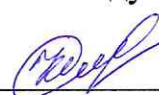



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Филиал федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования «Сочинский государственный
университет»
в г. Анапе Краснодарского края


Кафедра социально-культурного сервиса и туризма

«Допущена к защите»
Протокол № 1 от «10» 06 2021 г.
Заведующий кафедрой
 к.п.н., доцент
Стародуб К.А.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
по направлению подготовки 43.03.03 «Гостиничное дело»
профилю «Гостиничная деятельность»

**«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ
ГОСТИНИЧНОЙ УСЛУГИ»**

Выполнил(а) студент(ка)
5 курса группы 16-ЗГД-А
заочной формы обучения
направления подготовки 43.03.03 «Гостиничное дело»
 Галинских Карина Сергеевна

Научный руководитель:
к.п.н., доцент
 Стародуб Ксения Александровна

Анапа, 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ГОСТИНИЧНОЙ УСЛУГИ.....	5
1.1 Понятие, виды и особенности услуг.....	5
1.2 Сущность и значение управления качеством услуг.....	10
1.3 Управление качеством гостиничных услуг.....	23
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПРЕДПРИЯТИЯ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА «ВЕТОН ВРУТ»...	31
2.1 Организационно – производственная характеристика отеля «Beton Brut»	31
2.2 Состояние системы управления качеством услуг в отеле «Beton Brut».....	40
ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ УСЛУГ В ОТЕЛЕ «ВЕТОН ВРУТ».....	47
3.1 Рекомендации по совершенствованию управления качеством услуг в отеле «Beton Brut».....	47
3.2 Оценка эффективности предлагаемых рекомендаций	50
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	55
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	58
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	61
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	64
ПРИЛОЖЕНИЕ В.....	66

ВВЕДЕНИЕ

В рыночной экономике проблема качества является важным фактором повышения уровня жизни, экономической, социальной и экологической безопасности. Качество - это комплексное понятие, которое характеризует эффективность всех сторон деятельности, таких как: разработка стратегии, организация производства, маркетинг и др.

Уровень качества, в свою очередь, зависит от степени совпадения представлений клиента о реальном и желаемом обслуживании в гостинице.

При рассмотрении принципа управления качеством определен следующий состав функций: политика и планирование качества, обучение и мотивация персонала, организация работ по качеству, контроль качества, информация о качестве, разработка мероприятий, принятие решений руководством предприятия, внедрение мероприятий в производственный процесс, взаимодействие с внешней средой по вопросам качества.

Управление качеством обслуживания рассматривается сегодня как важная область деятельности организаций занятых в индустрии гостеприимства. Эта работа направлена на повышения конкурентоспособности гостиницы в условиях действия рыночных отношений, роста её популярности и престижа, а как следствие этого рентабельности и экономического благополучия.

Актуальность данного исследования определяется тем, что в условиях рыночных отношений при увеличении роста спроса и предложения на гостиничные услуги объективной необходимостью является повышение качества гостиничных услуг гостиничными предприятиями региона для обеспечения их высокой конкурентоспособности, лучшей адаптации к изменяющимся условиям рынка и повышения эффективности деятельности.

Объектом исследования является предприятия гостиничной индустрии отель «Beton Brut».

Предметом - система управления качеством гостиничной услуги отеля

«Beton Brut».

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления качеством услуг в отеле «Beton Brut».

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- изучить теоретические основы управления качеством гостиничной услуги;
- дать организационно – производственную характеристику отеля «Beton Brut»;
- провести анализ системы управления качеством предприятия индустрии гостеприимства «Beton Brut»;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы управления качеством услуг в отеле «Beton Brut» и определить их эффективность.

Гипотеза исследования. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления качеством услуг в отеле «Beton Brut» является обязательным элементом эффективного функционирования эффективного функционирования предприятия гостиничного бизнеса.

Теоретические основы исследований проблем качества обслуживания заложили исследователи Агарков А.П., Антонова И.И., Афанасьев В.А., Басовский Л.Е., Васин С.Г., Герасимов Б.И., Михайлов С.А., Окрепилов В.В., Сужаева Ю.И. и другие исследователи.

В работе были задействованы следующие методы исследования: методы экономического, статистического анализа и синтеза, методы ситуационного анализа, опрос, анкетирование, обобщение.

Практическая значимость данного исследования заключается в том, что разработанные предложения могут быть использованы в аналогичных организациях в процессе их дальнейшего совершенствования и развития.

Структура работы состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников и литературы.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ГОСТИНИЧНОЙ УСЛУГИ

1.1 Понятие, виды и особенности услуг

Рост роли сферы услуг в мире и в России обусловлен следующими факторами. Во-первых, происходят существенные изменения качественных показателей жизни и определенная переориентация личностных приоритетов современного человека в результате того, что сфера услуг является уникальной в своем роде сферой труда, производящей «свободное время», оказывающей прямое или косвенное воздействие на организацию жизнедеятельности, создание необходимых условий для воспроизводства человека. Увеличение доли свободного времени является материальной основой развития науки и техники, внедрение достижений которых влияет на экономические результаты функционирования национального хозяйства, определяя экономическую значимость сферы услуг [12].

Во-вторых, сфера услуг по доле производимого ВВП и в целом уровню развития превзошла производственную сферу в развитых странах и играет особую роль в оценке экономического статуса страны. С другой стороны, Россия существенно отстает в развитии этого сектора экономики. В-третьих, повышение качества жизни, наращивание производства влечет за собой повышение потребностей человека, что способствует ускорению развития сферы услуг.

Сфера услуг – это результат общественного разделения труда. Общественное разделение труда – это исторический и необходимый в экономическом плане процесс, имеющий очень важное значение не только для развития сферы услуг, но и для повышения эффективности общественного производства.

Сфера услуг существенно отличается от отраслей материального производства. С научной и практической точки зрения очень важно знать эти

особенности [11].

1. В материальном производстве создаются все орудия и предметы труда, здания и сооружения, жилые дома и больницы, то есть все материальные ценности. Сфера услуг не создает материальных ценностей, но она помогает создавать и сохранять их.

2. Если основной функцией сферы материального производства является удовлетворение потребностей производства и населения в товарах различного назначения, то основной функцией сферы услуг является удовлетворение материального производства и населения в необходимых услугах.

3. Сфера материального производства и сфера услуг тесно взаимосвязаны между собой. Сфера услуг призвана создавать благоприятные условия для эффективного функционирования материального производства. Это ее основное предназначение.

4. Развитие материального производства и сферы услуг – это тесно взаимосвязанные процессы. Развитие материального производства является основой для развития сферы услуг. В тоже время развитие сферы услуг способствует развитию материальных производств.

5. Сфера услуг не создает, а помогает создавать и сохранять национальное богатство страны.

Естественно, имеются и другие отличительные стороны сферы услуг от материального производства. Поэтому организации (предприятия) сферы услуг также имеют отличительные особенности от организаций (предприятий) сферы материального производства.

Несмотря на быстрое развитие сферы услуг и усиление ее роли, в экономике до сих пор не выработано общепринятого определения «услуги». Под услугами в концепции маркетинга понимается огромное разнообразие видов деятельности, работ и занятий. Давая определение услуге, Ф. Котлер отмечает: «Услуга – это любое мероприятие, деятельность или выгода, которые одна из сторон может предложить другой стороне и которые в

основном неосвязаемы и не приводят к овладению чем - либо. Производство услуг может быть, а может не быть связано с товаром в материальном виде» [13].

В. Д. Маркова отмечает, что услуга – это не что иное, как «особая потребительная стоимость, которую доставляет труд, только не в качестве вещи, а в качестве деятельности» [17]. Услуга – это объект продажи в виде действий, выгод или удовлетворений [4]. Р. Макконелл и Л. Брю в своем труде «Экономикс» предлагают следующую трактовку услуги: «Услуга – то, что неосвязаемо (невидимо), и в обмен на что потребитель, фирма или правительство готово предоставить что-либо ценное» [18]. В последние годы получило распространение следующее определение услуг, данное американским ученым Т. Хиллом: услуга – это изменение состояния товара или лица, происходящее в результате деятельности другой экономической единицы с предварительного согласия первой [17]. Такое определение позволяет рассматривать услуги как конкретный результат экономически полезной деятельности, проявляющейся либо в виде товара, либо непосредственно в виде деятельности. Экономическая полезность делает услугу предметом торговли.

К причинам, затрудняющим единое определение услуг и их свойств можно отнести многочисленность и разнообразие услуг и объектов, на которые они направлены. Часто приобретение товаров сопровождается сопутствующими услугами, и почти каждое приобретение услуг сопровождается сопутствующими товарами. Услуга является гибким объектом, границы которого меняются в зависимости желаний поставщика и/или потребителя услуги. Можно дать следующую классификацию услуг [27]:

1. Характер производимой услуги: услуги, предоставляемые людьми (образование); услуги, предоставляемые машинами и механизмами (связь).

2. Присутствие клиента во время оказания услуги: услуги, требующие присутствия клиента во время оказания услуги; услуги, предоставление

которые не требуют присутствия клиента (предварительный заказ или при длительном производственном процессе – ремонт приборов).

3. Мотивы потребления услуг: услуги, предназначенные для удовлетворения личных нужд человека (здравоохранение, культура, спорт); услуги, предназначенные для удовлетворения коллективных нужд предприятий и организаций (услуги делового характера – транспорт, связь, обслуживание оборудования); услуги, предназначенные для удовлетворения общественных потребностей (борьба с эпидемиями и социальными пороками).

4. Мотивы производителя услуг: коммерческие и благотворительные.

5. Принадлежность к той или иной отрасли услуг: услуги здравоохранения; услуги образования; коммунальные услуги; бытовые услуги. Новые нетрадиционные отрасли услуг: туризм, коммуникативно-информационные услуги.

6. Принадлежность к той или иной группе товарного ассортимента. В основе такой классификации лежит схожесть целевой направленности и характер функционирования услуг. Например, существует формально закрепленная классификация услуг культурно-досуговой сферы: услуги в области технического творчества, художественного творчества, физкультурно-оздоровительной это удовлетворение индивидуальных потребностей, порождаемых семейно-бытовыми отношениями, ведением домашнего хозяйства; это услуги, которые направлены и др.

Следует обобщить перечень характеристик, присущих услугам (таблица 1) [19]. Из представленной таблицы, основанной на свойствах и специфике услуг, а также задачах управления, можно сделать вывод о том, что необходимо проведение координационной работы по оптимизации интересов всех сторон, участвующих в развитии рынка. Это связано, прежде всего, с интегральной и комплексной природой самого рынка, что откладывает отпечаток на управление его развитием и обозначает круг

существующих проблем, подлежащих решению, с точки зрения стимулирования и развития сферы услуг.

Таблица 1 - Перечень характеристик услуг и задач управления развитием рынка услуг

Свойства услуг	Перечень характеристик услуг	Задачи управления развитием рынка услуг
Неосвязаемость	<ul style="list-style-type: none"> - сбыт услуг и их потребление отделены в пространстве и во времени; - высокая неопределенность при покупке услуг; - оценка качества происходит после потребления услуг 	<ul style="list-style-type: none"> - осуществление грамотной информационной политики; - продвижения услуг с использованием современных маркетинговых методов; - формирование положительного имиджа предприятия сферы услуг
Непостоянство качества	<ul style="list-style-type: none"> - комплексность услуг создает трудности в контроле качества всех входящих в них компонентов; - уровень сервиса и качества создает предпосылки для повторного обращения к услугам предприятия сферы услуг; - индивидуальный подход к потребителю услуг 	<ul style="list-style-type: none"> - осуществление контроля над предприятиями и организациями, оказывающими услуги; - разработка соответствующих стандартов и ГОСТов оказания услуг и работы предприятий.
Несохраняемость	<ul style="list-style-type: none"> - услуга не хранится и потребляется в момент производства; - сезонные колебания откладывают отпечаток на функционировании рынка; - возникают трудности с эффективным использованием времени в сезонные пики. 	<ul style="list-style-type: none"> - разработка программ развития сферы услуг; - планирование и прогнозирование мощностей предприятий сферы услуг
Неотделимость от производства	<ul style="list-style-type: none"> - стационарность потребления услуг, их привязанность к производителю; - потребитель является участником процесса оказания услуги; - высокие требования клиентов к профессионализму персонала предприятия сферы услуг 	<ul style="list-style-type: none"> - выявление, развитие и сохранение ресурсов, как основной элемент системы управления рынком; - развитие современной инфраструктуры; - подготовка квалифицированных кадров

Таким образом, в таблице представлены характеристики услуг, которые определяют специфику проведения маркетингового аудита и необходимость исследования не только внешней и внутренней среды, но и системы

взаимодействия с потребителями услуг (клиентами). Основное внимание требуется уделить формированию высокого качества услуг, т.к. оно формируется (подтверждается) в процессе оказания услуг и во многом зависит от поведения и профессионализма персонала, соблюдения им стандартов обслуживания, процедур и технологий оказания услуг и др.

1.2 Сущность и значение управления качеством услуг

В связи с тем, что услуги обладают свойствами, указанными в таблице 1, именно качество оказания услуг становится ключевым фактором конкурентоспособности предприятий сферы услуг, т.к. именно с данной точки зрения потребители сравнивают предприятия между собой, кроме того, качество для сферы услуг является интегральной характеристикой, включающей в себя ряд составляющих.

