

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ СЕРВИСА	6
1.1. Сущность понятия «качество сервиса»	6
1.2. Основные методы управления качеством сервиса	14
1.3. Методика проведения анализа качества сервиса на предприятии питания.....	23
ГЛАВА 2. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАЧЕСТВА СЕРВИСА КАФЕ «FAMILY HOUSE»	32
2.1. Характеристика кафе «Family House»	32
2.2. Анализ качества сервиса в кафе «Family House»	43
2.3. Описание программы совершенствования качества сервиса в кафе «Family House» и ее экономическое обоснование	50
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	59
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	62
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Отзывы гостей кафе «Family House» в Интернет- ресурсах	66
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Изображение символа «Уктусского спортивного комплекса».....	68

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время менеджмент многих предприятий сервиса заявляет о важности удовлетворения и сохранения потребителей. Самая очевидная причина, заставляющая предприятия беспокоиться об удовлетворении потребителей, состоит в том, что от этого зависит, захотят ли потребители вновь оплатить ее услуги. Поэтому, организации сосредоточивают внимание на том, чтобы гарантировать клиентам удовлетворительный опыт обслуживания. Хотя, следует отметить, что это не всегда гарантирует лояльность пользователей: вероятность того, что клиенты останутся верны организации, зависит от уровня их удовлетворенности.

Современные гости, живущие в период общества потребления, становятся более искушенными, они ожидают от гостиничного предприятия удовлетворения потребностей, оказания разнообразных услуг и самого лучшего обслуживания, т.е. качественного сервиса. Поэтому перед руководителями организаций стоит задача не только сохранить имидж в глазах имеющихся и потенциальных клиентов, но и постоянно развиваться, повышать уровень качества сервиса, разрабатывать новые продукты и услуги.

Для предприятий общественного питания источником поступления денежных средств является клиент. Предприятия должны уметь привлекать клиентов, добиваться их лояльности и стимулировать расходы на приобретение ими услуг. В будущем предприятия питания все больше будут ориентироваться на привлечение повторных клиентов, и стимулировать дополнительные расходы с их стороны, предлагая широкий ассортимент блюд и напитков и высокую культуру обслуживания.

Таким образом, можно сказать, что проблемой является уровень качества сервиса, ведь как от того, как персонал встретит и обслужит гостя, зависит насколько потребитель останется довольным и захочет ли он посетить в другой раз предприятие.

Актуальность данного исследования заключается в том, что в условиях роста конкуренции на рынке предприятий общественного питания, а также повышения требований клиентов к уровню обслуживания, все большее значение получают неценовые факторы конкуренции, среди которых качество предоставляемых услуг занимает особое место.

Специфика рынка услуг обусловлена высокой динамичностью рыночных процессов, чувствительностью к изменениям рыночной конъюнктуры, степенью дифференциации услуг, а также неопределенностью результата деятельности по оказанию услуг. В деятельности предприятий общественного питания все большее значение помимо экономических целей, приобретает решение задач, направленных на максимальное удовлетворение потребности своего потребителя.

В условиях рыночной конкуренции большое значение уделяется вопросам совершенствования качества предоставляемых услуг на предприятиях питания, так как от качества и уровня обслуживания на предприятиях общественного питания зависит эффективная деятельность любого предприятия, основным показателем которой является размер прибыли.

Современные гости предприятий питания ожидают высоких стандартов предоставления услуги. Теперь все это ставит перед руководителями новые задачи: если до недавнего времени их основное внимание было сосредоточено на более оперативном обслуживании гостей, то теперь нужно также заострять внимание и на качестве предоставления услуг.

Одной из самых насущных потребностей является разработка новых подходов и поддержанию в конкурентоспособном состоянии деятельности предприятия питания. Таким образом, возникает **противоречие**

- между необходимостью удовлетворения и сохранения постоянных клиентов и как следствие постоянного совершенствования качества сервиса

на предприятии питания, с другой стороны – необходимостью финансовых вложений, которые на это требуются.

Поскольку предприятия в настоящее время в условиях рыночной экономики получают невысокий доход, в связи с сокращением расходов потребителей на посещение данных предприятий, также имеют высокую конкуренцию, хотят удержать потребителя, но стремятся сэкономить на расходах. Противоречие определяет **проблему** необходимости совершенствования качества услуг, которое позволит предприятию быть конкурентоспособным.

Объект: качество сервиса.

Предмет: технология совершенствования сервиса в кафе «Family House».

Цель: разработать программу совершенствования качества сервиса в кафе Уктусского спортивного комплекса «Family House».

Задачи:

1. Определить сущность понятие «качество сервиса».
2. Изучить основные методы управления качеством и его совершенствования.
3. Исследовать методику проведения анализа качества сервиса на предприятии питания.
4. Дать характеристику кафе «Family House».
5. Провести анализ качества сервиса в кафе «Family House».
6. Описать программу совершенствования качества сервиса в кафе «Family House» и представить ее экономическое обоснование.

Методологической базой работы являются труды таких авторов, как Отнюкова М.С., Черняева Т.И., Лойко Т.И., Исаев В.А., Калашников А.Ю., Быстров С.А., Фоминых И.Л., Огвоздин В.Ю. и другие.

Для достижения цели работы используются следующие общенаучные методы исследования: анализ литературы и нормативно-правовых актов,

изучение и обобщения сведений, наблюдение, сравнение, классифицирование.

Структура выпускной квалификационной работы: введение, две главы, заключение, список источников и литературы, а также приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ СЕРВИСА

1.1. Сущность понятия «качество сервиса»

Социально-культурный, или гуманитарный сервис представляет собой широкий спектр услуг в области организации и проведения свободного времени населения: туризм, развлечения, услуги размещения и ресторанное обслуживание, музеи и театры, тематические парки, кинематограф. Одновременно с этим начинают развиваться и такие виды сервисной деятельности, как культурно-развлекательные, ритуальные, социально-правовые, просветительские, социально-медицинские, санаторно-лечебные. Применительно к предприятиям общественного питания социально-культурный сервис заключается в услугах столовых, кофеен, баров, кафе, кондитерских цехов, пиццерий, «фаст-фудов», ресторанов, пельменных и многих других предприятий. Для того чтобы оказываемая предприятием услуга не только всегда пользовалась спросом среди реальных потребителей, но и была известна среди потенциальных потребителей, она должна быть, прежде всего, качественной.

Прежде чем рассматривать понятия «качество услуги» и «качество обслуживания» обратимся к понятию «качество». Разберем несколько наиболее употребляемых определений понятия «качество». Обратимся к нормативным документам.

В Международном стандарте ИСО 8402:1994 «Управление качеством и обеспечение качества – Словарь» дается следующее определение: качество – совокупность свойств и характеристик продукции и услуги, которые придают им способность удовлетворять обусловленные или установленные потребности.

В Международном стандарте ИСО 9000:2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»: качество понимается, как

способность удовлетворять потребителей преднамеренным или непреднамеренным влиянием на заинтересованные стороны; степень соответствия присущих (собственных) характеристик требованиям. Под требованиями понимаются потребность или ожидание, которое установлено, обычно предполагается или является обязательным.

Качество часто понимается, как совокупность свойств и характеристик продукции или услуги, обеспечивающие удовлетворение. По И. М. Лифиц, «качество – степень соответствия присущих характеристик требованиям» [18].

В связи с тем, что качество – это совокупность свойств и признаков услуг или процессов, которые обуславливают степень их пригодности для использования по назначению, можно выделить следующие группы характеристик качества.

Техническое качество – это все, что получает и потребляет гость, что является для него чрезвычайно важным; это всё то, с чем остался клиент после взаимодействия с обслуживающим его персоналом, например, поданное блюдо в ресторане или кафе. Например, неправильно приготовленное блюдо или долгая подача формирует определенное мнение клиента о качестве предоставляемых услуг в целом в данном предприятии. Тем не менее, это только один из аспектов, характеризующий то, что получает гость и что можно реально оценить или измерить.

Функциональное качество – это процесс предоставления товара или услуг. Во время этого процесса потребители проходят множество этапов в их взаимодействии с персоналом предприятия. Например, функциональное качество может улучшить впечатление от кафе, которое ранее не вполне оправдало ожидания клиента. Однако, несмотря на это, если функциональное качество плохое, то ничто другое уже не исправит возникшее чувство низкого уровня качества услуг и неудовлетворенности у клиента. Равным образом же и хорошо приготовленный стейк может быть подан грубым

некомпетентным официантом, и восприятие качества при этом существенно снизится.

Функциональный аспект качества – это больше, чем просто взаимодействие обслуживающего персонала с гостями, сюда включается также и структура всего процесса обслуживания гостей. Самое заботливое и внимательное отношение персонала не сможет компенсировать плохо организованную систему обслуживания [1]. Это свойство качества, несомненно, труднее измерить, поскольку оно основывается на субъективном мнении потребителя о характере предоставления услуг и его ощущениях, которые складываются от полученного обслуживания в целом.

Социальное качество – это такое качество культуры, которое формируется с помощью поведения сотрудников предприятия общественного питания по отношению к гостям. Критериями данного качества являются такие личностные качества персонала, как дружелюбие, отзывчивость и любезность.

Общественное качество, или по-другому, этическое – это качество убеждения, которое не может быть оценено потребителем услуг перед покупкой, и нередко общественное качество не представляется возможным оценить после приобретения товара или услуги [17].

Понятие «качество» с точки зрения потребителя рассматривают многие авторы. Некоторые из них подходят к определению этого понятия следующим образом: качество – это удовлетворение ожиданий потребителя за цену, которую он себе может позволить, когда у него возникла потребность на услугу. Таким образом, высокое качество – в свою очередь, превышение ожиданий потребителя за более низкую цену, чем он может предполагать.

Рассмотрим понятие «качество услуги». Существует множество различных подходов к толкованию этого понятия, в данной работе мы обратимся к нормативному документу.

В национальном стандарте Российской Федерации ГОСТ Р 50646-2012 «Услуги населению. Термины и определения» качество услуги понимается как «совокупность характеристик или показателей качества услуги, определяющих ее способность удовлетворять установленные или предполагаемые потребности потребителя».

Специфика услуг социально-культурного сервиса, как правило, определяется особенностями и технологиями обслуживания гостей на различных предприятиях. Но следует отметить основные наиболее важные отличительные черты услуг [21].

Основными характеристиками услуги являются:

1. Одновременность процесса ее производства и потребления клиентом.
2. Неосвязаемость, невозможность зрительно ощутить.
3. Невозможность производства услуги впрок, а также ее складирования.
4. Непостоянство качества. Один и тот же специалист, в силу различных причин, может обслужить клиента с разным уровнем качества.
5. Сезонный характер спроса.
6. Взаимозависимость требуемой услуги и цели пребывания потребителей [19].

Как правило, качество побуждает клиента выбрать тот или иной продукт. Между качеством и успешной реализацией предоставляемых услуг предприятия существует взаимозависимость, поэтому ухудшение качества является причиной потери клиента. Гость выбирает для себя именно те услуги, которые оптимально соответствуют его критериям качества. Наибольшие возможности реализовать услуги имеет то предприятие общественного питания, которое соответствует следующим критериям:

1. Способно согласно спросу клиента удовлетворить в наиболее полном объеме их потребности.
2. Предлагает услуги в оптимальном соотношении цена-качество.

3. Реализует новый уровень качества, который становится важной мотивацией для прибытия постоянных клиентов и увеличения числа новых.

Индекс удовлетворенности, то есть качественно оказанной услуги, складывается из трех показателей: общей удовлетворенности, сравнения удовлетворенности с ожиданиями клиента и идеальными представлениями о товаре и услуге. Показатель «сравнение с ожиданиями» основывается на прямом сопоставлении полученной услуги с ожиданиями потребителя, а показатель «сравнение с идеалом» – с его личными идеальными представлениями о конкретном товаре или услуге.

Базовая модель европейского индекса удовлетворенности потребителя (ECSI), основанная на опросе потребителей, представляет собой структурную модель с латентными переменными, которые связывают удовлетворенность потребителя с ее следствием, называемым лояльностью потребителя. Для оценки ответов используется 10-балльная система [16].

Иначе говоря, главной составляющей всей системы качественного обслуживания является качество предоставляемых предприятием услуг. Качество обслуживания можно понимать как комплексную категорию, один из важнейших показателей эффективности функционирования предприятия, объект планирования, управления и анализа.

Как известно, потребителем услуг социально-культурного сервиса может быть как отдельный человек, так и коллективы людей. В любом случае потребности связаны со свойствами человеческой личности. Таким образом, изучая данный вопрос, можно выделить проблему субъективности восприятия оказанных услуг. Каждый потребитель наделен только ему присущими чертами характера, индивидуальностью и его жизненной ориентацией. Так, например, одного потребителя удовлетворит относительно низкий уровень качества обслуживания, а другого – не устроит заявленный высокий уровень обслуживания.

