



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 № 3 от «16» 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»

«УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ГОСТИНИЧНОЙ УСЛУГИ»

Выполнил(а) студент(ка)
4 курса группы 17-ГД-А
очной формы обучения
направления подготовки 43.03.03 «Гостиничное дело»
 Смоляк Мария Витальевна

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

Анапа, 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ КАЧЕСТВА ГОСТИНИЧНОЙ УСЛУГИ.....	5
1.1 Понятие и функции управления качеством услуг.....	5
1.2 Методы оценки системы качества услуг	21
1.3 Особенности управления качеством на предприятии гостиничной индустрии	26
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ КАЧЕСТВА УСЛУГ В «SPA-ОТЕЛЕ ДОВИЛЬ»	39
2.1 Организационная характеристика «SPA-отеля Довиль»	39
2.2 Оценка существующей системы качества услуг в «SPA-отеле Довиль».....	46
ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ УСЛУГ В «SPA-ОТЕЛЕ ДОВИЛЬ»	53
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления качеством услуг в «SPA-отеле Довиль»	53
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	61
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	64
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	67

ВВЕДЕНИЕ

Гостиничные услуги главным образом неосязаемые, поскольку не определяют получение материальных благ, они не существуют до их предоставления. Неосязаемость услуг делает невозможным оценку качества до потребления, качество сравнимо только после получения выгоды.

Качество гостиничных услуг соответствует общим особенностям нематериального производства и характеризуется следующими чертами: неосязаемость, неспособность к хранению, изменчивость в соблюдении качественных показателей.

Управление качеством услуг в гостиничных предприятиях осуществляется в форме внешнего и внутреннего контроля. Внешний контроль связывается с государственными стандартами отраженных в законодательной, нормативно-технической базе и международным стандартам о деятельности в сфере гостиничного бизнеса, которые в определенном объеме учитываются государственными стандартами, процессом реализации стандартов в форме сертификации, лицензирования, а также осуществляется негосударственными профильными организациями, союзами, ассоциациями, корпорациями, предприятиями, которые сотрудничают с гостиницами в создании гостиничного и туристского продукта. Самый внешний контроль качества осуществляется потребителями гостиничных услуг.

Актуальность данного исследования в области анализа качества обозначается необходимостью в нынешних условиях перехода к рыночным отношениям поиска лучших управленческих решений, совершенствования управления в сфере гостеприимства. Рассмотрение способов анализа качества гостиничных услуг направлено на повышение уровня обслуживания и эффективности производства гостиничных услуг. Развитие рыночных отношений приводит к появлению новых задач, что вызывает необходимость совершенствования управления.

Объектом исследования является предприятие гостиничной индустрии «SPA-отель Довиль».

Предметом - система качества услуг «SPA-отеля Довиль».

Целью работы является разработка мероприятий по совершенствованию управления качеством услуг в «SPA-отеле Довиль».

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты системы качества гостиничной услуги;
- дать общую характеристику «SPA-отеля Довиль»;
- провести анализ состояния системы качества услуг «SPA-отеля Довиль»;
- разработать мероприятия по совершенствованию управления качеством услуг в «SPA-отеле Довиль»;
- рассчитать оценку эффективности предлагаемых мероприятий.

Гипотеза исследования. Разработка мероприятий по совершенствованию управления качеством услуг в «SPA-отеле Довиль» является необходимым условием дальнейшего эффективного функционирования организации.

Теоретические основы исследований проблем качества обслуживания заложили исследователи Абрамов В.В. , Базарова Т.Ю., Зайцева О.А., Иванов В.Ю., Маслов Е.В., Маркова В.Д., Музыченко В.В. 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.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и литературы и приложения.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ КАЧЕСТВА ГОСТИНИЧНОЙ УСЛУГИ

1.1 Понятие и функции управления качеством услуг

Именно качество оказания услуг становится ключевым фактором конкурентноспособности 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» [44]. 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» [34].

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 [33].

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 [35]. 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 [43]:

- 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 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 убеждённость (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 рисковый 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 [40]. 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).

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.

В соответствии со стандартом ISO 9000: 1994 качество - является совокупностью характеристик объекта, которые относятся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности.

Несмотря на то, что в настоящее время действует редакция международного стандарта ISO 9000: 2005, авторы учебных пособий

считают, что приведенное выше определение больше соответствует сути современных представлений о предмете. [7]

При этом определение качества относится не только к товарам и услугам, но и к процессам производства товаров и оказания услуг. Любая продукция или услуга должна подходить определенным требованиям потребителей. Качество характеризует соответствие товара этим требованиям.

Качество товара, его эксплуатационная безопасность и надежность, уровень послепродажного обслуживания являются для современного покупателя главными критериями при совершении покупки и, следовательно, определяют успех или не успех фирмы на рынке. [11]

Сегодняшняя рыночная экономика представляет принципиально новые требования к качеству выпускаемой продукции. Связанно это с тем, что сейчас выживаемость любой фирмы, ее зафиксировавшееся положение на рынке товаров и услуг устанавливается уровнем конкурентоспособности. Конкурентоспособность связана с действием нескольких десятков факторов, среди которых можно выделить два основных - это уровень цены и качество услуг. Причем второй фактор систематически выходит на первое место.

Современное управление качеством исходит из того, что деятельность по управлению качеством не может быть эффективной после того, как продукция произведена, эта деятельность должна осуществляться в ходе производства продукции. Также важное значение имеет деятельность по обеспечению качества, которая предшествует процессу производства.

Качество определяется действием многих случайных, местных и субъективных факторов. Для того, чтобы предупредить влияния этих факторов на уровень качества нужна система управления качеством. При этом необходимы не отдельные разрозненные и эпизодические усилия, а совокупность мер постоянного воздействия на процесс создания продукта с целью поддержания соответствующего уровня качества.

Управление качеством неизбежно оперирует понятиями, такими как: система, среда, цель, программа и др.

Различают две системы: управляющую и управляемую. Управляемая система представлена различными уровнями управления организацией (фирмой и др. структурами). Управляющая система создает и обеспечивает менеджмент качества. В современной литературе и практике используются следующие концепции управления качеством продукции (услуг) [15]:

- система качества (Quality System);
- всеобщее управление качеством (Total Quality Management);
- обеспечение качества (Quality Assurance);
- управление качеством (Quality Control);
- статистический контроль качества (Statistical Quality Control);
- система обеспечения качества (Quality Assurance System);
- гарантия продукции (Product Assurance);
- всеобщий производственный менеджмент (Total Manufacturing Management);
- передовой производственный опыт (Good Manufacturing Practices);
- менеджмент системы качества (Quality System Management) и др.

Есть и другие концепции менеджмента качества. Мы привели только небольшую их часть, но важную для понимания качества как объекта управления. Перечисленные концепции отражают сущность разных методов, используемых в методологии TQM для решения различных проблем качества. TQM имеет огромное значение в управлении современными фирмами.

Управляющая система начинается с руководства высшего звена. Именно руководство высшего звена должно исходить из стратегии, что фирма способна на большее по сравнению с прошлым. В организационной структуре фирмы могут быть предусмотрены специальные подразделения, занимающиеся координацией работ по управлению качеством.

Распределение специальных функций управления качеством между подразделениями зависит от объема и характера деятельности фирмы. [11]

Для качества как объекта менеджмента свойственны все составные части менеджмента: планирование, анализ, контроль.

Особенно следует отметить такое направление, как обеспечение качества функционирования систем управления. Консультанты по управлению качеством обратили внимание, что службы по управлению качеством и надежностью направляли усилия и ресурсы на выявление проблем и исправление ошибок. В результате сформировалась система управления по отклонениям. Эта система реагировала на ошибки и недооценивала роль профилактических мероприятий, а также роль подразделений не связанных с процессом производства. Был сделан вывод, что обеспечение качества зависит от систем управления, регулирующих производственно-хозяйственную деятельность фирм.

1.2 Методы оценки системы качества услуг

Оценка качества есть осознание того, в какой степени те или иные продукты труда могут удовлетворять определенные потребности человека и общества. Однако если оторваться от содержательной стороны оценки и рассматривать ее с формальных процедурных позиций, то она может быть определена как совокупность операций, включающая выбор номенклатуры показателей качества, определение их численных значений, а также значений базовых и относительных показателей с целью обоснования наилучших решений, реализуемых при управлении качеством продукции. Другими словами, оценка уровня качества будет складываться из следующих операций: выбора системы показателей качества; измерения, т.е. сопоставления с известными величинами некоторой шкалы и получения численных значений; оценки полученных результатов [7].

Такая структура позволяет наметить некоторые общие принципы классификации существующих форм и методов оценки качества товаров и услуг.

Сложность этой проблемы связана прежде всего с невозможностью выбора единого основания, по которому можно было бы систематизировать сложившуюся практику оценки. Поэтому мы ограничимся классификацией видов и методов оценки по нескольким признакам, учитывающим как структуру этого процесса, так и особенности применения оценки качества товаров и услуг.

Оценки качества по выбору системы показателей, или, иначе говоря, по их виду, можно разделить на дифференцированные, комплексные и смешанные.

При дифференцированной оценке анализируется обычно одно или несколько отдельных свойств и параметров изделия, по которым в ряде случаев судят о качестве вещи в целом. При комплексной оценке объектом оценки является качество вещи в целом. Смешанная оценка применяется тогда, когда ряд показателей качества оценивается комплексно, а ряд – дифференцированно.

Существенным недостатком дифференцированного метода оценки является невозможность сопоставления отдельных показателей между собой в связи с тем, что они выражаются в разных единицах. Кроме того, дифференцированная оценка не позволяет однозначно ответить на вопрос об уровне анализируемого изделия в целом. Тем самым невозможно сопоставить и оценить разнотипные изделия, выполняющие аналогичные функции.

Комплексный метод оценки нашел в настоящее время широкое применение и используется в большинстве современных методических положений и рекомендаций [23].