В рыночной экономике проблема качества является важнейшим фактором повышения уровня жизни, экономической, социальной и экологической безопасности. Качество – комплексное понятие, характеризующее эффективность всех сторон деятельности: разработка стратегии, организация производства, маркетинг и др.[6] В современной литературе и практике существуют различные трактовки понятия качество. Так, например, качество в философском смысле, представляет собой «непосредственную характеристику непосредственного бытия», в политэкономическом – «результат взаимодействия потребительной стоимости и стоимости» [24]. Один из патриархов теории управления качеством, Ф. Кроссби, определил качество как «соответствие требованиям», а его коллега Дж. Дуран – как «соответствие назначению». Дж. Харрингтон определяет качество как «удовлетворение или превышение требований потребителя по приемлемой для него цене» [14].

Международная организация по стандартизации определяет качество (стандарт ИСО-8402) как совокупность свойств и характеристик продукции

или услуги, которые придают им способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности [8]. При этом качество характеризуется комплексом присущих ему свойств и степенью соответствия товара функциональным, органолептическим, эстетическим и другим требованиям, определяющим возможность удовлетворения тех или иных потребностей.

Российская Академия проблем качества сформулировала концептуальное определение качества, в соответствии с которым качество является одной из основополагающих категорий, определяющих образ жизни, социальную и экономическую основу для успешного развития человека и общества. Такая формулировка четко определяет значимость деятельности по совершенствованию качества, но является слишком емкой и не дает представления о сути самого понятия «качество» [7].

Для правильного понимания проблем качества необходимо учитывать следующие положения [26]:

- качество должно быть ориентировано на потребителя;
- качество является одним из ключевых факторов конкурентоспособности;
- обеспечение качества - не только техническая функция, реализуемая каким-то одним подразделением, а систематический процесс, пронизывающий всю организационную структуру компании;
- вопросы качества актуальны не только в рамках производственного процесса, но и в сфере разработки, маркетинга т.п.;
- повышение качества продукции неразрывно связано с обновлением технологии;
- общее повышение качества достигается только с помощью экономически заинтересованного участия всех, кто задействован в создании или услуги.

Специфической характеристикой сферы услуг выступает субъективизация, поскольку клиент является как ее объектом, так и

субъектом, что обусловлено, как уже говорилось, одновременностью оказания и потребления услуг.

Необходимо отметить, что качество услуг предполагает основной упор в теории и методологии на нематериальность услуг и важность персонала (речь идет о контактном персонале, непосредственно взаимодействующем с клиентами) в обеспечении качества услуг и формировании удовлетворенности потребителей услуг. На первый план выходит процесс взаимодействия потребителей с предприятием сферы услуг, кроме того, в связи с тем, что как уже говорилось ранее, услуги носят, как правило, локальный характер, при этом большое значение имеет не только динамика макроокружения, но и влияние непосредственного окружения в рамках локального рынка и влияния на внешнюю среду и процесс взаимодействия предприятий сферы услуг с потребителями. Большое внимание нужно уделять исследованию конкурентов, чтобы иметь возможность использовать их передовой или лучший опыт оказания услуг с деятельности предприятия. Для этих целей может использоваться бенчмаркинг, однако, к сожалению, его применение в России ограничено, особенно в сфере услуг.

Сущность управления качеством заключается в выработке управленческих решений и последующей реализации предусмотренных этими решениями управляющих воздействий на определенном объекте управления. При управлении качеством непосредственными объектами управления, как правило, являются процессы, от которых зависит качество продукции. Они организуются и протекают как на до производственной стадии, так и на производственной и после производственной стадиях жизненного цикла продукции. Управляющие решения вырабатываются на основании сопоставления информации о фактическом состоянии управляемого процесса с его характеристиками, заданными программой управления. Нормативную документацию, регламентирующую значения параметров или показателей качества продукции (стандарты), следует рассматривать как важную часть программы управления качеством

продукции.

Целью управления качеством служит достижение экономического эффекта (прибыли) и высокого уровня конкурентоспособности предприятия. Только через проектирование эффективной системы качества в компании, как утверждает Международный стандарт Международной организации по стандартизации, могут быть обеспечены следующие требования к продукции, которая должна: соответствовать области применения, назначению, четко определенным потребностям; отвечать требованиям потребителей; соответствовать принятым техническим условиям и стандартам; удовлетворять требования и запросы общества; отвечать требованиям охраны окружающей среды; быть экономически выгодной, приносить прибыль [7]

Каждое представленное ниже направление деятельности имеет свои особенности, и вместе они представляют собой четыре основных функциональных подсистемы системы менеджмента качества [26].

Планирование качества включает в себя деятельность по установлению целей и требований к качеству и применению элементов системы качества. Планирование качества продукции и услуг охватывает идентификацию, классификацию и оценку качества, установление целей и нормирование требований к качеству продукции или процессов. Планирование качества процессов охватывает подготовку программы качества, выработку предложений по улучшению качества, подготовку применения системы качества, включая составление стандартных графиков ее ввода в действие и применения.

Управление качеством включает в себя методы и виды деятельности оперативного характера, используемые для выполнения требований к качеству. В состав процедур управления качеством входят контроль качества, разработка и реализация мер по корректировке процессов. Основное назначение управления качеством в организации - выявлять каждое отклонение от установленных требований к качеству продукции и услуг, применять решения по дальнейшему использованию продукции,

имеющей отклонения или дефекты, не допускать появления повторных отклонений или дефектов за счет своевременной разработки и реализации корректирующих мер. Обеспечение качества включает в себя все планируемые и систематически осуществляемые виды деятельности в рамках системы качества, необходимые для создания и подтверждения достаточной уверенности в том, что продукт, процесс или услуга удовлетворяют установленным требованиям к качеству.

Различают внутреннее обеспечение качества (деятельность по созданию уверенности в выполнении требований к качеству продукции или услуг у руководства организации) и внешнее обеспечение качества (деятельность по созданию такой уверенности у потребителя или других лиц, например, экспертов-аудиторов систем качества, государственных инспекторов по качеству и т.д.).

Улучшение качества включает в себя все мероприятия, осуществляемые в организации в целях повышения эффективности и результативности деятельности и процессов для получения прибыли организации и выгоды потребителей. Рассматривая систему менеджмента качества как совокупность организационных структур, методик и ресурсов, необходимых для осуществления общего руководства качеством, следует отметить её «внутрифирменную» направленность. Она должна быть составной частью системы управления организации и должна создавать у руководства организации и (или) у потребителя уверенность в том, что продукция будет соответствовать установленным требованиям к её качеству. При этом масштаб системы менеджмента качества должен соответствовать задачам организации в области качества, а затраты на её создание и функционирование не должны превышать «положительного эффекта» от эксплуатации или потребления продукции. Система должна быть документирована в такой степени, чтобы быть легко актуализированной в организации и прозрачной для её контроля.

Перечисленные подходы к управлению качеством на сегодняшний день объединены в концепцию TQM (Total Quality Management) - это концепция управления качеством и философия компании, которая основана на стремлении к качеству и практике управления, приводящей к всеобщему качеству. Это принципиально новый подход к управлению любой организацией, нацеленный на качество, основанный на участии всех ее членов и направленный на достижение долгосрочного успеха посредством удовлетворения требований потребителя и выгоды как для сотрудников организации, так и для общества в целом. Основными целями TQM являются: ориентация предпринимателя на удовлетворение текущих и потенциальных запросов потребителей; возведение качества в ранг цели предпринимательства; оптимальное использование всех ресурсов компании [26]. Основные принципы TQM указаны ниже: ориентация компании на потребителя; роль руководства; вовлечение сотрудников; процессный подход; системный подход к управлению; постоянное совершенствование; принятие решений, основанное на фактах; взаимовыгодные отношения с поставщиками [23].

Минимизация потерь, связанных с некачественной работой. Обеспечивает возможность предлагать продукцию за меньшую цену при прочих равных условиях. Стандартом работы является отсутствие Процесс обеспечения качества услуг состоит из следующих укрупненных этапов: оценка уровня качества имеющихся на рынке аналогичных услуг; анализ требований потребителей (клиентов); долгосрочное прогнозирование; планирование уровня качества оказываемых услуг; разработка стандартов оказания услуг; контроль качества используемых в процессе оказания услуг материалов; пооперационный контроль в процессе оказания услуг; анализ отзывов потребителей (клиентов) [7].

Затем весь цикл повторяется сначала.

Каждый из перечисленных этапов распадается на множество процессов, операций и действий исполнителей. При этом процессы и

действия с точки зрения процесса управления качеством имеют четко обозначенные цели, критерии контроля (стандарты), каналы обратной связи, процедуры анализа и методы воздействия. Следовательно, реальный процесс и система управления качеством представляют собой сложную совокупность взаимосвязанных контуров управления.

Система менеджмента качества в сфере услуг позволяет ответить на следующие вопросы:

– Извлекается ли максимальная прибыль из продажи каждому клиенту?

– Используются ли при контактах с каждым клиентом все возможности?

– Доступна ли вся необходимая информация из базы данных для тех сотрудников, которые в ней нуждаются?

– Что произойдет, если фирма снизит затраты на маркетинг или воспользуется иными маркетинговыми каналами?

– Кто из клиентов и почему уходят к конкурентам?

– Сколько в среднем времени уходит на привлечение и обслуживание клиента?

– Насколько клиент удовлетворен взаимоотношениями с фирмой?

Обладая полной информацией и имея реальное представление о клиентах, уже на первых этапах взаимодействия с потенциальным клиентом специалисты компании смогут определить, как они поведут себя в дальнейшем, и заранее спрогнозировать итог и просчитать необходимость изменения алгоритма взаимодействия с клиентами.

Большое значение в формировании системы менеджмента качества услуг играет аудит персонала. Аудит работы персонала может проводиться по следующим направлениям: доброжелательность по отношению к клиентам; профессионализм; соблюдение должностных инструкций; лояльность по отношению к магазину; оценка системы оплаты; уровень злоупотреблений; система управления персоналом; методы стимулирования;

наличие команды и способность работать в команде; психологическая совместимость.

Таким образом, система менеджмента качества в сфере услуг должна предполагать проведение исследований по следующим направлениям:

- оценка динамики реализации услуг и экономических показателей предприятия (как косвенный показатель оценки качества предлагаемых предприятием услуг);

- оценка кадрового состава предприятия (динамика численности, текучесть, квалификация, структура, мотивация, баланс рабочего времени и др.);

- оценка удовлетворенности и качества обслуживания посетителями предприятия (проведение опроса);

- анализ процесса обслуживания посетителей (метод диаграммного проектирования, метод точек соприкосновения и др.) и временных рамок обслуживания;

- экспертная оценка качества услуг, в том числе, конкурентный анализ (средневзвешенная оценка);

- оценка качества услуг с точки зрения соответствия нормативным требованиям (ГОСТы, сертификаты, лицензии).

Обладая полной информацией и имея реальное представление о клиентах, уже на первых этапах взаимодействия с потенциальным клиентом предприятие сферы услуг смогут определить, как они поведут себя в дальнейшем, и заранее спрогнозировать итог и просчитать необходимость изменения алгоритма взаимодействия с клиентами.

При этом целесообразно говорить о том, что методология исследования должна базироваться на проведении оценки удовлетворенности потребителей услуг, качества оказываемых услуг, а также поведения контактного персонала (различные критерии оценки, включающие в себя соблюдение стандартов и процедур, компетентность, вежливость и др.). 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 торгового дома, т.е. отражает смысл самого понятия «удовлетворенность» для торгового дома посредством оценки отношения потребителей к его продукции. 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.

Формирование информационной базы в рамках исследования качества обслуживания и взаимодействия потребителей услуг и контактного персонала возможно с использованием следующих методов.

1. Метод определения «точек соприкосновения» («моментов клиента»): фиксация и анализ всех моментов контакта клиента с персоналом предприятия в процессе получения услуг [24]. На основе проведенного анализа сокращается или увеличивается количество точек соприкосновения и даются четкие указания персоналу, что делать, как и какие задачи выполнять и сколько времени целесообразно тратить на выполнение задач.

2. Метод потребительских сценариев: клиенты самостоятельно описывают желаемый процесс обслуживания (составление «сценария»), а затем дают оценку реальному процессу обслуживания и высказывают рекомендации по его совершенствованию [24]. Достоинство метода заключается в возможности выявления сильных и слабых сторон процесса обслуживания, предлагаемого производителем, на основе чего возможна разработка нового сценария обслуживания или даже идеи новой услуги. Недостатком метода является то, что он способен отражать проблемы лишь

видимой для потребителей части процесса обслуживания.

3. Метод реинжиниринга: анализ и оптимизация сложившейся практики обслуживания с целью повышения эффективности функционирования предприятия сферы услуг посредством маркетинга на основе понимания фирмы как механического организма [24]. Считается, что в совместной деятельности всех отделов фирмы не должно существовать ничего лишнего или не скоординированного. Сначала фиксируется существующий процесс обслуживания в фирме путем создания общей диаграммы процесса обслуживания, где показаны роль и задачи каждого отдела. Затем производится совместный анализ с целью выявления потерянного времени, дублируемых задач, нестыковок и проводится модернизация действующего процесса обслуживания.

4. Метод «нейтральных зон»: если обслуживание клиентов оказывается в зоне приемлемого или ожидаемого, очень мало надежд на то, что удовлетворение будет получено [15]. Можно предположить, что чем более важными для клиента являются те или иные элементы обслуживания, тем более узкой является нейтральная зона, тем в меньшей степени нейтральным будет оставаться клиент в отношении предлагаемого обслуживания. Например, срыв срока выполнения заказа может привести к неудовлетворенности как розничного посредника, так и конечных покупателей, которые не смогут приобрести в магазине марку, которую первоначально собирались купить. Соблюдение же сроков поставок рассматривается клиентами как само собой разумеющееся.