Важнейшими показателями, определяющими качество услуг предприятий общественного питания, является, обходительность персонала,

скорость обслуживания, качество блюд, а также качество продукции, т.е. совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с назначением [4]. Всё это – те показатели, по которым гость оценивает заведение общественного питания. Значение качества услуг для современного общества является очень важным элементом в деятельности предприятия, оно вышло на передовые позиции, так как качество услуг является главной составляющей ее конкурентоспособности [2].

Качество услуги во многом зависит от качества обслуживания потребителей.

В свою очередь, качество обслуживания рассматривается, как совокупность характеристик процесса и условий обслуживания, обеспечивающих удовлетворение установленных или предполагаемых потребностей потребителя.

Стоит выделить три важных фактора, которые обуславливают особенности определения качества в сфере обслуживания:

1. Для того чтобы оценить качество предоставляемого обслуживания, клиенты испытывают трудности больше, чем при определении качества той продукции, которая имеет материальную форму.

2. Восприятие качества обслуживания у клиентов происходит в результате сравнения их абстрактных предварительных ожиданий и фактических идентификаторов уровня обслуживания после предоставления услуг.

3. Оценка качества обслуживания во многом зависит не только от конечного результата, но и непосредственно от содержания самого процесса оказания персоналом услуг тому или иному потребителю.

Качество сервисной деятельности, или качество сервиса, представляет собой один из основных факторов в конкурентной борьбе среди предприятий сферы обслуживания. Проблема управления качеством обслуживания уже достаточно давно вышла за рамки традиционных сервисных отраслей, что

иллюстрируется стремлением производственных компаний всеми возможными способами повысить уровень оказания также и дополнительных услуг, поддерживающих их основной продукт.

Анализируя процессы сервиса, ученые Д. Викофф, Э. Сассер и П. Олсен выделяют три его аспекта:

1. Применяемые материалы.
2. Используемое оборудование.
3. Действия персонала.

Подход, основанный на таком разделении, подразумевает, что качество сервиса определяется не только его результатом, но также и способом его предоставления.

Разработки финских ученых Ю. и Я. Лехтененов опираются на основную идею, суть которой состоит в том, что качество образуется в процессе взаимодействия между конкретным потребителем и различными элементами обслуживающим его предприятием. Ученые рассматривают понятие качества сервиса в трех системах координат:

1. Материальная.

В этой системе для измерения уровня качества обслуживания в каждом отдельном случае должны быть рассмотрены все реальные характеристики, имеющие материальную форму, например, используемое помещение, применяемое оснащение и оборудование и т.д.

2. Корпоративная.

Здесь основными аспектами внимания для определения качества сервиса являются имидж или имеющаяся репутация предприятия.

3. Интерактивная.

Данная система предполагает оценку взаимодействия персонала сервисной организации с потребителями или взаимодействие клиентов друг с другом.

Важно понимать, что для потребителя часто возникает трудность оценить качество услуг и обслуживания, в связи с тем, что восприятие

складывается из оценки поведения контактирующего с гостем персонала и того материально-технического оснащения организации, в котором предоставляется услуга.

Труды ученых У. и Я. Лехтененов помогают также установить различие между качеством, которое связано с процессом предоставления какой-либо услуги, и качеством, которое связано с результатами обслуживания.

При оценке качества сервиса потребитель всегда сравнивает то, что ему предоставили, с тем, что он рассчитывал получить, анализируя свои ожидания и полученную реальность. Ожидаемая услуга представляет собой ожидаемое качество, и она может соотноситься с личными пожеланиями и индивидуальными потребностями клиентов, с объективными представлениями об ожидаемом или другом стандарте сравнения. Оценка услуги зависит от опыта потребителя обращения к производителям подобных услуг, от знания полученной услуги, рыночной коммуникации (сведений из рекламы, СМИ, каталогов, рекламных проспектов), личных желаний потребителя, а также имиджа производителя.

Исходя из представленных выше определений, качество сервиса (услуг, обслуживания, сервисной деятельности) – это такая определенная совокупность характеристик сервиса, которые обеспечивают удовлетворение установленных или предполагаемых потребностей потребителей.

Таким образом, в рыночной экономике проблема качества сервиса является важнейшим фактором повышения уровня жизни человека, экономической, социальной и экологической безопасности. Качество рассматривается как комплексное понятие, характеризующее эффективность всех сторон деятельности: разработка стратегии, организация производства, маркетинг и другие. Степень удовлетворения потребителя оказанной услугой зависит от качества обслуживания, исполнения и результата услуги. Важнейшими составляющими всей

системы качества сервиса в общественном питании является качество пищи и обслуживания.

Качество сервиса – это совокупность различных характеристик и свойств продукции, услуги, обслуживания, которые позволяют предприятию удовлетворять потребности потребителя. На сегодняшний день качество является одной из ключевых категорий, которые определяют все области жизнедеятельности общества в целом.

Указанные особенности распространяет целый комплекс различного рода проблем. Одна из них связана с организацией контроля качества сервиса.

1.2. Основные методы управления качеством сервиса

Управление качеством – это управление требованиями к качеству и реализующими их процессами. Таким образом, управление процессами включает в свой состав и значительную часть управления требованиями к качеству, персоналу, ресурсам и финансам [9].

К наиболее важным характеристикам услуги, которые обеспечивают ее способность удовлетворять определенные потребности клиента, а значит быть качественной, относятся:

- надежность;
- предупредительность;
- доверительность;
- доступность;
- коммуникативность;
- внимательное отношение.

Надежность определяется, как способность персонала предприятия питания в точности предоставить обещанную услугу. С обеспечения надежности должна начинаться разработка программы качественного обслуживания. Основанием для надежности является компетентность

персонала обслуживания. Как правило, сгладить некомпетентность персонала не помогут ни большие затраты на качество продукции, ни дружелюбное и приветливое обслуживание гостя [26].

В таком случае большое значение имеет предупредительность – решимость помочь клиенту и своевременно, без задержки оказать услугу. Во время обслуживания очень часто возникают нештатные ситуации или же у клиентов появляются особые нестандартные желания. В подобных случаях оценивается способность персонала предприятия найти неординарное и эффективное решение. Особенность деятельности предприятий сферы общественного питания такова, что здесь всегда возникали и, вероятно, будут возникать нестандартные ситуации. В связи с этим фактом, необходимо заранее спланировать варианты устранения подобных проблем и выработать собственные принципы работы.

Доверительность – умение персонала вызывать доверие клиента. Для создания доверительных отношений очень важно акцентировать внимание на внешних признаках, которым потребители доверяют в большей степени. Внешние критерии качества обслуживания, по которым клиенты впоследствии сделают вывод о том, что на каком-то конкретном предприятии обслуживание производится на высоком уровне и ему можно довериться.

Доступность, в свою очередь, означает, что предлагаемую услугу гость может легко получить в удобном месте, в удобное время, без излишнего ожидания ее оказания.

Коммуникативность – способность персонала обеспечить такое обслуживание, которое будет способно исключить недопонимание между персоналом и потребителями за счет того, что необходимая информация будет предоставляться клиентам вовремя и без дополнительного запроса с их стороны.

Внимательное отношение – индивидуальное обслуживание и внимание, которое предприятие проявляет по отношению к клиенту в процессе обслуживания. Таким образом, особая ценность этой характеристики

качества услуги объясняется тем, что каждый клиент имеет свои особые потребности, которые не всегда будут совпадать с потребностями других людей.

Рассмотрим модели управления качеством. Стандартная модель управления качеством на предприятии общественного питания строится по методу «петля качества».

«Петля качества» – это такая модель воздействия системы качества на все этапы жизненного цикла услуги. Смысл данной модели заключается в следующем: материальная база предприятия питания и его персонал определяют основные условия производства и служат своеобразной «базой» для качества. Петля качества – это модель, от процесса реализации отдельных действий которой зависят характеристики продукции. Рассмотрим основные этапы петли качества (рис. 1).



Рис. 1. «Петля качества» Дж. Джурана

«Петля качества» – это замкнутая последовательность мер, представленных на рисунке 1. По мнению американского академика Международной академии качества Джозефа Джурана, указанные процессы обеспечивают непрерывное развитие и улучшение качества продукции организации.

Если предприятие общественного питания имеет хорошую материальную базу и квалифицированный компетентный персонал, кроме того, если на предприятии создана обстановка действительной заинтересованности работников в результатах своего труда, то это означает, что имеется благоприятная основа для выпуска продукции высокого качества (база качества) [20].

Ученые А. Парасураман, В. Зейтамль и Л. Берри разработали модель качества услуги, в которой нашли свое отражение ключевые требования к ожидаемому качеству услуг [25]. Данная модель описывает пять разрывов, которые являются причиной неудовлетворенности клиентов предоставляемыми услугами:

1. Разрыв между потребительскими ожиданиями и их восприятием руководством предприятия, например: в ресторане звучит эстрадная музыка, когда для гостей ресторана больше нравится спокойная фоновая музыка.

2. Разрыв между восприятием руководства потребительских ожиданий и трансформацией этого восприятия в спецификации качества предоставляемых услуг, например: в часы высокой загрузки предприятия питания оборудование на кухне не способно в полной мере справляться с нагрузкой.

3. Разрыв между спецификациями качества услуг и качеством предоставляемых услуг. Этот разрыв может быть вызван разнообразными факторами, например; неудовлетворительной подготовкой персонала, его перегруженностью работой, низким моральным состоянием. Ведь известно, что обслуживание гостей подразумевает не только удовлетворение их потребностей и ожиданий, но и финансово-экономическую эффективность предоставляемых услуг, что равным образом может порождать определенные противоречия.

4. Разрыв между предоставляемыми услугами и внешней информацией. На ожидания потребителя оказывают влияние обещания, которые содержатся в информации, распространяемой для широкой публики, пример; в рекламе

ресторана указано про новое меню, но при заказе официант говорит об отсутствии заявленных в рекламе блюд.

5. Разрыв между ожиданиями потребителей и их восприятием полученных услуг возникает тогда, когда имеет место один или более из описанных ранее разрывов. Отсюда становится видно, почему производителям услуг бывает так трудно обеспечивать ожидаемое клиентом качество услуг.

Управление качеством предполагает наличие управленческих систем на предприятиях бизнеса общественного питания, которые контролируют организацию и предоставление услуг [9].

Рассмотрим подробнее несколько систем управления качеством.

1. Система подбора персонала и его обучение. Все сотрудники организации должны иметь достаточно высокий уровень коммуникации, чтобы быть способными донести до потребителя суть концепции, предоставляемой услуги. Обходительность персонала является немаловажным фактором успеха в предоставлении качественной услуги. От того, насколько сотрудники вежливы, тактичны и внимательны к потребителям, зависит качество предоставляемых услуг.

2. Система поддержки и удовлетворенность персонала. Отношение потребителей во многом зависит от настроения обслуживающего их персонала. Таким образом, следует проводить внутренний маркетинг и разрабатывать системы поддержки и вознаграждения работников за высокое качество обслуживания. Руководители также должны регулярно проверять степень удовлетворенности сотрудников предприятия своей работой.

3. Система контроля над качеством и стандартизация процесса предоставления услуг. Обычно руководством разрабатывается перечень процедур предоставления услуг, который схематично представляет процесс их производства.

4. Система контроля производительности труда. Руководству предприятия необходимо стремиться к повышению производительности труда при этом, стараясь сохранять низкий уровень издержек.

Для этой цели обычно используются следующие способы:

- повышение уровня квалификации и профессиональной подготовки персонала;
- увеличение объема предоставляемых услуг, но в то же время не в ущерб качеству услуг;
- улучшение материально-технического оснащения производства услуг;
- введение инноваций, уменьшающих затраты человеческого труда в процессе обслуживания;
- применение новых ресурсосберегающих технологий, которые позволят дать толчок росту производительности труда.

5. Контроль степени удовлетворенности клиентов обслуживанием. Данный вид контроля осуществляется исходя из ситуации и предложений, изучения характеристик потребителей, сравнения качества услуг конкурирующих предприятий с качеством предоставления своих собственных услуг. Образцовое предприятие характеризуется следующими составляющими:

- наличие системы стратегического планирования;
- стремление руководства к повышению качества услуг;
- стремление повышению стандартов обслуживания;
- контроль над предоставлением услуг;
- система реагирования на жалобы потребителей.

Система показателей для планирования качества продукции в зависимости от уровня управления предприятием общественного питания имеет некоторые различия. Для предприятия планируемыми могут быть показатели уровня качества продукции и изготовления продукции.