Он заключается в проведении определенных процедур, в итоге которых получают обобщенное оценочное суждение об изделии. Процесс

комплексной оценки включает прежде всего отбор тех показателей, на основе которых предполагается судить об уровне качества изделия в целом. Затем каждый из отобранных показателей оценивается количественно тем или иным способом и результаты этих дифференцированных оценок приводятся в сопоставимый вид.

После этого определяют коэффициенты весомости всех отдельных показателей, т.е. выясняют значимость каждого из них в общей структуре качества изделия. Чаще всего эта процедура осуществляется квалифицированными экспертами. В заключение все дифференцированные показатели качества вместе с их коэффициентами весомости объединяют в один комплексный показатель на основе определенной математической зависимости.

По типу и характеру действий все оценки качества можно разделить на прямые и косвенные. Прямые - это оценки с непосредственным измерением показателей качества изделия. Косвенные - оценки качества изделия по косвенным признакам, непосредственно к изделию не относящимся [17].

Косвенная оценка показателей качества, особенно для изделий культурно - бытового назначения, нашла в последнее время широкое применение. Это объясняется прежде всего тем, что большинство потребительных параметров не может быть измерено непосредственно, и приходится прибегать к поиску опосредованных приемов определения их уровня.

По средствам анализа и измерения все оценки могут быть проведены четырьмя методами:

– лабораторным методом, когда для анализа и измерения используются специальные приборы (данный метод применительно к анализу качества гостиничных услуг не подходит, поэтому более подробно останавливаться на нем не будем);

– органолептическим методом, когда для анализа и измерения используют органы чувств человека (зрение, осязание, обоняние, слух);

– экспертным методом, когда инструментами анализа и измерения служат информация, опыт и интуиция эксперта;

– смешанным методом, когда часть показателей качества определяется инструментальным, а часть - органолептическим или экспертным методами.

Органолептический метод предполагает получение количественной величины показателей качества с помощью органов чувств человека. Для этого метода характерно непосредственно-чувственная оценка, основанная на физиологических особенностях человека. Метод требует наличия специалиста, который определяет присутствие или интенсивность воздействия отдельных свойств (параметров) изделия.

Органолептическим методом оцениваются такие показатели, как силуэт изделия, внутренняя и внешняя отделка, структура, колористическое оформление, отделка ткани, трикотажных изделий, вкус, запах, цвет, структура, консистенция пищевых продуктов и т.д.

Экспертный метод оценки находит в настоящее время все более широкое применение. Это объясняется как сравнительной простотой проведения оценки, так и довольно большой ее универсальностью. Экспертный метод используется прежде всего там, где нет возможности применить лабораторные методы. В этой связи наибольшее распространение он получил, например, при оценке художественно-конструкторского уровня изделий [23].

Смешанный метод оценки используется в том случае, когда отдельные группы свойств измеряются и оцениваются, например, лабораторным методом, а другая часть – органолептическим.

По форме выражения оценки могут быть: метрические, балльные и безразмерные (относительные).

Метрические оценки подразумевают выражение их результатов в существующих системах метрических единиц (кг.). Обычно метрические оценки выставляются после применения лабораторного метода измерения.

Балльные оценки представляют собой способ выражения результатов оценки в баллах. Этот способ выражения результатов оценки широко применяется при использовании органолептических и экспертных методов. Особенно широкое применение получила система балльных оценок при органолептическом анализе качества продукции. Разрабатываются принципы построения различных систем. В настоящее время применяют 5-, 10-, 20 - и 100-балльные системы [12].

Дифференцированная оценка разделяется на оценку по единичному ведущему показателю; оценку по минимальному показателю (включая оценку по минимальному «взвешенному» показателю); оценку по группе ведущих показателей (включая оценку по группе ведущих "взвешенных" показателей).

Простейшим способом дифференцированной оценки является широко применяемый в товароведении способ оценки качества изделий «по одному главному показателю». Типичным примером оценки качества изделий по ведущему показателю является сравнительная оценка электроламп одинаковой мощности, яркости, экономичности по времени горения. Бесспорно, этот способ оценки качества изделий является приблизительным, ибо он не учитывает множество свойств, характеризующих современный продукт труда. В то же время он может играть роль предварительного сита, позволяющего отсеять определенное количество изделий без тщательного анализа их качества. Например, с помощью такой оценки можно проводить предварительную работу для выяснения вопроса о том, следует ли проводить оценку эстетических свойств представленных изделий [5].

Анализ качественных показателей предполагает создание системы их оценки и проведение внутреннего и внешнего бенчмаркинга многофилиальной компанией. При этом проведение внешнего бенчмаркинга по качественным показателям значительно проще, чем по количественным, что объясняется большей степенью транспарентности компаний-конкурентов

по качественным показателям, так как их характеристики поддаются оценке при обследовании конкурентов в результате опросов и "рейдов".

Методика SERVQUAL часто используется как основа для разработки других методик оценки качества услуг (например, SERVPERF, предложенной Кронином и Тэйлором, методики, предложенной Ли, методики Аквирана и т.д.). Методика предложена в середине 80-х годов группой американских исследователей из Техасского университета. Она разработана на основе серии фокус-групп и глубинных интервью с менеджерами компаний, работающих в сфере услуг. За прошедшие два десятилетия SERVQUAL неоднократно подвергали критике и теоретики маркетинга, и исследователи-практики, однако методика достаточно прочно укрепилась в практике маркетинговых исследований [7].

Концепция "ожидание минус восприятие". Авторы SERVQUAL стремились создать универсальную методику оценки качества обслуживания именно с точки зрения потребителей услуги. В результате был сделан вывод, что воспринимаемое качество обслуживания определяется расхождением между ожиданиями потребителя и реально воспринятым качеством. Когда ожидания превышают воспринимаемый уровень обслуживания, клиенты ощущают неудовлетворенность и оценивают обслуживание как некачественное. Когда качество услуги превосходит ожидания, обслуживание воспринимается как очень хорошее, клиент удовлетворен.

1.3 Особенности управления качеством на предприятии гостиничной индустрии

Услуга - это любые мероприятия или выгода, которые одна сторона может предложить другой и которые в основном неосвязаемы, и не приводят к получению чего-то материального.

Рынок услуг совершенно не похож на другие рынки главным образом по двум причинам:

1. Услуга не существует до ее представления. Это делает невозможным сравнение и оценку услуг до их получения. Поэтому сравнить можно только ожидаемые выгоды и полученные.

2. Услугам присуща высокая степень неопределенности, что ставит клиента в невыгодное положение, а продавцам затрудняет продвижение услуг на рынок.

Эффективность функционирования любой гостиницы тесно связана с качеством предоставления гостиничных услуг.

Применительно к качеству услуг выделяют:

- компетентность (фирма обладает требуемыми навыками и знаниями, чтобы оказать услугу);
- надежность (стабильность работы фирмы);
- отзывчивость (система не выходит из строя при непривычных запросах);
- доступность (легкость контакта с сотрудниками фирмы);
- понимание (понимание специфических потребностей клиентов);
- коммуникация (своевременное и доходчивое информирование клиентов);
- доверие (репутация фирмы);
- безопасность (защита от риска (физического и морального));
- обходительность (вежливость, внимательность, дружелюбие);
- осязаемость (материальная привлекательность помещений и формы персонала) [19].

Предоставление гостиничных услуг высокого качества является составной частью постоянного внимания администрации гостиницы независимо от формы собственности. Достижение качества в сфере обслуживания - важная задача, решение которой обеспечивает предпринимательский успех. Деятельность в сфере гостеприимства предполагает высокую степень контакта и координации между служащими и гостями. Наиболее часто встречающиеся действия в этом смысле направлены

на улучшение и контроль качества услуг гостиничных предприятий (температура горячей воды, количество полотенец, условия приготовления пищи и т.д.). Однако качество гостиничных услуг заключается не только в решении технической стороны дела.

Усилия предприятий гостиничной индустрии традиционно были направлены на привлечение клиентов, на максимальное выполнение пожеланий гостей, завоевание доверия. Это может гарантировать только их полное удовлетворение. Поэтому стратегия развития гостиничного предприятия должна также иметь в виду и более того, делать особенный акцент на совершенствование отношений и общения между клиентами и гостиничным предприятием [16].

В наше время у многих директоров гостиничных предприятий сформировалось мнение, что высокое качество означает высокую себестоимость. Данная точка зрения неверна, т.к. игнорирует потенциал встречи клиента с обслуживанием как самоусиливающим механизмом. Постоянное повышение качества - это не затрата, а долгосрочный вклад, основанный на обеспечении верности клиентуры путем удовлетворения ее потребностей. Это утверждение основано на исследовании, показывающем, что затраты на приобретение нового клиента в пять раз больше затрат на то, чтобы удержать старого посредством предложения качественного обслуживания. Это исследование базируется на следующих факторах:

- способность к удержанию клиентов позволяет сократить затраты на маркетинг и, соответственно, увеличивает рентабельность;
- удовлетворенный клиент осуществляет бесплатную рекламу, распространяя благоприятствующую отелю устную информацию [26].

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 (рис. 1.) [5].



Рисунок 1 - Критерии оценки качества услуги проживания в гостинице

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.

Гостиничному предприятию, для обеспечения качества согласно международному стандарту ИСО 9000 требуется [32]:

- 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.

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.

Существует несколько подходов к пониманию управления качеством в гостинице.

1. Ряд специалистов считает, что управление качеством – это действие, контролируемое организацией, которое направлено на обеспечение соответствия качества установленным стандартам.

2. Другие исследователи возражают, утверждая, что качество определяют рынок и потребители. Поэтому они считают, что управление качеством администрацией гостиницы – это способность удовлетворять или превышать ожидания клиента.

3. И, наконец, есть мнение, что управление качеством в гостиницах от двух звёзд до пяти есть ничто иное, как соответствие уровня этого управления соответствующей категории классности самой гостиницы.

В гостиничной практике для анализа проблемы состояния качества обслуживания и организации управления этим процессом широко используется пятиступенчатая или концептуальная модель качества. Она определяет качество обслуживания с точки зрения степени удовлетворения ожиданий клиента.

