отъездом, заполнялись только взрослыми посетителями, старше 18 лет. Анкета составлена из 15 вопросов туннельным подходом: от общего к частному. Респондентам предлагались вопросы в следующей форме: открытые, закрытые. В ходе опроса узнали взгляды и мнения потребителей. Анкета гостя представлена в Приложении 5.

Анкета проводилась в форме опроса. Для опроса был выбран 21 человек. Ключевыми параметрами для отбора участников целесообразно выделить возраст и пол.

В результате опроса были выделены 3 группы посетителей по возрасту:

1) 1ая группа – молодые люди (от 18 до 30 лет)

2) 2ая группа – средний возраст (от 30 до 50 лет)

3) 3ая группа – старший возраст (старше 50 лет)

Выяснилось, что основная цель визита в гостиницу для молодежи – отдых. Для большинства гостей среднего возраста – деловые цели, приезд на конференцию или семинар (в большинстве мужчины) Для старшего возраста – приезд на конференцию или семинар.

Основной источник информации о деятельности гостиницы для посетителей всех возрастных групп – сведения, полученные от знакомых, на втором месте – Интернет, причем роль его выше всего для молодежи.

Большинство клиентов согласились с утверждением, что им пришлось ждать при оформлении номера в гостинице 5 – 10 минут (в среднем по группам это подтвердили 60 % опрошенных).

Большинство опрошенных респондентов остались довольны обстановкой номера для отдыха: в среднем по группам – 80 %.

Абсолютное большинство респондентов единодушны в оценке чистоты уборки номера – они остались довольны.

Примерно такие же результаты получены на вопросы, как гости оценивают работу дополнительных служб гостиницы: стирка, глажение, химчистка. Большинство клиентов оценивают на «отлично».

По качеству питания мнения разделились. Примерно половина всех опрошенных (из всех групп) оценивает питание как «отличное», вторая половина склоняется к оценке «хорошо». Причем наиболее завышенные требования у респондентов средней возрастной группы.

Что касается приветливости и внимательности персонала и профессионализма обслуживания в отеле, большинство респондентов оценивает эти критерии на «отлично». Причем наиболее лояльны в оценке респонденты средней группы.

Экскурсии заказывали в большинство респонденты молодежной группы, т.к. они приезжали с детьми и с целью отдыха, и лишь немногие из средней возрастной группы и старшей группы.

Большинство респондентов (из всех групп) не заказывали еду в номер (в среднем 70 % опрошенных).

Замечания и пожелания (в адрес конкретных служб) респонденты высказали, в основном по организации качества питания и в большинстве мужчины.

Что касается вопроса о представлении опрашиваемых людей об идеальной мини–гостинице, то наибольшее количество респондентов указали следующие характеристики (расположены по значимости факторов для гостей):

1) уютная обстановка;

2) отличное обслуживание;

3) вкусная, качественная еда;

4) спокойный отдых;

5) развлечения.

Таким образом, гости гостиницы – бизнесмены и руководящие работники, эти клиенты нуждаются в комфорте, чистоте и безопасности, и все это они находят в малых гостиницах. Одни выбирают мини-гостиницу из-за уюта и некоторой эксклюзивности. Другие – по месторасположению.

Развитие гостиничного бизнеса в России, к примеру, делового туризма, соприкасается с определенными проблемами, решение которых важно на данном этапе развития гостиничного сервиса.

Одна из ключевых проблем – это отсутствие бизнес–гостиниц в регионах.

В настоящий момент гостиницы самого высокого уровня комфорта располагаются в Москве и Санкт–Петербурге. Порядка 20 % отелей России сегодня соответствуют по уровню комфорта хотя бы одной звезде согласно требованиям действующих стандартов.

Создание отелей, способных принимать деловых туристов, актуально. Региональные гостиничные предприятия сталкиваются с серьезными трудностями при решении задач повышения эффективности деятельности. Несовершенство стандартов качества, нехватка средств для того, чтобы вести эффективную маркетинговую деятельность, отсутствие возможности, а иногда и желания перенять зарубежный и передовой отечественный опыт коллег – все это проблемы региональных гостиниц, которые могли бы стать основой для развития бизнес–туризма[[17]](#footnote-17).

В данных вопросах важна роль профессиональных управляющих компаний, в которых аккумулирован опыт специалистов, знающих специфику отрасли, умеющих применить имеющийся опыт в решении задач антикризисного управления гостиничными предприятиями, создании единых стандартов, возможности создания механизмов контроля качества обслуживания, показавших на примере собственных отелей способность эффективного управления гостиничными предприятиями, имеющими достаточно средств для инвестирования в новую инфраструктуру отелей и т.п.

Вторая проблема – низкий уровень качества обслуживания, отсутствие профессионального подхода в управлении качеством обслуживания.

За рубежом уже многие годы используется идеология специализации гостиничных предприятий на приеме и обслуживании клиентов, составляющих целевые рыночные сегменты[[18]](#footnote-18). При определении миссии гостиничного предприятия универсальность, «всеядность» рекреационного производства должны быть отвергнуты в самом начале. Только при специализации производства гостиничных услуг можно добиться полного удовлетворения потребностей клиентов. Этот принцип очень важен при создании и управлении комплексом услуг гостиниц делового назначения.

Третья проблема – текучесть кадров из-за недовольства заработной платой, отсутствия возможности профессионального и карьерного роста в мини-гостиницах.