5. Метод SERVQUAL. Этот подход позволяет компании понять слабые и сильные стороны своих взаимоотношений с клиентами. Данный метод также часто используется в рамках бенчмаркинга, для сравнения своей деятельности с деятельностью конкурентов. Когда исследования данного типа используются с этой целью, вопросы задаются не только про компанию, находящуюся в фокусе исследования, но и про одного и более конкурентов.

Шкала, используемая в методе SERVQUAL, включает в себя двадцать

одну характеристику услуги, сгруппированную в пять критериев качества услуги, о которых мы говорили ранее – материальность, надёжность, отзывчивость, убеждённость и сочувствие. Иногда в ходе исследования потребителей просят сделать два ранжирования по каждой из характеристик. Одно ранжирование, отражающее уровень обслуживания, который они бы ожидали и хотели получить от лучших компаний отрасли, а второе, отражающее восприятие оказанной им услуги конкретной компанией из отрасли. Разница между ожидаемым и воспринимаемым уровнем и составляет вычисленную меру качества услуги.

Данные, полученные благодаря данному методу, могут быть использованы для ряда задач, например [13]:

- Измерение общей величины разрыва между ожиданиями потребителей и их восприятием услуги по каждой характеристике.
- Оценка качества услуги по каждому из пяти критериев.
- Отслеживание ожиданий потребителей и их восприятия услуги по отдельным характеристикам или по пяти критериям качества услуги на протяжении определенного периода времени.
- Сравнение показателей шкалы SERVQUAL с соответствующими показателями конкурентов.
- Выделение и изучение сегментов, которые сильно различаются по своему восприятию обслуживания и качества самой услуги.
- Оценка качества внутренней услуги (то есть той, которая оказывается одним отделом или подразделением другому в рамках одной организации).

Данный метод породил множество других исследований, нацеленных на изучение качества услуги, и используется по всему миру в различных отраслях из сферы услуг. Одним из его достоинств является тот факт, что метод может быть адаптирован и использован в рамках многих различных контекстов.

Критерии качества услуги являются своего рода основополагающими

факторами, лежащими в основе восприятия потребителями качества услуги. Потребители воспринимают качество не по одному параметру, а оценивая множество различных факторов. Критерии качества услуги были выявлены в ходе одного из первых исследований Парасураман (Parasuraman), Велери Зейтэмл (Valarie Zeithaml) и Леонарда Берри (Leonard Berry). Первоначально в ходе исследования эти учёные получили десять основных критериев качества услуг – это доступность (access), коммуникабельность (communication), компетентность (competence), обходительность (courtesy), доверительность (credibility), надёжность (reliability), отзывчивость (responsiveness), безопасность (security), осязаемость (tangibles) и понимание/знание клиента (understanding/knowing). После этого учёные сгруппировали полученные факторы и получили пять основных критериев. Заключительный список выглядит следующим образом: материальность, надёжность, отзывчивость, убеждённость и сочувствие.

Под материальностью (tangibles) подразумевается возможность клиента увидеть современную технику, персонал, наличие и привлекательность информационных материалов об услугах фирмы. Данный фактор как бы определяет внешний вид услуги, её образ, по которому потребители, особенно новые, будут судить о качестве этой услуги.

Что касается надёжности (reliability), то под ней главным образом понимается способность фирмы держать свои обещания. Обещания, касающиеся всего: доставки, качества, времени, точности, решения проблемы, цен и т.д.

Говоря об отзывчивости (responsiveness), учёные подразумевают готовность и желание фирмы помочь своим клиентам и предоставить быстрый и качественный сервис. Данный критерий особо подчёркивает важность исполнительности и внимательности в отношении клиента. Отзывчивость непосредственно связана с количеством времени, которое потребители должны ожидать и с гибкостью и возможностью адаптации услуги под определённые потребности клиента. В связи с этим важно

отметить, что для понимания стандартов скорости и гибкости услуги, компаниям необходимо смотреть на данный вопрос не со своей точки зрения, а с точки зрения самих клиентов, для чего компания должна обладать хорошо подготовленным отделом по работе с клиентами и отзывчивым и исполнительным контактными персоналом.

Такой критерий как убежденность (assurance) означает знания и компетентность персонала, учтивость и обходительность, а также способность компании и её сотрудников внушать доверие и уверенность. Данный критерий особенно важен для тех сервисных организаций, услуги которых в представлении потребителей имеют достаточно рискованный характер или исход, которых сложно предугадать. К таким областям относятся, например, банковское дело, страхование, брокерские организации, медицина и т.д. В таких случаях доверие и уверенность могут быть переданы и реализованы через человека, соединяющего клиента и компанию. Например, это может быть менеджер в банке, адвокат, медицинский работник или страховой агент, который поможет компании построить доверительные отношения с клиентом.

Что касается последнего критерия – сочувствия (empathy), то здесь имеется в виду забота, вежливость и индивидуальный подход к клиентам. Необходимо показать потребителю, что он уникальный, особенный и, что фирма понимает все его потребности. Так, к примеру, многие небольшие фирмы могут иметь сильное конкурентное преимущество перед более крупными, в силу того, что они строят персонализированные отношения со своими клиентами, зная их по именам и отлично разбираясь в их требованиях и предпочтениях.

Говоря об оценке качества услуг, нельзя не упомянуть о методике Mystery Guest или Mystery Shopper («таинственный гость» или «таинственный покупатель»), которая находит все большее применение в гостиничном бизнесе. Mystery Guest позволяет оценить работу контактного персонала с точки зрения потребителя услуг и своевременно принять меры

по улучшению качества обслуживания. Специально обученный агент приобретает услуги предприятия сферы услуг, а воспользовавшись услугами гостиничного предприятия, оценивает уровень обслуживания по специальной форме. Визит наносится инкогнито, и персонал предприятия сферы услуг не догадывается о том, что его проверяют. С помощью этого метода можно оценивать качество обслуживания, технику продаж, внешний вид и манеры персонала, его поведение в конфликтных ситуациях, и оценив их, внести коррективы в стандарты обслуживания [20]. Эта методика позволяет решить проблему с влиянием персонала на результаты проведения оценки качества услуг.

Кроме контроля качества работы собственных служащих, Mystery Guest часто используется как легальную форму наблюдения за конкурентами и партнерами. Mystery Guest можно использовать и для оценки умения контактного персонала вести диалог по телефону, а также качества Интернет-услуг (во время проверки обычно измеряется скорость и информативность ответов на запросы посетителей, оставленные на web-странице) (указанные направления оценки крайне важны для гостиничного бизнеса).

1.3 Управление качеством гостиничных услуг

Анализ публикаций по гостиничному бизнесу позволяет сделать вывод о том, что российскими специалистами сферы туристской и гостиничной деятельности не разработана и, следовательно, на практике не используется модель маркетинга гостиничной услуги. В отличие от моделей маркетинга услуг, разработанных зарубежными специалистами, в структуру модели гостиничной услуги необходимо включать характеристики, свойственные именно гостиничной услуги [5].

Характеристика гостиничной услуги «индивидуальность потребления» предполагает индивидуальное обслуживание потребителей гостиничных услуг и анализ их мотиваций, в связи с тем, что она играет одну из

важнейших ролей в создании конкурентного преимущества гостиничного предприятия. Именно индивидуальность потребления обуславливает расширение ассортимента дополнительных услуг гостиничного предприятия.

В рамках интерактивного маркетинга на рынке гостиничных услуг на каждом из этапов взаимодействия с клиентом гостиничное предприятие строит и поддерживает связи с клиентами, выполняя одну из трех задач:

- идентификация и дифференциация клиента - получение представления о ценности клиента для гостиничного предприятия, которое основывается на данных каналов маркетинга, событиях и истории взаимоотношения с клиентом, и разработка стратегии регулярных взаимоотношений с ним;

- взаимодействие с клиентом - протоколирование всех взаимодействий с клиентом, что позволяет создать базу данных, которая будет содержать самую актуальную информацию о клиенте и его потребностях (в рамках автоматизированной системы управления гостиничным предприятием);

- персонализация - разработка и реализация набора методов, при использовании которых каждый из клиентов оценивается как уникальная единица и обслуживается согласно этому принципу.

Таким образом, можно говорить о том, что переход на интерактивное понимание гостиничного бизнеса позволит повысить эффективность привлечения и удержания гостиничным предприятием клиентов и работы с ними, что приведет к укреплению положения гостиничного предприятия на рынке.

Гостиничному предприятию, для обеспечения качества согласно международному стандарту ИСО 9000 требуется [12]:

- необходимая материальная база (средства размещения);
- квалифицированный персонал, заинтересованный в хорошей работе (человеческий фактор);

– глубоко продуманная организационная структура и четкое управление предприятием в целом и управление качеством - в частности.

Два из этих факторов - активный, мотивированный, квалифицированный персонал и материальная база - определяют необходимую основу для предоставления высококачественных услуг. Поэтому эти факторы можно считать фундаментом или базой качества.

Третий необходимый фактор качества - организация и управление предприятием - дополняет этот фундамент, позволяет реализовать возможности, которые создаются материальной базой и человеческим фактором. Ибо нельзя предоставлять услуги, имея только оборудование, материалы и людей. Нужно еще организовать работу, т.е. создать необходимые структуры и наладить управление. С учетом вышеизложенного становится очевидным, что классификация гостиниц должна учитывать их соответствие как техническим требованиям отраслевого стандарта, так и качественным характеристикам обслуживания.

Система управления качеством в гостинице, таким образом, должна включать:

- эффективное управление предприятием на основе маркетинга;
- внедрение отраслевого стандарта качества;
- разработку технологии (нормативное описание) производственных процессов и корпоративных стандартов;
- наличие корпоративной культуры;
- применение квалификационных требований к работникам (квалификационный стандарт);
- введение нормирования труда (нормативы выработки);
- справедливую оценку и мотивацию труда.

Например; принципиальная особенность деятельности гостиниц, функционирующих в России на основе франшизы, как раз и заключается в том, что они управляются при жестком соблюдении корпоративного стандарта, применяемого в той или иной гостиничной сети. Для владельцев

гостиниц, идущих на франшизу, не существует выбора применять или не применять стандарт обслуживания. Они могут выбрать гостиничную корпорацию, которая согласится управлять их гостиничным объектом или передать технологию обслуживания на основе своего корпоративного стандарта. Стандарт обслуживания, равно как и описание технологических процессов предоставления обслуживания, является know-how каждого гостиничного оператора, обеспечивающего ему конкурентные преимущества и соответствующую долю на международном рынке гостиничных услуг. Корпоративные стандарты в рамках деятельности гостиничных сетей появились не в одночасье. Они складывались годами и десятилетиями, отражая специализацию гостиничного оператора, развитие потребительского спроса на гостиничные услуги, их специфических свойств и конкуренции. Можно с уверенностью сказать, что каждый международный гостиничный бренд, по крайней мере, из 300 известных гостиничных операторов, имеет свой корпоративный стандарт, который неукоснительно соблюдается, в независимости от того, в какой стране расположен отель, имеется ли там национальный гостиничный стандарт или система классификации гостиниц. Здесь важно отметить, что стандарт позволяет обеспечить контроль системы качества, постоянство предоставляемых услуг, единую базу для оценки услуг гостиницей и потребителем, направления совершенствования обслуживания и непрерывный процесс профессиональной подготовки персонала. Более того, корпоративный или внутрифирменный стандарт всегда ассоциируется с торговой маркой, которая идентифицирует гостиничный объект и способствует его эффективному позиционированию на соответствующем сегменте рынка.

Пришедшие к нам гостиничные корпорации принесли нам корпоративную культуру. Под корпоративной культурой понимается система ценностей и убеждений, разделяемых всеми сотрудниками, коллективное сознание и менталитет организации. Корпоративная культура определяет поведение между работниками гостиницы, их взаимоотношения с клиентами,

руководством, посредниками, поставщиками и т.д. Они знают, как действовать, и что ожидать от них. Корпоративная культура дает работникам чувство цели и формирует преданность к своей организации.

Управление качеством обслуживания рассматривается сегодня как важная область деятельности организаций занятых в индустрии гостеприимства. Эта работа направлена на повышения конкурентоспособности гостиницы в условиях действия рыночных отношений, роста её популярности и престижа, а как следствие этого рентабельности и экономического благополучия.

Также интерес представляет трёхфакторная модель Ю. Лехтинен Я. Лехтинен. В рамках данной модели предполагается, что существует три основных компонента, обеспечивающие качество гостиничной услуги – это материальное качество, интерактивное качество и корпоративное качество. Материальное качество включает в себя такие компоненты как здание, мебель, оргтехника и т.д. Интерактивное качество подразумевает уровень обслуживания клиентов в момент их непосредственного взаимодействия с контактными персоналом, а корпоративное качество связано с имиджем гостиничного предприятия и его деловой историей.

В статье Новаторова Э.В., посвящённой основам маркетинговых исследований качества в сфере услуг, на основе данных моделей представлены две основные задачи, которые необходимо выполнять для управления качеством гостиничных услуг. Во-первых, это управленческий анализ четырёх уровней в организации, разрывы на которых влияют на возникновение разрыва на последнем пятом уровне. Вторая задача – это измерение, исследование и отслеживание изменений в восприятии потребителями критериев качества услуги.