Важно отметить, что понимание качества услуг отличается от понимания качества товаров. В этой связи целесообразно рассмотреть пятиступенчатую модель качества гостиничной услуги, которая была разработана в середине 1980-х годов учёными Техасского А&М университета А. Парасурманом, В. Зейтхамл Л. Берри на основе многочисленных фокус-групп, интервью с менеджерами компаний, работающих в сфере услуг [21]. Суть данной концепции в том, что о качестве услуги свидетельствует наличие или отсутствие разрывов на пяти уровнях в организации.

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. При этом автор отмечает важность в решении этих задач непосредственного участия самих потребителей, так как если первую задачу и можно решить, в большей степени опираясь на аналитический анализ, то вторая предполагает проведение эмпирических исследований, а значит непременно участие клиентов.

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?).

Качество гостиничных услуг в огромной степени зависит от квалификации и заинтересованности людского капитала, от его творческих способностей, умения осваивать новые технологии, а также от использования новых организационных процессов и форм используемой для обслуживания клиентов материальной базы. Качество услуг в гостиничном бизнесе - это мера того, как уровень предоставленной услуги удовлетворяет ожидания клиента [19].

Проблему предоставления качественного обслуживания в отеле можно решить несколькими способами.

Первое направление - американская модель гостиничной интернационализации. В современной индустрии туризма путешественник имеет возможность выбирать из множества предприятий, получая качественное и разнообразное обслуживание там, где он считает нужным. На выбор зачастую влияет возможность получения гарантированного уровня сервиса без «каких-либо сюрпризов». На сегодняшний день лидерами такой гарантированной интернациональной системы качества являются гостиничные цепи.

Данная система явилась началом одного из направлений в создании международных систем качества гостиничного продукта, основанного на жесткой централизованной схеме создания и контроля качества из США посредством инструкций, детализированного описания технологий и необходимых действий по выполнению процедур предоставления услуг и

управления ими. Время показало жизнеспособность такой системы, построенной на экспорте стандартизированного гостиничного продукта, гарантирующего клиентам выполнение обязательств по качеству предоставляемых услуг и согласованность в пределах строгого контроля за обеспечением качества.

Второе направление по созданию качественных услуг используется в основном независимыми предприятиями сферы туризма. Основу его составляет четкое соблюдение параметров комфортности, которые выработаны практикой турбизнеса и являются универсальными как для гостиницы, так и для работы предприятия питания или туристской фирмы. В комплекс составляющих входят следующие элементы понятия «комфорт»: информационный; экономический; эстетический; бытовой; психологический.

Информационный комфорт. Создание информационной комфортности начинается с того, насколько полную информацию об отеле, предприятии питания и других объектах гостиничной сферы гость может получить еще до их посещения. Здесь очень важны фотографии с видами внутреннего дизайна помещений, информация о ценах, комплексе предоставляемых основных и дополнительных услуг, наличии сертификата на безопасность услуг и др. Важно, чтобы такая информация была абсолютно доступна гостю, более того, она должна быть подана в такой форме, которая бы удовлетворяла его запросам.

В понятие информационного комфорта входят также два других основных параметра: информированность персонала, готового ответить на любой вопрос гостя не только об отеле, но и о стране пребывания; система пиктограмм, призванная помочь гостю ориентироваться в стенах отеля, не зная языка. Важно, чтобы пиктограммы были хорошо узнаваемыми, соответствовали международной системе ХОТРЕК, признанной во всем мире.

Экономический комфорт. Под экономическим комфортом понимают удобство расчета для гостя, систему дисконтов, бонусов, клубных карт и

другие меры, призванные мотивировать гостя в повторном выборе средства размещения или предприятия питания, турагентства или экскурсионного бюро, что и является основной целью системы качества. В этой связи особое внимание стоит уделить системе клубных карт, ставшей в последнее время особенно актуальной. Причиной этому послужило в первую очередь создание технологий, позволяющих осуществлять и централизованный учет, и мгновенную обработку заказов, и автоматическое обслуживание кредитных карт, и контроль за исполнением заказов в режиме on-line.

Эстетический комфорт. Одной из причин, по которым гость выбирает тот или иной отель, является эстетично оформленный интерьер, создающий атмосферу уюта и домашнего тепла. При оформлении помещений с целью повышения конкурентоспособности предприятия необходимо руководствоваться следующими общими положениями:

- все помещения должны быть выполнены в едином стиле, и соответствовать направленности предприятия;
- цветовая гамма не должна раздражать гостя;
- материалы, используемые для оформления, должны соответствовать стандартам безопасности и гигиены и иметь соответствующие сертификаты;
- материалы также должны быть долговечными в использовании и устойчивыми к воздействию высоких температур и химических веществ.

Бытовой комфорт. Подразумевает создание нормальных условий для проживания гостя (оптимальные температура, влажность воздуха, атмосферное давление, удобство мебели). Для достижения бытового комфорта используются кондиционеры, очистители воздуха, удобная мебель.

Психологический комфорт. Понятие психологического комфорта охватывает все перечисленные выше параметры комфорта, так как при отсутствии хотя бы одной из перечисленных составляющих настроение гостя будет испорчено. Однако есть и специфические требования, выполнение которых гарантирует нормальное психологическое состояние гостя.

Выполнение этих требований целиком зависит от персонала - это уважение и гостеприимство по отношению к гостю.



Рисунок 2 - Модель качества услуг

Широко используется модель качества обслуживания, известная как пятиступенчатая модель А. Парасурмана, В. Зейтамля и Л. Бери. Она определяет качество обслуживания с точки зрения удовлетворения ожиданий клиента. По мнению разработчиков модели, первым шагом в обслуживании является знание того, чего ожидает клиент и какая критическая ситуация может возникнуть в процессе обслуживания. Структура этой модели предполагает наличие пяти ступеней (рисунок 2).

Ступень 1. Ожидания потребителя и реакция руководства. Иногда руководители не понимают (или ошибочно понимают) пожелания клиентов и соответственно не могут полностью удовлетворить их потребности. Например, при организации тура, туроператор оговаривает с гостиничным предприятием наличие фирменного сувенира в номере, который турист может забрать домой, как напоминание об отдыхе. Однако результаты

показывают, что подобный знак внимания остается незамеченным по сравнению с бесплатными прохладительными напитками, которые подаются всем туристам после утомительного перелета и трансфера.

Ступень 2. Восприятие руководства и спецификации качества обслуживания. Данная ступень проявляется в ситуациях, когда менеджеры знают, чего их клиенты хотят, но неспособны или не желают развивать системы, которые обеспечат это. Характерным примером может служить график работы основных сервисных служб отеля. Невозможность клиента воспользоваться услугами банкомата при отеле после 20:00 часто приводит к его неудовлетворенности [17].

Ступень 3. Спецификации качества обслуживания и предоставление услуг. Эта стадия ступень с осуществлением самого обслуживания, когда руководство понимает, какие потребности есть у клиентов, и разрабатывает соответствующие спецификации для их выполнения, но служащие неспособны или не желают предоставить такой уровень обслуживания. Например, при размещении клиента предоставляется основная информация, как сотрудниками службы размещения, так и непосредственно в номерах. Однако получение дополнительной информации часто представляет значительные трудности для клиентов.

Ступень 4. Предоставление обслуживания и внешние связи. Часто бывает так, что гостиничное предприятие обещает людям больше, чем может им реально предоставить. При этом причины такого несоответствия могут быть самые разные - от недостоверности рекламы услуг до стремления к минимизации издержек, например, отказа от размещения туристов в номерах более высокой категории. Очень часто отмечаются факты выселения российских туристов из номеров и предоставление их иностранным группам туристов. Российские туристы при этом заселяются в номера более низкой категории, отличной от забронированных.

Ступень 5. Ожидаемое обслуживание и восприятие предоставленного обслуживания. Это производная ступень от других компонентов, которая

увеличивается как следствие увеличения других компонентов и представляет собой разницу между ожидаемым уровнем и предоставленным уровнем качества. Ожидаемое качество - это то, что гость ожидает получить от размещения в том или ином отеле. Предоставленное качество - то, что гость чувствует на самом деле. Если гость получает меньше, чем ожидал, то остается неудовлетворен. Таким образом, персонал отеля должен создать такую систему качества на своем предприятии, которая бы служила достижению главной цели обслуживания - полного удовлетворения всех потребностей туристов [17].

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ КАЧЕСТВА УСЛУГ В «SPA-ОТЕЛЕ ДОВИЛЬ»

2.1 Организационная характеристика «SPA-отеля Довиль»

На сегодняшний день в Анапе насчитывается бесчисленное количество предприятий размещения, которые предоставляют своим клиентам широкий ассортимент услуг. Хотя в городе пока еще не достаточно много крупных организаций гостиничного типа, с развитой инфраструктурой, несмотря на это идет их непрерывный рост и развитие.

Одной из таких организаций является – гостиничный комплекс «SPA-отель Довиль» общество с ограниченной ответственностью «Виктория», который оказывает услуги по проживанию, питанию, анимационному обслуживанию населения.

Согласно полученной лицензии от 17 мая 2013 г. гостиничный комплекс «SPA-отеля Довиль» ООО «СПА Курорт Сервис» была присвоена категория «5 звезд». Срок деятельности лицензии до 16 мая 2016 г. Юридический и фактический адрес: 353456 Краснодарский край город-курорт Анапа, Пионерский проспект, 14.

Предприятие на рынке гостиничных услуг работает с 2013 года. Название отеля, было заимствовано от названия французского курорта Довиль. Этот французский город располагается на территории морского побережья, в двухстах километрах от Парижа в Нормандии. Поэтому архитектурные и интерьерные решения отеля выдержаны в лучших традициях этого фешенебельного курорта, который является любимым местом не только французской элиты, но и голливудских кинозвезд. Единство архитектурного ансамбля составляют группы коттеджей, объединенные между собой в корпуса с открытыми галереями прилегающая территория которых располагает местами для отдыха, где можно укрыться от жаркого летнего солнца в тени деревьев, удобно расположившись на

скамейках увитыми красиво цветущими лианами. Вдоль коттеджей протянулась главная аллея, ведущая к сердцу отеля, которым является корпус «Шале». В данном корпусе расположены конференц-залы, основной ресторан отеля, детские клубы, кафе, а также караоке-бар и коктейль-бар. С игровой террасы, расположенной на втором этаже корпуса «Шале» открывается вид на комплекс открытых бассейнов с анимационной сценой, а также игровые и спортивные площадки.

