

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«Уральский государственный педагогический университет»

Институт социального образования

Факультет туризма и гостиничного сервиса

Кафедра туризма и гостеприимства

**ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА  
ОБСЛУЖИВАНИЯ**

*Бакалаврская выпускная квалификационная работа  
по направлению подготовки 43.03.03 –Гостиничное дело*

Исполнитель:  
Солуянова Ирина  
Александровна,  
студентка 41 группы  
заочного отделения

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 г.

Допущена к защите  
Зав. кафедрой туризма  
А.И. Фишелева

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 г.

Научный руководитель:  
Л.А. Беляева,  
доктор философских наук

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 г.

Екатеринбург 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ</b> .....	6
1.1. Понятие «качество обслуживания в гостинице», его структура, показатели, критерии .....	6
1.2. Особенности управления качеством в гостиничном бизнесе.....	11
<b>ГЛАВА 2. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ В ОТЕЛЕ «ВИЗАВИ»</b> .....	18
2.1. Общая характеристика деятельности и анализ качества обслуживания в гостинице «ВИЗАВИ» .....	18
2.2. Разработка программы повышения качества обслуживания в гостинице «ВИЗАВИ».....	29
2.3. Рекомендации по внедрению спроектированной программы в практику работы гостиницы и ее эффективность.....	42
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	48
<b>СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....	52
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ «Положение о премировании сотрудников»</b> .....	55

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время гостиничный бизнес является одним из наиболее перспективных видов деятельности. Туристы имеют хорошее представление о том уровне качества услуг и обслуживания, которые должны предоставляться в гостинице. Однако далеко не все гостиницы могут оправдать их ожидания. Стоит отметить, что, путешествуя по разным странам российские туристы стали намного требовательнее к уровню качества гостиничных услуг. Успех гостиницы зависит от того, сможет ли она предоставить своим гостям разумное сочетание цены и качества услуг. Последние несколько лет российский гостиничный бизнес уверенно движется в направлении улучшения качества обслуживания и приближения к мировым стандартам. Отели создают уникальные концепции сервиса и ориентируются, как правило, на построение долгосрочных взаимоотношений с гостями, которые будут возвращаться к ним снова и снова. Гостиницы легче адаптируются к потребностям своих гостей, создают атмосферу домашнего уюта, что не исключает местного колорита. Кроме того, они применяют более гибкую систему скидок.

Качество обслуживания оказывает наибольшее влияние на жизнеспособность отелей. Успешная реализация качественных услуг является главным источником их существования. Поэтому перед сотрудниками отеля стоит задача предоставления и поддержания качества обслуживания на должном уровне, своевременного устранения недостатков в предоставлении услуг, разработки стратегии улучшения обслуживания.

Следует отметить, что сегодня именно сертификат, подтверждающий соответствие гостиничных услуг международным стандартам качества, служит решающим фактором для заключения договоров контрагентов с отелем.

Для эффективного обеспечения качества и конкурентоспособности услуг гостиницы актуальной проблемой является управление

проектированием и контролем качества. При этом ключевую роль имеет не только выявление внутренних причин, но и знание потребностей клиентов, а также способы удовлетворения данных потребностей. Совершенствование качества обслуживания должно быть непрерывным.

Таким образом, выбранная тема дипломной работы является актуальной, так как залогом успешного достижения поставленных целей и задач гостиничного предприятия должно быть предоставление качественного обслуживания и его постоянное повышение, что будет способствовать не только росту спроса на услуги гостиничного предприятия, но и формированию его постоянной клиентской базы. Иными словами, в условиях современного состояния гостиничного рынка, жесткой конкуренции важным направлением деятельности предприятий индустрии гостеприимства является проектирование эффективных программ по повышению качества обслуживания.

В данной работе исследуются вопросы, связанные с повышением качества обслуживания на примере гостиницы «Визави» г. Екатеринбург.

Проблемой исследования состоит в определении возможностей совершенствования качества обслуживания на предприятиях индустрии гостеприимства.

Исходя из сказанного, объект исследования – управление качеством обслуживания на предприятиях индустрии гостеприимства.

Предмет исследования – качество обслуживания, предлагаемого гостям в гостинице «Визави».