Повышение качества продукции в сфере общественного питания осуществляется в нескольких направлениях:

- качество сырья и полуфабрикатов;
- квалификационный уровень персонала;
- технический уровень производства и применяемые прогрессивные технологии [2].

Таким образом, стандартизация считается одним из наиболее важных элементов современного механизма управления качеством продукции и услуг.

По определению международной организации по стандартизации (ИСО), стандартизация – это установление и применение правил с целью упорядочения деятельности в конкретных областях на пользу и при участии всех заинтересованных сторон, в частности для достижения универсальной оптимальной экономии при соблюдении функциональных условий и требований техники безопасности.

Стандарт – это нормативно-технический документ по стандартизации, который устанавливает комплекс норм, правил, требований к объекту стандартизации и утвержденный компетентным органом.

Стандарты являются документами, содержащими определенные требования, правила или нормы, которые обязательны для исполнения всем сотрудникам. Стандарт по своей природе предназначен для установления минимально необходимых требований, делающих любую услугу соответствующей своему назначению по формализованным показателям качества, безопасности и т. д.

Объектами стандартизации в нашем случае являются – услуга, процесс обслуживания, для которых соответственно разрабатываются те или иные требования, нормы, характеристики, параметры, правила и т. п.

Стандарты деятельности сочетают в себе технические, экономические и правовые требования. На уровне предприятий внедрение стандартов и норм представляет собой значимый элемент системы управления качеством. Они

имеют целью снизить вероятность ошибок в функциональном качестве и обеспечить постоянство качества обслуживания высоком уровне [13].

Стандарты, нормативы и правила (инструкции) подробно закрепляют производственные обязанности за отдельными подразделениями и службами, должностными лицами предприятия размещения, определяют порядок их взаимодействия и субординации, регламентируют процесс исполнения различных операций при оказании тех или иных услуг.

Следующие восемь принципов менеджмента качества были определены для того, чтобы руководство могло применять их для улучшения деятельности организации.

Успешное руководство организацией и ее функционирование обеспечиваются путем ее систематического и прозрачного управления. Успех может быть достигнут в результате внедрения и поддержания в рабочем состоянии системы менеджмента качества, разработанной для постоянного улучшения деятельности с учетом потребностей всех заинтересованных сторон.

- Ориентация на потребителя.

Организации напрямую зависят от своих потребителей и поэтому они должны понимать их текущие и будущие потребности, перед организациями стоят задачи выполнять требования потребителей и стремиться превзойти их ожидания.

- Лидерство руководителя.

Руководители обеспечивают единство цели и направления деятельности организации. Им стоит создавать и поддерживать внутреннюю среду предприятия, в которой работники могут быть в полной мере вовлечены в решение задач организации.

- Вовлечение работников.

Работники всех уровней образуют основу организации, в связи с этим их полное вовлечение в решение задач дает возможность предприятию с выгодой использовать их способности.

- Постоянное улучшение.

Постоянное улучшение деятельности организации в целом следует рассматривать как ее неизменную цель.

- Системный подход.

Выявление, понимание и менеджмент взаимосвязанных процессов как системы способствуют повышению результативности и эффективности организации при достижении поставленных перед ней целей.

- Процессный подход.

Желаемый результат достигается эффективнее, в том случае, если деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом.

- Принятие решений, основанное на фактах.

Эффективные решения должны основываться на анализе полученных данных и информации.

- Взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Организация и ее поставщики взаимозависимы, в связи с этим отношения взаимной выгоды повышают способность обеих сторон создавать ценности.

Данный комплекс стандартов на системы менеджмента качества предназначен для улучшения взаимопонимания между предприятием и его потребителем.

Таким образом, показатели качества, являющиеся основной категорией потребительских ценностей, создают базу, или основу для формирования цены, себестоимости продукции в зависимости от ее первоначального качества. На основе базовых ценностей – показателей качества формируются все последующие ценности, входящие в состав потребительской ценности услуги.

Необходимость обеспечения высокого качества продукции и услуг на всех этапах производства формирует такое понятие, как управление качеством.

Управление качеством – это целенаправленный процесс скоординированных воздействий, которые направлены на объекты управления для установления, обеспечения и впоследствии поддержания необходимого уровня качества предлагаемой предприятием продукции и оказываемых услуг. Качество обслуживания и услуг формируется под влиянием множества различных факторов на всех этапах жизненного цикла продукции, процесса предоставления услуги, и для предоставления потребителю продукции требуемого им высокого качества на предприятии формируется система управления качеством услуг.

Обобщая вышеизложенное, можно сделать вывод, что основными методами управления качеством сервиса являются стандарты, которые включают в себя нормы, правила и требования к услугам и процессу обслуживания. Также важно применять на практике мероприятия, описанные в моделях управления качеством, таких как повышение уровня квалификации персонала, улучшение материально-технической базы, внедрение инноваций, поддержка персонала, реагирование на жалобы клиентов. Для оценки эффективности применяемых методов необходимо систематически анализировать уровень качества сервиса.

1.3. Методика проведения анализа качества сервиса на предприятии питания

Одним из ключевых компонентов успеха организации, как мы уже выяснили, является удовлетворенность потребителей организацией и ее продукцией, и предоставляемыми услугами, и обслуживанием, что обуславливает необходимость осуществлять своевременный мониторинг качества сервиса на предприятии и измерение удовлетворенности потребителей уровнем существующего качества.

Та степень, в которой предоставляемая продукция или услуга, по мнению потребителей, удовлетворяет или более того, превосходит их ожидания и определяет степень и уровень удовлетворенности потребителей.

Здесь стоит отметить, что важно также понимать различие между мнением самой организации о качестве поставляемой продукции и восприятием потребителями данной продукции, поскольку именно оно предопределяет удовлетворенность потребителей [6].

Поскольку удовлетворенность потребителей от полученных услуг и обслуживания может меняться, организация должна разрабатывать процессы своевременного регулярного мониторинга и измерения удовлетворенности потребителей качеством сервиса. Для этого предприятию необходимо совершить следующие мероприятия:

- определить предполагаемые ожидания потребителей;
- собрать данные об удовлетворенности потребителей качеством сервиса в предприятии;
- проанализировать данные об удовлетворенности потребителей;
- обеспечить обратную связь для повышения удовлетворенности потребителей;
- осуществлять постоянный мониторинг удовлетворенности потребителей качеством сервиса.

Информация, полученная в результате мониторинга и измерения качества сервиса, может помочь в выявлении перспектив для улучшения продукции, стратегий, процессов и характеристик организации, важных для потребителей, и может служить задачам организации. Такие улучшения могут повысить доверие потребителей и привести к коммерческим и прочим выгодам.

Из приведенных выше данных можно сделать вывод, что удовлетворенность потребителя сервисом является важным показателем успешной деятельности организации. И поэтому нужно с особенной серьезностью подходить к изучению удовлетворенности качеством.

Для того чтобы понять какое воздействие оказывает сервисное обслуживание, существует несколько показателей, которые используются для изучения данной проблемы.

Среди показателей удовлетворения сервисным обслуживанием выделяют:

1. Коэффициент полноты, достоверности и качества оформления сопроводительной документации.
2. Имидж торговой марки.
3. Качество непосредственно обслуживания клиента.
4. Качество послепродажного обслуживания клиента.

Для удовлетворения реальных и ожидаемых потребностей потребителей и конечных пользователей руководству организации необходимо провести некоторые мероприятия, среди которых можно выделить следующие:

- выяснить потребности и ожидания своих потребителей, в том числе и потенциальных;
- определить и оценить конкурентную обстановку на своем рынке;
- раскрыть основные характеристики продукции, предназначенной для ее потребителей и конечных пользователей;
- определить возможности рынка, слабые стороны и будущие преимущества в конкурентной борьбе.

В настоящее время существуют различные подходы к измерению и оценке качества услуг. Для измерения данного показателя в государственном масштабе разработаны национальные индексы удовлетворенности клиентов.

Например, в швейцарской модели под элементом «удовлетворенность клиента» понимается результат сложного психологического процесса сопоставления, когда опрашиваемый клиент сравнивает свой опыт потребления товара или услуги (фактический компонент) со стандартом (нормативный компонент). Удовлетворенность также подвержена влиянию еще двух факторов: «выгода клиента» и «ориентация на клиента».

Индекс удовлетворенности складывается из трех показателей, среди которых выделяются общая удовлетворенность, сравнение удовлетворенности с ожиданиями клиента и идеальные представления о товаре и услуге. Показатель «сравнение с ожиданиями» основывается на прямом сопоставлении полученной потребителем услуги с его ожиданиями, а показатель «сравнение с идеалом» – с его личными идеальными представлениями о товаре или услуге. Для оценки ответов при использовании данной модели используется десятибалльная система.

Базовая модель европейского индекса удовлетворенности потребителя (ECSI) представляет собой структурную модель со скрытыми переменными, которые связывают удовлетворенность потребителя с ее следствием, которое называется лояльностью потребителя [16].

Воспринимаемое качество разделяется на два компонента: во-первых, качество первого рода, определяемое качественными характеристиками продукции (услуги), и во-вторых, качество второго рода – это связанные с потребителем интерактивные элементы в предлагаемом сервисе, которые определяются персональным поведением и имеющейся атмосферой окружающей среды при предоставлении услуг.

Лояльность потребителей по латентным переменным определяется по четырем индикаторам:

- намерение потребителя вновь обратиться в эту же организацию;
- намерение потребителя получить другую услугу в той же организации;
- намерение перейти в другую организацию (к предприятию-конкуренту);
- намерение рекомендовать этот бренд другим потребителям [15].

Описанные национальные индексы проведения анализа качества предоставляемых услуг представляют собой многоотраслевые количественные оценки удовлетворенности клиентов и основных факторов успеха предприятий, получаемые путем регулярного сбора данных по стране,

проводимого независимой организацией. Они содержат ряд исходных данных, которые дают возможность предприятию использовать данную информацию во внутрифирменных целях, в частности для определения своего рыночного положения или повышения качества услуг.

Как известно, клиенты покупают товары и услуги, чтобы удовлетворить свои потребности. Для большинства людей не существует такой потребности, которая могла бы быть удовлетворена на все сто процентов. Теория предполагает, что потребности влияют на поведение человека; а неудовлетворенные потребности мотивируют его поведение.

Феномен удовлетворенности качеством услуг неоднозначен и, как правило, складывается из некоторых составляющих, например, таких как:

1. Надежность компании, давние отношения, особые условия.
2. Стоимость продукции, скидки, бонусы, ценовая политика.
3. Ассортимент.
4. Качество продукции, предоставляемые гарантии.
5. Работа персонала компании: компетентность, оперативность, вежливость.
6. Наличие технической документации.
7. Сервисное обслуживание.

Когда потребитель оценивает качество услуг, он сравнивает некоторые фактические значения параметров качества с ожидаемыми им значениями этих параметров; перефразировав другими словами, если фактические значения и ожидания совпадают, качество услуг признается им удовлетворительным.

Как известно, важными компонентами анализа качества услуг являются следующие:

– осязаемость – та физическая среда, в которой оказываются услуги (интерьер приемной предприятия питания (кафе, ресторана и т.д.), его материально-техническое оборудование, внешний вид персонала (корпоративная форма, бейджи, опрятность) и т.п.;

– надежность – исполнение услуги «точно в срок» (например, доставка товара в указанное время и место, точность информационных и финансовых процедур и др.);

– ответственность – стремление всех сотрудников предприятия сервиса помочь потребителю, гарантии выполнения услуг;

– законченность – компетентность персонала, обладание необходимыми знаниями и навыками;

– доступность – легкость для клиента в установлении контактов с предприятием сервиса, удобное для потребителя время оказания услуг;

– безопасность – отсутствие риска и недоверия потребителя;

– вежливость – корректность, любезность персонала;

– коммуникабельность – способность персонала разговаривать на языке, понятном потребителю;

– взаимопонимание с потребителем – искренне возникающий интерес к потребителю, способность персонала войти в роль потребителя, признание справедливости его запросов [27].

Существует несколько способов поиска информации о том, что потребители думают об организации, тем самым определить уровень качества услуг. Наиболее распространенными среди них являются:

- телефонные опросы, проводимые периодически или сразу после поставки продукции (предоставления услуги);

- опросы и обзоры;

- привлечение компаний, занимающихся маркетинговыми исследованиями;

- опросы так называемых фокусных групп (постоянных групп потребителей, отобранных для тематических опросов).

Для получения дополнительной информации применяются следующие методы:

- наблюдения за процессом взаимодействия с потребителем; при этом квалифицированный сотрудник действует в качестве стороннего наблюдателя или «клиента»;

- опросы, в том числе: личное интервью с клиентом в момент покупки или получения услуги; телефонные опросы потребителей, например, так называемый «звонок через день после оказания услуги», а также различного вида анкетирования;

- анализ жалоб: поступающие жалобы анализируются в соответствии с их содержанием, и, исходя из этого, определяются методы отработки и анализа жалоб.