Определить качество услуги можно, прибегнув к основным критериям их оценки, а именно: четкое понимание запросов клиента; информирование клиентов об услуге и ее выгодах; репутация гостиницы в отношении реализации услуги; безопасность оказания и отсутствие риска; надежность;

заинтересованность (внимательность по отношению к клиенту); осязаемость (сопутствующий оказанию услуги комфорт); профессионализм (компетентность персонала для реализации услуг) [22].

Все услуги, которые гостиничное предприятие предлагает гостям, должны подвергаться постоянному мониторингу и контролю. Существенная часть времени менеджеров среднего звена в отеле должна уходить как раз на совершенствование качества оказания услуг, формирование комплексных пакетов и поиск новых форм продвижения. В случае с гостиничным бизнесом коммерческий эффект может быть только результатом удачной продажи качественных услуг и целиком и полностью зависит от корректно выстроенных процедур их оказания.

Есть две составляющих качества любой услуги:

- техническое качество (что предоставляется?);
- функциональное качество (как предоставляется?).

На рис. 1. представлены критерии оценки качества услуги проживания в номере.



Рисунок 1 - Критерии оценки качества услуги проживания в номере

Ниже представлено, что нужно сделать, чтобы провести сервисный самоаудит гостиничного предприятия.

1. Перечислить услуги, предоставляемые гостиницей.
2. Описать конкретные требования к идеальной услуге. Оценка выполнения предполагает только два варианта: «да, выполняются» либо «нет, не выполняется».
3. Указать ответственных за выполнение отделы.
4. Свести перечень услуг и требований к ним в единый проверочный лист по отелю (группировку можно произвести по услугам или по ответственности отделов).
5. Согласовать и утвердить содержание проверочного листа у руководства гостиничного предприятия.
6. Провести первичный аудит и оценить результаты.

Также крайне важен входной контроль качества, который означает разработку системы работы с поставщиками продукции и услуг для гостиничного предприятия, который включает: выходной контроль продукции поставщиком в соответствии с требованиями потребителя (гостиницы); входной контроль потребителя (гостиницы) и обратную связь по результатам контроля; инспекции и аудиты со стороны потребителя (аудит второй стороной продукции, процессов, систем качества); аудит третьей стороной (сертификация) системы качества поставщика; оценку качества поставок; ведение рейтинга поставщиков; создание совместных с поставщиком команд по улучшению качества поставок и т. п. [21]

Выходной контроль качества предусматривает как установления контроля над качеством предоставляемых услуг, так и контроль качества работы сбытового аппарата гостиничного предприятия. Центральное место в установлении контроля над качеством предоставляемых занимает разработка эталонных карт качества на предоставляемые услуги предприятия. Процедуры оценки и измерения качества процессов

обслуживания с помощью опросных карт качества использует понятия «дефект» и «несоответствие».

Процесс обслуживания считается дефектным, если, по крайней мере, один из критических элементов обслуживания признан не выполненным или выполненным неправильно.

Несоответствием процесса обслуживания считается:

- обслуживания в опросной карте (при правильном в целом выполнении этого элемента) от значения этой оценки в эталонной карте;
- отсутствие или неправильное выполнение любых, не являющихся критическими, элементов обслуживания, предусмотренных эталонной картой качества.

Анализ причин несоответствий должен предусматривать:

- установление причин. Если однозначное установление причин не возможно, то необходимо выявление альтернативных вариантов или возможных их комбинаций;
- локализацию (адресную привязку) причин в организационной структуре по месту их возникновения и уровню управления (служба, подразделение, уровень принятия решения).

Причины могут быть на уровне исполнителя и его рабочего места, на уровне бригады, службы гостиницы, на уровне гостиницы, на уровне взаимоотношений с поставщиками. Для каждого из этих уровней должны быть определены свои методы и средства анализа.

Гостиничное предприятие должно регулярно проводить внутренние проверки качества, чтобы контролировать эффективность и пригодность различных элементов системы качества для достижения ставящихся целей в области качества.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПРЕДПРИЯТИЯ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА «BETON BRUT»

2.1 Организационно – производственная характеристика отеля «Beton Brut»

Beton Brut — 4-звёздочный all-inclusive отель в Анапе. Собственником отеля является ООО «Анапское взморье» На территории площадью 1,5 га — 6 корпусов, зона отдыха с бассейном и баром, спортивная и детская площадки, охраняемая парковка.

Курортный отель Beton Brut с обслуживанием по системе «все включено» находится в Анапе, в 900 метрах от побережья Черного моря. Прогулка до пляжа занимает 20 минут. Для гостей организуют трансфер до пляжа. Отель расположен по адресу: Анапа, Пионерский проспект, ул. Верхняя дорога 120. Железнодорожный вокзал Анапы находится в 1,7 км, а центр города Анапа — в 10 км. Расстояние от курортного отеля Beton Brut до аэропорта Анапы составляет 7 км.

Главный восьмиэтажный корпус — это бывшая советская фабрика, которую в 2016 году команда дизайнеров превратила в ультрасовременный отель в стиле лофт. Здесь 173 номера, шведский стол, spa-комплекс с бассейном, кинозал, детские комнаты и тренажёрный зал. На восьмом этаже корпуса — панорамный ресторан BRUT8. А в зоне отдыха — открытый бассейн и бар.

2-й корпус — двухэтажное здание, на 1-м этаже которого находятся ресторан грузинской кухни «Сам пришел», бильярдная, караоке и кальянная, а на 2-м этаже — категории номеров Triple LV и Triple SV. Отдых в 4-этажных таунхаусах подойдёт семьям с детьми и парам, которые любят наслаждаться тишиной. Здесь 2 категории номеров: апартаменты Family room с собственной кухней и уютный Mini Suite с балконом. Окна номеров выходят на ухоженный внутренний дворик отеля.

В отеле 231 номер 21 категории: от стандартного двухместного до семейного с кухней. Если вы ищете номер с балконом — присмотритесь к категориям Standart, Superior SSV, Junior Suite LV, Junior Suite SV1 или Junior Suite SV2.

Номера с собственной террасой: Deluxe SV, Deluxe mini duplex + terrace SV, Deluxe mini duplex +terrace SSV и Junior Suite high + terrace.

Номера с сейфом оборудованы кондиционером, холодильником и телевизором с плоским экраном. Из некоторых номеров можно выйти на террасу или балкон. Собственная ванная комната укомплектована халатами, тапочками и бесплатными туалетно-косметическими принадлежностями.

К услугам гостей бассейн с подогревом, возле которого установлены шезлонги и зонтики, и бар.

На территории расположены 2 ресторана, которыми располагает этот отель. Тем, кому не хочется покидать свой номер, предлагается обслуживание номеров (по расписанию). Проведите отличный вечер в баре/лаунже. Бесплатный завтрак (шведский стол) предлагается ежедневно с 8:00 до 10:00. Другие приёмы пищи тоже включены в тариф.

В ресторанах отеля подают блюда грузинской и средиземноморской кухни. Гости могут также посетить расположенный на верхнем этаже ресторан BRUT 8, с террасы которого открывается вид на море.

Питание в отеле:

- Бокал шампанского в день заезда
- Питание по системе «Все включено»
- Шампанское (на завтраке по системе шведский стол)
- Вино кубанских производителей, чай, кофе, вода без газа, лимонад (на обеде и ужине по системе шведский стол)
- Пиво двух видов, лимонад, вода без газа в ресторане BRUT1 (на 1-м этаже отеля).

В курортном отеле Beton Brut есть спа-центр с крытым бассейном и салоном красоты, а также караоке и открытая концертная площадка. Гости

могут поиграть в бильярд. Для детей и взрослых организуют развлекательные программы.

Гостям предоставляются следующие услуги и удобства: химчистка или прачечная и круглосуточная работа стойки регистрации. Трансфер из аэропорта и обратно (круглосуточно) предоставляется за дополнительную плату, на территории отеля есть самостоятельная платная парковка.

Развлечения и отдых в отеле представлен весьма разнообразно:

— Собственный пляж с лежаками и зонтиками, баром, волейбольной площадкой, раздевалками, туалетами, душем, спасательным и медицинским постами.

— Открытый бассейн с гидромассажной зоной, баром, детским бассейном.

— Spa-центр: крытый бассейн, русская баня, турецкий хаммам, финская сауна, римский лакониум, гидропул (гидромассажный теплый бассейн).

— Фитнес-зал.

— Бильярд.

— Кинозал.

— Универсальная спортивная площадка: мини-футбол, баскетбол, волейбол.

— Прокат велосипедов, самокатов, дартс, инвентаря для футбола, волейбола.

— Прокат для детей: коляски летние, кроватки, ванночки, горшки.

— Ежедневная анимация: взрослая, детская, спортивная.

— Три детские комнаты: с воспитателем, детским кинозалом, игровыми приставками, детская площадка на открытом воздухе.

Сервис в отеле представлен следующими составляющими:

— Смена полотенец — положите его на пол и мы заменим его при уборке номера.

— Смена постельного белья — раз в день или раз в три дня (в зависимости от класса номера).

— Уборка номеров: ежедневно и дополнительно по требованию гостя.

— Смена гостиничной косметики: по мере использования.

— Чай, кофе, сахар.

— Швейный набор, губка для обуви, щетка для одежды.

Для удобства гостей в отеле предусмотрены:

— Комната для хранения багажа.

— Круглосуточный заказ такси.

— Трансфер из отеля на пляж и обратно (с 01.05. по 30.09)

— Прачечная самообслуживания.

— В номере: электрический чайник, мини-холодильник, фен, утюг и гладильная доска, сейф с цифровым замком.

— Wi-fi на территории всего отеля.

— Медицинская помощь.

В открытом бассейне (площадью более 1000 кв. м и предельной глубиной 2,20 м) комфортно и купаться, и заниматься спортивным плаванием. В отеле есть крытый подогреваемый бассейн (7х20 м с перепадом глубины 1,30–2,20 м).

Самые маленькие гости отеля купаются в бассейнах с предельной глубиной 30 см. За безопасностью следит спасатель.

Бассейны работают ежедневно с 8:00 до 20:00, а в среду — с 12:00 до 20:00.

Мягкие шезлонги, зонтики, барный шатёр с бесплатными безалкогольными напитками, туалеты, раздевалки, души и волейбольная площадка — на огороженном песчаном пляже всё для комфортного отдыха на море.

К морскому побережью дорога занимает около пяти минут на шаттле, который ходит каждые полчаса (с 01.05 по 30.09).

Таблица 2 - Стоимость проживания в отеле «Beton Brut» 2021 г. Цены указаны в рублях за человека в сутки

Категория номера	03.02-25.04 вс-чт / пт-сб	26.04-09.05 01.06-30.06	10.05- 31.05	01.07- 31.08	01.09- 30.09
Standart LV 2-местный	3000/3650	4000	3300	4500	3600
Standart SSV 2-местный	2720/3370	3800	3150	4320	3450
Standart Panoramic 2-местный	3450/4050	5150	4300	5850	4700
Superior Mini Duplex 2-местный	3150/3900	4250	3550	4815	3850
Superior 2-местный	3150/3900	4250	3550	4815	3850
Mini Suite 2-местный	3150/3900	5150	4300	5850	4700
Deluxe 2-местный	3450/4050	5150	4300	5850	4700
Deluxe Mini Duplex+terrace SSV 2-местный	3450/4050	5150	4300	5850	4700
Deluxe Mini Duplex+terrace SV 2-местный	3600/4150	5550	4600	6300	5050
Junior Suite High LV 3-местный	3100/4150	4500	3750	5100	4100
Junior Suite High SV 3-местный	3650/5100	5050	4200	5700	4600
Junior Suite LV 3-местный	3100/4150	4500	3750	5100	4100
Junior Suite SV 1 3-местный	3650/5100	4800	3950	5400	4350
Junior Suite SV 2 3-местный	3650/5100	5050	4200	5700	4600
Suite Superior 3-местный	3650/5100	5300	4400	6000	4800
Suite Land Panoramic 3-местный	3650/5100	5300	4400	6000	4800
Suite Panoramic 3-местный	4400/5400	5850	4850	6600	5300
Suite Deluxe 3-местный	4400/5400	5850	4850	6600	5300
Triple LV 3-местный	3100/4150	4500	3350	4550	3650
Triple SV 3-местный	-	4250	3550	4800	3850
Family room 3-местный (с балконом)	3100/4150	5050	4200	5700	4550

В стоимость включено: проживание, питание по системе «все включено» (3-разовое питание «шведский стол», промежуточное питание, приветственный напиток в день заезда; шампанское, вино, безалкогольные напитки в ресторане во время «шведского стола»; пиво, мороженое, безалкогольные напитки в баре у бассейна), пользование бассейном,

термальный комплекс (кол-во посещений зависит от срока проживания), ночной клуб, кинозал, фитнес-зал, детские игровые комнаты, анимация, Wi-Fi по всей территории отеля, охраняемая автостоянка, сквош, бильярдная, универсальная спортивная площадка, прокат спортивного и детского инвентаря (частично), комната для хранения багажа, трансфер до пляжа и обратно

Расчетный час: в 12:00, заезд — не ранее 14:00.

Дети: принимаются с любого возраста. До 3 лет ребенок на дополнительном месте (детская кроватка) с питанием может размещаться с родителями в номере бесплатно. (При бронировании необходимо сообщать информацию о детях и даты их рождения. При отсутствии требуемых данных заселение детей будет невозможным). По согласованию с отелем ребенок до 3 лет может размещаться с родителями в номере без места с питанием бесплатно.

Необходимые для заезда документы: ваучер, документы, удостоверяющие личность, свидетельство о рождении для детей.