Кроме таких очевидных проблем, на практике существует масса самых других проблем.

Остановимся на некоторых их них.

Первая проблема – это дискретность производства услуг и целостность их потребления, проявляющаяся как определенное противоречие в решении задач управления качеством продукта. Маленькие недостатки, приходящиеся на долю гуманитарных технологий, допущенные хотя бы одним сотрудником отеля или ресторана могут стать причиной неудовлетворенности туриста. Профессионалы турбизнеса часто говорят: «Гостеприимство – искусство мелочей». Работа каждого сотрудника в процессе предоставления гостиничных услуг одинаково важна. В обеспечении качества обслуживания невозможно выделить более или менее главную службу.

Вторая проблема – это способность повторного производства услуг на одинаково высоком уровне, или продолжительность качества. Решение данной проблемы для многих служб или даже целых гостиниц оказывается непосильной задачей, что становится причиной резкого снижения конкурентоспособности всего предприятия. Причины – плохое качество средств труда персонала, недостаток эргономичности рабочих мест, недостаток своевременной и продуманной мотивации работников или неналаженности всей системы взаимодействия между работниками предприятия, которая в состоянии обеспечить бесперебойную работу на одинаково высоком уровне.

Третья проблема – относительность (субъективность) восприятия качества. Специфика сферы рекреации заключается в том, что производимый продукт полностью или частично неосязаем, а эффект сервиса оценивается потребителем в условиях определенного эмоционального состояния, зависящего от огромного количества факторов. Например: особенности воспитания, возраст, культурные традиции народа, представителем которого является гость, понятие о комфорте, привычки, самочувствие или психологическое состояние на момент получения услуги, физиологические особенности организма и еще многое другое.

Все это делает восприятие качества услуг гостиничного предприятия во многом субъективным, зависящим от индивидуальных характеристик каждого туриста, а, следовательно, делает субъективной и технологию создания психологического комфорта для каждого гостя. Кроме того, есть еще некоторые факторы, специфичные для сферы гостиничных услуг и влияющие на создание качественного продукта, способного удовлетворить потребности самого взыскательного делового туриста[[19]](#footnote-19).

Мировая практика выработала определенные правила организации эффективного сервиса, соблюдение которых как раз и позволяет профессиональному менеджеру применить соотносительно с конкретным гостиничным продуктом весь накопленный опыт создания эффективного сервиса.

Важно помнить, что любое дело требует системного подхода, основанного на опыте профессионалов и консолидации усилий профессиональных управляющих кампаний, владельцев гостиниц, инвесторов, профессиональных ассоциаций и объединений, органов государственной власти.

**2.3 Предложения по совершенствованию системы управления качеством в практике гостиницы «Ромео»**

Предприятия индустрии гостеприимства функционирует в условиях развивающихся рынков. Усиливается воздействие рыночных сил, требующих повышения конкурентоспособности и удовлетворения потребителя, обеспечивающего благополучие предприятия, его работников и владельцев.

Современная концепция маркетинга определяет задачу производственно–сбытовой деятельности предприятия, направленной на достижение конечного результата – прибыли при сохранении или укреплении благополучия потребителя и общества в целом. Эта концепция означает сбалансированность трех факторов: стремления к прибыли, учёт покупательских потребностей и интересов общества.

Определяющими дальнейшее развитие предприятий индустрии гостеприимства будут:

1) эффективный менеджмент на основе маркетинга, обеспечивающий необходимые условия для производства и реализации продукции и услуг;

2) внедрение системы качества, позволяющей обеспечить конкурентоспособность и доходность.

Для предприятия гостиничного сервиса «Ромео», в котором отсутствует служба качества, предложим использование концептуальной модели качества обслуживания, которая определяет качество обслуживания с точки зрения удовлетворения ожиданий клиента. Данная модель была предложена в 1985 г. американским ученым–маркетологом Берри Леонардом[[20]](#footnote-20).

Модель включает пять этапов.

1) Первый этап – ожидания потребителя и реакция руководства отеля. Отелям необходимо проводить предварительные исследования потребителей, чтобы выяснить требования рынка, и затем переориентировать свою деятельность согласно этим требованиям. Для того чтобы клиенты знали о том, что отель заботится о качестве обслуживания, можно проводить анкетирование.

*2)* Второй этап – восприятие руководством специфики качества обслуживания. Цели должны быть поддержаны работниками отеля. Руководство должно показать подчиненным свою поддержку через должную оценку результатов их работы, общение руководства с  сотрудниками и поощрение особенно хорошо работающих.

3) Третий этап – восприятие руководством качества обслуживания. Этот этап возникает, когда руководство понимает, какие есть потребности у клиентов, и знает, какие требования по оказанию качественных услуг разработаны, но служащие не способны на такой уровень обслуживания или не желают его оказывать. Ошибки на этом этапе происходят в «момент истины», когда работник предприятия и клиент вступают во взаимодействие. Ошибки на этом этапе могут быть снижены через программу внутреннего маркетинга. Основные способы предотвращения ошибок на этом этапе – обучение, контроль условий труда и развитие системы поощрения работников.