Все перечисленные способы имеют свои преимущества и некоторые недостатки. Небольшой организации рекомендуется начинать с простейших способов, например с телефонных звонков потребителям. При этом следует решить, стоит ли обращаться к руководителю организации-партнера или к другому лицу, с которым вы обычно контактируете. Такой человек, вероятнее всего, лучше знает, насколько хорошо и эффективно вы работаете, и скорее скажет, что хорошо и что плохо [32]. Анкетный опрос позволит сделать акцент на потребителя, так как именно потребитель выступает главным аудитором уровня качества сервиса. Его функция качества должна выступать главным источником информации для принятия последующих управленческих решений. Глубоко проработанная четкая и правильная система проведения анкетирования потребителей позволит наладить эффективную обратную связь от участников и потребителей обслуживания по результатам проводимых инноваций.

Следует также иметь в виду, что в процессе оценки степени качества потребителей возникает ряд проблем, например:

- оценка степени удовлетворенности по одному критерию еще не является общей интегральной оценкой качества обслуживания;

- каждый потребитель наделен только ему присущими чертами характера, индивидуальной и жизненной ориентацией (одних удовлетворит и

относительно низкий уровень качества обслуживания, другого не устроит и «высочайший»);

Основываясь на своих выводах и утверждениях, обусловленных многолетними исследованиями, В. Зайтамл с коллегами обосновывает важное методологическое положение, сущность которого заключается в том, что уровень качества, которое оказывается клиентам услуг, может быть ранжировано от идеального до абсолютно неприемлемого.

Позиционирование потребительского восприятия качества услуг, зависит от природы разрыва между ожидаемым и воспринимаемым уровнями обслуживания.

- опасность выдвижения со стороны некоторых потребителей совершенно необоснованных претензий. Если потребители знают, что компания готова на всё, лишь бы угодить им, некоторые из потребителей, даже несмотря на свое удовлетворение, станут специально выражать неудовольствие, чтобы добиться от компании дополнительных уступок;

- возможность манипулирования рейтингами удовлетворенности потребителей со стороны менеджеров предприятия. Они могут быть чрезвычайно любезны с потребителями непосредственно перед самым опросом или не включить в результаты опроса недовольных потребителей.

Обобщая вышеизложенное, стоит еще раз отметить – главной задачей предоставления услуги в сфере сервиса, а именно, общественного питания, является удовлетворение, или превышение ожиданий потребителей. У потребителей вырабатывается момент ожидания услуги, основанный на прошлом опыте либо на цене, которую они платили, и других факторах. Другими словами, удовлетворение потребностей зависит от разницы между услугой, которую потребители ожидают получить, и услугой, которую они действительно получили.

Для анализа качества предоставляемых услуг разработаны национальные индексы удовлетворенности клиентов. Выбирая из различных способов поиска информации об уровне удовлетворенности потребителями,

предприятию следует основываться на отрасли предоставляемых услуг, количестве обслуживаемых потребителей и уровне их лояльности и т.д.

Умение работников службы сервиса выбрать целесообразную стратегию поведения при обслуживании – одна из необходимых составляющих удовлетворения потребностей при обслуживании клиентов и успеха бизнеса. Доверительные отношения с потребителем дают больше положительных эмоций обеим сторонам, и потребительская активность возрастает.

ГЛАВА 2. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАЧЕСТВА СЕРВИСА КАФЕ «FAMILY HOUSE»

2.1. Характеристика кафе «Family House»

Семейное кафе «Family House» находится на территории горнолыжного комплекса «Уктус», расположенного в южной части Екатеринбурга. Добраться до него можно как на личном автомобиле, так и воспользовавшись общественным транспортом. Кафе расположено рядом с парковкой, прокатом оборудования и сервисом. Недалеко находится детская площадка с аттракционами. Так как кафе расположено на втором этаже, то из его окон открывается приятный вид на склоны комплекса. Все это является доказательствами удачного и удобного для посетителей месторасположения.

Организационно-правовая форма предприятия – одна из самых востребованных – Общество с ограниченной ответственностью. Для развития такого предприятия на первое время формируется стартовый капитал, его еще называют уставным. Затем эта сумма служит резервом, способным спасти предприятие при возникновении неблагоприятных обстоятельств.

Следует отметить, что расположение компании влияет на эффективность ее деятельности, поэтому учредителям важно выбирать адрес предприятия с учетом специфики производства или отрасли функционирования. Проанализировав месторасположение кафе, можно сделать вывод, что данный вопрос был решен с успехом и весьма благополучно.

Кафе является не только местом питания посетителей, но и местом встреч, развлечений, проведения различных мероприятий. Его миссия – обеспечение гостей всех возрастных групп качественным питанием и организация досуга.

Целями посещения кафе является удовлетворение потребностей в питании, отдыхе, развлечениях.

Так как кафе является предприятием общественного питания, то, соответственно, характер товаров, приобретаемых у поставщиков, является продовольственным – это снабжение мясом, маслом, рыбными и гастрономическими продуктами; бакалейной продукцией; плодовоовощными товарами.

Целью кафе «Family House» является удовлетворение потребностей посетителей, приобретение потребительской лояльности.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи: обеспечение комфорта пребывания, использование качественных продуктов, применение адекватного соотношения «цена-качество», предоставление обслуживания высокого уровня.

Применение стратегии является важным, поскольку именно она, в случае успешного осуществления приводит к достижению поставленных целей. Для этого на стратегическом уровне управления деятельность фирмы планируется во всём объёме, а именно: осуществляется внутренний и внешний анализ деятельности фирмы; оцениваются собственные возможности для развития и роста; определяются задачи деятельности на плановый период.

На предприятии применяется линейная организационная структура предприятия, во главе которой стоит генеральный директор горнолыжного комплекса «Уктус». Это одна из простейших организационных структур управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения любого уровня стоит руководитель-единоначальник, который осуществляет все функции управления и осуществляет руководство подчиненными ему работниками.

При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя. Очень четкая система взаимосвязей типа «начальник – подчиненный»; явно выраженная ответственность; быстрая

реакция на прямые указания – всё это является плюсами выбранной организационной структуры.

На данном предприятии корпоративная культура находится на достаточно высоком уровне, оказывает влияние на всех сотрудников, их каждодневную жизнь, принятые нормы и стиль поведения. Сотрудники осведомлены о ценностях на предприятии, имеют цели, каждый является ответственным за результат работы.

У кафе «Family House» есть корпоративный стиль внешнего вида (для работников в зале – фартуки, на кухне, в моечной – специальная форма, головные уборы), символы кафе используются на документации, рекламных носителях. Проводятся специфические мероприятия (связанные со специализацией горнолыжного комплекса, на котором расположено предприятия). Кадровая политика вполне гибкая, к каждому сотруднику находится индивидуальный подход. Новые сотрудники, как правило, быстро адаптируются, могут рассчитывать на помощь и поддержку опытных коллег.

Стиль руководства на предприятии – демократический. Коммуникации активно осуществляются в разные стороны, присутствует доверительность отношений, одобряется инициатива от работников снизу, принимаются коллегиальные решения, своевременно проводится информирование коллектив по важным вопросам.

Все подразделения кафе связаны между собой, образуя при чёткой и слаженной работе качественное обслуживание гостей.

Официанты контролируют состояние зала: чистоту, аккуратность, состояние детского уголка; принимают и выносят заказы гостям. Бармены следят за барной стойкой, подают напитки и закуски; при большой загрузке помогают официантам.

Кухонные рабочие отвечают за ежедневное составление стоп-листа для меню, принимают заказы от официантов, готовят блюда, отправляют их на раздачу. Работники мойки принимают грязную посуду, очищают ее, гарантируют своевременное обеспечение поваров чистой посудой.

Руководитель – управляющий кафе контролирует работу каждого сотрудника, дает советы, поручения, координирует все подразделения, создавая корректную и точную деятельность предприятия.

Поработав вместе с сотрудниками зала, среди официантов и барменов, можно сказать, что каждый сотрудник этого подразделения знает и добросовестно выполняет свои обязанности, участвует в жизнедеятельности всего коллектива, доброжелательно относится к коллегам и к гостям, находится в положительных отношениях с управляющим, работает на благоприятный и выгодный имидж кафе.

Управление деятельности оперативное, персонал выполняет свои функции, чётко контролируется организация производства продукции и её реализация в условиях. Особых недостатков не выявлено. Работа кафе нацелена на качественное обслуживание – удовлетворение разносторонних потребностей различных категорий гостей.

Целевой потребитель кафе – посетители, отдыхающие или занимающиеся спортивными тренировками на комплексе «Уктус». Четкого определения выбранного сегмента потребителя как такого нет: так как кафе позиционирует себя как семейное, оно ориентировано на гостей обоих полов и всех возрастных групп – семьи с детьми, студенты, пенсионеры и др.

Продуктовый портфель, т.е. перечень видов продукции и услуг, которые предлагает предприятие, достаточно разнообразен. Помимо основной услуги ежедневного обслуживания и предоставления услуг питания кафе «Family House» предлагает и дополнительные услуги по организации досуга потребителей. Предприятие предлагает использование бесплатного Wi-Fi, аренду беседок, организует такие мероприятия, как корпоративы, детские праздники, свадьбы, дни рождения, банкеты, семинары и юбилеи на профессиональном уровне. Сотрудники, в соответствии с предпочтениями потребителя, напишут сценарий проведения праздника, пригласят артистов, сделают праздник эксклюзивным.

Профессиональный состав состоит из следующих категорий работников: работники зала (бармены, официанты, выполняющие функции кассиров), работники кухни (шеф-повар, повара, работники мойки), управляющий кафе (отвечает за работу всего персонала, решает организационные вопросы, проводит отбор кадров и определяет график работы).

Все сотрудники независимо от того, к какой категории они относятся, имеют как минимум среднее профессиональное образование, неоконченное высшее, управляющий – высшее образование. При приеме новых сотрудников предпочтение отдается кандидатам, имеющим опыт работы в аналогичной должности.

Документами, регламентирующими деятельность персонала кафе, являются трудовые договоры, должностные инструкции сотрудников, распоряжения директора, график отпусков, правила внутреннего трудового распорядка, инструкции по соблюдению правил техники безопасности, штатное расписание.

Подбором кадров занимается управляющий кафе. Как уже упоминалось, особое внимание при подборе уделяется тем кандидатам, которые уже имели достаточный опыт работы в должности, аналогичной вакантной, но рассматриваются и кандидаты без опыта работы. Также важно наличие законченного образования – среднего либо высшего, курсов повышения квалификации. Для работников кухни обязательным является наличие санитарной книжки. Для всех кандидатов важно умение работать в команде, ответственность, пунктуальность, желание работать на результат, коммуникабельность, обучаемость.

Основными направлениями и задачами маркетинговых исследований предприятия являются: рынок, товар, потребители, конкуренты, цены, товародвижение, коммуникационные связи, внутренняя среда, организация торговли, посредники, планы маркетинговой деятельности, планирование

товародвижения и сбыта, изучение уже существующих и планирование будущих товаров, предоставляемые услуги и др.

Связи и коммуникации между уровнями управления и подразделениями, как известно из теории, получили название межуровневыми. К ним могут относиться: вертикальная коммуникация, или коммуникация по нисходящей линии и коммуникация по восходящей; горизонтальная коммуникация, или коммуникация между различными подразделениями.

В рассматриваемом семейном кафе развиты оба вида связей. Вертикальная коммуникация по нисходящей проявляется в виде ежедневных указаний, распоряжений, задач от руководства персоналу.

Вертикальная коммуникация по восходящей линии проявляется в различных объявлениях, просьбах и подобное текущее информирование руководства персоналом.

Горизонтальная коммуникация, то есть между разными категориями и отделами кафе, имеет также очень важную роль для качественной работы и обслуживания посетителей. В течение дня сотрудники внутри одного подразделения между собой и с сотрудниками разных подразделений обмениваются информацией о текущем положении дел, помогают друг другу, сообщают о возникающих проблемах и т.д.

Наиболее ярким примером такой коммуникации является стоп-лист блюд. Работники зала в начале смены сразу видят ограничения на меню в течение текущего дня, составленные кухонными работниками, что позволяет избежать конфликтных либо неловких ситуаций с гостями при принятии заказа и информировании кухни о выбранных посетителями блюдах.

Задача коммуникаций между рассматриваемым предприятием и элементами внешней среды – удовлетворить информационные потребности организации, наладить связи с общественностью, поставщиками, гостями. Для успешной работы во внешней среде предприятия используются различные средства коммуникации с составляющими внешнего окружения.