В отеле много различных акций и услуг. Одна из услуг «Гостевое пребывание»:

Чтобы отдохнуть по системе all inclusive, не обязательно бронировать номер. С 8:00 до 23:00 вы можете пользоваться всеми услугами отеля:

- Питание по системе шведский стол.
- Шампанское (на завтраке по системе шведский стол).
- Вина кубанских производителей, чай, кофе, вода без газа, лимонад (на обеде и ужине по системе шведский стол).
- Напитки в ресторане BRUT1 (на первом этаже отеля): пиво, лимонад, вода без газа.
- Открытый бассейн с гидромассажной зоной, баром, детским бассейном.
- Спа-центр: крытый бассейн, русская баня, турецкий хаммам, финская сауна, римский лакониум, гидропул (гидромассажный теплый бассейн).

- Фитнес-зал.
- Бильярд.
- Кинозал.
- Спортивная площадка и инвентарь для мини-футбола, баскетбола, волейбола.
- Прокат велосипедов, самокатов, дартс.
- Прокат для детей: коляски летние, кровати, ванночки, горшки.
- Ежедневная анимация: взрослая, детская, спортивная.
- Три детские комнаты: с воспитателем, детским кинозалом, игровыми приставками.
- Детская площадка на открытом воздухе.

Стоимость гостевого пребывания: Взрослый- 3500, Детский до 12 лет- 3000.

Аниматоры проводят яркие шоу для детей и взрослых. Конкурсы, игры, аквааэробика, квесты, соревнования по пинг-понгу и футболу — для любого возраста и мироощущения. А вечером - музыкальные, танцевальные и юмористические вечера.

Развлечений и активных видов отдыха - бесплатно:

Кинозал. Лучшие фильмы всех жанров и направлений, мультфильмы, классику кинематографа. Афишу кинопоказов вы можете уточнить, позвонив на ресепшн.

Бильярд. В комнате отдыха во втором корпусе отеля стоят столы для бильярда — бесплатно в любое время.

Прокат велосипедов и спортивного инвентаря

Игровая комната с воспитателем Игрушки, раскраски, мультики, развивающие игры, поделки. Детская комната с воспитателем открыта с 9:00 до 18:00, перерыв с 12:00 до 13:00.

Фитнес-зал - 7 тренажеров для различных групп мышц, беговая дорожка, коврики для йоги, гантели и телевизор. Работает с 07:00 до 23:00.

В отеле четыре конференц-зала: просторный и уютный конференц-зал,

рассчитанный на 70 мест (на 1 этаже), и конференц-залы до 40 мест, расположены на 4, 5, 6 этажах. Конференц-залы оснащены необходимым презентационным оборудованием.

Также в отеле есть три банкетных зала для торжественных мероприятий: на 1 этаже вместимостью до 100 человек, на 8 этаже – 50 посадочных мест, во втором корпусе – 40 посадочных мест.

Менеджеры отеля разработают оптимальную программу проведения мероприятий, организуют трансфер, разместят в гостинице, позаботятся о питании (кофе-брейк, фуршет, банкет).

Особая гордость нашего отеля — собственный термальный spa-комплекс, который расположен на первом этаже и примыкает к зоне с крытым бассейном. В термальный комплекс входят теплый массажный бассейн (гидропул) и четыре вида парных.

Финская сауна (её сухой пар помогает улучшить обмен веществ и вывести токсины без нарушения структуры мышечной ткани). Турецкий хаммам (влажный пар и комфортный микроклимат идеальны для тех, кому противопоказаны высокие температуры). Римский лакониум (жар, который исходит от каменных стен и скамеек, помогает снять мышечное напряжение и предотвращает появление заболеваний дыхательных путей). Классическая русская баня с паром.

Любую из процедур в удобное для вас время без дополнительной оплаты.

Посещение spa-комплекса входит в стоимость отдыха.

Время работы: 08:00 – 20:00

Среда – санитарный день. Время работы с 12:00

На территории отеля находится круглосуточная охраняемая парковка.

Гостиничное предприятие отель «Beton Brut» является объектом управления со стороны менеджмента и имеет свою организационную структуру системы управления персоналом.

Рассмотрим основные характеристики и особенности построения

системы управления персоналом отель «Beton Brut».

Организационная структура системы управления персоналом в отеле «Beton Brut» на уровне функциональных служб приведена на рисунке 2.

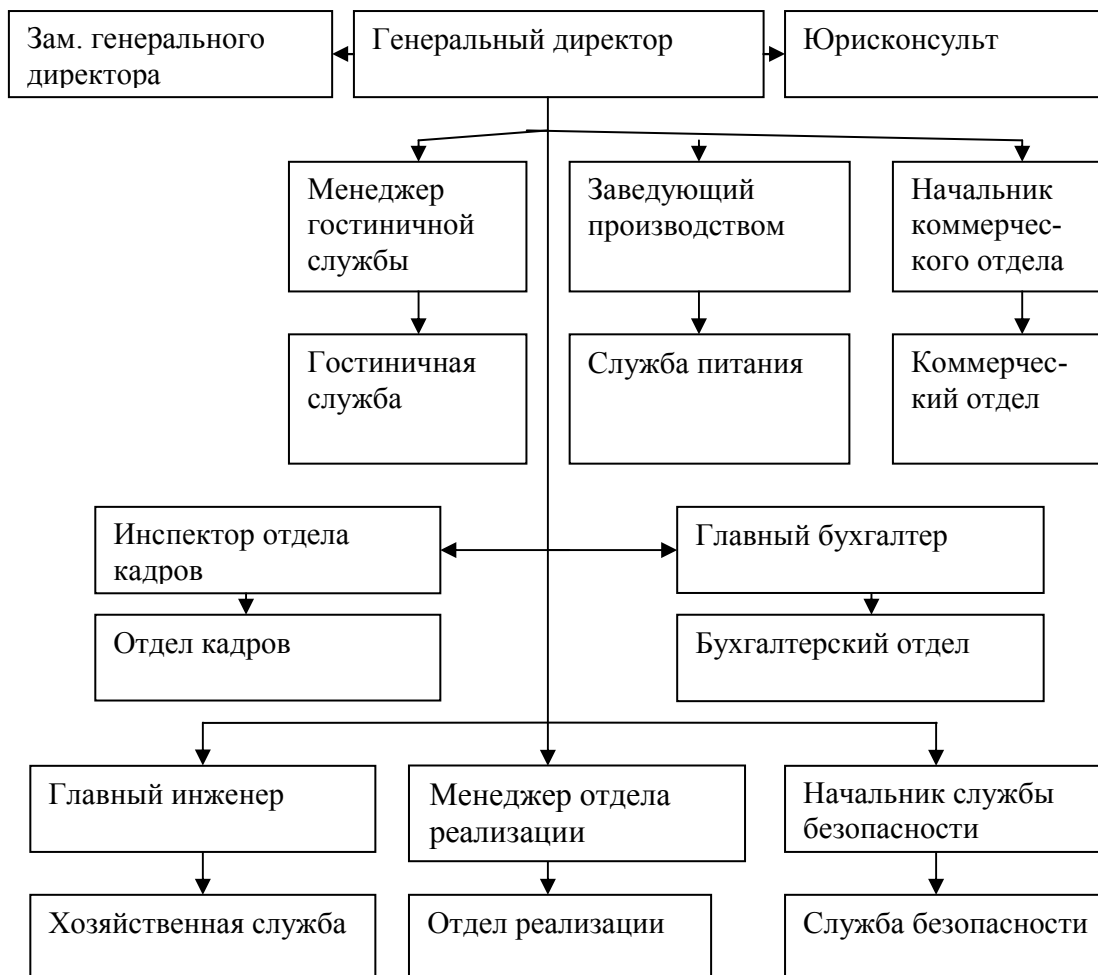


Рисунок 2 - Организационная структура системы управления персоналом в отеле «Beton Brut» на уровне функциональных служб

В состав организационной структуры системы управления персоналом отеля в соответствии с организационно-штатной структурой входят следующие службы и отделы:

- гостиничная служба;
- служба питания;
- коммерческий отдел;
- отдел кадров;

- бухгалтерский отдел;
- хозяйственная служба;
- отдел реализации;
- служба безопасности.

2.2 Состояние системы управления качеством услуг в отеле «Beton Brut»

Рассматривая данное гостиничное предприятие как систему, необходимо учитывать, что эффективность его деятельности неразрывно связана с системой управления качеством услуг предоставляемых им.

Основными конкурентами отеля «Beton Brut» в сфере предоставления услуг, принадлежащих к гостиницам частного типа для небольшого количества гостей, являются следующие гостиницы: санаторий «Парус», пансионат «Селена».

Проведем сравнительный анализ факторов привлекательности для потребителя исследуемой организации и ее конкурентов в таблице 3.

Таблица 3 - Сравнительный анализ конкурентоспособности отеля «Beton Brut» и его конкурентов

Факторы	«Beton Brut»	«Парус»	«Селена»
Удобное географическое положение	3	4	5
Большой спектр услуг	3	2	1
Низкие (конкурентоспособные) цены	4	4	4
Высокое качество обслуживания	3	3	4
Престиж и имидж фирмы	4	2	3
Рекламная политика	3	2	2
Наличие скидок и акций	4	2	3
Внешняя привлекательность гостиницы и номера	5	3	4
Удобство номерного фонда	4	3	5
Наличие парковки	1	5	3
Средняя оценка	3,4	2,1	3,4

Необходимо отметить, что большая часть информации о конкурентах

отеля «Beton Brut» была получена с помощью проведенных исследований.

Результаты исследований состава туристов отеля «Beton Brut» отражены в таблицах 4,5.

Таблица 4 - Результаты исследования состава туристов отеля «Beton Brut» по полу, возрасту и семейному положению

Возраст	Мужчины				Женщины				Итого чел.
	семейные		холостые		семейные		не замужем		
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	
18-25	1	5	4	13,8	-	-	3	15	8
25-40	5	25	7	24,1	12	38,7	10	50	34
40-50	5	25	5	17,2	9	29	2	10	21
50-65	9	45	13	44,9	10	32,2	5	23	37
Итого	20	100	29	100	31	100	20	100	100

Таблица 5 - Результаты исследования туристов отеля «Beton Brut» по составу семей и среднему уровню дохода

Предпочитают посещать гостиницу во время путешествия	Уровень дохода							
	До 45,0 тыс. рублей		45,0 – 65,0 тыс. рублей		Более 65 тыс. рублей		Итого	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Один (одна)	-	-	8	18,2	8	18,6	16	16
Супруги	2	15,4	19	43,2	28	65,1	49	49
Супруги с детьми	7	53,9	12	27,3	7	16,3	26	26
Другое	4	30,7	5	11,3	-	-	9	9
ИТОГО	13	100	44	100	43	100	100	100

Из данных опроса можно сделать вывод, что отель «Beton Brut» предпочитают посещать семейные пары: мужчины в возрасте от 50 до 65 лет, женщины от 25 до 40 лет. Среди холостых также преобладают женщины в возрасте от 25 до 40 лет. Как не странно, среди холостых мужчин также предпочитают отдыхать мужчины от 50 до 65 лет.

Результаты исследования туристов отеля «Beton Brut» по посещаемости и среднему уровню дохода приведены в таблице 6.

Таблица 6 - Результаты исследования туристов отеля «Beton Brut» по посещаемости и среднему уровню дохода

Показатели	Уровень дохода		
	До 45 тыс. рублей	45 - 65 тыс. рублей	Более 65 тыс. рублей
Посещают во время путешествия	8	17	75
в том числе:			
регулярно	1	10	58
нерегулярно	7	7	17

Исходя из главного критерия, на рисунке 3 наглядно отображена гистограмма предпочтений выбора туристами отеля «Beton Brut» во время путешествия.

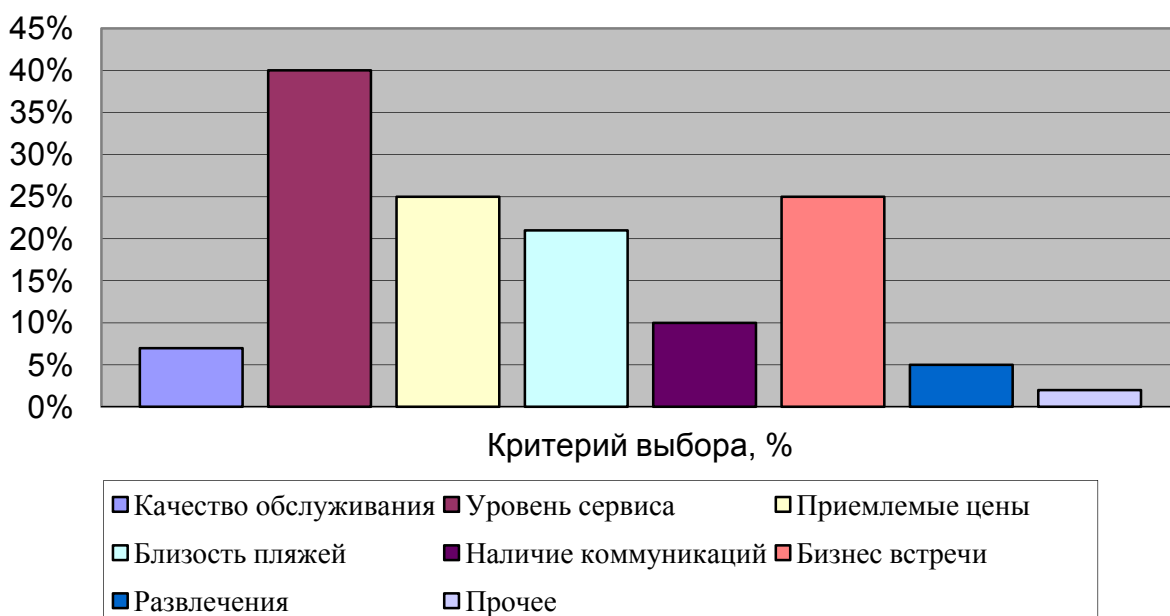


Рисунок 3 - Гистограмма предпочтений выбора туристами отеля «Beton Brut» во время путешествия

На вопрос о том, что является главным критерием при выборе отеля «Beton Brut» во время путешествия, ответили:

- а) качество гостиничного обслуживания – 7 % ;
- б) уровень гостиничного сервиса – 40%;
- в) достаточно приемлемые цены на гостиничные услуги – 25%;
- г) непосредственная близость пляжей - 21%;
- д) наличие вблизи развитых транспортных коммуникаций – 10%;

- е) возможность встретится с бизнес – партнерами – 25%;
- ж) близость мест развлечения – 5%;
- з) прочее – 2 %.