Цель исследования - спроектировать программу повышения качества обслуживания в гостинице «Визави».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы и особенности качества обслуживания на предприятиях индустрии гостеприимства;

- рассмотреть особенности управления качеством гостиничных услуг;
- исследовать гостиничный рынок г. Екатеринбурга, с целью сравнительной оценки деятельности гостиницы «Визави»;
- спроектировать программу по повышению качества обслуживания в гостинице «Визави»;
- оценить эффективность программы по совершенствованию качества обслуживания.

Теоретической базой исследования послужили работы зарубежных и российских авторов в области управления качеством в гостиничном бизнесе, связанные с тематикой работы, таких как: Г.Я.Круль, В.Н.Рожков, В.Н.Спицнадель, В.А.Лapidус и пр.

Методологическая база исследования: теоретическое обоснование проблемы исследования, анализ и обобщение эмпирического материала; эмпирические методы: наблюдение, описание, сравнение; общелогические методы и приёмы исследования.

Новизна исследования заключается в проектировании программы повышения качества обслуживания в отеле «Визави» и рекомендациях по ее внедрению на предприятие, на основе использования комплекса мотивационных и оценочных методик и мероприятий, способствующих постоянному совершенствованию качества обслуживания, за счет стимулирования и мотивирования сотрудников отеля.

Программа мероприятий по повышению качества обслуживания, спроектированная при написании данной дипломной работы, имеет большую практическую значимость. С ее помощью руководство отеля сможет получать точную и объективную оценку качества обслуживания внутри предприятия и постоянно его совершенствовать.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы, приложения, общим объемом 60 страниц.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ**

## **1.1. Понятие «качество обслуживания в гостинице», его структура, показатели, критерии**

Без качественного обслуживания отель не способен достичь своих основных целей. Мировая практика развития различных отелей и гостиничных цепей, как правило, свидетельствует, что получение прибыли является результатом высокого качества обслуживания. Исследования показывают, что определяющим фактором выбора клиентом отеля еще раз является качество предоставляемого ему обслуживания. Если нового клиента можно привлечь качественной рекламой или роскошным интерьером, то второй раз он придет только благодаря профессиональной работе персонала и высокому качеству обслуживания.

Качество услуги невозможно проверить заранее, поскольку ее предоставление и потребление происходят одновременно. Услуги невозможно хранить, они характеризуются непостоянством, неосязаемостью, неотделимостью объекта и субъекта (клиент участвует в процессе оказания услуги).

Итак, качество услуги - это вся совокупность ее особенностей, признаков и характеристик, опирающихся на ее способность удовлетворять заявленную или ожидаемую потребность клиента.

Качество обслуживания - это совокупность свойств и степени полезности услуг, что предопределяет способность наиболее полно удовлетворять потребности туристов. Другими словами, это соответствие предоставляемых услуг ожиданиям или установленным стандартам. Поэтому

стандарты, их реальная форма и содержание являются критерием качества обслуживания в отеле.

Критерий оценки качества предоставляемой услуги для потребителя - это степень его удовлетворения, то есть соответствие между полученным и ожидаемым. А критерием степени удовлетворения клиента выступает его желание вернуться еще раз и посоветовать выбранный им отель своим друзьям и знакомым [7, с.368].

Так, качество обслуживания в гостиничном хозяйстве - понятие комплексное, тесно связано с потреблением двух видов благ (товаров и услуг) и с двумя видами отношений (материальных и нематериальных). Нематериальный элемент гостиничных услуг - это атмосфера, привлекательность окружения, эстетика, комфорт, ощущение, теплота обслуживания, доброжелательность, спокойствие и высокая культура межличностного общения. К материальным относятся номерной фонд, товарно-материальные ресурсы и технологии предоставления услуг. Физические характеристики создают контактную зону, в которой в процессе обслуживания взаимодействуют тот, кто предоставляет, и тот, кто потребляет услуги. Поэтому правильное определение критериев и показателей качества обслуживания является достаточно сложным.

Модель обеспечения качества услуг ГОСТ Р 50691-94 определяет качество услуги как совокупность характеристик услуги, определяющих ее способность удовлетворять установленные или предполагаемые потребности потребителя. Но, наряду с пониманием качества в рамках нормативно-правовой документации, существует еще несколько точек зрения на содержание понятия "качество".

Во-первых, качество понимается как комплекс свойств и особенностей услуги, которые вызывают удовлетворение потребителя, и как отсутствие недостатков, усиливающее чувство удовлетворения у клиента. Этот тип качества увеличивает издержки. Потребители должны быть согласны оплатить повышенные затраты на дополнительные особенности и свойства

товара, либо эти особенности должны делать потребителей более лояльными и расположенными к его приобретению. Гостиничные номера на этажах с администратором имеют более высокий уровень качества, чем стандартные комнаты, и требуют более высокой цены.