«SPA- отель Довиль» располагает всей необходимой для комфортного отдыха инфраструктурой, а высокий уровень сервиса полностью соответствует девизу отеля: «Отдых в лучших традициях Франции», ведь гостеприимство складывается из мелочей и нюансов, что дает возможность проявить свои лучшие качества.

Основными видами деятельности предприятия являются:

- проживание в номерах высокого уровня комфортности;
- 3-разовое питание «Шведский стол», детское меню, а также промежуточное питание в течение дня (выпечка, пиццерия, блинная станция, разливные безалкогольные и алкогольные напитки);
- Беспроводной интернет Wi-Fi (зона охвата - вся территория плюс номера);
- анимационные программы для взрослых и детей на всей территории отеля;
- многофункциональные спортивные площадки и игровые залы, бассейны;
- услуги для детей (детская игровая площадка детские клубы);
- пляжный отдых. (700 м от пляжа). Пляж укомплектован шезлонгами с зонтиками, душевыми помещениями, туалетами и раздевалками, а также волейбольной площадкой, спасательным и медицинским постами. Всем гостям выдаются пляжные полотенца бесплатно. На пляже предусмотрено промежуточное питание: мороженое, квас, питьевая вода и все это аналогично включено в стоимость.

- конгресс-услуги. Инфраструктура и концепция отеля ориентированы на предоставление услуг премиум класса.

За время существования отеля было проделано много работы:

- налажена уникальная информационная система;
- повысилась квалификация персонала;
- стабилизировалось положение фирмы на рынке туристских услуг.

За короткое время своего существования «SPA-отель Довиль» успел заявить о себе как о довольно серьезном конкуренте (таблица 1).

Таблица 1 - Анализ конкурентоспособности «SPA-отеля Довиль»

Факторы конкурентоспособности	«SPA-отель Довиль»	«Эмеральд»	«Ривьера-клуб Отель&SPA»	«SPA-отель София»
Уровень сервиса	5	3	5	5
Местонахождения	5	5	5	5
Инфраструктура	5	4	5	5
Защищенность клиентов	5	3	5	5
Дополнительные услуги	4	4	5	4
Надежность	5	4	5	5
Соотношение цена-качество	5	3	5	4
Каналы сбыта				
Продажа услуг в розницу по наличию свободных мест в отеле	5	5	5	5
Продажа услуг оптом и в розницу через туристические фирмы (турагенства, туроператоры)	3	4	5	5
Продажа услуг оптом и в розницу для организаций и корпоративных клиентов	3	3	5	3

Отель имеет право осуществлять так же любые виды деятельности, не запрещенные законодательством РФ. Все виды деятельности, подлежащие лицензированию, осуществляются компанией только после получения соответствующей лицензии.

Для дальнейшего исследования рассмотрим организационную структуру (рисунок 3).

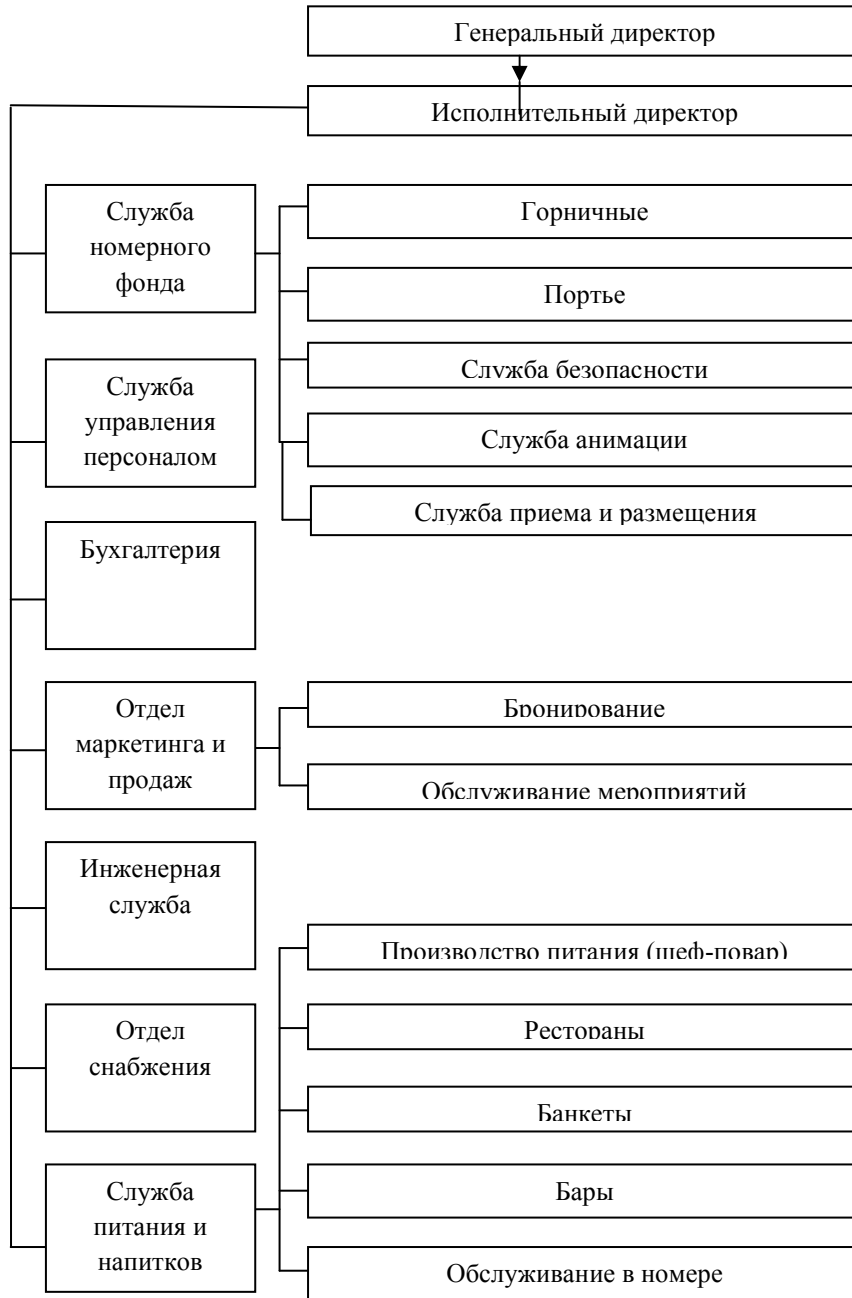


Рисунок 3 – Организационная структура отеля «Довиль»

Служба номерного фонда занимается организацией уборки номеров и подготовки их к заселению новых гостей. В их функции входит: уборка номера, комплектация банного комплекта, вынос мусора и т.п.

Служба приема и размещения занимается приемом и регистрацией гостей, оформлением карт клиентов. Также к данной службе относится портье, его главной задачей является выдача ключей клиентам, прием почты и прочее обслуживание уже зарегистрированных гостей.

Служба управления персоналом занимается учетом всего персонала отеля, заполнением и хранением личных карточек, трудовых книжек и подаче всех данных на сотрудников отеля в государственные учреждения.

Бухгалтерия занимается финансовым учетом в гостинице. Составляет годовую бухгалтерскую отчетность, занимается выплатами заработной платы, уплатой налогов и т.п.

Отдел маркетинга и продаж занимается бронированием номеров и обслуживанием самых различных мероприятий (конференций, свадеб, различных праздников и др.).

Инженерная служба следит за функционированием техники, осветительных приборов и надлежащим состоянием мебели и прочих предметов.

Отдел снабжения занимается закупками продуктов и товаров для различных отделов, проводит инвентаризацию мебели и техники.

Отдел питания и напитков занимается организацией питания гостей отеля, организует питание на различных мероприятиях.

Проведем анализ состава сотрудников «SPA- отеля Довиль» (рисунок 4).

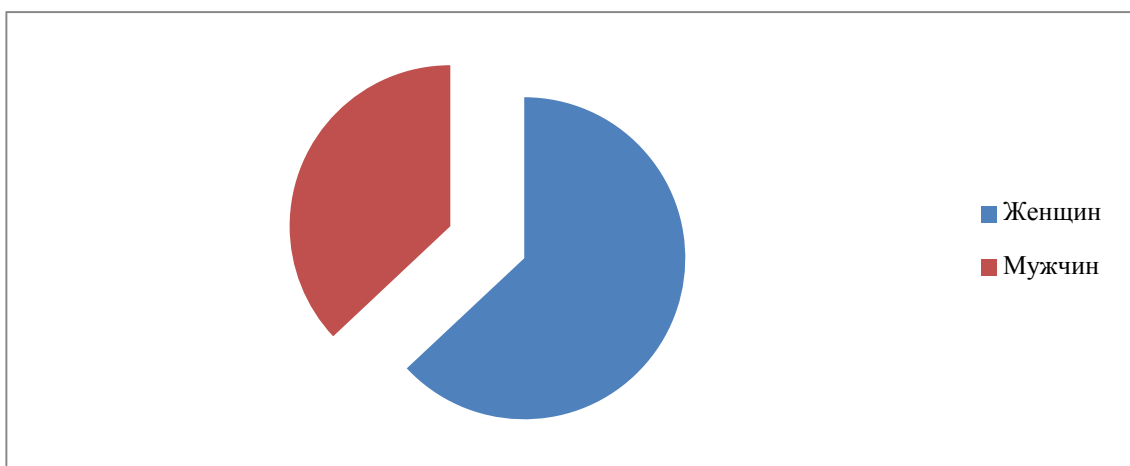


Рисунок 4 – Анализ сотрудников отеля по полу

Согласно рисунку 4, можно видеть, что больше половины сотрудников это женщины, мужчины составляют только 37% от всех сотрудников.