Результаты маркетинговых исследований запросов туристов отеля «Beton Brut» позволяют принять основные комплексные меры маркетинга (а именно: сегментировать рынок, выбрать целевые сегменты, провести позиционирование предприятия на рынке гостиничных услуг), а также учесть их при выборе мероприятий по повышению эффективности деятельности менеджмента гостиницы.

На втором этапе нами был произведен выбор целевых сегментов гостиничного рынка. На этом этапе оценивается привлекательность отдельных сегментов рынка и отбирает один или несколько сегментов для освоения.

Существует много различных способов сегментирования рынка, однако, не все эти способы одинаково эффективны. Чтобы сегментирование рынка приносило пользу, сегменты должны обладать следующими характеристиками: измеримость, доступность, значимость и пригодность.

Когда определены критерии сегментирования, участнику рынка необходимо определить сегменты и попытаться достичь четырех характеристик, перечисленных выше, что не все сегменты будут обладать всеми четырьмя характеристиками. Более того, необходимо убедиться, что сегменты действительно отличаются друг от друга.

Убедившись, что некоторые сегменты имеют все четыре характеристики, для выхода на рынок выбирается один или несколько из них. Это называется выбором целевых сегментов, а сегменты называются целевыми рынками.

Чаще всего для сегментации рынка используют социально-экономические критерии, такие как: возраст, пол, уровень дохода, образование, профессия, размер семьи и другие.

На основании проведенных исследований и с учетом данных,

приведенных в разделе таблиц стало возможным проведение сегментации рынка потребительских услуг отеля «Beton Brut» по следующим характеристикам его клиентов:

1. Возраст – мужчины в возрасте от 50 до 65 лет, женщины от 25 до 40 лет.

2. Уровень дохода – средний и выше среднего.

3. Образование – обычно высшее, но большой роли не играет.

4. Семейное положение – супруги вдвоем или с детьми; холостые (мужчины) или замужем (женщины): женщины от 25 до 40 лет, мужчины от 50 до 65 лет.

5. Работа, профессия – предприниматели, специалисты, спортсмены.

6. География (в порядке предпочтений): жители крупных городов Краснодарского края, России, СНГ, дальнего зарубежья.

7. Мотив посещения гостиницы: достаточно приемлемые цены, близость пляжей Черного моря, возможность встречи с бизнес – партнерами.

Для того, чтобы провести оценку качества услуг, которые предоставляет отель «Beton Brut» своим клиентам, было проведено анкетирование клиентов при выбытии их из гостиницы.

Оценка качества обслуживания в отеле «Beton Brut» представлена на рисунке 4.



Рисунок 4 - Оценка качества обслуживания в отеле «Beton Brut»

Данный опрос показал, что клиенты в целом положительно оценивают работу службы приема и размещения. Тем не менее, 21% опрошенных дали среднюю оценку услугам гостиницы или же оценку ниже среднего.

Можно выделить следующие недостатки, на которые указывают клиенты:

- а) администраторы гостиницы бывают не всегда корректными в беседах с гостями;
- б) номера не всегда готовы к приезду новых гостей;
- в) не все заявки на бронирование, которые отправляли клиенты, были обработаны с первого раза. Иногда заказчикам необходимо было отправить запрос повторно.

Те недочеты в работе отеля, на которые указали клиенты, нельзя назвать критичными. Но, несмотря на это, указанные недочеты оказывают влияние на степень удовлетворенности посетителей как службой приема и размещения, так и в целом отелем «Beton Brut». Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что необходимо проводить работу, направленную на повышение контроля за деятельностью персонала, а также работу, направленную на обучение сотрудников гостиницы.

Далее, на рисунке 5 рассмотрим причины, на которые указали клиенты, которые остались недовольными услугами отеля «Beton Brut».

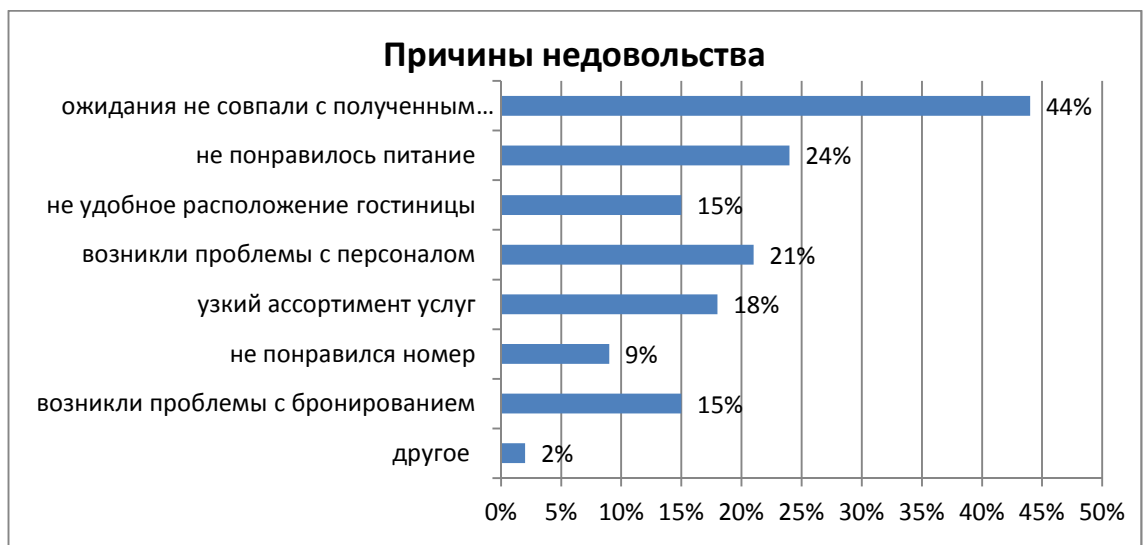


Рисунок 5 - Причины недовольства клиентов услугами отеля

Рассматривая данные, представленные на рисунке 5 можно сделать вывод о том, что у большей части недовольных клиентов ожидания не совпали с полученным качеством обслуживания. Данный фактор является комплексным и связан не только с практической реализацией услуг гостиницы, но и с возможным неверным информированием клиентов о предлагаемых услугах гостиницы, в связи с чем, у них могут формироваться ложные ожидания.

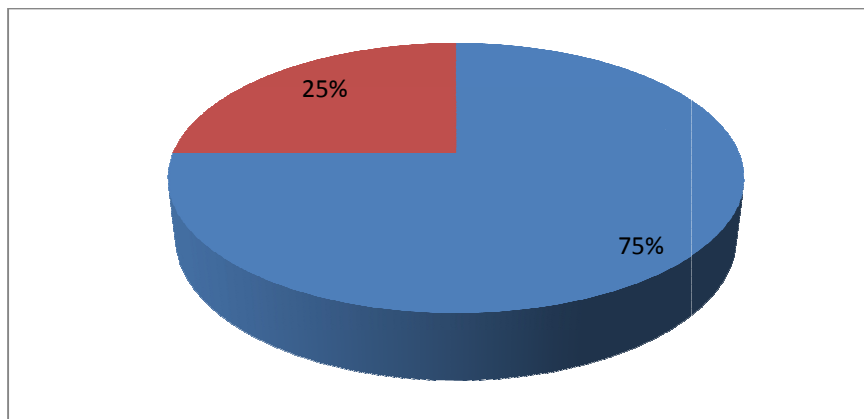


Рисунок 6 - Структура персонала службы приема и размещения отеля «Beton Brut» по наличию профильного образования

Как показано на рисунке 6 – всего лишь 25% работников службы приема и размещения имеют профильное образование, другие же 75% не имеют такового, что означает, что опыта и знаний у них не достаточно и таким работникам требуется обучение.

Также, достаточно большое число недовольных клиентов отметили проблемы с бронированием и проблемы с персоналом как факторы, которые испортили их представление о сервисе в гостинице.

Проведенный анализ состояния качества гостиничных услуг позволил выявить следующие проблемы:

- нет специализированного структурного подразделения по оценке и управлению уровнем качества предоставляемых гостиничных услуг;
- низкое качество услуг (неудовлетворенные клиенты).

ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ УСЛУГ В ОТЕЛЕ «BETON BRUT»

3.1 Рекомендации по совершенствованию управления качеством услуг в отеле «Beton Brut»

По итогам проведенного исследования в области системы управления качеством услуг в отеле «Beton Brut» предлагается организовать отдел менеджмента качества гостиничных услуг. Положение об отделе приведено в Приложении А. В обязанности сотрудников, которого входит разработка и отслеживание выполнения всех моментов, касающихся качества обслуживания. Для менеджмента, всех отделов и служб это отправная информация в работе, можно сказать, что все усовершенствования в деятельности гостиницы в конечном итоге базируются на комментариях гостей.

В штате планируется 2 сотрудника - Руководитель отдела и менеджер. Должностная инструкция руководителя приведена в Приложении Б. Должностная инструкция его подчиненного во многом сходна, но без руководящих функций.

Служба по качеству гостиничного предприятия одновременно может выполнять функции по стандартизации, т.е. по разработке собственных гостиничных стандартов и инструкций. Специфика стандартов гостиничных предприятий заключается в том, что они являются документами СМК. Стандарты качества обслуживания должны отражать потребности клиентов, в том числе потенциальных, поэтому их изучение является требованием, обусловленным современным рынком и растущей конкуренцией.

Разработка программы контроля качества для отеля «Beton Brut» предполагает определение целевых ориентиров, на достижение которых будут направлены мероприятия содержательной части этого документа.

Итак, в целях обеспечения стратегического преимущества перед конкурентами отеля «Beton Brut» необходим периодический аудит качества. Анализ качества гостиничных услуг позволит создать предпосылки для последующего управления качеством. Необходимо рекомендовать отелю «Beton Brut» проводить комплексные проверки качества ежеквартально. На основании результатов проверок за год разработать и внедрить программу контроля качества.

При проведении анализа качества в отеле «Beton Brut» необходимо руководствоваться принципом, что мнение клиента о качестве предоставленных гостиничных услуг является основополагающим. Исходя из этого, основным методом сбора данных, необходимых для проведения анализа качества должен стать анкетный метод. Необходимо тщательный подход к разработке опросного листа. В первую очередь вопросы анкеты должны делать акцент на перечень существенных свойств гостиничного обслуживания отеля «Beton Brut», на заинтересованное восприятие которых гостем рассчитывает гостиничное предприятие и ориентирует свою деятельность. Пример такой анкеты приведен на Приложение В. Анкетный опрос позволит сделать фокус на потребителя, так как именно потребитель выступает главным аудитором уровня качества представленных услуг в отеле «Beton Brut».

Для оценки качества обслуживания отеля «Beton Brut» в позиции соответствия стандартам целесообразно обратиться к использованию методики Mystery Guest, которая: контролирует и измеряет качество обслуживания; информирует сотрудников о том, что важно в обслуживании клиентов; стимулирует необходимый образ действий сотрудников с помощью мотивирующих систем вознаграждения; осуществляет аудит соответствия стандартам обслуживания; позволяет анализировать конкурентов; раскрывает необходимость дополнительного обучения и возможности для роста загрузки; поддерживает честность работников.

Выбор компании-эксперта осуществлялся на основе следующих

критериев (таблица 7).

В целом, такая ситуация характерна для всех видов исследований и консалтинга. Mystery Guest может работать в разных формах: посещение гостиниц (если есть необходимость, и гостиниц-конкурентов); бронирование по телефону, факсу, через Интернет; скрытая видео/аудио запись.

Таблица 7 - Выбор компаний, предлагающих услуги по оценке качества обслуживания на 2021г.

Критерий оценки	Институт гостеприимства (Краснодар)	Эксперт (Анапа)	Аккорд менеджмент групп (Анапа-Краснодар)	Институт (Анапа)
Срок работы на рынке, лет	15	10	6	4
Срок предоставления коммерческого предложения с момента запроса, дней	3	5	5	3
Стоимость проведения одной оценки отеля, тыс. руб.	12	14	25	18
Стоимость проведения одной оценки конкурентов, тыс. руб.	8	12	15	10
Квалификация персонала, баллы	10	10	9	8
Репутация на рынке, баллы	10	9	9	7
Оценка портфолио исследований, баллы	10	9	10	9
Стоимость разработки стандарта после исследования (при проведении исследования), тыс. руб.	12	35	15	30
Стоимость обучения новому стандарту (исходя из специфики мини-отеля), тыс. руб.	10	30	23	30

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, предоставляемый компанией «Институт гостеприимства», предполагающий ознакомление персонала с новым стандартом.