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

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

Четвертый тип качества - общественное (этическое) качество. Это качество убеждения, которое не может быть оценено потребителем перед покупкой, и часто его невозможно оценить и после приобретения услуги. Этот тип качества весьма вариативен и часто зависит от знаний и навыков персонала. К примеру, незнание персоналом графика работы некоторых сервисных служб, может остаться незамеченным при отсутствии подобных потребностей со стороны клиентов. Однако при возникновении такой потребности в перспективе качество гостиничной услуги может серьезно пострадать [9, с.315].

Можно выделить ряд критериев качества гостиничных услуг:

- компетентность - выражается в том, что персонал отеля обладает необходимыми знаниями, навыками и достаточным уровнем профессионализма для оказания тех или иных услуг;

- надежность - определяется стабильностью работы отеля, а также длительностью его существования на рынке;
- отзывчивость - персонал отеля стремится удовлетворить все пожелания своих гостей, предоставляя нетипичные для данного отеля услуги;
- доступность - персонал отеля должен быть коммуникабельным и доступным, клиент не должен искать работника соответствующей службы по всему отелю;
- понимание - один из главных элементов гостеприимства, который основан на понимании всех специфических потребностей гостей и их последующем удовлетворении;
- коммуникация - персонал отеля должен быть максимально открытым для клиента и предоставлять доступ к необходимой ему информации;
- доверие - показатель качества, выражающийся в том, что удовлетворенный обслуживанием гость выберет этот отель в будущем, рекомендуя его своим близким, друзьям, знакомым и повышая тем самым репутацию отеля;
- безопасность - основное свойство гостиничной услуги, отражающее главную потребность любого - потребность в моральной и физической безопасности;
- обходительность - персонал отеля должен быть вежливым, доброжелательным, дружелюбным, внимательным;
- осязаемость – гость должен не только потреблять, но и чувствовать предоставляемые услуги, что достигается за счет оформления помещений и здания отеля, а также униформы персонала[32].

Показатели качества услуг и обслуживания гостей являются одной из главных сторон деятельности отеля. Эти показатели можно условно разделить на три основные группы.

К первой группе относятся качественные показатели, связанные с предоставлением гостиничных номеров и их обслуживанием, время ожидания номера, число заполняемых документов при получении номера или

места в гостинице, состояние номера и его благоустройство, состояние постельного белья, наличие всех необходимых бытовых предметов в номере.

Ко второй группе относятся показатели качества дополнительных бесплатных и платных услуг. Это наличие в номерах телевизоров, радиоприемников, холодильников и фенов и т.д. А также заказ билетов на транспорт, в театры, музеи, экскурсии.

Ассортимент платных и бесплатных дополнительных услуг, предоставляемых отелем, необходимо широко рекламировать и, что очень важно, не должно быть отказов в их предоставлении.

К третьей группе показателей относится культура обслуживания. В процессе анализа этого показателя необходимо установить, насколько оборудование номеров и других помещений отеля соответствует установленным нормативам, не перегружены ли помещения ненужными предметами, целесообразно оформленные интерьеры и насколько они соответствуют требованиям эксплуатации и современной эстетики. Одним из важных элементов, определяющих культуру обслуживания, является гостиничный этикет — внешний вид работников отеля, умение общаться, соблюдение правил гостеприимства, аккуратность, дисциплинированность.

Итак, ключевым фактором, формирующим понятие качества, является наиболее полное удовлетворение потребностей гостей - с различными запросами и своим пониманием комфорта как такового.

## **1.2. Особенности управления качеством в гостиничном бизнесе**

Что же мы понимаем под определением «управление качеством»? Прежде всего, это процесс планирования, организации и контроля процедур, ресурсов и структур, необходимых для достижения целей в области качества.

Управление качеством включает в себя три элемента: субъект управления качеством, объект управления качеством и сам механизм управления качеством, то есть процесс воздействия субъекта на объект. Как и

любой процесс управления, управление качеством осуществляется путем реализации управленческих функций.

Организация работ по управлению качеством услуг на предприятиях предполагает создание систем обеспечения качества услуг, и принятие необходимых мер по обеспечению их эффективного функционирования. Субъектом управления качеством является основа системы качества и служба качества на предприятии.