Данное неравенство может быть обусловлено тем, что женщины более учтивы, внимательнее выслушивают желания гостей, а также лучше справляются с организацией и выполнением хозяйственных работ в гостинице.

Следует отметить, что на летний период численность сотрудников отеля составляет 140 человек, которые занимают 23 должности. На осенний период их численность сократится до 90 человек, и 3 должности полностью потеряют свою актуальность (спасатели, администратор пляжных точек, садовник), остальные просто сократятся в численности.

Поведем анализ гостей «SPA- отеля Довиль» (таблица 2).

Таблица 2 – Анализ клиентов отеля по полу и возрасту

Пол клиентов	Возраст клиентов				
	До 20 лет	От 20 до 30 лет	От 30 до 40 лет	От 40 до 50 лет	Старше 50 лет
Мужской	7%	16%	11%	8%	5%
Женский	8%	21%	8%	7%	6%

Согласно таблице 2, можно сделать выводы, что в отеле много отдыхали женщины в возрасте от 20 до 30 лет – 21%.

Рисунок 5 показывает, что количество мужчин и женщин практически равно, разница всего 3%.

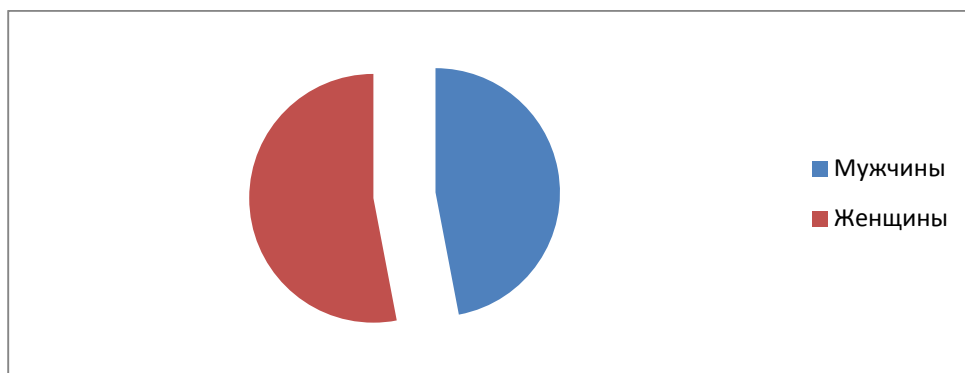


Рисунок 5 – Анализ гостей отеля по полу

Согласно рисунку 6, можно сделать выводы, что основная часть гостей приходится на возраст 20-30 лет, далее следуют люди в возрасте 30-40 лет, меньше всего отдыхала людей в предпенсионном возрасте (старше 50 лет) – всего 11%.



Рисунок 6 – Анализ гостей отеля по возрасту

Согласно проведенному анализу отеля можно видеть, что «SPA- отель Довиль» позиционирует себя как отель высокого класса обслуживания, который может угодить любому гостю во всех его желаниях.

Для выявления факторов внутренней и внешней среды нашей организации нам необходимо провести SWOT-анализ.

В качестве основных факторов, SWOT-анализа выделяют:

- потенциальные внутренние сильные стороны (S);
- потенциальные внутренние слабости(W);
- потенциальные внешние благоприятные возможности (O);
- потенциальные внешние угрозы (Т).(рисунок 7)

S - тонкое искусство конкурентного отстаивания, четкое восприятие клиентов, конкретновыраженная стратегия, применение расчетливости на масштабах производства, ценовой приоритет	W -хаотичность и незакономерность в осуществлении продаж, завышенная цена услуг, текучесть кадров в связи с сезонностью, потеря углубленности и приспособляемостив организации управления
O -обслуживание добавочных составов клиентов, внедрение новых сегментов рынка, возрастание охвата услуг	T - ожесточение конкуренции, усиление требований поставщиков

Рисунок 7 -SWOT-анализ «SPA-отеля Довиль»

Правильная стратегия нуждается в опоре на сильные стороны: исключительные шансы дают «SPA-отелю Довиль» право использовать рыночные благоприятные обстоятельства, с другой стороны, необходимо вмешательство в слабые стороны организации.

2.2 Оценка существующей системы качества услуг в «SPA-отеле Довиль»

Для продолжения исследования в рамках темы и для выполнения поставленных задач, нам необходимо провести оценку существующей системы качества услуг в «SPA-отеле Довиль».

С 2017 года работа по созданию системы обеспечения и анализа качества гостиничных услуг ведется сотрудниками данного предприятия.

В 2020 году, на основании опытно – статистических данных по результатам работы постоянно действующей комиссии по проверке санитарного состояния «SPA-отеля Довиль» за период с 2017 по 2020 год было разработано «Положение о проверке санитарного состояния».

Это Положение определяет порядок проведения текущих и контрольных проверок и систему оценки качества выполненных работ обслуживающим персоналом гостиницы в «Журнале санитарного состояния».

Действующее Положение имеет целью улучшения содержания номерного фонда, мест общего пользования и служебных помещений и проверку выполнения персоналом требований «Технологической инструкции по санитарному содержанию помещений «SPA-отеля Довиль», также разработанной сотрудниками предприятия.

По результатам проверок старший администратор службы приёма, размещения и обслуживания оформляет служебную записку на имя директора с ходатайством об изменении премиального вознаграждения.

Положение также регламентирует порядок назначения санитарной комиссии, периодичность контрольных проверок и систему оценки качества проведенных работ.

Количество проверенных помещений в ходе одной контрольной проверки должно быть не менее 10% от общего количества помещений, независимо от присутствия на работе обслуживающего персонала. При оценке качества выполненных работ принимается пятибалльная система, высшей оценке качества, при отсутствии замечаний к санитарному состоянию проверенных помещений соответствует оценка «5». Снижение оценки производится по «Шкале выявленных замечаний», приведенной ниже.

Оценка за качество уборки выставляется как 5 баллов минус количество замечаний.

Главный недостаток разработанной в «SPA-отеле Довиль» системы анализа и обеспечения качества уборки гостиничных помещений заключается в том, что она затрагивает только один из показателей качества гостиничной услуги – уборку номеров.

Для оценки системы обеспечения качества гостиничных услуг в «SPA-отеле Довиль» необходимо в ходе нашего дальнейшего исследования определить индекс удовлетворённости потребителей гостиничных услуг данной гостиницы этими услугами. Это индекс является наиболее объективным показателем уровня качества услуг «SPA-отеля Довиль».

Индексация степени удовлетворенности потребителя позволяет количественно оценить вклад различных составляющих качества (компонентов дерева) в общее мнение потребителя о качестве исследуемого объекта. Для данной оценки необходимо определить важность составляющих качества работы по пятибалльной системе и важность компонентов дерева качества по пятибалльной системе в порядке убывания степени важности. Важность составляющих качества работы по пятибалльной шкале приведена в таблице 3.

Таблица 3 - Важность составляющих качества работы по пятибалльной шкале

Степень удовлетворенности потребителя качеством исполнения каждого компонента дерева	Оценка	Балл	Способ предоставления результата опроса по удовлетворенности
Полностью неудовлетворен	Плохо	1	0
Неудовлетворен	Неудовл.	2	25
Нейтрален	Удовлет.	3	50
Удовлетворен	Хорошо	4	75
Полностью удовлетворен	Отлично	5	100

Для расчета индекса потребительской удовлетворенности 50 потребителям услуг «SPA-отеля Довиль» было предложено оценить:

-важность одиннадцати предложенных нами составляющих работы гостиницы по пятибалльной системе, показанной выше;

-качество этих составляющих по пятибалльной системе.

Таблица 4 - Удовлетворенность потребителей «SPA-отеля Довиль»

Основные составляющие работы гостиницы	Важность для потребителей компонентов дерева		Оценка качества					Общая сумма	Среднее значение оценки качества	Индекс потребительской удовлетворенности, %
	Б _i	$\frac{B_i}{\sum B_i} * 100$	5	4	3	2	1			
	I	II	III	IV	V	VI	VII			
Прием в рецепции	5	10,80	20	15	12	3	0	50	4,04	75,75
Наличие парковки	4,3	9,29	10	18	10	9	3	50	3,46	57,7
Кондиционер в номере	2,5	5,40	8	21	20	1	0	50	3,72	62,0
Доступ в Интернет	4	8,64	0	4	26	13	7	50	2,54	31,75
Чистота в номере	4,8	10,37	24	23	3	0	0	50	4,42	82,88
Владение персоналом иностранными языками	4	8,64	10	13	26	1	0	50	3,64	60,67
Наличие бизнес-центра	3,1	6,70	19	19	10	2	0	50	4,1	76,88
Организация питания в кафе-ресторане	4,6	9,94	17	20	7	4	2	50	3,92	65,33
Географическое расположение	5	10,80	40	6	4	0	0	50	4,72	88,5
Возможность бронирования номера	4,5	9,72	21	22	4	3	0	50	4,22	79,13
Профпригодность персонала	4,5	9,72	14	23	8	5	0	50	3,92	65,33
Итог: (абсолютное значение суммы чисел в столбце)	46,3	100,00	183	184	130	41	12	550		
Среднее значение чисел соответствующих компонентов дерева			16,6	16,7	11,8	3,7	1,09	50	3,88	64,67
Среднее значение оценки работы и соответствующей степени потребительской удовлетворенности.									3,88	64,67

Как видно из таблицы 4, наиболее важной составляющей гостиничной услуги является радушный прием в рецепции, поэтому все опрашиваемые поставили этому компоненту дерева оценку 5. В результате этого и среднее значение оценки важности для потребителя приема в рецепции получилось также 5. Практически такую же важность в глазах потребителя имеют такие компоненты дерева качества как чистота в номере и организация питания в кафе-ресторане.

В то же время большинству потребителей гостиничных услуг не предоставляется важным наличие кондиционера в номере. Эта составляющая получила наименьшую оценку важности компонента дерева, всего лишь 2,5 балла.

Однако следует принимать во внимание тот факт, что опрос потребителей проводился осенью, а к лету спрос на номера с кондиционером по понятной причине возрастет. Стоит отметить также и тот факт, что предоставление бизнес услуг в гостинице находится на очень низком уровне, практически половина опрошенных поставила оценку 3 и треть потребителей – оценку 2.