4) Четвертый этап – предоставление обслуживания и обязательства. Особое значение в предоставлении услуг имеет соблюдение постоянства. Роскошный отель должен предоставлять обслуживание, даже если в нем проживает один клиент. Надо быть готовым оплатить цену риска и оставаться высококлассной гостиницей. Надо также иметь в виду, что предоставление услуг и политика обслуживания едины. Здесь не может быть двойных стандартов. Например, кассир гостиницы отказалась принимать оплату у клиента по кредитной карточке без мотивации своих действий. Она предложила оплатить наличными, хотя месяц назад у этого же гостя принимала оплату по той же карте. Несоответствие этим правилам приводит к ошибкам на этом этапе.

5)Пятый этап – ожидаемое обслуживание и восприятие предоставленного обслуживания. Этот этап – производный от других. Поскольку любой из предшествующих этапов может увеличиваться в размерах, пятый этап также имеет возможности роста, которые происходят из различия между ожидаемым качеством обслуживания и предоставленным в действительности. Ожидаемое качество – это то, что гость ожидает получить от гостиницы. Предоставленное обслуживание – это то, что гость чувствует, что он получил от гостиницы. Если гость получает меньше, чем ожидал, то остается не удовлетворен и никогда больше не вернется в этот отель.

Соответственно предложим следующую систему управления качеством услуг гостеприимства (Приложение 6).

Существует множество систем и методов управления качеством услуг в гостинице, программ его повышения и способов его контроля. Совокупность правильно подобранных систем и методов управления качеством услуг позволяет построить работу на предприятии так, что в выигрыше останутся все три субъекта гостиничной индустрии: и довольный услугой гость, и удовлетворенный работой персонал гостиницы, и получающий от этого прибыль собственник гостиничного бизнеса.

Программы повышения качества, так же как и способы его контроля, должны быть неотъемлемой частью работы любой гостиницы.

В гостинице «Ромео» нет сотрудника, занимающего проведением оценки (диагностики) качества обслуживания, руководство и учредители не имеют опыта в проведении таких оценок и методологии проведения оценки, а персонал гостиницы не может самостоятельно объективно оценить свою работу, в таком случае целесообразно обратиться к использованию методики Mystery Guest[[21]](#footnote-21). Данная методика контролирует и измеряет качество обслуживания, информирует сотрудников о том, что важно в обслуживании клиентов, стимулирует необходимый образ действий сотрудников с помощью мотивирующих систем вознаграждения, обеспечивает обратную связь с «переднего края», поддерживает программы продвижения, осуществляет аудит соответствия стандартам обслуживания, позволяет анализировать конкурентов, раскрывает необходимость дополнительного обучения и возможности для роста загрузки и поддерживает честность работников.

Этапы реализации методики Mystery Guest:

1) этап 1 – определение текущих и желаемых показателей работы сотрудников гостиницы, а также ключевых факторов влияющих на эти показатели;

2) этап 2 – компанией, проводящей диагностику, гостинице представляется анкета, содержащая подробное описание проверяемых критериев качества, совместно обсуждается степень важности критериев, которая затем отражается в системе подсчета оценки визита.

3) этап 3 – эксперты совершают визиты по заранее определенным технологиям (в гостинице проверяющие, в соответствии со сценарием визита и инструкцией, действуют как обычные клиенты: общаются с сотрудниками, просят оказать дополнительные услуги, предъявляют претензии и т.д.);

4) этап 4 – собранная информация заносится в анкету непосредственно во время визита в гостинице, при необходимости эксперты выполняют скрытую аудио и видеозапись своего визита, данные сводятся в отчет, который анализируется сотрудниками компании–эксперта, затем информация вводится в электронную базу данных и анализируется и выводится объективная оценка уровня качества, а отчетная информация в виде аналитического отчета предоставляется заказчику в любом формате, удобном ему;

5) этап 5 – полученные результаты анализируются сотрудниками компании–эксперта (при необходимости с участием экспертов, участвовавших в проверке).

На основе этого анализа экспертами предлагаются гостинице необходимые действия и меры для повышения эффективности работы гостиницы (программы обучения, мотивации, создание маркетинговых программ продвижения предприятия и т.д.).

Проведение оценки текущего качества обслуживания (в том числе, 7 проверок по методике Mystery Guest для конкурентов и разработку стандарта обслуживания клиентов в гостинице на компанию–эксперта в области гостиничного бизнеса. Выбор компании–эксперта осуществляется на основе критериев, представленных в Приложении 7.

Mystery Guest может работать в разных формах: посещение гостиниц (если есть необходимость), бронирование по телефону, факсу, через Интернет, скрытая видео/аудио запись.

Представим план проведения оценки в виде таблицы в Приложении 8.

Как видно, одновременно с выявлением проблем следует провести обучение персонала с целью с подробного разъяснения ошибок и недочетов, которые могут возникнуть при использовании положений стандарта. Обучение персонала в рамках проведения исследования качества обслуживания и разработки стандарта нельзя рассматривать отдельно от указанных мероприятий, т.к. это единый комплекс услуг, предполагающий ознакомление персонала с новым стандартом.

Также мини-гостинице «Ромео» необходимо регулярно совершенствовать автоматизированную систему управления, которая тесно связана с бронированием номеров. Необходимо начать с исследования существующих систем и технологий управления гостиничными предприятиями, представленными непосредственно в России. В настоящее время наблюдается бурное развитие информационных технологий и программных средств в сфере гостиничного бизнеса, что обусловливается тем эффектом, который можно получить при их правильном использовании. Современные информационные технологии позволяют организовать работу гостиничного предприятия с максимальной эффективностью.