Согласно ИСО 8402, к функциям управления качеством относят: политику в области качества, планирование качества, обучение и мотивацию персонала, контроль качества, разработку необходимых мероприятий и их реализацию, принятие решений руководством предприятия, взаимодействие с внешней средой[2].

Основной задачей управления качеством в гостиничном бизнесе является обеспечение качества обслуживания и качества предоставляемых гостиничных услуг. Обеспечение качества услуг - это процесс выполнения функций управления качеством с помощью процедур, структур и ресурсов, которые направлены на соответствие услуги требованиям качества.

Стандартная модель управления качеством в гостинице строится по методу «петля качества». «Петля качества» — это модель воздействия системы качества на все этапы жизненного цикла услуги. Смысл данной модели заключается в следующем: материальная база гостиничного предприятия и персонал определяют основные условия производства и служат «базой качества». Если гостиница имеет хорошую материальную базу и квалифицированный персонал, если на предприятии создана обстановка заинтересованности сотрудников в качестве и результатах своего труда, это означает, что имеются благоприятные условия для выпуска продукции высокого качества (база качества). Положительное влияние такой базы изображено в виде вектора качества. И если на предприятии будет четко организовано управление качеством, тогда под воздействием вектора качества «петля качества» превращается в восходящую спираль и качество

продукции повышается до требуемого уровня после каждого цикла управления. Если на предприятии нет необходимой материальной базы или работники не заинтересованы в высоком качестве своего труда, это означает, что нет той основы, которая требуется для создания высококачественной продукции, то есть вектор качества равен нулю и вся работа по управлению качеством обслуживания проходит зря [3, с.32]. Центральной частью системы качества является служба качества, в состав которой включаются следующие функции: контроль качества, управление качеством, стандартизация, обучение персонала. В гостиничном предприятии, руководство которого стремится постоянно совершенствовать качество своего обслуживания, данная служба может работать самостоятельно или являться подразделением отдела маркетинга. Служба качества организует работу по контролю и повышению качества на предприятии (создает систему качества), контролирует качество производимых услуг, проводит внутренние проверки системы качества, координирует и осуществляет методическое руководство работой других структур, выполняющих функции в системе качества[9,с.258].

Эффективное управление качеством в гостинице выражается в следующем:

- эффективное маркетинговое управление предприятием;
- внедрение отраслевого стандарта качества, стандартов предприятия;
- организация бизнес-процессов, производственных процессов;
- наличие корпоративной культуры;
- применение квалификационных требований к работникам (квалификационный стандарт);
- введение нормирования труда работников (нормативов выработки);
- справедливая оценка и мотивация труда сотрудников;
- проверка входного качества;
- проверка выходного контроля качества.

Кратко рассмотрим каждый из перечисленных элементов, в целях лучшего понимания функционирования системы управления качеством.

Реализация концепции маркетинга требует создания соответствующей службы маркетинга. В настоящее время без такой службы, обеспечивающей проведение маркетинговых исследований по изучению перспектив спроса, требований потребителей к услуге, тенденций этих требований под влиянием различных факторов, отелям трудно конкурировать на рынке гостиничных услуг. Конечной целью функционирования маркетинговых служб является подчинение всей хозяйственной и коммерческой деятельности гостиничного предприятия законам рынка.

Задачами и целями контроля маркетинга являются: установление степени достижения цели (анализ отклонений); выявление возможностей улучшения (обратная связь); проверка того, насколько приспособляемость предприятия к изменениям условий окружающей среды соответствует требуемой.

Внутриорганизационные стандарты условно можно разделить на два вида:

- технологические, описывающие последовательность выполнения технологических операций (уборки помещений, приема платежей и др.), приемы обслуживания, сервировки и выкладки продуктов и др.;
- поведенческие, описывающие требования к внешнему виду персонала, правила ведения телефонных переговоров, способы разрешения конфликтных ситуаций, порядок нахождения и поведения в гостевых зонах, правила общения с гостями (правила гостеприимства)[9, с. 220].

Система управления качеством требует качественной организации производственных процессов. Нормативное описание производственных процессов (технологические процедуры) производится по каждому подразделению гостиничного предприятия на основании технического паспорта, классификации гостиницы, должностей работников и их обязанностей в данном подразделении.