Надо заметить, что с каждым годом важность предоставления качественного доступа в Интернет возрастает и будет возрастать. Становится очевидным тот факт, что это направление гостинице следует развивать.

Обратим внимание и на важность географического положения отеля. При проведении опроса абсолютное большинство потребителей поставило оценку 5 в графе важности компонента дерева. Можно с уверенностью заявить о том, что исключительно выгодное географическое положение гостиницы и должно стать тем локомотивом обеспечения стабильного преимущества перед более удаленными от центра конкурентами. Индексация степени удовлетворенности потребителя позволяет формализовать организационную работу фирмы на основании нужд и ожиданий потребителя.

Главным же достоинством «SPA-отеля Довиль» является ее удобное географическое расположение, что позволяет потенциальным потребителям, выбирающим гостиницу в зависимости от удаленности ее от делового и культурного центра города.

Однако опрошенные постояльцы «SPA-отеля Довиль» придают невысокий удельный вес такому компоненту дерева, как удаленность от центра, всего 3,5 балла, что позволяет сделать вывод о том, что для них географическое расположение отеля не является фактором, формирующим выбор.

Можно говорить о том, что в целом удовлетворенность клиентов «SPA-отеля Довиль» довольно высока, но требуется ее повышение, в связи с чем можно рекомендовать расширение спектра предлагаемых услуг и повышение качества обслуживания клиентов. Кроме того, было выявлено, что в 2017-2020 годы не проводилось обучение персонала.

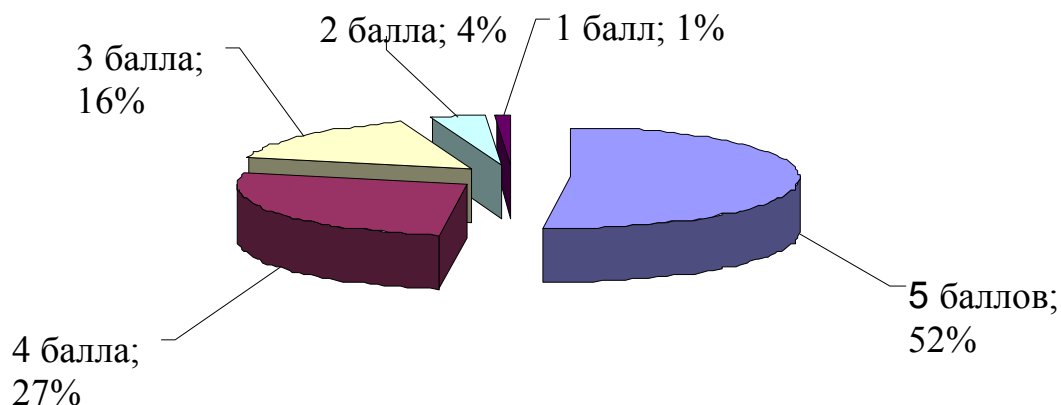


Рисунок 8 - Оценка качества обслуживания в «SPA-отеле Довиль»

Исследование позволило выявить, что качеством обслуживания были недовольны около 21% опрошенных - оценка 3 балла и ниже (также было выявлено в ходе опроса, результаты которого представлены выше) (рисунок 8).

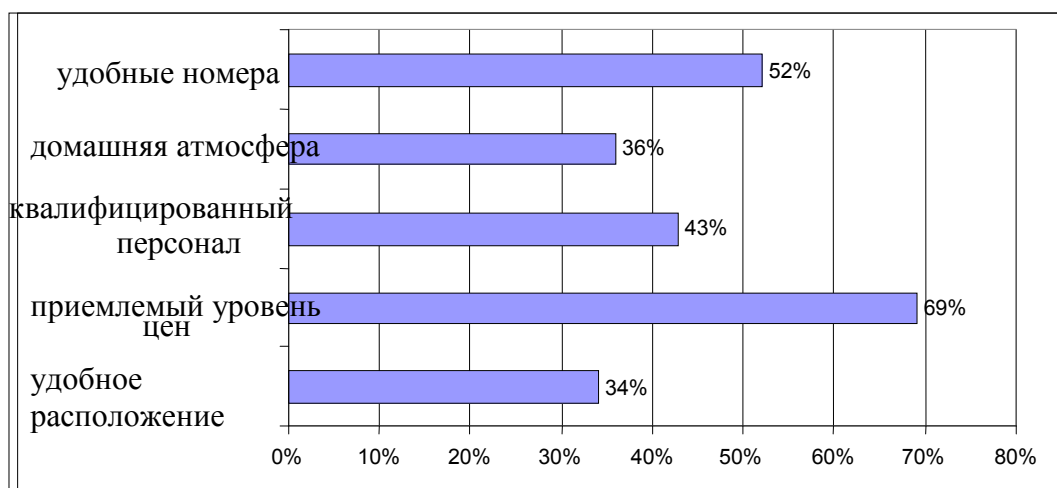


Рисунок 9 - Причины, по которым клиенты вернутся в «SPA-отель Довиль»

Из тех клиентов, которые были удовлетворены качеством обслуживания в «SPA-отеле Довиль», 65% будут снова обращаться к ее услугам по следующим причинам (рисунок 9) (возможны несколько вариантов ответов). Как видно, для клиентов большое значение имеет уровень цен на услуги гостиницы, а также удобство номеров и квалифицированный персонал. Кроме того, клиенты ценят домашнюю атмосферу, что свойственно большинству гостиниц.

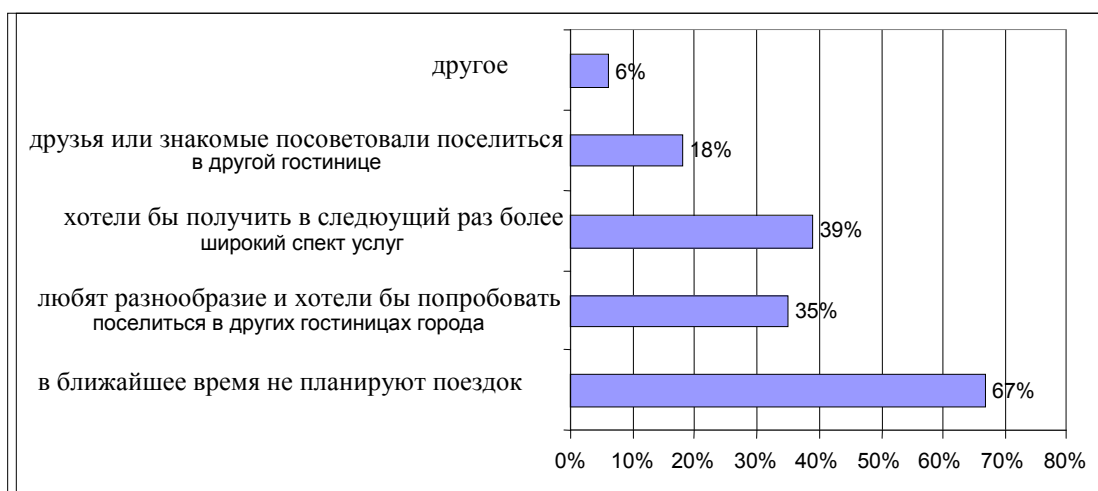


Рисунок 10 - Причины, по которым клиенты, довольные услугами, не будут повторно обращаться к услугам «SPA-отеля Довиль»

Остальные клиенты столкнулись с проблемами во взаимодействии с персоналом, были недовольны питанием, а также хотели бы получить более широкий ассортимент услуг.

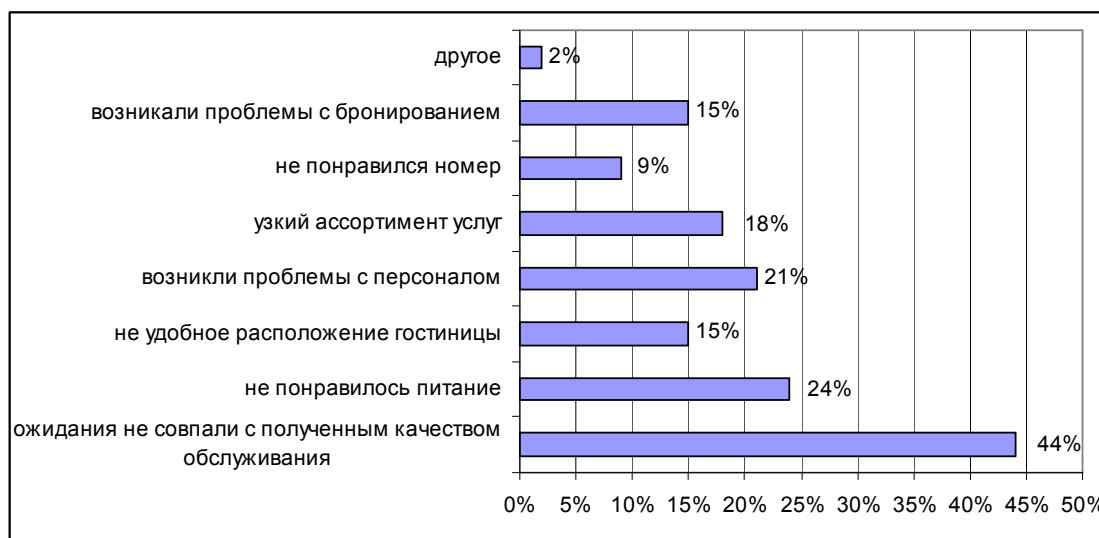


Рисунок 11 - Причины недовольства клиентов услугами «SPA-отеля Довиль»

Также нужно отметить, что:

- некоторые были недовольны номерами и расположением;
- возникали проблемы с бронированием номеров;
- невысокий уровень сервиса в отеле;
- отсутствие ответственных занимающихся мониторингом качества оказываемых услуг;
- отсутствие внутренних стандартов значительно снижают уровень сервиса в отеле.