Вопрос комплексной автоматизации процессов бронирования, расчетов с гостями, агентами, туроператорами и хозяйственной деятельности становится все более актуальным для российских гостиниц. Зачастую гостиницы идут по пути разработки собственных заказных автоматических систем управления, однако они зачастую бывают малоэффективны, экономически невыгодны. Существует несколько причин, по которым использование стандартных продуктов необходимо:

1) стандартная система накапливает в себе положительный опыт эксплуатации в десятках и сотнях гостиниц;

2) стандартная система обязательно поддерживается фирмой–производителем;

3) стандартная система развивается вместе с развитием рынка и информационных технологий, есть возможность усовершенствовать автоматизированную систему управления по мере необходимости, перейдя на использование более новой версии программного обеспечения (стоимость которой значительно ниже, чем при первой покупке);

4) некоторые задачи по автоматизации настолько сложны, что просто не могут быть решены одиночными гостиницами.

При выборе систем лучше обращаться за рекомендациями к гостиницам, уже прошедшим путь автоматизации полностью или частично, с целью получить отзыв о программном продукте, качестве установки и обучения, репутации компании–поставщика и взаимоотношениях с ней в ходе эксплуатации.

Для анализа эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию качества в практике гостиничных услуг «Ромео», в первую очередь, смотрим на вложенные затраты на повышение качества обслуживания в гостинице и введение дополнительных программ, услуг. Затем оцениваем эффективность по следующим направлениям.

Конкурентное преимущество можно определить как достижение приверженности клиентов при максимизации объема продаж в расчете на одного гостя. Для гостиницы «Ромео» внедрение новой действенной автоматизированной системы управления позволит получить удобную систему управления клиентской базой, при этом будет получена возможность формирования базы постоянных клиентов. Постоянными являются клиенты, пребывающие в гостиницу на размещение в третий и более раз в течение последних 12 месяцев. Повышение количества таких клиентов будет происходить за счет предоставления управленческому персоналу инструменты для повышения отдачи от неосязаемых активов гостиницы – использование данных о предпочтениях постоянных гостей позволяет предоставлять им уникальный персонифицированный сервис, предупреждая их пожелания и предлагая дополнительные услуги, которые будут ими заказаны. Кроме того, выявление закономерностей спроса на различные услуги гостиницы с использованием инструментов бизнес–анализа позволяет оптимизировать ассортимент услуг и составлять пользующиеся спросом предложения для каждой категории гостей. Внедрение новой системы управления позволит гостинице «Ромео» более гибко и своевременно реагировать на изменяющиеся спрос и условия рынка и быстрее формировать новые, пользующиеся спросом предложения.

Повышение производительности в гостинице «Ромео» будет достигнуто благодаря оптимизации использования ресурсов гостиницы, экономии затрат на обработку данных и более эффективному осуществлению основных производственных операций. Создание интегрированной гостиничной информационной сети, в центре которой находится приобретенная система управления, позволяет свести к минимуму необходимость дублирования информации и соответственно избежать ошибок, возникающих при ручном вводе данных. Экономия труда даже одного работника в день позволит за год сэкономить существенную сумму денег, не говоря уже об избежание дорогостоящих ошибок. Ожидается, что новая система приведет к росту производительности труда персонала службы приема и размещения гостиницы за счет использования данной системы в процессе работы с клиентами, формированию документации и анализа номерного фонда. Возможности систем по организации работы позволит более правильно планировать загрузку обслуживающего персонала. Ожидается рост производительности даже труда горничных. Но наибольшей отдачи можно ожидать от повышения правильности принятия управленческих решений, что достигается благодаря оптимизации информации, используемой в управленческом процессе. Новая автоматизированная система управления может содержать множество управленческих отчетов, представляющих данные в обработанном для принятия решений виде. С получаемыми отчетами директор гостиницы «Ромео» может более точно определить позиционирование гостиницы, динамику изменения спроса и особенности предпочтений гостей, выявить наиболее важных клиентов и подготовить для них персонифицированные предложения.

Максимальное использование имеющихся ресурсов, а именно номерного фонда гостиницы, и правильное управление процессом бронирования позволит его использовать наиболее эффективно. В данном случае большое внимание нужно уделить возможностям бронирования с собственного Интернет–сайта гостиницы, а также общеизвестных туристических платформ – booking.com и trivago.ru. Максимизация отдачи от номерного фонда достигается и благодаря возможности внедренной системы управления оценивать ожидаемый процент незаездов по каждой категории гостей или сегменту рынка и устанавливать соответствующий допустимый процент перебронирования, а также вести листы ожидания, с помощью системы управления этот показатель незаезда можно свести к минимуму.

Качество предоставления услуг напрямую зависит и от персонала гостиницы, его отношения к своей работе. Поэтому для уменьшения текучести кадров, недовольства сотрудников отсутствием возможности профессионального и карьерного роста, уровнем заработной платы, необходимо ввести материальное и моральное стимулирование сотрудников.

Материальное стимулирование может быть выражено в премировании сотрудников за выполнение плана продаж дополнительных услуг гостиницы.

Моральное же стимулирование сотрудников гостиницы можно реализовывать как через личное, так и публичное признание. Личное признание – упоминание в специальных докладах особо отличившихся работников высшему руководству гостиницы (директору), персональное поздравление по случаю праздников и семейных дат. Публичное же признание – это проведение конкурса «Лучший сотрудник месяца», фото победителя которого вывешивается на информационный стенд гостиницы, сайт гостиницы, разработка специальных статусных знаков, проведение корпоративных мероприятий для семей таких сотрудников (Новый год для детей сотрудников).