В технологических процедурах поэтапно описывается основная деятельность подразделения, особое внимание обращается на координацию

деятельности на стыках с другими подразделениями гостиницы. Нормативное описание производственных процессов является нормативным документом, который закрепляет нормы ответственности и руководителя данного подразделения.

Формализованные нормативные описания производственных процессов объединяются в единый документ «Руководство по качеству». Профессиональные стандарты (квалификационные требования), являющиеся обязательным элементом функционирования гостиницы, и составной частью функционального качества, предназначены для решения вопросов, связанных с обеспечением эффективной системы управления персоналом и качеством труда, а также регулированием трудовых отношений. Квалификационные требования позволяют обеспечить обоснованное и рациональное разделение и организацию труда, правильный подбор, расстановку и использование кадров, единство при определении должностных обязанностей работников гостиниц и предъявляемых к ним квалификационных требований, закрепление норм ответственности в трудовых договорах, а также принимаемых решений при проведении аттестации руководителей и специалистов [12, с.147].

Оценка и мотивация труда сотрудников гостиниц является не менее важным элементом функционального качества, чем его нормирование. Основным смыслом всей работы в области материального вознаграждения сотрудников гостиницы — определить меру труда и размер его оплаты.

В системе оплаты и мотивации труда должны соблюдаться следующие принципы:

- оплата по результатам труда;
- уверенность и защищенность работников. Заработная плата должна быть такой, чтобы у сотрудников появилось чувство уверенности в своем будущем, они были бы защищены от различных изменений, как во внешней, так и во внутренней среде — в организации;

- стимулирующий и мотивирующий аспект зарплаты. Система оплаты труда должна включать действенные средства стимулирования и мотивации. Работникам предоставляется возможность получать больше за производительный, качественный и бездефектный труд, чем просто фиксированную заработную плату;
- дополнительные (мотивационные) формы вознаграждения труда за личный вклад. В дополнение к заработной плате устанавливаются различные вознаграждения работников, которые служат оценкой и признанием предприятием особо качественной работы сотрудника. Это вознаграждение включает: оплату расходов на образование, медицинское обслуживание, страхование жизни и т.п. [12, с.150].

Контроль входного качества строится на основе логистики и включает:

- выходной контроль продукции поставщиком в соответствии с требованиями потребителя (гостиницы);
- входной контроль потребителя (гостиницы) и обратную связь по результатам контроля;
- инспекции и аудиты со стороны потребителя (аудит второй стороной продукции, процессов, систем качества);
- аудит третьей стороной (сертификация) системы качества поставщика;
- оценку качества поставок;
- ведение рейтинга поставщиков.

Сертификация гостиничных услуг представляет собой документальное подтверждение соответствия предоставляемых услуг определенным требованиям, конкретным стандартам и техническим условиям. Документом, удостоверяющим качество, является сертификат. Но сертификация имеет недостаток - это использование недостаточно конкретных критериев оценки.

В стандартах на гостиничные услуги определены следующие основные требования:

- требования к главным параметрам услуг;
- требования к основным показателям уровня качества услуг;

- требования к основным показателям времени оказания услуг;
- требования к комплексности и условиям оказания услуг;
- требования безопасности оказания услуг для жизни, здоровья и имущества;
- требования охраны окружающей природной среды при оказании услуг;
- требования к правилам приемки результатов оказания услуг;
- требования к методам, методикам и средствам контроля регламентированных параметров и показателей качества услуг.

Перечисленные требования являются общими для гостиничных услуг. Кроме этого, согласно классификации гостиниц каждой категории, соответствуют определенные требования – межгосударственного стандарта туристско-экскурсионного обслуживания.

Таким образом, если каждый из перечисленных элементов системы управления качеством будет постоянно контролироваться и совершенствоваться, то гостиничное предприятие сможет бесперебойно осуществлять качественное обслуживание и предоставлять качественные услуги.

## **ГЛАВА 2. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ В ОТЕЛЕ «ВИЗАВИ»**

Материал удален, так как содержит информацию, представляющую коммерческую ценность.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для успешной работы гостиницы, его руководству, а также менеджерам необходимо постоянно отслеживать возникающие проблемы в функционировании предприятия, с целью их быстрой минимизации и ликвидации. Для выявления возможных проблем и оценки качества обслуживания, необходимо проводить анализ деятельности предприятия не только с помощью сторонних организаций, но и самостоятельно, с помощью уже существующих методов сбора и оценки информации, а также вырабатывать свои методики, позволяющие ускорить процесс, либо подойти к рассмотрению проблемы с другой стороны.