Задачами службы маркетинга являются: исследование и анализ потребностей гостей; исследование и прогнозирование рынка, маркетинговые исследования; формирование ценовой и коммуникационной политики; ориентация деятельности на удовлетворение потребностей гостей; рекламная деятельность; формирование спроса и стимулирование сбыта.

Маркетинговые исследования предприятия включают в себя идентификацию, сбор, анализ, распространение и использование информации. Основная задача маркетинговых исследований – это предоставление точной, объективной информации, которая отражает истинное положение дел на рынке.

Управление качеством продукции и сервиса – постоянный процесс воздействия на все уровни, обеспечивающий создание продукции достойного качества и ее предоставление на высоком уровне. В «Family House» качество результата услуги зависит от сырья, используемого в производственном процессе, от совершенства технологии оказания услуги, опыта, умений и навыков сотрудников, обслуживающих потребителей, и профессионализма мастеров-технологов.

Несмотря на то, что любая оценка может носить субъективный характер, в роли инструмента управления качеством используются стандарты деятельности сотрудников, соблюдение которых позволяет повысить эффективность работы и качественное предоставление услуг.

Инструментами стимулирования сбыта в кафе являются скидки в меню; стимулирование в самом зале (использование плакатов, привлекающих внимание клиентов к различным акциям, воздушные шары, привлекательная музыка); распространение листовок с новыми предложениями на барной стойке.

Программные средства применяются как стандартные – пакет Microsoft Office (для работы с различными типами документации: текстами, электронными таблицами, базами данных и др.), как и профессиональные – R-Keeper (автоматизация обслуживания: прием заявок, отправка

поступивших заказов на кухню, создание счетов, расчеты с посетителями, выдача чека; учет, операции с приходом и расходом, более эффективную систему управления, управление сотрудниками и контроль над их деятельности).

Конкурентными предприятиями для кафе «Family House» являются те, которые расположены непосредственно вблизи кафе. Таковыми считаются кафе-клуб «Кубрик», кафе-бар «Рандеву», сеть ресторанов быстрого питания «Pizza Mia» (табл. 1). Мы гостям предложили опрос, с помощью которого можно оценить деятельность конкурентов. В опросе приняли участие 64 человека. Ниже представлено сравнение предприятий по выбранным критериям, по 5 балльной шкале, где 1 балл – полное неудовлетворение критерием или его полное отсутствие и, соответственно, 5 баллов – полное удовлетворение по предложенному критерию.

Таблица 1

Предприятия-конкуренты «Family House»

<i>№ n/n</i>	<i>Критерий</i>	<i>Кафе «Family House»</i>	<i>Ресторан быстрого питания «Pizza Mia»</i>	<i>Кафе- клуб «Кубрик»</i>	<i>Кафе-бар «Рандеву»</i>
1	Месторасположение (близость к Уктусскому спортивному комплексу)	5	4	4	3
2	Соотношение цена/качество	4	5	5	4
3	Гардероб	3	4	5	5
4	Детское меню	4	1	3	1
5	Детская зона	5	1	5	0
6	Зона для развлечений/игр	5	4	5	0
7	Интерьер, материально- техническое оснащение	3	5	5	4
8	Концепция предприятия	4	5	5	3
9	Качество блюд	4	4	5	3
10	Качество обслуживания персоналом	3	3	5	3

Таким образом, из данных, полученных при опросе, видно, что ценовая политика таких конкурентных предприятий, как кафе-клуб «Кубрик», кафе-бар «Рандеву», ресторанов сети быстрого питания «Pizza Mia» немного привлекательнее для клиентов, но, во-первых, для посещения этих заведений нужна достаточная затрата времени, а во-вторых, «Family House» выигрывает в плане предложения уличного гардероба для хранения оборудования и снаряжения гостей спортивного комплекса в зимнее время. Кроме того, «Family House» отличается наличием детского меню, а также места для отдыха или игр с детьми (детские стулья и столики, уголок с игрушками, книжками-раскрасками, большая доска для рисования мелом). Однако присутствуют и некоторые недостатки материально-технической базы кафе «Family House» (недостаточное количество столов и стульев для гостей в зале). Кроме этого, качество сервиса снижается за счет качества обслуживания – работы персонала, его компетентности, личностных качеств.

Богатый опыт в сфере организации и обслуживания праздников позволяет реализовывать самые сложные задачи. Корпоратив может быть организован в соответствии со спецификой компании, как и развлекательная программа для приглашенных гостей, а профессионализм поваров предприятия позволяет реализовывать любые кулинарные фантазии клиентов. В меню представлены лучшие образцы русской и европейской кухни.

Одной из основных задач является установление взаимосвязи с потребителями услуг, и уже существующими и потенциальными. Такая взаимосвязь происходит через маркетинговые средства: реклама услуг, в том числе на различных специализированных мероприятиях, проводимых ГЛК «Уктус», например этапы Кубков различных соревнований, корпоративные мероприятия на заказ, конкурсы, открытие/закрытие сезона и так далее, а также ведение страниц в социальных сетях, информирование через сайт комплекса. Так, например, можно проанализировать отзывы клиентов в сети Интернет (приложение 1). Отзывов было найдено немного, но большинство

из них – положительные, кафе характеризуют на 3-4 балла из 5 возможных, отмечают качество продукции, компетентность персонала, общее впечатление и атмосферу. Таким образом, помощью правильно построенных внешних коммуникаций формируется и поддерживается положительный имидж «Family House».

Исходя из того, что ведение бизнеса в общественном питании может приносить высокую прибыль и требует определенных усилий для его развития и успешного функционирования, важно проводить своевременный SWOT-анализ (табл. 2), т.е. анализ сильных и слабых сторон предприятия, и как следствие, имеющихся внешних возможностей и угроз.

Таблица 2

SWOT-анализ кафе «Family House»

<i>Внутренние сильные стороны (S)</i>	<i>Внутренние слабые стороны (W)</i>
– Месторасположение кафе – Использование профессионального оборудования и машин для приготовления блюд и напитков – Широкий ассортимент блюд и напитков – Возможность организации и проведения досуга (дополнительные услуги) – Наличие парковки и гардероба – Детский уголок - Наличие постоянных клиентов	– Текучесть кадров – Недостаточно сильные маркетинговые исследования – Высокие цены – Отсутствие сформированной концепции предприятия – Непостоянство качества обслуживания
<i>Внешние возможности (O)</i>	<i>Внешние угрозы (T)</i>
– Увеличение объема продаж и прибыли – Развитие социальных сетей – Развитие Уктусского спортивного комплекса – Привлечение новых спонсоров	– Изменение политики поставщиков – Снижение спроса в межсезонье (начало весны/конец осени) – Снижение платежеспособности потребителей - Появление более сильных конкурентов

Итак, SWOT-анализ позволил определить сильные и слабые стороны кафе, потенциальные возможности и угрозы кафе. Сильными сторонами являются месторасположение кафе, применение в работе профессионального оборудования, предоставление дополнительных услуг, широкий ассортимент продукции, следовательно, наличие постоянных клиентов. Слабые стороны заключаются в высоких ценах, неэффективной маркетинговой деятельности, а также в текучести кадров, отсюда – непостоянство качества обслуживания. Стоит обратить внимание, что слабые стороны после грамотной работы над ними в скором времени могут стать преимуществами. В наибольшей степени влияние на предприятие оказывают клиенты и поставщики, со стороны которых на данный момент нет каких-либо непредвиденных либо существенных угроз. С помощью перечисленных преимуществ кафе «Family House» способно привлекать и удерживать клиентов, предлагая им основные и дополнительные услуги.

Таким образом, целью кафе «Family House» является привлечение и удовлетворение потребностей клиентов, приобретение потребительской лояльности. Одной из задач является установление взаимосвязи с реальными и потенциальными потребителями услуг. В связи с тем, что кафе позиционирует себя как семейное, оно ориентировано на гостей обоих полов и всех возрастных групп.

Продуктовый портфель достаточно разнообразен. Помимо основной услуги (ежедневное обслуживание и предоставление услуг питания) кафе «Family House» предлагает и дополнительные услуги по организации досуга потребителей.

Можем резюмировать, что сильных сторон имеется гораздо больше, чем слабых, предприятие достаточно клиентоориентировано, существует возможность расширения и развития его деятельности. Поэтому важно проводить анализ качества предоставляемого сервиса, устранять ошибки и совершенствовать преимущества.

2.2. Анализ качества сервиса в кафе «Family House»

Для того чтобы оценить уровень удовлетворенности гостей, при анализе необходимо опираться на формы и методы, изложенные в главе первой.

Как уже было отмечено выше, удовлетворенность потребителей оказывает прямое воздействие на результативность деятельности компании, что также выражается в приросте прибыли и формировании лояльности клиентов. Лояльность потребителей – это намерение вновь обратиться в организацию; получить ту же или другую услугу в той же организации.

Как известно, удовлетворенные клиенты склонны совершать повторные посещения, что создает финансовую базу заведения. В «Family House» достаточно много постоянных клиентов, пользующихся услугами кафе. Зачастую такие клиенты посещают заведение повторно, уже приводя с собой и друзей, и родственников.

Для мониторинга и измерения удовлетворенности потребителей на предприятии проведены следующие меры:

- определены потребности гостей – обеспечение питанием и напитками, проведение досуга; организация развлекательных мероприятий на территории кафе;
- собраны данные об удовлетворенности потребителей;
- проанализированы данные об удовлетворенности потребителей;
- обеспечены обратную связь для повышения удовлетворенности потребителей – наличие книги отзывов, обратная связь через социальные сети, личное общение с гостями;
- осуществляется постоянный регулярный мониторинг удовлетворенности потребителей.

Рассмотрим подробнее сбор данных об удовлетворенности посетителями кафе качеством сервиса. Для получения информации применяются различные формы.

Во-первых, применяется наблюдение за процессом взаимодействия. На предприятии ежедневно происходит непосредственное взаимодействие персонала и гостя при оказании услуг. Регулярное наблюдение и анализ такого взаимодействия позволяют выявить качество обслуживания, проследить реакции гостей на оказанные услуги, тем самым оценить уровень удовлетворенности.

Во-вторых, в качестве метода сбора данных выступает опрос (личное интервью с потребителем услуг) и анкетирование. При выдаче счета и прощании с гостями, сотрудники кафе спрашивают, всё ли понравилось за время пребывания, и приглашают посетить кафе ещё раз. Для системного и более эффективного сбора информации в связи с этим предприятию предлагается применение анкеты гостя (табл.3).

Таблица 3

Анкета гостя кафе «Family House»

<i>Вопрос</i>	<i>Ответ гостя</i>
Дата заполнения анкеты	дд/мм/гггг
Контактный телефон	+7 (XXX) XXX – XX – XX
Фамилия, Имя	
Пожалуйста, оцените качество предлагаемых блюд и напитков * (от 0 до 3 баллов)	1 2 3 4 5
Пожалуйста, оцените качество обслуживания* (от 0 до 3 баллов)	1 2 3 4 5
Пожалуйста, оцените общее впечатление от посещения кафе* (от 0 до 3 баллов)	1 2 3 4 5
Посоветуете ли Вы наше заведение друзьям, знакомым, родственникам? Если нет, то почему?	Да Нет
Посетите ли Вы наше заведение повторно? Если нет, то почему?	Да Нет
Ваши предложения и пожелания	
*оценка по 5 балльной шкале, где 1 балл – полное неудовлетворение и, соответственно, 5 баллов – полное удовлетворение.	

Данная анкета позволяет выявить сильные и слабые стороны в деятельности предприятия, уровень лояльности гостей, понять, чего гостям не хватает, на какие черты чаще всего обращают внимание.

В-третьих, проводится анализ жалоб посетителей. Достаточно часто в анкетах встречаются отрицательные отзывы о работе официантов. Нередко гостям при большой загрузке приходится долго ждать свой заказ, либо происходит путаница при выдаче заказов в зал. При анализе жалоб рассматривается конструктивная критика, разрабатываются способы решения проблем и негативных впечатлений от полученных услуг.

В-четвертых, анализ отзывов о кафе в сети Интернет. В настоящее время, в период информационного общества, популярным средством коммуникации является сеть Интернет. Именно в Сети большинство гостей оставляют свои отзывы и оценки тех предприятий, в которых побывали (прил. 1). Отзывы помогают лучше узнать потребности гостей, выявить сильные и слабые стороны своей деятельности, оценить конкурентоспособность кафе. Также важно учитывать, что пользователи сайта не только просматривают отзывы, но и обращают внимание на то, как представители тех или иных заведений реагируют на отзывы, склоняясь в пользу тех, кто не оставляет комментарии без внимания.