**Заключение**

Качественное обслуживание – это прибыльная стратегия, позволяющая не только привлекать больше новых клиентов, но и эффективнее работать с существующими, предотвращать их уход и меньше зависеть от ценовой конкуренции. Высокий уровень сервиса позволяет избежать дополнительных затрат, связанных с исправлением допущенных ранее ошибок. Качественное обслуживание способствует формированию определенной корпоративной культуры, стимулирующей сотрудников компании работать на высшем уровне, способствующей выявлению и вознаграждению подобной инициативы.

Качество – это правильно определенные потребности клиентов. Здесь принимается во внимание то, что гостиницам необходимо предоставлять продукты/услуги, соответствующие потребностям гостей и их ожиданиям, что и формирует конкурентное преимущество на рынке гостиничного сервиса.

Обслуживание в индустрии гостеприимства – умение удовлетворять запросы и нужды гостей заведения в полном объеме. Это умение персонала предприятия поддерживать благоприятный контакт с гостем, благодаря которому в сознании гостя сложится определенное впечатление о гостинице.

Проанализировав литературные источники, посвященные качеству приема и обслуживания в гостинице, был сделан вывод о том, что в условиях жесткой конкуренции в индустрии гостеприимства, совершенствование качества обслуживания является незаменимым фактором для развития предприятия. Ведь целью каждого гостиничного предприятия является повышение конкурентоспособных преимуществ и расширение рынка потребителей услуг с помощью сохранения достигнутого уровня в обслуживании клиентов и стремления к его повышению. Кроме того, центральной фигурой в системе управления качеством является клиент. Для того, чтобы обеспечивать высокое качество обслуживания, руководству гостиницы необходимо уделять большое внимание оценке качества и обучению персонала. Использование концептуальной модели и методики Mystery Guest, позволит компании проводить более детальный анализ качества обслуживания, выявлять и устранять недостатки в существующей системе качества, что, в свою очередь, повысит удовлетворенность клиентов и привлечет новых.

Оценка эффективности показала, что все предложенные мероприятия являются экономически выгодными. Внедрение данных мероприятий позволит гостиницам повысить качество обслуживания клиентов, увеличить рейтинг гостиницы на популярных сайтах бронирования, что улучшит имидж гостиницы и привлечет новых клиентов.

Таким образом, качество приема и обслуживания – это комплексная категория, один из важнейших показателей эффективности функционирования гостиничных предприятий, объект анализа, планирования и управления. Главной составляющей всей системы качественного обслуживания является качество гостиничных услуг.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Постановление Правительства Российской Федерации от 25 апреля 1997 г. № 490 «Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации от 5 мая 1997. № 18. Ст. 2153.

2. Приказ Минкультуры России от 03.12.2012 N 1488 «Об утверждении порядка классификации объектов туристской индустрии, включающих гостиницы и иные средства размещения, горнолыжные трассы и пляжи, осуществляемой аккредитованными организациями». Зарегистрирован в Минюсте России 15.05.2013 N 28400 // Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти, N 27, 08.07.2013.

3. ГОСТ ISO 9001–2011 Системы менеджмента качества. Требования / Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 3 ноября 2009 г. № 496–ст. – М.: Стандартинформ, 2012.

4. Агамирова Е. В. Управление персоналом в туризме и гостинично–ресторанном бизнесе: практикум. – М.: Дашко и К., 2010. – 178 c.

5. Агарков А. П. Управление качеством: учебное пособие.– М.: Изд–во: Дашков и К, 2010. – 228 с.

6. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы: учебник / Г.Л.Азоев, А.П. Челенков. – М.: Новости, 2010. – 210 с.

7. Александрова А. Ю. Международный туризм: Учебник для вузов, специальность «География». – М.: Аспект Пресс, 2002. – 464 с.

8. Арбузова Н. Ю. Технология и организация гостиничных услуг: Учебное пособие / Н.Ю. Арбузова. –2–е изд., испр. – М.: Академия, 2011. – 224 с.

9. Ахмин A. M., Гасюк Д. П. Основы управления качеством продукции. Учебное пособие. – СПб.: Издательство «Союз», 2002. – 192 с.

10. Баумгартен Л. В. Управление качеством в туризме: учебник. – М.: Изд–во «Академия», 2010. – 304 с.

11. Белова В. П. Менеджмент и маркетинг в туризме: учебное пособие. – М.: МГИИТ, 2012. – 52 с.

12. Биржаков М. Б. Введение в туризм: учебное пособи. – СПб.: Издательский дом «Герда», 2014. – 544 с.

13. Виноградова М. В. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса: учебное пособие / М.В. Виноградова, З.И. Панина. – М.: «Дашков и К», 2012. – 448 с.

14. Волков Ю. Ф. Технология гостиничного обслуживания: учебник. – М.: ФЕНИКС, 2011. – 214 с.

15. Всеобщее управление качеством: Учебник для вузов / О.П. Глудкин, Н.М. Горбунов, А.И. Гуров, Ю.В. Зорин: под ред. О.П. Глудкина. М.: Горячая линия – Телеком, 2001. – 600 с.

16. Гареев Р. Р. Особенности системы управления качеством в гостиничных предприятиях. – Молодой ученый, 2013. – Вып.2. – №11 – 319 с.