Представим план проведения оценки в виде таблицы 8.

Таблица 8 - План проведения Mystery Guest для отелем «Beton Brut» на 2021г.

Этап	Конкуренты	«Beton Brut»
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 августа	1-4 неделя августа
Бронирование по телефону, раз	1-3 неделя августа	1-4 неделя августа
Бронирование по факсу, раз	1-3 неделя августа	1-4 неделя августа
Бронирование через сайт гостиницы, раз	1-3 неделя августа	1-4 неделя августа
Разработка стандарта		июнь - июль
Обучение стандарту персонала		Июль-август

Можно отказаться от обучения, однако, его проведение позволит сократить сроки изучения и ознакомления персонала со стандартом, а также разъяснить все необходимые моменты.

Таким образом, суммарные затраты на проведения исследования, разработку стандарта и обучение составит 120 тыс. руб.

Приведенные рекомендации позволят отелю «Beton Brut» обеспечить своевременный анализ качества и уровня потребительской удовлетворенности, разработать и внедрить стандарты качества на предлагаемые услуги, а значит, обеспечат более качественное обслуживание потребителей по сравнению с конкурентами.

Данные мероприятия, при условии их соответствующего исполнения, обеспечат отелю «Beton Brut» конкурентное преимущество, что, в свою очередь отразится на результатах финансово-хозяйственной деятельности и увеличению показателей доходности на вложенный капитал.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых рекомендаций

Оценка эффективности введения Отдела по менеджменту качества

услуг.

Введение в организационную структуру отеля «Beton Brut» нового отдела увеличит штат управленческого персонала на 2 человека. Экономический эффект представляет собой сумму экономии на управленческую деятельность и находится по формуле:

$$\mathcal{E}_y = \sum_{i=1}^n \mathcal{E}_i - E_n * Z_y \quad (3.1)$$

где \mathcal{E}_i - экономия i -го вида работ, E_n - нормативный коэффициент эффективности (0,12); n - число выполняемых работ, давшее экономию.

Экономическая эффективность управленческого труда (в расчете за год) определяется по формуле:

$$E_y = \mathcal{E}_y / Z_y \quad (3.2)$$

где \mathcal{E}_y - экономический эффект;

Z_y - суммарные годовые затраты на управление.

Затраты на привлечение сторонней организации (мониторинг качества, разработка стандартов качества) в среднем стоят около 900 т. р. в год.

Затраты на оплату труда штатного специалиста:

Руководитель - 25 000 руб

Менеджер - 15 000 руб

Всего 40 000 руб.

ЕСН = 12 000 руб.

Затраты в год: $(40000 + 12\ 000) * 12 = 624\ 000$ руб.

Экономическая эффективность от введения новых штатных единиц составит:

$$\text{Эу} = 900\,000 - 624\,000 = 276\,000 \text{ руб.}$$

$$\text{Еу} = 276/624 * 100 = 44,2 \%$$

Таким образом, экономическая эффективность деятельности Отдела менеджмента качества гостиничных услуг отеля «Beton Brut» составит 276 тыс. руб. в год

Оценим эффективность внедрения системы менеджмента качества.

Как показало исследование во второй главе в результате опроса клиентов выявлено что почти у 21 % всех клиентов ожидания об отеле не оправдались - из них 44 % оказались недовольны уровнем качества услуг в отеле.

Если по результатам предложенных мероприятий удастся снизить это процент хотя бы вдвое то затраты на внедрение системы менеджмента окупятся.

За 2020 год отель обслужил 3644 клиентов, экстраполируя данные опроса из них 21 % или у 728 человек ожидания от отеля не оправдались, из них 44 % или 291 человек остались недовольны уровнем сервиса. Чаще всего недовольные клиенты не приезжают повторно, тем более что в Анапе сейчас большой выбор отелей такого уровня.

Потери отеля «Beton Brut» от потери клиентов составят (при средней цене за человека 4500 руб.)

$$291 * 4500 = 1309,5 \text{ тыс. руб.}$$

Если в результате реализации мероприятий по совершенствованию менеджмента качества в отеле «Beton Brut» удастся сократить количество недовольных в отеле хотя бы 70 %, то дополнительный доход составит:

$$1309,5 * 70 \% = 916,65 \text{ тыс. руб.}$$

Затраты на мероприятия по внедрению менеджмента качества в отеле составят:

1. Привлечение сторонней компании для проведения мероприятий по «тайному гостю» - 120 тыс. руб.

4. Затраты на создание собственной службы управления качеством гостиничных услуг 624 тыс. руб.

Всего 744 тыс. руб.

Экономический эффект:

$$\text{ЭЭ} = \Delta\text{Д} - \text{З}, \quad (3.3)$$

где $\Delta\text{Д}$ - дополнительный доход,

З - затраты на мероприятие.

$$\text{ЭЭ} = 916,65 - 744 = 172,95 \text{ тыс. руб.}$$

Экономическая эффективность

$$172,95 / 744 * 100 \% = 23,2 \%$$

Таким образом, внедрение системы менеджмента качества отеле «Beton Brut», даст дополнительный экономический эффект в виде дополнительной прибыли в размере 172,95 тыс. руб. в год.

Выводы по третьей главе:

По итогам проведенного исследования в отеле «Beton Brut» предлагается организовать отдел менеджмента качества гостиничных услуг. Служба по качеству гостиничного предприятия одновременно может выполнять функции по стандартизации, т.е. по разработке собственных гостиничных стандартов и инструкций, проводить аудит, организовывать

тренинги и мастер-классы для персонала.

В целях обеспечения стратегического преимущества перед конкурентами отелю «Beton Brut» необходим периодический аудит качества.

При проведении анализа качества в отеле «Beton Brut» необходимо руководствоваться принципом, что мнение клиента о качестве предоставленных гостиничных услуг является основополагающим. Исходя из этого, основным методом сбора данных, необходимых для проведения анализа качества должен стать анкетный метод.

Затраты на мероприятия по внедрению менеджмента качества в отеле составят: 744 тыс. руб. Экономический эффект: 172,95 тыс. руб. Экономическая эффективность - 23,2 %.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По итогам нашего исследования можно сделать следующие выводы. Beton Brut — 4-звёздочный all-inclusive отель в Анапе. Собственником отеля является ООО «Анапское взморье».

Рассматривая данное гостиничное предприятие как систему, необходимо учитывать, что эффективность его деятельности неразрывно связана с системой управления качеством услуг предоставляемых им.

Основными конкурентами отеля «Beton Brut» в сфере предоставления услуг являются санаторий «Парус» и пансионат «Селена».

В итоге сравнительного анализа факторов привлекательности для потребителя исследуемой организации и ее конкурентов у отеля «Beton Brut» - 3,4 балла. По данным опроса можно сделать вывод, что отель «Beton Brut» предпочитают посещать семейные пары: мужчины в возрасте от 50 до 65 лет, женщины от 25 до 40 лет. Среди холостых также преобладают женщины в возрасте от 25 до 40 лет, среди холостых мужчин также предпочитают отдыхать мужчины от 50 до 65 лет.

На вопрос о том, что является главным критерием при выборе отеля «Beton Brut» во время путешествия, ответили:

- а) качество гостиничного обслуживания – 7 % ;
- б) уровень гостиничного сервиса – 40%;
- в) достаточно приемлемые цены на гостиничные услуги – 25%;
- г) непосредственная близость пляжей - 21%;
- д) наличие вблизи развитых транспортных коммуникаций – 10%;
- е) возможность встретится с бизнес – партнерами – 25%;
- ж) близость мест развлечения – 5%;
- з) прочее – 2 %.

Для того, чтобы провести оценку качества услуг, которые предоставляет отель «Beton Brut» своим клиентам, было проведено анкетирование клиентов при выбытии их из гостиницы.

Данный опрос показал, что клиенты в целом положительно оценивают работу службы приема и размещения. Тем не менее, 21% опрошенных дали оценку ниже среднего.

Можно выделить следующие недостатки, на которые указывают клиенты:

- а) администраторы гостиницы бывают не всегда корректными в беседах с гостями;
- б) номера не всегда готовы к приезду новых гостей;
- в) не все заявки на бронирование, которые отправляли клиенты, были обработаны с первого раза. Иногда заказчикам необходимо было отправить запрос повторно.

Те недочеты в работе отеля, на которые указали клиенты, нельзя назвать критичными. Но, несмотря на это, указанные недочеты оказывают влияние на степень удовлетворенности посетителей как службой приема и размещения, так и в целом отелем «Beton Brut». У большей части недовольных клиентов ожидания не совпали с полученным качеством обслуживания.

Проведенный анализ состояния качества гостиничных услуг в отеле «Beton Brut» позволил выявить следующие проблемы:

- нет специализированного структурного подразделения по оценке и управлению уровнем качества предоставляемых гостиничных услуг;
- низкое качество услуг (неудовлетворенные клиенты).

На основе выявленных проблем в отеле «Beton Brut» предлагается организовать отдел менеджмента качества гостиничных услуг. Служба по качеству гостиничного предприятия одновременно может выполнять функции по стандартизации, т.е. по разработке собственных гостиничных стандартов и инструкций.

В качестве мероприятий по совершенствованию системы управления качеством гостиничных услуг предлагаем:

1. Создание Отдела менеджмента качества гостиничных услуг (2

штатные единицы).

2. Проведение с привлечением стороннего агентства исследования «тайный гость».

3. Проведение периодического анкетирования клиентов по вопросам качества сервиса.

Внедрение системы менеджмента качества в отеле «Beton Brut» составят: 744 тыс. руб. Экономический эффект: 172,95 тыс. руб. Экономическая эффективность - 23,2 %.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в РФ» от 24.11.1996 N 132-ФЗ (ред. от 09.03.2021)
2. Федеральный закон «О защите прав потребителей» от 07.02.1992 N 2300-1 (ред. от 22.12.2020)
3. Постановление Правительства РФ от 18.11.2020 N 1853 «Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации»
4. Абрамов, В.В. Управление персоналом: технология формирования команды. Учебное пособие / В.В. Абрамов. – М.: Финансы и статистика, 2018. –544с.:ил.
5. Агарков, А.П. Управление качеством: Учебник для бакалавров / А.П. Агарков. - М.: Дашков и К, 2017. - 208 с.
6. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации / О.Е. Алехина // Управление персоналом. – 2019. - № 1. – С. 50-52.
7. Антонова, И.И. Всеобщее управление качеством. Основоположники всеобщего менеджмента качества / И.И. Антонова, В.А. Смирнов, С.А. Антонов. - М.: Русайнс, 2019. - 16 с.
8. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами – 10 – е изд. / М Армстронг.– СПб.: Питер, 2008. – 848 с.
9. Армстронг, Майкл. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. Серия «Учебники и учебные пособия» / Майкл. Армстронг.- Ростов-на-Дону: «Феникс», 2008.-512с.
10. Афанасьев, В.А. Техническое регулирование и управление качеством / В.А. Афанасьев, В.А. Лебедев, В.П. Монахова и др. - М.: КД Либроком, 2017. - 256 с.
11. Багаутдинова Н. Формирование системы менеджмента качества / Н. Багаутдинова // Проблемы теории и практики управления. - 2016. - №1. С.17 - 21

12. Басовский, Л.Е. Управление качеством: Уч. / Л.Е. Басовский, В.Б. Протасьев и др. - М.: Инфра-М, 2017. - 320 с.
13. Батова, Т.Н. Экономика предприятия / Т.Н. Батова, О.В. Васюхин, Е.А. Павлова, Л.П. Сажнева. – СПб.: СПбГУ, 2016, - 213 с.
14. Бовыкин, В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления / В.И. Бовыкин. – М.: Экономика, 2017. – 368 с.
15. Богданов, Ю. Н. Мотивация персонала / Ю. Н. Богданов , Ю. В. Зорин, Д. А. Шмонин, В. Т. Ярыгин // Методы менеджмента качества.- 2019.- № 11. - С. 14-19.
16. Бурков, В.Н. Модели и механизмы систем в управлении качеством / В.Н.Бурков, Д.А.Новиков // Проблемы теории и практики управления. - 2018.- №4. - С.18 - 23
17. Васин, С.Г. Управление качеством. всеобщий подход: Учебник для бакалавриата и магистратуры / С.Г. Васин. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 404 с.
18. Веснин, В.Р. Основы менеджмента / В.Р. Веснин. - М.: Триада-ЛТД, 2019. - 384 с.
19. Виноградов, П.А. Менеджмент туризма: основы менеджмента. Учебник / П.А. Виноградов, В.А. Квартальнов, И.В. Зорин. – М.: Финансы и статистика, 2016.– 227с.
20. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебное пособие / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: МГУ, 2017. – 278с.
21. Виханский, О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 2016. – 296 с.
22. Герасимов, Б.Н. Менеджмент персонала / Б.Н. Герасимов, В.Г. Чумак, Н.Г. Яковлева. – Ростов н/Д, 2017. – 480 с.