Проанализировав данные, собранные с помощью перечисленных выше способов (анкетирования и опросы), можно сделать оценку удовлетворенности гостей кафе «Family House», определив в его деятельности сильные и слабые черты (рис. 2-5).

В период с 09.12.2019г. по 22.12.2019г. было опрошено 64 человека, посетивших кафе и воспользовавшихся предлагаемыми услугами. Из общего числа респондентов 36 женщин (56%) и 28 мужчин (44%).



Рис. 2. Оценка качества блюд и напитков респондентами

Из диаграммы, представленной на рисунке 2 видно, что большинство из опрошенных гостей считают качество предлагаемых блюд и напитков высоким. 41% опрошенных поставил отметку 5 баллов; 30% - 4 балла; 24% - 3 балла и 5% оценили качество блюд и напитков в 2 балла. Отметку 1 балл, как полное неудовлетворение, не поставил никто из опрошенных, что является несомненным достоинством.



Рис. 3. Оценка качества обслуживания респондентами

На рисунке 3 представлены собранные данные о качестве обслуживания. Мы видим, что всего лишь 18% опрошенных полностью удовлетворены и поставили отметку 5 баллов; 31% - 4 балла; 35% - 3 балла; 9% - 2 балла и 7% клиентов поставили 1 балл. Данная информация говорит о

том, что качество обслуживания является зоной развития для кафе «Family House».

Среди негативных отзывов о качестве обслуживания встречались следующие жалобы:

- долгое время ожидания заказа;
- наличие волос в поданных блюдах;
- отсутствие информации о блюдах в стоп-листе;
- резкое невежливое общение официантов.



Рис. 4. Общее впечатление гостей от посещения кафе «Family House»

Диаграмма, представленная на рисунке 4, позволяет увидеть, как гости оценивают свое впечатление от посещения кафе. Отметку в 5 баллов поставили 38% опрошенных; большинство - 43% оценили впечатление в 4 балла; 10% - 3 балла; 8% - 2 балла и всего 3% клиентов поставили 1 балл.

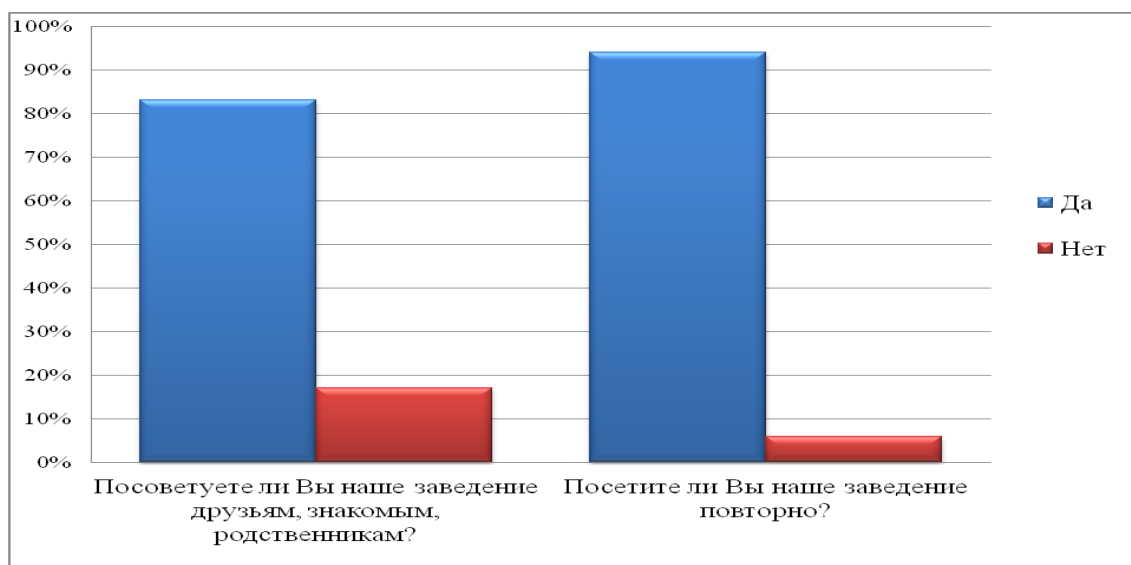


Рис. 5. Отношение гостей к кафе «Family House»

Диаграмма, представленная на рисунке 5, показывает, готовы ли гости посоветовать кафе своим близким и посетить его повторно. На вопрос «Посоветуете ли Вы наше заведение друзьям, знакомым, родственникам?» ответ «Да» дали 83% опрошенных; ответ «Нет» - 17%. На вопрос «Посетите ли Вы наше заведение повторно?» ответ «Да» дали 94% опрошенных; ответ «Нет» был получен только от 6% опрошенных.

Таким образом, гостей кафе привлекает не только качество блюд и напитков, обслуживание, но общее впечатление от посещений кафе – это дружеские, доброжелательные отношения. Гости часто приходят в кафе целыми семьями, компании молодежи любят проводить время в кафе в перерыве между тренировками, зал также используется для тематических вечеров с показом фильмов.

Кроме того, для тех гостей, которые проживают в гостинице, расположенной также как и кафе на территории горнолыжного комплекса «Уктус», действуют особые скидки и бонусы, обслуживание более высокого уровня, что также повышает удовлетворенность качеством предоставляемых услуг.

Преимуществом при оценке удовлетворенности от кафе является и ориентация на такую категорию гостей, как дети младшего возраста. В

гостевом зале расположен детский уголок с мягким половым покрытием, детской мебелью и игрушками. Кроме этого, на одной из стен зала расположена доска с мелом, где любой желающий может «оставить свой след». Всё это позволяет, например, занять детей игрой на время ожидания заказа.

Также гости получают достаточное удовлетворение непосредственно от ассортимента и качества предлагаемой продукции. Несомненным плюсом для посетителей с детьми является детское меню кафе. Свежая продукция и качественно приготовленные разнообразные блюда оставляют гостей довольными, поддерживая положительный имидж и конкурентоспособность предприятия.

И, наконец, на удовлетворенность гостей влияет работа персонала при оказании услуг: его компетентность, оперативность, вежливость. Все сотрудники «Family House» при приеме на работу в период адаптации проходят на предприятии обучение, что помогает в первое время работы сократить количество встречающихся конфликтных ситуаций, медлительности персонала и т.д. Работая с гостями, персонал должен соблюдать требования должностных инструкций и соблюдает стандарты деятельности. Между сотрудниками и гостями устанавливается дружественный контакт, располагающий к свободному общению.

Но среди положительных оценок появляются и некоторые негативные. Достаточно часто от гостей поступают отзывы о том, что в кафе несколько завышены цены, но т.к. на комплексе нет широкого выбора предприятий питания, такие цены гостям приходится принимать. Также среди отзывов о качестве обслуживания отзываются не всегда положительно о работе обслуживающего персонала в зале.

Таким образом, можно сделать вывод, что качество сервиса кафе «Family House» находится на достаточно высоком уровне, об этом говорят результаты опроса респондентов (клиентов кафе), которые представлены в

диаграммах. Предприятие в основном удовлетворяет ожидания гостей и стремится поддерживать качество сервиса на достойном уровне.

Однако существуют зоны улучшения. К ним относятся: работа с обслуживающим персоналом – его обучение необходимому общению и поведению при обслуживании, а также разработка маркетинговых мероприятий по формированию спроса и стимулированию сбыта услуг – развитие рекламы, социальных сетей, применение бонусов, призов и т.д. Именно для этого следует разработать рекомендации для повышения уровня качества сервиса кафе «Family House».

2.3. Описание программы совершенствования качества сервиса в кафе «Family House» и ее экономическое обоснование

С целью анализа качества сервиса кафе «Family House» нами было проведено исследование. В опросе в период с 09.12.2019г. по 22.12.2019г. приняли участие 64 человека, о чем подробно изложено в параграфе 2.2. На основании полученных данных была написана программа совершенствования качества сервиса и ее экономическое обоснование.

Целью программы является повышение качества сервиса, удовлетворение потребностей в соответствии с ожиданиями гостей предприятия.

Задачи программы заключаются в следующем:

- спланировать и разработать мероприятия по повышению удовлетворенности качеством сервиса;
- определить ответственных сотрудников;
- проанализировать результаты деятельности программы.

Сильными сторонами работы кафе «Family House» были выявлены качество и ассортимент предлагаемых блюд и напитков, месторасположение, предоставление дополнительных услуг, многие из опрошенных порекомендовали бы данное кафе своим знакомым. Наиболее слабыми

сторонами признаны непостоянное качество обслуживания и материально-техническое оснащение.

Основными направлениями в программе повышения удовлетворенности выступают маркетинговая деятельность по формированию спроса и стимулированию сбыта, улучшение материальной базы, а также кадровая политика. Организационный план предлагаемой программы с указанием организационных мероприятий в соответствии с основными этапами представлен в таблице 4.

Таблица 4

Организационный план программы качества сервиса
кафе «Family House»

<i>Направление</i>	<i>Мероприятия</i>	<i>Сроки</i>	<i>Ответственные</i>	<i>Результаты, примечания</i>
Качество услуг	Исследование рынка и анализ потребностей потребителя на основе полученных данных, сильных и слабых стороны предприятия	2 недели	Управляющий Кухонные работники	Разработка нового меню; закупка необходимых продуктов и материалов
		2 дня	Управляющий	Закупка и установка нового материально-технического оснащения
Качество обслуживания	Внедрение мероприятий по обучению персонала при контакте с гостями	3 месяца	Управляющий Работники зала	Проведение стажировок, адаптирующих тренингов; внедрение ежеквартальных тренингов на знание стандартов обслуживания
Формирование имиджа и продвижение услуг	Разработка, утверждение плана и внедрение мероприятий	2 недели	Маркетинговая служба Управляющий	Совершенствование наружной рекламы
		1 неделя	Маркетинговая служба Управляющий Работники зала	Внедрение комплиментов для гостей – сувениров и подарков; проведение мастер-классов по приготовлению блюд

Рассмотрим подробнее мероприятия предлагаемой программы.

Качество и свежесть блюд, предлагаемых в кафе, не вызывают особых замечаний клиентов, но в качестве одного из мероприятий программы совершенствования качества сервиса предлагается разнообразить ассортимент меню:

1. Ввести в меню новые блюда, возможно, связанные с горнолыжным лексиконом (например, названиями трюков) для большего привлечения внимания и интереса клиентов-спортсменов и любителей спорта.

2. Разнообразить детское меню, так как кафе позиционирует себя как семейное кафе, и среди клиентов много семей с детьми младшего возраста – добавить в меню новые десерты, молочные коктейли; также предлагается сделать подачу для маленьких гостей необычной, оформляя блюдо на тарелке в виде животных, растений, пейзажей и т.д.

Помимо этого, еще одним этапом программы совершенствования сервиса предлагается улучшение состояния материального оснащения гостевого зала. В настоящее время в кафе уже установлен телевизор, на котором в реальном времени транслируются изображения с камер видеонаблюдения, установленных на склонах комплекса. Также установлены музыкальные колонки, но их звучание распространяется только на зону барной стойки.

В связи с этим мы предлагаем организовать работу с технической стороны так, чтобы развлекательная музыка была слышна в каждом месте зала, установив дополнительные колонки по периметру помещения. Кроме того, в детской зоне можно также установить еще один телевизор, который будет транслировать мультфильмы.

Кроме этого, некоторые из опрошенных клиентов замечали недостаточное количество столов и стульев в зале, что доставляло большое неудобство при высокой загрузке кафе. По этой причине мы предлагаем приобрести несколько комплектов новой мебели для более комфортного расположения гостей.

Особые претензии были выявлены к качеству обслуживания, а именно

- долгое время ожидания заказа;
- наличие волос в поданных блюдах;
- отсутствие информации о блюдах в стоп-листе;
- резкое невежливое общение официантов.

В связи с этим было принято решение о мероприятиях, связанных с деятельностью персонала, контактирующего с гостями.

В плане кадровой политики стоит уделить большее внимание персоналу на этапе адаптации, т.к. в кафе достаточно высокий уровень текучести кадров среди официантов, необходимо проводить тренинги и занятия по повышению квалификации и профессиональных компетенций.

Важной целью обучения при поступлении нового сотрудника на работу на предприятие питания являются скорейшая адаптация новичка к предлагаемым условиям работы, создание условий для получения максимальной отдачи от сотрудника в достаточно короткие сроки. Обучение должно быть четко спланировано и проходить по определенной программе, разработанной для данной профессиональной категории.

Так, например, предлагается, что каждый новый сотрудник в обязательном порядке должен проходить так называемый адаптирующий тренинг, который направлен на ознакомление сотрудников со структурой предприятия, принятыми принципами обслуживания, основами корпоративной культуры, правилами безопасности и т.д.