17. Грибов, В. Д. Экономика предприятия: учебник. Практикум.5–е изд., перераб. И доп./ В.Д. Грибов, В.П. Грузинов. – М.:КУРС: ИНФРА–М, 2013 – 448 с.

18. Дехтярь Г. М. Лицензирование и сертификация в туризме. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 256 с.

19. Дурович А. П. Маркетинг в туризме: Учебное пособие для студентов вузов. – 3–е изд., стер. – Минск: Новое знание, 2003. – 495 с.

20. Джанджугазова Е. А. Маркетинг в индустрии гостеприимства: учеб. пособие. – М.: Издательский центр «Академия», 2013. – 369 с.

21. Жукова М. А. Индустрия туризма: менеджмент организации. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 199 с.

22. Европейский гостиничный маркетинг. Учеб. пособие: Пер. с англ. Е. О. Драгныш. – М.: Финансы и статистика. 2002. – 224 с.

23. Ефремова М. В. Основы технологии туристского бизнеса: Учебное пособие. – М.: Издательство «Ось–89», 2011. – 192 с.

24. Ёхина М. А. Организация обслуживания в гостиницах: учеб. пособие. – 4–е изд. – М.: Издательский центр «Академия», 2012. – 208 с.

27. Кабушкин Н. И. Менеджмент туризма: Учебник для студентов вузов специальности «Экономика и управление социально–культурной сферой». – 3–е изд., испр. – Минск: Новое знание, 2002. – 408 с.

28.  Квартальнов В. А. Иностранный туризм. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 232 с.

29. Квартальнов, В.А., Менеджмент туризма: основы менеджмента: учебник /В.А. Квартальнов, И.В. Зорин. – М.: Издательство «Омега–Л», 2012. – 235 с.

30. Квартальнов В. А. Стратегический менеджмент в туризме. Современный опыт управления: Монография / Рос. Междунар. Академия туризма. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 454с.

31. Квартальнов В. А. Туризм: Учебник для образовательных учреждений туристического профиля. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 315 с.

32. Кнышова Е. Н. Менеджмент гостеприимства: учеб. пособие / Е.Н. Кнышова, Ю.М. Белозерова. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА–М, 2013. – 512 с.

33. Кобяк М. В. Управление качеством в гостинице: учебное пособие / М.В. Кобяк, С.С. Скобкин. – М.: Изд–во Дашков и К, 2010. – 511 с.

34. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм: Учебник для вузов. Второе издание. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2002. – 1063 с.

35. Кусков А. С. Гостиничное дело: учебное пособие. – М.: Изд–во Дашков и Ко, 2010. – 328 с.

36. Лесник А. Л. Методика проведения маркетинговых исследований в гостиничном бизнесе: учебник. – М.:ООО «САС ПЛЮС»,2012. – 126 с.

37. Лесник А. Л., Смирнова М. Н. Перспективы российской гостиничной индустрии // Пять звезд. 2000. – №2 – 6 с.

38. Ляпина И. Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания: Учеб для нач. проф. Образования / Под ред. канд. Пед. Наук А.Ю. Лапина. – М.: ПрофОбрИздат, 2011. – 208 с.

39.

39. Магомедов, Ш. Ш. Управление качеством продукции: учебник / Ш.Ш. Магомедов, Г.Е. Беспалова. – М.: Изд–во Дашков и К, 2012. – 335 с.

40. Малин А. С., Мухин В. И. Исследование систем управления: Учебник для вузов. – М.: ГУ ВШЭ, 2002. – 400 с.

41. Малых Н. И. Экономика гостиничного предприятия: учебное пособие / Н.И. Малых, Н.Г. Можаева. – М.: ИНФРА–М,2013. – 320 с.

42. Медлик С. Гостиничный бизнес: учебник / С. Медлик, Х. Инграм. – М.: Изд–во Юнити–Дана, 2011. – 238 с.

43. Международный туризм: Правовые акты: сборник / Российская международная академия туризма; Сост. Н. И. Волошин. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 393 с.

44. Михеева Е. Н. Управление качеством: учебник/Е.Н. Михеева, Сероштан М.В. – М.: Изд–во Дашков и К, 2012. – 531 с.

45. Морозов М. А., Морозова Н. С. Информационные технологии в социально–культурном сервисе и туризме. – М.: ACADEMIA, 2004. – 240 с.

47. Огвоздин В. Ю. Управление качеством: концептуальные проблемы новых стандартов ИСО 9000. // Менеджмент в России и за рубежом. 2005. – № 6.

48. Окладников Е. А. Международный туризм: География туристских ресурсов мира: Учебное пособие. – М.; СПб.: ИФК Омега–Л; Учитель и ученик, 2002. – 384 с.

49. Папирян Г. А. Международные экономические отношения: Маркетинг в туризме. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 157 с.

50. Саак А. Э. Менеджмент в индустрии гостеприимства (гостиницы и рестораны): учебн. Пособие / А.Э.Саак, М.В. Якименко. – СПб.: Питер, 2012. – 436 с.

51. Сайдаков Ю.Н., Курзанова С.З., Федорова Т.Н. Система качества и контроль качества. // Стандарты и качество. 2001. – №1.

52. Салимова, Т. А. Управление качеством: учебник по специальности «Менеджмент организации», учебное пособие. – М.: Издательство «Омега–Л», 2013. – 376 с.