23. Герасимов, Б.И. Управление качеством: качество жизни: Учебное пособие / Б.И. Герасимов, А.Ю. Сизикин, С.П. Спиридонов. - М.: Форум, 2017. - 16 с.
24. Герчикова, И.И. Менеджмент: Учебник / И.И. Герчикова. - М.: Банки и биржи, Юнити, 2018. – 268с.
25. Зайцева, О.А. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов / О.А. Зайцева, А.А. Радугин, Н.И. Рогачева. – М.: Центр, 2018.-432 с.
26. Мазур, И. И. Управление качеством [Текст] / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. М. : Омега-Л, 2017.
27. Михайлов, С.А. Модернизация управления качеством гостиничных услуг как инструмент устойчивого развития гостиничного комплекса / С.А. Михайлов // Экономика. – 2017. – №1. – С.64
28. Морозов, Ю.П. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие для вузов. -2-е изд. / Ю.П. Морозов, А.И. Гаврилов, А.Г. Городнов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018.-471 с.
29. Окрепилов, В.В. Управление качеством: Учебник для вузов / 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ОАО «Изд – во «Экономика», 2018. – 639 с.
30. Парахина, В.Н. Основы теории управления: Учеб. Пособие / В.Н. Парахина, Л.И. Ушвецкого. – М.: Финансы и статистика, 2017.-560с.
31. Сужаева, Ю.И. Система управления качеством в гостиничном бизнесе и ее значение для производителей и потребителей услуг [Текст] / Ю.И. Сужаева // Экономика и право. – 2018. – №11–12. – С.76-80

ПРИЛОЖЕНИЕ А

УТВЕРЖДАЮ Директор _____
" ____ " _____ 201 г.

ПОЛОЖЕНИЕ об Отделе менеджмента качества**1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

1.1. Отдел менеджмента качества (далее ОМК) является структурным подразделением _____, основными функциями которого является непосредственная разработка, внедрение, подготовка к сертификации и совершенствование системы менеджмента качества (СМК) и ее документации требованиям СМК; внесение изменений во все документы СМК по результатам контроля и инспекционных контролей органов по сертификации (ОС) СМК; ресертификация СМК; переработка документов СМК на основе новых нормативных документов; участие в презентации СМК для всех заинтересованных сторон деятельности отеля на всех уровнях управления.

1.2. В составе отдела качества имеются следующие должности:

Руководитель отдела качества - 1,0;
менеджер - 1,0.

1.3. Непосредственное руководство отделом качества осуществляется начальником отдела качества, назначаемый на должность и освобождаемый от нее приказом Директора отеля в установленном порядке, и непосредственно подчиненным проректору по качеству.

1.4. В своей деятельности отдел качества руководствуется следующими документами:

ГОСТ Р ИСО 9000, 9001, 9004, ГОСТ Р 52614.2 - 2006, другими требованиями и международными стандартами;

законодательством РФ;

приказами, постановлениями, другими руководящими и нормативными документами Федерального агентства по здравоохранению и социальному развитию и Министерства образования и науки РФ;

Уставом _____;

приказами и распоряжениями;

руководством по качеству;

политикой и целями в области качества;

настоящим положением.

1.5. Отдел менеджмента качества решает возложенные на него задачи во взаимодействии с руководством _____, службами отеля, включенными в организационную структуру системы качества (далее ГД).

2. ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ

Основной задачей отдела менеджмента качества является разработка, внедрение и совершенствование отеля по следующим этапам:

1.1. Разработка политики руководства Отеля в области качества.

2.2. Разработка организационной структуры ГД.

2.3. Разработка функциональной схемы оказания гостиничной деятельности (ГД) с указанием обязанностей и задач всех подразделений, входящих в ГД, а также других подразделений, оказывающих прямое или косвенное влияние на качество услуг и НИР.

4. Организация, планирование и проведение всех видов контроля СМК Отеля и его структурных подразделений и подготовка отчета руководству.

5. Разработка предложений руководству по совершенствованию СМК и ее

документации в соответствии с требованиями стандартов.

.6. Упорядочение рабочих процессов в Отеле, определение измеряемых параметров и характеристик их качества, методов их измерения и сбора информации.

.7. Подготовка к сертификации СМК и к инспекционным контролям Отеля СМК.

.8. Поддержание эффективного функционирования и управления СК ГД и НИР.

.9. Поддержание связи со всеми заинтересованными сторонами по вопросам качества.

3. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ

Основными функциями отдела качества являются:

.1. Реализация политики в области качества.

.2. Разработка, корректировка и актуализация Руководства по качеству.

.3.3. Разработка, корректировка и актуализация обязательных стандартов предприятия:

"Управление документацией и записями";

"Внутренний аудит";

"Управление несоответствующей продукцией";

"Предупреждающие и корректирующие действия" и всех других документов СМК с привлечением ответственных по процессам.

.3.4. Организация работ по улучшению качества.

.3.5. Окончательное редактирование разработанной документации и предоставление ее на утверждение руководству.

.6. Выпуск, хранение и внесение изменений в документацию СМК и распределение документов по подразделениям Отеля.

.7. Организация сбора данных о функционировании СМК и предоставление их высшему руководству для анализа.

.8. Методическая и консультационная поддержка работ по внедрению методов менеджмента качества и разработки документации в структурных подразделениях отеля.

.9. Изучение передового отечественного и зарубежного опыта по разработке и внедрению СМК.

.3.10. Выявление несоответствий, участие в разработке корректирующих и предупреждающих действий, предоставление их руководству Отеля.

.11. Решение организационных вопросов по сертификации СМК, проведению инспекционных контролей и продлению сертификата, работа с органами по сертификации.

.12. Поддержание связи со всеми заинтересованными сторонами по вопросам качества.

.13. Участие в научно-практических конференциях и совещаниях по темам качества и презентация СМК Отеля.

.14. Разработка рекомендаций руководству Отеля по мотивации сотрудников за работу в области менеджмента качества.

4. ПРАВА

Отдел качества имеет право:

4.1. Вносить предложения руководству по выделению необходимых ресурсов для развития СМК и мотивации работ по качеству.

4.2. Получать от руководителей структурных подразделений Отеля отчеты о выполнении мероприятий, приказов по функционированию СМК.

4.3. Давать предложения руководителям структурных подразделений по тематике проводимых "мероприятий качества".

.4. Привлекать для проведения внутренних и внешних проверок специалистов других подразделений (по согласованию с руководителем данным подразделением).

.5. Предоставлять необходимую информацию структурным подразделениям

Отеля, касающуюся деятельности СМК.

.6. Представлять Отеля в сторонних организациях по вопросам, отнесенным к компетенции отдела.

.7. Успешное проведение сертификации, ресертификации и разработки новой СМК.

5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Отдел качества несет ответственность за:

.1. Своевременное выполнение основных задач и функций, а также за поддержание установленного для результатов работы уровня качества.

5.2. Своевременную разработку документации СМК, закрепленной за отделом качества.

.3. Достоверность, полноту информации по результатам проверок и функционированию СМК.

5.4. Соблюдение надлежащей трудовой дисциплины, установленных правил внутреннего трудового распорядка, правил техники безопасности.

.5. Соблюдение действующего законодательства, выполнение приказов и распоряжений директора и указаний проректора по качеству.

.6. Доведение и разъяснение требований СМК на всех уровнях и во всех подразделениях Отеля.

6. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ И СВЯЗИ

Отдел качества находится во взаимодействии с:

.1. всеми структурными подразделениями по вопросам функционирования СМК.

6.2. внешними организациями по вопросам функционирования и развития СМК.

7. КОНТРОЛЬ, ПРОВЕРКА И РЕВИЗИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

7.1. С целью обеспечения соответствия СМК и непрерывного ее совершенствования отдел качества организует и принимает участие в проведении оценки деятельности подразделений Отеля, включая:

внутренние аудиты, самопроверки, анализ со стороны руководства (порядок проведения установлен соответствующими стандартами);

мониторинг и измерение процессов;

мониторинг и измерение продукции.

7.2. Контроль деятельности отдела качества осуществляется проректором по качеству ежеквартально путем проверки своевременного и качественного выполнения планов работ отдела.

8. ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ РАБОТЫ

8.1. Своевременная разработка и актуализация документации СМК, закрепленной за отделом качества, согласно планам, утвержденным директором.

8.2. Своевременное предоставление руководству Отеля достоверной и полной информации по результатам внутренних аудитов и функционированию системы качества согласно стандарту "Внутренний аудит" и Руководству по качеству.

.3. Обеспечение документами СМК всех подразделений Отеля.

Директор _____ ()

" _____ " _____ 201 г.

СОГЛАСОВАНО:

Ведущий юрисконсульт _____ ()

" _____ " _____ 201 г.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ
Руководителя Отдела по качеству
УТВЕРЖДАЮ
наименование организации,
предприятия, учреждения)
(директор, иное должностное
лицо, уполномоченное
утверждать должностную
инструкцию)

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ Руководителя Отдела по качеству

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1 Руководитель Отдела по качеству относится к категории руководителей, принимается на работу и увольняется с работы приказом директора предприятия по представлению _____

1.2 На должность Руководителя Отдела по качеству назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование по специальности "Менеджмент" и стаж работы по специальности в сфере менеджмента качества не менее 3 лет либо высшее профессиональное образование, специальную подготовку в области менеджмента качества и стаж работы по специальности не менее 5 лет, из них не менее 2 лет в области менеджмента качества.

.3 Руководитель Отдела по качеству подчиняется ____ директору _____

.4 В своей деятельности Руководитель Отдела по качеству руководствуется: нормативными документами в области менеджмента качества; методическими материалами, касающимися соответствующих вопросов; уставом предприятия; правилами трудового распорядка; приказами и распоряжениями директора предприятия; настоящей должностной инструкцией.

.5 Руководитель Отдела по качеству должен знать:
законодательные и нормативные правовые акты,
регулирующие деятельность в области менеджмента качества;
международные и межгосударственные стандарты, европейские правила,
директивы и нормы, устанавливающие требования в области обеспечения качества;
методические и другие руководящие документы предприятия по планированию и контролю качества, анализу затрат на качество;
систему менеджмента качества, перспективы развития предприятия;
порядок разработки долгосрочных и краткосрочных планов в области управления качеством, планов НИОКР по повышению качества производимой продукции;
методологию мотивации качественного труда;
основы экономики, организации производства, труда и управления;
передовой отечественный и зарубежный опыт по достижению высоких показателей качества;
основы трудового законодательства;
правила и нормы охраны труда и техники безопасности.

.6. Во время отсутствия Руководителя Отдела а по качеству его обязанности выполняет в установленном порядке назначаемый заместитель, несущий полную ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.

II. ФУНКЦИИ

На руководителя Отдела по качеству возлагаются следующие функции:

.1 Организация работ по менеджменту качества на предприятии.

- .2 Организация обучения персонала, повышения квалификации сотрудников.
- .3 Осуществление руководства подчиненными сотрудниками.
- .4 Обеспечение здоровых и безопасных условий труда для подчиненных исполнителей, контроль за соблюдением ими требований законодательных и нормативных правовых актов по охране труда.

III. ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

Для выполнения возложенных на него функций Руководитель Отдела по качеству обязан:

- .1 Осуществлять организацию работ по менеджменту качества на предприятии.
- .2 Управлять деятельностью подразделений предприятия по выполнению требований системы менеджмента качества.
- .3 Организовывать разработку долгосрочных и краткосрочных планов развития предприятия в области управления работами по обеспечению и улучшению качества научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), направленных на повышение качества и конкурентоспособности производимой продукции.
- .4 Осуществлять руководство работами по анализу причин возникновения дефектов, нарушений технологических процессов, ухудшения качества работ, выпуска некачественной продукции и разработке предложений по их устранению.
- .5 Организовывать разработку мероприятий по повышению качества производимой продукции и контролирует их выполнение.
- .6 Координировать разработку прогнозных показателей улучшения качества производимой продукции на перспективу.
- .7 Организовывать и участвовать в разработке нормативных и методических документов в области управления качеством.

IV. ПРАВА

Руководитель Отдела по качеству имеет право:

- .1 Знакомиться с проектами решений руководства предприятия в области менеджмента качества.
- .2 Принимать участие в обсуждении вопросов, связанных с исполнением им должностных обязанностей.
- .3 Вносить на рассмотрение руководства предложения по улучшению деятельности предприятия.
- .4 Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.
- .5 Осуществлять взаимодействие с руководителями всех структурных подразделений предприятия, получать необходимую (для производственных целей) информацию и документы.
- .6 Вносить предложения о поощрении или наложении взысканий на подчиненных ему сотрудников.
- .7 Требовать от руководства предприятия оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

V. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Руководитель Отдела по качеству несет ответственность:

- .1 За неисполнение (ненадлежащее исполнение) своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, в пределах, определенных действующим трудовым законодательством.
- .2 За совершенные в процессе осуществления своей деятельности правонарушения - в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством.
- .3 За причинение материального ущерба - в пределах, определенных действующим трудовым, уголовным и гражданским законодательством.

С Инструкцией ознакомлен: _____
 (подпись) (расшифровка подписи) _____ (дата)

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Анкета для гостей отеля «Beton Brut»

Уважаемые гости!

Мы будем Вам очень признательны, если Вы заполните эту анкету, которая, как мы надеемся, поможет нам улучшить качество обслуживания в нашей гостинице.

Вы приехали в Анапу: автомобилем самолетом поездом автобусом	В номере должен быть: сейф охранная сигнализация интернет холодильник кондиционер мини-бар Ваше предложение _____
Цель Вашего визита: деловая поездка туризм прочее	
Вы останавливались у нас раньше? да нет	Вы выбрали нашу гостиницу: по рекомендации по рекламе через турагенство
Вы остановитесь у нас еще? да нет Почему? _____	Как Вы забронировали номер: самостоятельно через турагента не бронировал (а)

Ваши замечания по работе:

Рецепции

 На этаже

Ваши общие замечания и предложения:

 Дата заполнения _____ Номер _____