В подготовке кадров огромную роль играют их обучение и профессиональное развитие. Эффективность труда должна постоянно повышаться, чего достичь можно путем обучения кадров и последующих циклов повышения квалификации.

Предлагаемое обучение кадров и их профессиональная адаптация может иметь несколько направлений, например:

- обучение при поступлении нового сотрудника в коллектив на предприятие;

- обучение при перемещении сотрудника на другую должность или изменении объема работ;
- обучение сотрудников при выявлении некачественного, недобросовестного исполнения ими своих должностных обязанностей;
- общее развивающее обучение для сотрудников, которые желают повысить имеющийся у них уровень профессиональной квалификации.

Каждый сотрудник должен отчетливо представлять свое место и роль в производственном цикле предприятия. Для этого предлагаемый тренинг новых сотрудников предполагает:

- учебные занятия (теоретического плана) в соответствии с должностной инструкцией;
- стажировку в соответствии с требованиями должностной инструкции;
- практические занятия с наставником с целью достижения требуемого уровня подготовки;
- постоянную отработку навыков в соответствии с существующими профессиональными стандартами.

Также предлагается проводить на предприятии общие тренинги один раз в квартал. Так, например, каждый сотрудник, работающий с гостями в зале, должен будет пройти следующие тренинги:

- знание и применение стандартов поведения и внешнего вида;
- знание и применение стандартов обслуживания и этикета;
- процесс принятия решений;
- отработка коммуникативных способностей;
- отработка разрешения конфликтных ситуаций.

Таким образом, перед руководителем стоит задача: выяснить предпочтения и ожидания гостей и впоследствии подготовить персонал к полному соответствию полученным данным.

Так как проведение маркетинговой деятельности кафе осуществляется в целях повышения эффективности его работы и увеличения прибыли за счет увеличения числа клиентов и их отношения к предприятию, то упор делается на рекламу и средства формирования спроса и стимулирования сбыта, которые увеличивает отдачу от вложенных средств. Через рекламу в значительной мере формируется имидж предприятия в глазах потенциальных посетителей. В качестве предложений по повышению эффективности маркетинговой деятельности кафе нами предлагается следующие мероприятия.

Во-первых, необходимо совершенствование наружной рекламы – использование большой светящейся вывески названия кафе и режима его работы, и не только со стороны главного входа, но также с обратной стороны здания, так как там находится парковка для автомобилей, дорога к гостинице, соответственно, что подразумевает большой проходящий поток потенциальных потребителей. К тому же это решение позволит повысить узнаваемость бренда предприятия.

Во-вторых, одним из мероприятий программы совершенствования качества сервиса нами предложено внедрение новых средств стимулирования сбыта. Мы предлагаем использовать такие средства, как сувениры и подарки, а также проведение мастер-классов по приготовлению простых блюд. В частности – использование печатной продукции, то есть детских книжек-раскрасок и подача конфет, жвачек, порционного шоколада в качестве комплимента при заказе. В связи с тем, что кафе располагается на спортивном комплексе «Уктус», мы предлагаем применять на сувенирной продукции изображение его символа – Белки, выбранного с помощью народного голосования в социальной сети в 2019 году (прил. 2).

Матрица ответственности, распределяющая ответственность сотрудников за программу представлена в таблице 5, где

«О – отвечает» – тот, кто несет ответственность за данный результат;

«У – утверждает» – тот, кто утверждает результат;

«К – консультирует» – тот, кто дает дополнительные ориентиры для своевременного получения качественного результата;

«И – информирует» – тот, кого обязательно надо информировать о полученном результате.

Таблица 5

Матрица ответственности

<i>Пункт программы</i>	<i>Генеральный директор СК «Уктус»</i>	<i>Управляющий кафе «Family House»</i>	<i>Маркетинговая служба</i>	<i>Персонал кафе</i>
Выявление потребностей гостей	И	И	О	К
Определение цели и задач программы	И	У	О	К
Проектирование и разработка мероприятий программы	У	О	О	К
Внедрение программы	У	О	О	О
Анализ результатов	И	О	О	И

Также следует сделать расчет затрат для предлагаемой программы, исходя из того, что все затраты разделяются на переменные (разовые) и постоянные, а сама программа рассчитана на 3 месяца, так как весной на комплексе закрывается горнолыжный сезон, что позволит сделать перерыв и проанализировать итоги и результаты реализованной программы.

Итак, расчет затрат для осуществления программы представлен в таблице 6.

Таблица 6

Расчет затрат для программы совершенствования качества сервиса
кафе «Family House»

№ п/п	Этап программы	Стоимость (руб.)	Сумма всего (руб.)
<i>Переменные затраты</i>			
1	Закупка оборудования для наружной рекламы и установка	Оборудование 15 000,00 Установка 5 000,00	20 000,00
2	Закупка акустической системы	12 000,00	12 000,00
3	Закупка телевизора	7 350,00	7 350,00
4	Закупка комплектов мебели (столы и кресла)	Стол 6 999,00*2 шт. Стулья 3 999,00*8 шт.	45 990,00
5	Расходы на изготовление обновленного меню	1 500,00	1 500,00
Всего переменных затрат			86 840,00
<i>Постоянные затраты</i>			
6	Закупка продуктов для создания новых блюд	50 000,00*3 мес.	150 000,00
7	Проведение тренингов и курсов для персонала, закупка обучающих видеокурсов	1 раз в месяц 7 000,00 *3 мес.	21 000,00
8	Расходы на изготовление сувенирной продукции	3 000 шт. *6,30 6 100,00 4 150 шт. *5,31	25 000,00 22 020,00
Всего постоянных затрат			218 020,00
Итого			304 860,00

Окупаемость предложенной программы рассчитана по формуле:

$$Co = 3/ЧП,$$

где Co – срок окупаемости,

3 – затраты,

ЧП – чистая прибыль предприятия в месяц в среднем.

$$Co = 304\,860/280\,000 = 1,08.$$

Можно прогнозировать, что после внедрения рекламы, увеличится клиентопоток, улучшенное качество услуг и обслуживания привлечет и удержит потребителей, что напрямую повлияет на увеличение прибыли. Таким образом, программа окупится в течение 2 месяцев.

Исполнение данных мероприятий приведет к устранению слабых сторон деятельности, достижению поставленной цели программы и комплексному подходу к удовлетворению потребностей потребителей в соответствии с их ожиданиями.

Таким образом, обобщая всё вышеизложенное, можно сделать вывод о важности проведения исследований о качестве сервиса на предприятии питания. Необходимо своевременно и корректно анализировать полученные данные об уровне предоставляемого качества сервиса, учитывая и качество продукции, и качество услуги, и качество обслуживания. Понимание заинтересованности потребителя позволит организации выстроить с ним эффективные долгосрочные отношения.

Учитывая данные маркетинговых исследований, а также данные, полученные при сборе информации об удовлетворенности гостей качеством сервиса, предприятию необходимо не только не останавливаться на достигнутом уровне, но и максимально развиваться и повышать уровень качества услуг и обслуживания для своих реальных и потенциальных гостей.

Система менеджмента качества сервиса на предприятии должна включать в себя те мероприятия, с помощью которых организация будет способна сформулировать цели деятельности, определить процессы и оптимизировать ресурсы, которые требуются для достижения желаемых результатов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе работы было выяснено, что такое качество сервиса и методы управления качеством на предприятии. Определены методики проведения анализа качества сервиса, а также способы совершенствования качества сервиса на предприятии питания.

В первой главе мы подробно рассмотрели вопрос понятия «качество» в данной сфере, определена роль маркетинговых исследований и роль персонала в управлении качеством сервиса.

В настоящее время проблема качества сервиса является важнейшим фактором повышения уровня жизни, экономической, социальной и экологической безопасности. Качество – это комплексное понятие, характеризующее эффективность всех сторон деятельности: разработка стратегии, организация производства, маркетинг и др. Важнейшими составляющими всей системы качества в общественном питании является качество пищи и обслуживания.

Уровень качества, являющийся основной категорией потребительских ценностей, создают базу, или основу для формирования цены, себестоимости продукции в зависимости от ее первоначального качества. На основе базовых ценностей – показателей качества сервиса формируются все последующие ценности, входящие в состав потребительской ценности услуги.

У потребителей вырабатывается момент ожидания услуги, основанный на прошлом опыте или на цене, которую они платили, и других факторах, т.е. удовлетворение потребностей зависит от разницы между услугой, которую потребители ожидают получить, и услугой, которую они действительно получили. Главной задачей предоставления услуги в сфере сервиса, а именно, общественного питания, является удовлетворение, или превышение ожиданий потребителей.

Необходимость обеспечения высокого качества продукции, услуг и обслуживания на всех этапах производства формирует такое понятие, как управление качеством.

Управление качеством – это целенаправленный процесс скоординированных воздействий на объекты управления для установления, обеспечения и впоследствии поддержания необходимого уровня качества предлагаемой предприятием продукции и оказываемых услуг. Основными методами управления качеством сервиса являются стандарты, которые включают в себя нормы, правила и требования к услугам и процессу обслуживания.

Качество сервиса формируется под влиянием множества факторов на всех этапах жизненного цикла продукции и для предоставления потребителю продукции требуемого высокого качества на предприятии формируется система управления качеством услуг.

Для анализа качества предоставляемых услуг разработаны национальные индексы удовлетворенности клиентов. Выбирая из различных способов поиска информации об уровне удовлетворенности потребителями, предприятию следует основываться на отрасли предоставляемых услуг, количестве обслуживаемых потребителей и уровне их лояльности и т.д.

На основе теоретического материала был проведен анализ качества сервиса в кафе «Family House» и предложена программа совершенствования качества сервиса. Определен организационный план данной программы и матрица ответственности.

Основными направлениями в программе повышения удовлетворенности выступают маркетинговая деятельность по формированию спроса и стимулированию сбыта – усовершенствование рекламы, использование сувениров, подарков, проведение мастер-классов и улучшение материально-технического оснащения, а также внедрение мероприятий в сфере кадровой политики. Особое внимание предлагается уделить эффективности труда. Она должна постоянно повышаться, чего

достичь можно путем обучения кадров, их профессиональной адаптации и последующих циклов повышения квалификации.

Было спрогнозировано, что совершенствование качества сервиса в итоге увеличит клиентопоток, привлечет и удержит потребителей, что напрямую повлияет на увеличение прибыли. Было рассчитано, что предложенная программа окупится в течение 2 месяцев.

В результате изучения системы управления и совершенствования качества обслуживания на предприятии общественного питания был сделан вывод, что в фокусе организаций в настоящее время – это системное и всестороннее повышение качества и производительности всех аспектов услуги, всех подразделений компании и всех ее сотрудников.

Заключая, стоит отметить, что каждой из организаций, желающих оставаться не только конкурентоспособной, но и иметь достаточный успех у клиента, нужно все время заботиться не только о предоставлении качественного сервиса, но и смотреть на шаг вперед, опережать желания гостей, предоставляя им непрерывно растущий уровень качества сервиса.

Таким образом, поставленные задачи выполнены, цель выпускной квалификационной работы достигнута.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. ГОСТ Р 50762-2007. Услуги общественного питания. Классификация предприятий общественного питания [Текст] : – Введ. 2010-07.01. – М.: Изд-во стандартов, 2010. – 15с.
2. ГОСТ Р 50647-2010. Услуги общественного питания. Термины и определения [Текст] : Введ. 2012-01-01.–М.: Изд-во стандартов, 2011. – 30 с.
3. ГОСТ Р 50646-2012. Услуги населению. Термины и определения. [Текст]: Введ. 2014-01.01. – М. : Стандартиформ, 2014. – 8с.
4. ГОСТ Р 15467-79. Управление качеством продукции. Основные понятия. Термины и определения [Текст] : Введ. 1976-06-30.–М. : Стандартиформ, 2009. – 21 с.
5. ГОСТ Р 52113-2003. Услуги населению. Номенклатура показателей качества. [Электронный ресурс]. – Введ. 2003-07-01. – М.: Изд-во стандартов, 2003. – 11 с. – Режим доступа: <http://protect.gost.ru/document.aspx?control=7&id=130120> (дата обращения: 15.12.2019).
6. ГОСТ Р 54732-2011 Удовлетворенность потребителей. [Электронный ресурс] // – Введ. 2012-06-01. М.: Стандартиформ, 2012. – 26 с. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-54732-2011> (дата обращения: 27.12.2019).
7. ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь [Текст] : Введ. 2015-11-01. – М. : Стандартиформ, 2015. – 48 с.
8. Агарков, А.П. Управление качеством: учебник для бакалавров [Текст] / А.П. Агарков. – М. : Дашков и К, 2015. – 208 с.
9. Басовский, Л.Е. Управление качеством: учебник [Текст] : Л.Е. Басовский, В.Б. Протасьев. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 253 с.