53. Сервисная деятельность: учебное пособие / под общ. Ред. Ю.М. Краковского, – 4–е изд., – М.: ИКЦ «Март», 2012. – 254 с.

54. Скобкин С. С. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе: Учебно–практич. Пособие. – М.: Юристь, 2001. – 224 с.

55. Соколова Н. А. Туризм в Российской Федерации: правовое регулирование: учебное пособие. – М.: Волтерс Клувер, 2010. – 435 с.

56. Стандартизация и сертификация в сфере услуг: Учеб. пособие / А.В. Раков и др.; под ред. А.В. Ракова. – М.: Мастерство, 2002.

57. Уокер Дж. Р. Управление гостеприимством: учебник для студ. Вузов. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2010. – 380 с.

58. Управление качеством: Учебник / С. Д. Ильенкова, Н. Д. Ильенкова, С. Ю. Ягудин и др. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 334 с.

59. Управление человеческими ресурсами в европейском гостиничном бизнесе: Учебное пособие для студентов и выпускников школ гостиничного и ресторанного бизнеса в Европе / Пер. с англ. М. А. Баскаковой. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 117 с.

60. Яковлев Г. А. Экономика и статистика туризма: Учебное пособие. 2–е изд., перераб. И доп. – М.: Издательство РДЛ, 2004. – 376 с.

Приложение 1

**Факторы, влияющие на качество услуг в гостинице**



Приложение 2

**Структура управления мини-гостиницей «Ромео»**



Приложение 3

**SWOT-анализ деятельности мини-гостиницы «Ромео»**

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны отеля** | **Слабые стороны отеля** |
| - местоположение отеля в непосредственной близости с железно-дорожным вокзалом;- наличие постоянных клиентов;- стабильная ценовая политика | - малый ассортимент дополнительных услуг;- излишний шум от поездов |
| **Возможности отеля** | **Угрозы внешней среды отеля** |
| - увеличение ассортимента услуг | - уменьшение платежеспособности населения |

Приложение 4

**PEST-анализ деятельности мини-гостиницы «Ромео»**

|  |  |
| --- | --- |
| **Политика** | **Экономика** |
| - экологические проблемы | - уровень инфляции в стране;- изменение курса валют |
| **Социум** | **Технологии** |
| - реклама и связи с общественностью | - качественное и высокотехнологическое оборудование |

Приложение 5

**Анкета гостя мини-гостиницы «Ромео»**

Дорогой гость!

В современных условиях, при постоянном усилении конкуренции на рынке, руководство нашего отеля обращает особое внимание на формирование позитивного имиджа и повышения качества услуг, способных повысить ее конкурентоспособность. Прошу Вас заполнить анкету, которая станет основой для оценки деятельности гостиницы и плана позитивных изменений.

1. Укажите, пожалуйста, Ваш возраст:

а) 18 – 30 лет;

б) 30 – 50 лет;

г) старше 50 лет.

2. Пол:

а) мужской;

б) женский.

3. Какова цель Вашего визита:

а) отдых,

б) по рабочим делам,

в) на семинар, конференцию;

г) иное.

4. Из какого источника Вы узнали о нашей гостинице?

а) из Интернета;

б) из рекламных объявлений;

в) от знакомых;

г) из других источников.

5. Долго ли Вам пришлось ждать при оформлении номера в гостинице?

а) 5 – 10 минут;

б) 15 – 20 минут;

в) более 20 минут.

6. Вы довольны обстановкой номера для отдыха?

а) да;

б) нет;

в) относительно.

7. Довольны ли Вы чистотой уборки номера?

а) да;

б) нет;

в) относительно.

8. Как Вы оцениваете работу дополнительных служб гостиницы: стирка, глажение, химчистка?

а) отлично;

б) хорошо;

в) удовлетворительно;

г) неудовлетворительно.

9. Оцените качество питания в гостинице:

а) отлично;

б) хорошо;

в) удовлетворительно;

г) неудовлетворительно.

10. Вам понравился профессионализм обслуживания в отеле?

а) да;

б) нет;

в) относительно.

11. Как вы оцениваете приветливость и внимательность к Вам персонала?

а) отлично;

б) хорошо;

в) удовлетворительно;

г) неудовлетворительно.

12. Пользовались ли Вы предоставляемой в отеле службой доставки блюд в номер?

а) да;

б) нет.

13. Заказывали ли Вы экскурсии?

а) да;

б) нет.

14. Какие замечания (в адрес конкретных служб) и пожелания вы хотели бы высказать:

- По питанию?

- По качеству обслуживания персоналом?

15. Какой Вы представляете идеальную мини - гостиницу?

- уютная обстановка

- отличное обслуживание;

- вкусная, качественная еда;

- спокойный отдых;

- развлечения.

Спасибо.