Проведенный анализ состояния качества гостиничных услуг «SPA-отеля Довиль» позволил выявить следующие проблемы:

- нет персонала или подразделения по оценке уровня качества предоставляемых гостиничных услуг;
- низкое качество услуг (неудовлетворенные клиенты).

ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ УСЛУГ В «SPA-ОТЕЛЕ ДОВИЛЬ»

3.1 Мероприятия по совершенствованию управления качеством услуг в «SPA-отеле Довиль»

Особенности услуги как объекта управления отражаются в подходах к построению системы менеджмента качества. Как правило, система менеджмента качества гостиничного, туристского предприятия является одновременно системой общего менеджмента. Функции менеджмента качества выполняют руководство и уполномоченные сотрудники, или создаются команды по изучению проблемы и выработке предложений по улучшению, использующие самые разные подходы и инструменты для анализа качества и проблем.

В штат «SPA-отеля Довиль» планируется 1 сотрудника – менеджера по контролю качества услуг (рисунок 8).

Менеджер по контролю качества услуг 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 «SPA-отеля Довиль» предполагает определение целевых ориентиров, на достижение которых будут направлены мероприятия содержательной части этого документа.

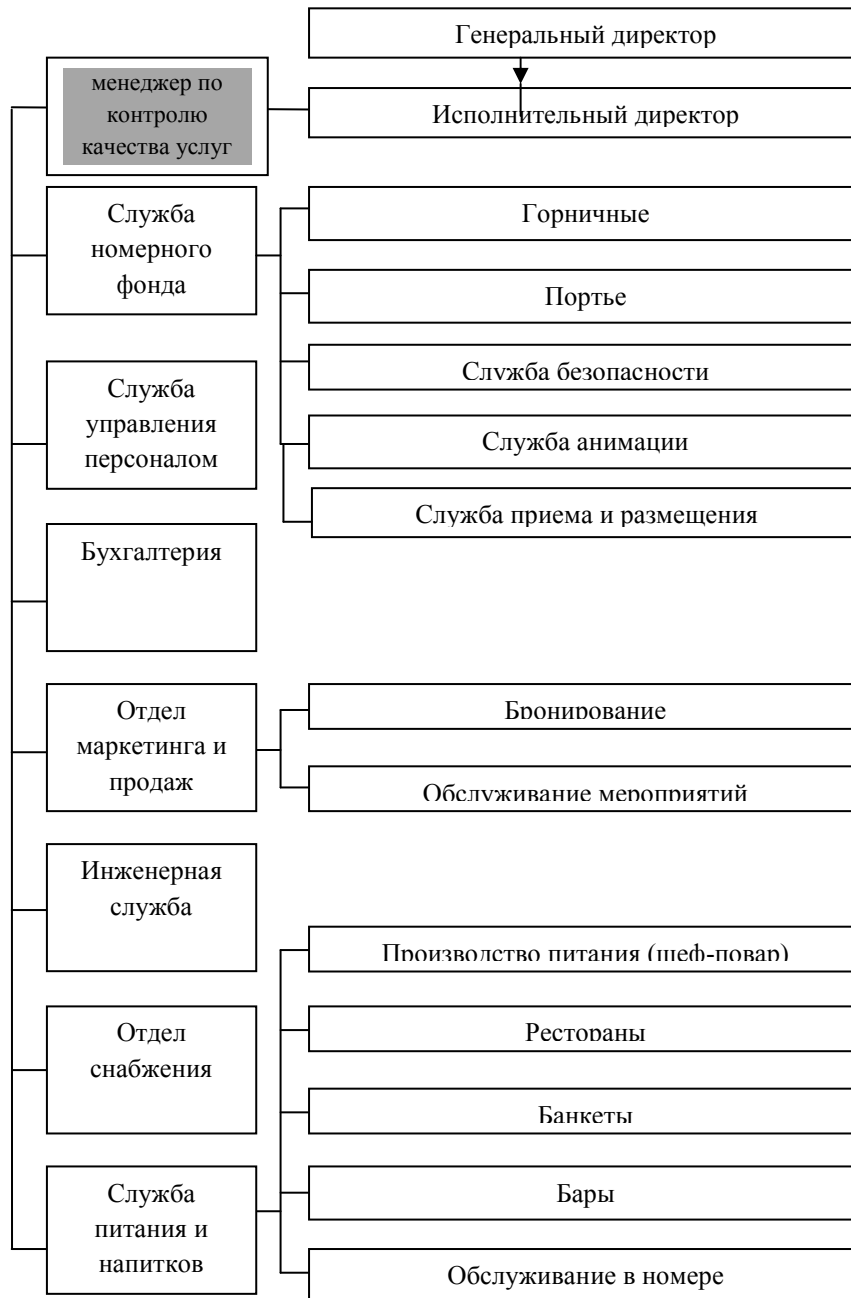


Рисунок 12 – Предлагаемая организационная структура управления «SPA-отеля Довиль»

Реализация целей, указанных выше, предполагает определенные временные рамки. Таким образом, процесс контроля качества услуг распадается на несколько этапов.

1 этап: Определение масштабов измерения качества в «SPA-отеле Довиль»

2 этап: Постановка вопросов, проверяющих уровень качества.

3 этап: Контроль. Действия. Оценка.

4 этап: Постановка целей качества в маркетинговом плане.

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

Основные рекомендуемые подходы к аудиту качества в «SPA-отеле Довиль».

При проведении анализа качества в «SPA-отеле Довиль» 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 «SPA-отеля Довиль», на заинтересованное восприятие которых гостем рассчитывает гостиничное предприятие и ориентирует свою деятельность. Пример такой анкеты приведен на Приложение А.

Анкетный опрос позволит сделать фокус на потребителя, так как именно потребитель выступает главным аудитором уровня качества представленных услуг в «SPA-отеле Довиль».

Глубоко проработанная корректная система анкетного опроса потребителей позволит наладить эффективную обратную связь от участников и потребителей обслуживания по результатам проводимых инноваций. Под инновациями в данном случае понимаются все нововведения в обслуживании - как новые услуги, так и улучшения, внедряемые в устоявшиеся процессы обслуживания.

В целях повышения показателей качества гостиничных услуг «SPA-отеля Довиль» следует также систематически проводить самооценку обслуживания - анкетирование персонала по поводу их взаимодействия с потребителями обслуживания.

Накопление и обработка статистики анкетных опросов потребителей гостиничных услуг и персонала позволит руководству предприятия сформировать и документально оформить политику в области качества.

По понятным причинам постоянный клиент, не впервые проживающий в отеле, представляет больший интерес для установления обратной связи, чем гость, поселившийся на один день.

Для выяснения потребностей целевых потребителей раз в квартал целесообразно приглашать таких гостей на чашку кофе для выяснения проблем качества гостиничных услуг. Гость, которому уделяется внимание высшего менеджмента, может чувствовать себя не просто рядовым потребителем услуг поселения, а постоянным гостем, с мнением которого считаются и считают важным.

Постоянным клиентам «SPA-отеля Довиль» можно организовать рассылку анкет почтой, так как при регистрации в гостинице они оставляют адрес прописки.

Для гостей, проживших три и более дней, следует разработать более детальную анкету, по сравнению со стандартной анкетой. Для оценки сферы обслуживания «SPA-отеля Довиль» 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; обеспечивает обратную связь с «переднего края»; поддерживает программы продвижения; осуществляет аудит соответствия стандартам обслуживания; позволяет анализировать конкурентов; раскрывает необходимость

дополнительного обучения и возможности для роста загрузки; поддерживает честность работников.

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.

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.

Ежемесячно, в срок до 25 числа каждого месяца менеджер по контролю качества услуг подводит итоги своих проверок с оформлением «накопительной ведомости», где указывается количество проверенных номеров, количество сделанных замечаний и оценка, и доводят эти сведения до обслуживающего персонала. По результатам проверок менеджер по качеству оформляют «Служебную записку» на имя генерального директора с ходатайством об изменении премиального вознаграждения.

Положение также регламентирует порядок назначения санитарной комиссии, периодичность контрольных проверок и систему оценки качества проведенных работ. Количество проверенных помещений в ходе одной контрольной проверки должно быть не менее 10% от общего количества помещений, независимо от присутствия на работе обслуживающего персонала. При оценке качества выполненных уборочных работ принимается пятибалльная система, высшей оценке качества, при отсутствии замечаний к санитарному состоянию проверенных помещений соответствует оценка «5». Снижение оценки производится по «Шкале выявленных замечаний», приведенной ниже.

Шкала замечаний, выявленных при проверке санитарного состояния помещений.

1. Замечания, оценивающиеся в один балл.

1. Легкая пыль на поверхностях (подоконника, стола, тумбы, телевизора, телефонного аппарата, радиоприемника, плинтусов, шкафов, дверного полотна, обналочки и дверных косяков, зеркала, полотенцесушителей, бумагодержателей, обшивки стояков, вешалках и др.).

2. Неполная комплектация инвентарем номера, при отсутствии записи в журнале.

2. Замечания, оценивающиеся в два балла.

1. Грязные сантехприборы (душевая кабина, поддон, унитаз, смывной бачок, умывальник), облицовочная плитка, интерьер в санузле (стакан, полочка, зеркало), ведро для мусора, потолки, обшивка стояков и т.д.

2. Грязные окна, зеркала, светильники, напольное покрытие, полы, двери, радиаторы отопления, пыль на стенах, потолках, карнизах, паутина.

3. Грязные тюль, шторы, покрывало, постельные принадлежности.

4. Пыль на мягкой мебели.

5. Технически неисправное оборудование (мебель, сантехприборы, электроприборы, телевизор, кондиционер и пр.) при отсутствии заявки на ремонт в журнале.

Оценка за качество уборки выставляется как 5 баллов минус количество замечаний.

Приведенные рекомендации позволят «SPA-отелю Довиль» 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 «SPA-отелю Довиль» конкурентное преимущество, что, в свою

очередь отразится на результатах финансово-хозяйственной деятельности и увеличению показателей доходности на вложенный капитал.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Оценка эффективности введения менеджера по контролю качества услуг качества услуг.

Введение в организационную структуру «SPA-отеля Довиль» нового отдела увеличит штат персонала на 1 человека, что повлечет за собой изменение организационной структуры организации (рисунок 12).