10. Быстров, С. А. Экономика и организация ресторанного бизнеса [Текст] / учеб. пособие для студентов вузов / С. А. Быстров. – М. : ФОРУМ, 2011. – 464 с.
11. Вайнцвейг, А. Безупречный сервис. Чтобы каждый клиент чувствовал себя королем [Текст] / А. Вайнштейн. – М. : Добрая книга, 2006. – 152 с.
12. Галопненко, А.Л. Теория управления: учебник для академического бакалавриата [Текст] : А.Л. Галопненко, М.В. Савельева. – М. : Юрайт, 2015. – 298 с.
13. Доценко, А. В. Практическое руководство по санитарному надзору за предприятиями пищевой и перерабатывающей промышленности, общественного питания и торговли [Текст] / Руководство для предприятий / А. В. Доценко. – М. : ГИОРД, 2013. – 365 с.
14. Ершов, А.К. Управление качеством продукции: учебное пособие [Текст] / А.К. Ершов. – М. : Мир книги, 2015. – 27-35 с.
15. Измерение удовлетворенности потребителя. [Текст] // Серия «Все о качестве. Зарубежный опыт». – Вып. 33. – М. : НТК «Трек», 2002. – 40с.
16. Исаев, В.А. Оценка и мониторинг степени удовлетворенности потребителей образовательных услуг [Текст] / В. А. Исаев, В.И. Воротилов // Инновации: журн. об инновац. деятельности. – 2005. – № 9. – С.82-84.
17. Калашников, А. Ю. Кафе, бары и рестораны: организация, практика [Текст] / учеб.- метод. пособие / А. Ю. Калашников. – М. : Речь, 2011. – 185 с.
18. Лифиц, И.М. Стандартизация, метрология и сертификация [Текст] / монография / И.М Лифиц. – М. : Юрайт-Издат. 2005. – 345 с.
19. Лойко, О Т. Сервисная деятельность [Текст] / учеб. пособие / О.Т. Лойко. – М. : Академия, 2008. – 304 с.

20. Огвоздин, В. Ю. Управление качеством: Основы теории и практики [Текст] / учеб. пособие / В. Ю. Огвоздин. – 6-е изд. – М. : Дело и Сервис, 2010. – 304 с.
21. Отнюкова, М. С. Туризм, потребление, коммуникация: социальное конструирование и управление [Текст] / учебное пособие / М.С. Отнюкова, Т. И. Черняева. – Саратов: Саратов. гос. техн. ун-т, 2008. – 160с.
22. Пугачев, В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом [Текст] / учебник для студентов вузов / В.П. Пугачев. – М. : Аспект Пресс, 2000. – 285 с.
23. Салимова, Т.А. Управление качеством: учебник [Текст] / Т.А. Салимова. – М. : Омега - Л, 2011. – 376 с.
24. Свириденко, Ю.П. Сервисная деятельность [Текст] / Ю.П. Свириденко, В.В. Хмелев. – М.: Альфа-М, 2013. – 385 с.
25. Сокирянский, Ф. Л. Технология и организация услуг питания: банкетные услуги [Текст] / учеб. пособие / Ф. Л. Сокирянский. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2012. – 140 с.
26. Фоминых, И. Л. Технология и организация услуг питания : банкетные услуги [Текст] : учеб. пособие / И. А. Фоминых. – Владивосток: ВГУЭС, 2012. – 140 с.
27. Качество услуг, ожидания потребителей и их удовлетворение [Электронный ресурс] // Хелпикс.Орг. URL: <http://helpiks.org/2-14453.html> (дата обращения: 18.12.2019).
28. Красова Е. М. Критерии оценки качества услуг [Электронный ресурс] // Молодой ученый. – 2009. – №11. Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/11/767/> (дата обращения: 12.01.2020).
29. Официальный сайт системы 2ГИС. Екатеринбург. [Электронный ресурс] / Городской информационный справочник. – Режим доступа: <https://2gis.ru/ekaterinburg> (дата обращения: 04.01.2020).

30. Официальный сайт системы Flamp.ru. [Электронный ресурс] / Отзывы о компаниях вашего города. – Режим доступа: <https://ekaterinburg.flamp.ru/> (дата обращения: 04.01.2020).
31. Сущность стандартизации. Понятие нормативных документов по стандартизации [Электронный ресурс] // Vuzlit. Режим доступа: https://vuzlit.ru/200215/suschnost_standartizatsii_ponyatie_normativnyh_documentov_standartizatsii (дата обращения: 03.01.2020).
32. Удовлетворенность потребителей. [Электронный ресурс] // Хелпикс.Орг. Режим доступа: <http://helpiks.org/2-93941.html> (дата обращения: 12.12.2019).

Отзывы гостей кафе «Family House» в Интернет-ресурсах

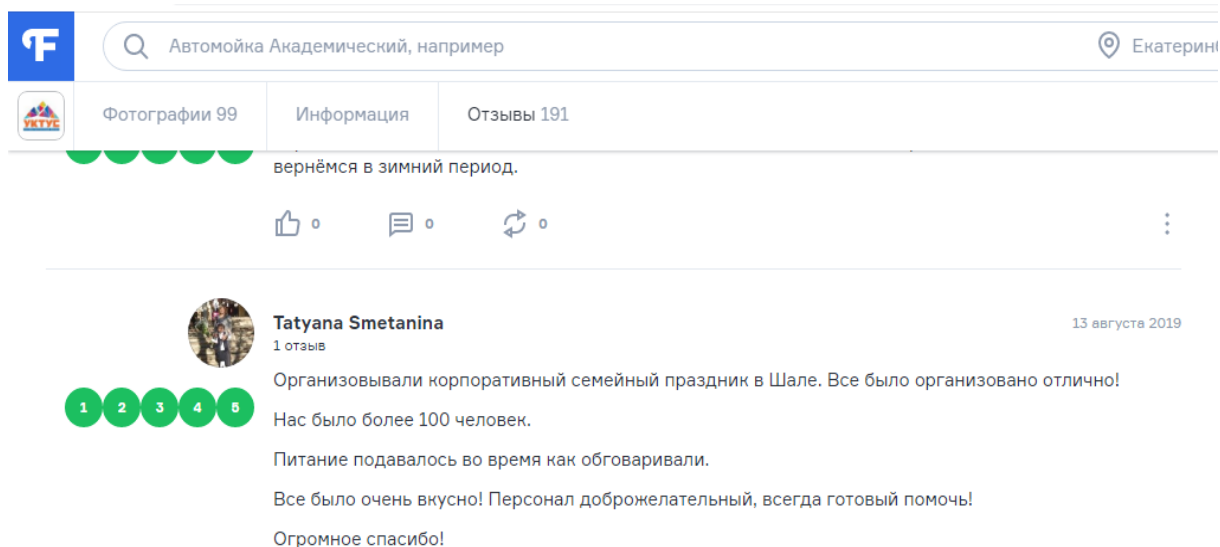


Рис. 1. Отзыв клиента на Интернет-портале Ekaterinburg.flamp.ru

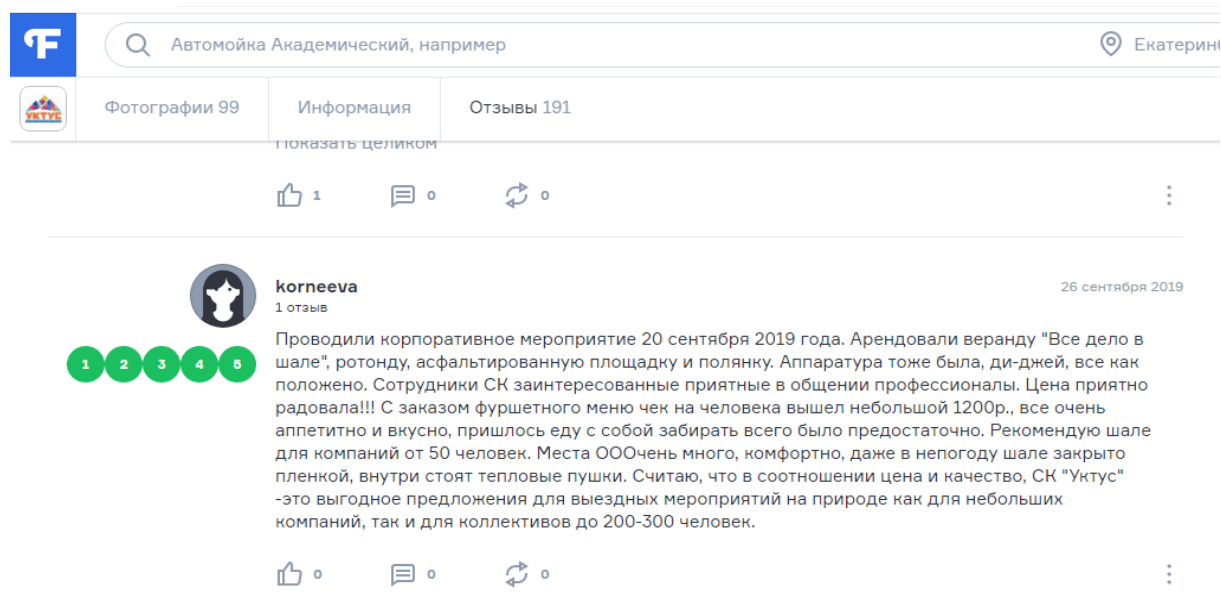


Рис. 2. Отзыв клиента на Интернет-портале Ekaterinburg.flamp.ru

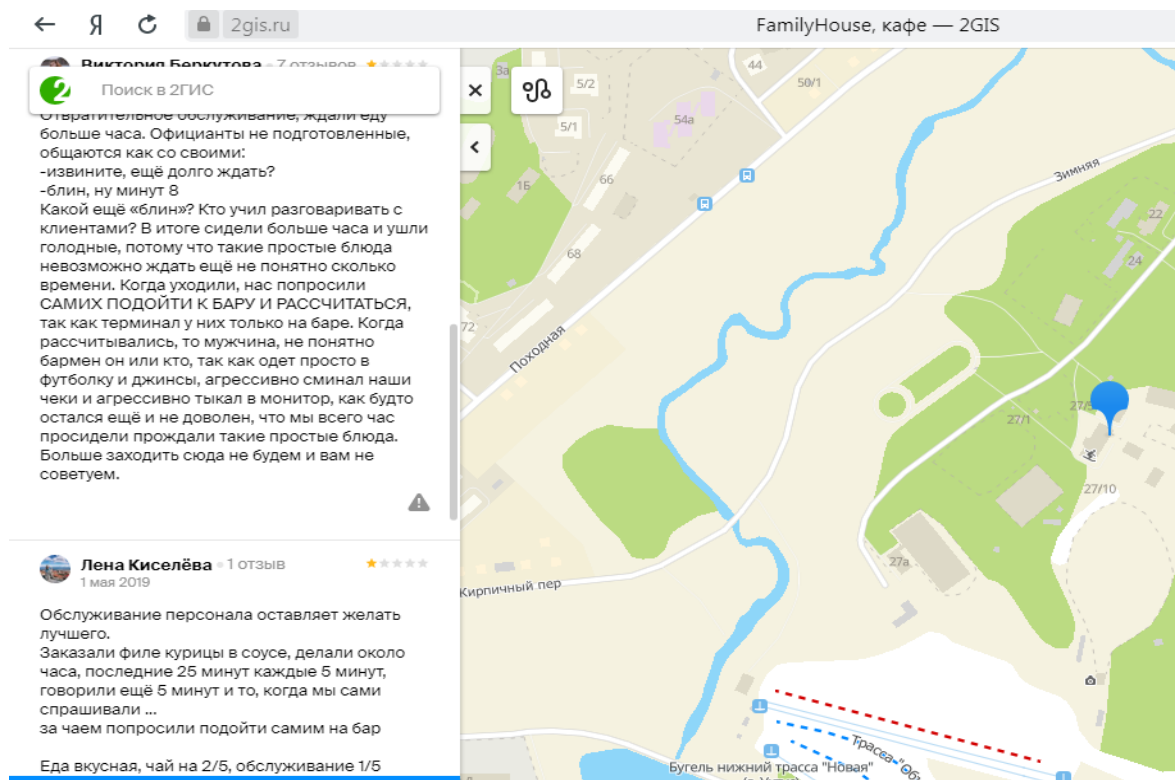


Рис. 3. Отзыв клиента на Интернет-портале 2ГИС. Екатеринбург

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Изображение символа «Уктусского спортивного комплекса»