Приложение 6

**Предложенная модель управления качеством в гостиничном бизнесе**



Приложение 7

**Сравнительный анализ компаний, предлагающих услуги по оценке качества обслуживания**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Критерий оценки** | **Фирма–эксперт 1** | **Фирма–эксперт 2** | **Фирма–эксперт 3** | **Фирма–эксперт 4** |
| Срок работы на рынке, лет |  |  |  |  |
| Опыт работы в гостиничном бизнесе |  |  |  |  |
| Срок предоставления коммерческого предложения с момента запроса, дней |  |  |  |  |
| Стоимость проведения одной оценки мини–отеля, тыс. руб. |  |  |  |  |
| Стоимость проведения одной оценки конкурентов, тыс. руб. |  |  |  |  |
| Квалификация персонала, баллы |  |  |  |  |
| Репутация на рынке, баллы |  |  |  |  |
| Оценка портфолио исследований, баллы |  |  |  |  |
| Стоимость разработки стандарта после исследования (при проведении исследования), тыс. руб. |  |  |  |  |
| Стоимость обучения новому стандарту, тыс. руб. |  |  |  |  |

Приложение 8

**Примерный план проведения Mystery Guest для гостиницы**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Этап** | **Конкуренты** | **Гостиница** |
| Количество посещений гостиницы(с проживанием) | 7 | 3 |
| Бронирование по телефону, раз | 7 | 4 |
| Бронирование по факсу, раз | 7 | 4 |
| Бронирование через сайт гостиницы, раз | 14 | 5 |
| Стоимость одной оценки, тыс. руб. | 8 | 12 |
| Стоимость разработки стандарта, тыс. руб. |  | 12 |
| Стоимость обучения, тыс. руб. |  | 16 |
| Итого затрат, тыс. руб. | 56 | 64 |
| Количество посещений гостиницы(с проживанием) | 1–3 неделя мая | 1–4 неделя мая |
| Бронирование по телефону, раз | 1–3 неделя мая | 1–4 неделя мая |
| Бронирование по факсу, раз | 1–3 неделя мая | 1–4 неделя мая |
| Бронирование через сайт гостиницы, раз | 1–3 неделя мая | 1–4 неделя мая |
| Разработка стандарта |  | 4 неделя мая – 1–2 недели июня |
| Обучение стандарту персонала |  | 3 неделя июня |

1. Берестова Л. Качественные услуги: как их обеспечить // Государственная служба. – 2009. – № 6. – С. 23–27. [↑](#footnote-ref-1)
2. Булахов В.А. Профессиональный подход к созданию систем менеджмента качества // Менеджмент сегодня. – 2008. – № 5. – С. 278–289. [↑](#footnote-ref-2)
3. Смирнов С.А. Современные подходы к управлению качеством в сфере услуг // Вестник Санкт–Петербургского университета. – Серия 5: Экономика. – 2008. – Вып. 4. – С. 136–140. [↑](#footnote-ref-3)
4. Тавер Е.И. Качество как объект управления // Менеджмент сегодня. – 2008. – № 5. – С. 258–276. [↑](#footnote-ref-4)
5. Уилер Д. Статистическое управление процессами: оптимизация бизнеса с использованием контрол. карт Шухарта: пер. с англ. / Д. Уилер, Д. Чамбрес. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. [↑](#footnote-ref-5)
6. Бородина В.В. Ресторанно–гостиничный бизнес, – М.: Феникс, 2011. [↑](#footnote-ref-6)
7. Городецкий И.Я. Стандарты гостиничного хозяйства. – М., 2012. [↑](#footnote-ref-7)
8. Волков Ю.В. Технология гостиничного обслуживания. – Ростов. Феникс, 2012. [↑](#footnote-ref-8)
9. Ляпина И.Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания: Учебник для проф. Образования. – М: Издательский центр, 2011. [↑](#footnote-ref-9)
10. Елканова Д.И., Осипов Д.А., Романов В.В. Основы индустрии гостеприимства. – М.: Аспект Пресс, 2010. [↑](#footnote-ref-10)
11. Лансков Д.П. Анализ качества услуг как необходимое условие повышения  конкурентоспособности организаций сервиса // Экономические науки. – 2011. – № 1 (74). – С. 138–140. [↑](#footnote-ref-11)
12. Браймер Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства: учебное пособие. – М.: Аспект Пресс, 1995. – С. 16 [↑](#footnote-ref-12)
13. Кусков А.С. Гостиничное дело: Учебное пособие. – ИТК: Дашков и К, 2008. – С. 17 [↑](#footnote-ref-13)
14. Котлер Ф. Маркетинг, гостеприимство, туризм: учебник. – 4–е изд. – М.: ЮНИТИ ДАНА, 2007. – С. 935 [↑](#footnote-ref-14)
15. Уокер Дж.Р. Введение в гостеприимство. – М.: ЮНИТИ ДАНА, 2008. – С. 54 [↑](#footnote-ref-15)
16. Яковлев Г.А. Экономика гостиничного хозяйства: учебное пособие. – М.: Изд–во РДЛ, 2007. – С. 132 [↑](#footnote-ref-16)
17. Косолапов, А.Б. Технология и организация туроператорской и турагентской деятельности: учебное пособие для вузов. – М.: Кнорус, 2008. – С.88 [↑](#footnote-ref-17)
18. Сенин В.С. Организация международного туризма. – М.: Финансы и статистика, 2013. – С. 400 [↑](#footnote-ref-18)
19. Елисеева Т.П., СущенкоД.И. Формирование и развитие инфраструктуры системы поддержки развития малого и среднего бизнеса в сфере услуг. [Электронный ресурс] // «Инженерный вестник Дона», 2012, №4. [↑](#footnote-ref-19)
20. Дурович А.П. Маркетинг в туризме: Учебное пособие для студентов вузов. – 3–е изд., стер. – Минск: Новое знание, 2013. – С. 295. [↑](#footnote-ref-20)
21. Александрова А. Ю. Международный туризм: Учебник для вузов, специальность «География». – М.: Аспект Пресс, 2002. – С. 264 [↑](#footnote-ref-21)