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 по г. Анапа стоят около 600 т. р. в год.

Затраты на оплату труда штатного специалиста:

Всего 25 000 руб.

ЕСН = 11 935 руб.

Затраты в год: $(25000 + 11\,935) * 12 = 443\,220$ руб.

Экономическая эффективность от введения новой штатной единицы составит:

$$\text{Эу} = 600 - 443,22 = 156,78 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{Еу} = 156,78 / 443,22 * 100 = 35 \%$$

Таким образом, экономическая эффективность деятельности менеджера по контролю качества услуг «SPA-отеля Довиль» составит 156,78 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.

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 предприятий гостиничной сферы такого уровня.

Потери отеля от потери клиентов составят (при средней цене за номер 3500 руб.)

$$291 * 3500 = 1020,32 \text{ тыс. руб.}$$

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

$$1020,32 * 70 \% = 714,224 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, совершенствование системы качества услуг в «SPA-отеле Довиль», повышения квалификации персонала даст дополнительный экономический эффект в виде дополнительной прибыли.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях гостиничная индустрия представляет собой отрасль с высоким уровнем конкуренции. Все чаще мы становимся свидетелями того, как открываются новый ресторан или гостиница. Новые концепции создаются с целью максимально полного удовлетворения потребностей определенных групп потребителей. Предприятия создаются, а через некоторое время часть из них не выдерживает конкуренции и выходит из бизнеса.

Важной ответственной задачей для гостиничных предприятий является создание репутации предприятия высокого качества обслуживания. Высокое качество обслуживания гостей обеспечивается коллективными усилиями работников всех служб гостиницы, постоянным и эффективным контролем со стороны администрации, проведением работы по совершенствованию форм и методов обслуживания, изучению и внедрению передового опыта, новой техники и технологии, расширению ассортимента и совершенствованию качества предоставляемых услуг.

В первой главе разобраны основные теоретические и научно-методические подходы к таким определениям, как модель качества услуг и показатели качества услуги, типология эффективности элементов обслуживания, проанализированы общие формы и методы оценки качества товаров и услуг, совершена общая характеристика методов сбора данных применительно к гостиничному хозяйству.

Во второй главе исследована общая характеристика предприятия, определен индекс потребительской удовлетворенности.

В результате проведенного анализа были определены следующие, на наш взгляд, наиболее важные показатели:

- удовлетворенность клиентов «SPA-отеля Довиль» довольно высока 52%;

– качеством обслуживания были недовольны около 21% опрошенных, из них 44 % оказались недовольны уровнем качества услуг;

– были удовлетворены качеством обслуживания в «SPA-отеле Довиль», 65% будут снова обращаться к услугам.

Причинами недовольства клиентов услугами «SPA-отеля Довиль» являются:

- некоторые были недовольны номерами и расположением;
- возникали проблемы с бронированием номеров;
- невысокий уровень сервиса в отеле;
- отсутствие ответственных занимающихся мониторингом качества оказываемых услуг;
- отсутствие внутренних стандартов значительно снижают уровень сервиса в отеле.

Проведенный анализ состояния качества гостиничных услуг «SPA-отеля Довиль» позволил выявить следующие проблемы:

- нет персонала или подразделения по оценке уровня качества предоставляемых гостиничных услуг;
- низкое качество услуг (неудовлетворенные клиенты).

В процессе анализа на основании опроса клиентов в отеле один из слабых моментов указан невысокий уровень сервиса. Отсутствие персонала, который занимается мониторингом качества оказываемых услуг и отсутствие внутренних стандартов значительно снижают уровень сервиса в отеле. Поэтому первоочередной задачей видится решение организационных вопросов по введению в организационную структуру новой штатной единицы, проведение мониторинга качества у слуг в «SPA-отеле Довиль», выявление слабых мест во внутренней системе управления на фоне конкурентов.

При проведении анализа качества в «SPA-отеле Довиль» 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.

Основываясь на результатах проведенного анализа, в третьей главе предложены мероприятия по совершенствованию системы менеджмента качества в «SPA-отеле Довиль».

В качестве мероприятий по совершенствованию системы управления повышения качества гостиничных услуг «SPA-отелю Довиль» предлагаем:

1. В штат «SPA-отеля Довиль» ввести 1 сотрудника – менеджера по контролю качества услуг.
2. В целях обеспечения стратегического преимущества перед конкурентами необходим периодический аудит качества.
3. В целях повышения показателей качества гостиничных услуг следует систематически проводить самооценку обслуживания - анкетирование персонала по поводу их взаимодействия с потребителями обслуживания.
4. Необходимо рекомендовать проводить комплексные проверки качества ежеквартально. На основании результатов проверок за год разработать и внедрить программу контроля качества.
5. Внедрение стандарта по оценке качества уборки номеров.
6. Проведение периодического анкетирования клиентов по вопросам качества сервиса,
7. Организация на сайте гостевой книги с отзывами.

Приведенные рекомендации позволят «SPA-отелю Довиль» 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.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамов, В.В. Управление персоналом: технология формирования команды. Учебное пособие / В.В. Абрамов. – М.: Финансы и статистика, 2017. –544с.:ил.
2. Армстронг, Майкл. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. Серия «Учебники и учебные пособия» / Майкл. Армстронг.- Ростов-на-Дону: «Феникс», 2018.-512с.
3. Багаутдинова, Н. Формирование системы менеджмента качества / Н. Багаутдинова // Проблемы теории и практики управления. - 2017. - №1. С.17 - 21
4. Базарова, Т.Ю. Управление персоналом : Учебник для вузов / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Ерёмина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2016.-423с.
5. 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.
6. Виханский, О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 2018. – 296 с.
7. Гари, Деслер. Управление персоналом. Перевод с англ. / Деслер Гари. – М.: «Издательство БИНОМ», 2017.-432 с.
8. Герасимов, Б.Н. Менеджмент персонала / Б.Н. Герасимов, В.Г. Чумак, Н.Г. Яковлева. – Ростов н/Д, 2017. – 480 с.
9. Герчикова, И.И. Менеджмент: Учебник / И.И. Герчикова. - М.: Банки и биржи, Юнити, 2016. – 268с.
10. Глазов, М.М. Экономическая диагностика предприятий: новые решения / М.М. Глазов. – СПб.: Издательство СПбГУЭФ, 2018. – 251 с.
11. Гутгарц, Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия / Р.Д. Гутгарц. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2016. - №5.- С23.

12. Добролюбов, Е. А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала / Е. А. Добролюбов // Банковские технологии.- 2017.- № 3. - С. 41-44.

13. Журавлев, П.В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / П.В. Журавлев, М.Н. Кулаков, С.А. Сухарев. - М.: Изд-во Рос. экон. Акад. Екатеринбург: Деловая книга, 2018.-232с.

14. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: 2017.-416с.

15. Зайцева, О.А. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов / О.А. Зайцева, А.А. Радугин, Н.И. Рогачева. – М.: Центр, 2018.-432 с.

16. Иванов, В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание / В.Ю. Иванов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2018. - № 5.- С34.

17. Кабинов, А.Я. Управление персоналом. Регламентация труда / А.Я. Кабинов, Г.А. Мамедов-Заеде. – М.: «Экзамен», 2017.-576с.

18. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента / Н.И. Кабушкин. - Минск: БГЭУ, 2016.- 224 с.

19. Каверин, С. Б. Мотивация труда / С.Б. Каверин.- М.: Ин-т психологии РАН, 2018.- 224 с.

20. Капустин, Л.М. Управленческое консультирование для руководителей / Л.М. Капустин. – СПб.: «Издательский дом». «Бизнес-пресса», 2016.-160с.

21. Карданская, Н.Л. Принятие управленческого решения: Учебник для вузов / Н.Л. Карданская. – М.: ЮНИТИ, 2018.-407с.

22. Квартальнов, Т.П. Менеджмент туризма. Туризм как вид деятельности: Учеб. / Т.П. Квартальнов, Н.И. Каверина, И.В. Зорин. – М.: Финансы и статистика, 2016.-288с.

23. Козырев, В.М. Экономика туризма. Учеб. / В.М. Козырев, И.В. Зорин, В.А. Квартальнов. – М.: «Финансы и статистика», 2016.-320с.

24. Круглов, М.Г. Менеджмент систем качества: Учебное пособие. /

М.Г.Круглов, С.К.Сергеев, В.А.Такташов - М.: ИПК Издательство стандартов. - 2017.- - № 7. - С. 48-49.

25. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М, Новосибирск, 2018.-288с.

26. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. Пособие / Е.В. Маслов.-М.: 2019.-312 с.

27. Мильнер, Б.З. Теория организации: Учебник.-3-е изд. / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М. 2018.-558с.

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, 2017.-471 с.

29. Музыченко, В.В. Управление персоналом. Лекции: Учебник для студентов высших учебных заведений / В.В.Музыченко. – М.: Изд. центр «Академия», 2017. – 528с.

30. Парахина, В.Н. Основы теории управления: Учеб. Пособие / В.Н. Парахина, Л.И. Ушвецкого. – М.: Финансы и статистика, 2018.-560с.

31. Пилипенко, Н.Н. Основы менеджмента: Структурно-логические схемы / Н.Н. Пилипенко, Е.Л. Татарский. – М.: Издательство – книготорговый центр «Маркетинг», 2019.-56с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета для гостей «SPA-отеля Довиль»

Уважаемые гости!

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

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 наш отель: 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 _____

Для улучшения сервиса просим заполнить Вас таблицу

Вопросы	Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
Служба приема и размещения				
Обслуживание при заезде				
Обслуживание при выезде				
Организация и качество выполнение просьб				
Организация и качество обслуживания в отеле в целом				
Ваш номер				
Комфорт				
Уход за номером				
Предоставление гостевых принадлежностей				
Оборудование в номере				
Ресторан				
Качество блюд				
Обслуживание				
Сервис				
Дополнительные услуги отеля				
Интернет				
Прачечная				
Телефонная связь				
Трансфер				
Бизнес-центр				