Своевременное выявление проблем и недочетов в качестве обслуживания внутри гостиничного предприятия, их оценка, разрешение и проведение работ по совершенствованию - одна из приоритетных задач, стоящих перед отелем.

Качественное обслуживание на гостиничном предприятии — это комплекс эффективных, отработанных мероприятий, соответствующих концепции гостиницы и стандартам обслуживания по предоставлению проживающим качественных услуг, удовлетворяющих их желания и потребности, в том числе, услуг проживания, питания, досуга и т.п.

Для любого гостиничного предприятия, вне зависимости от его звездности, важно, чтобы качество обслуживания сохранялось на все время функционирования отеля, то есть круглогодично. Однако достичь такого результата крайне непросто, так как на обслуживание влияет множество факторов, начиная от работников, заканчивая финансовым положением предприятия. Тем не менее, постараться добиться сохранения качественного обслуживания на всем протяжении работы гостиницы вполне реально, если на предприятии существует программа, содержащая в себе мероприятия, которые помогают адекватно оценить качество обслуживания со всех сторон, выявить и исправить все недочеты, а также мероприятия по его

непрерывному совершенствованию. Одним из таких мероприятий, помогающих дать объективную оценку является аудит качества обслуживания на гостиничных предприятиях — это наблюдение, анализ и контроль мероприятий по оказанию различных услуг гостям отеля, с целью сохранения их качества и его совершенствования в случае выявления различных недочетов и неудовлетворенности проживающих. Оценка качества непосредственно входит в сам процесс контроля и процедуры совершенствования обслуживания.

В целях совершенствования обслуживания на гостиничном предприятии руководству необходимо также серьезно отнестись к обучению и мотивации персонала, разработав собственную методику или, используя уже известные существующие программы.

В рамках исследования была спроектирована программа мероприятий, направленных на повышение качества обслуживания. Программа содержит в себе три основных составляющих:

1) Программа по аудиту качества «Тайный гость» и «Тайный звонок».

Данная программа необходима отелю «Визави», так как в структуре гостиницы нет сотрудника, занимающегося проведением оценки (диагностики) качества обслуживания, также руководство и учредители не имеют опыта в проведении таких оценок и методологии проведения оценки. Во-вторых, персонал гостиницы не может самостоятельно объективно оценить свою работу. Программа предназначена для проведения скрытого аудита сервиса в отеле. "Тайный гость" – первый шаг к улучшению качества сервиса. По окончании проверки в гостиницу направляется отчет и список рекомендаций для улучшения качества работы.

2) Система мотивации сотрудников, KPI.

Можно выделить следующие преимущества системы KPI при ее использовании для совершенствования системы стимулирования персонала с целью ориентации их на достижение стратегических целей гостиничного предприятия:

- 100% ориентация на результат – гостиничный работник получает денежное вознаграждение за достижение целевых показателей;
- управляемость – позволяет корректировать усилия гостиничных работников без серьезной модификации самой системы при изменении ситуации на целевом рынке или в работе гостиничного предприятия;
- справедливость – достойная оценка вклада гостиничного работника в общий успех хозяйственной деятельности отеля и справедливое распределение рисков (между сотрудником и компанией) в случае неуспеха;
- понятность – гостиничный работник хорошо понимает, за что гостиничное предприятие готово его вознаграждать; гостиница понимает, за какие результаты и сколько она готова заплатить работнику.

1) Система стимулирования сотрудников предприятия.

- Информационное. Если члены организации плохо осведомлены о делах, имеющих для них первостепенное значение, это резко снижает их настрой на работу с высокой отдачей. Потребность в том, чтобы быть информированным, преодолеть состояние неопределенности, неясности в отношении наиболее значимых вопросов, является одной из базовых потребностей человека. Стенды с информацией о предприятии, его миссии, стратегических целях, планах на ближайший месяц, квартал; информация о передовиках производства; поздравления с днем рождения; размещение городской газеты на стендах у проходной поднимут настроение у всех сотрудников, снизят напряженность в коллективе, повысят доверие к организации и принимаемым решениям.

- Моральное стимулирование, которое включает следующие основные элементы:

- создание условий, при которых люди испытывали бы профессиональную гордость за лучшее выполнение порученной работы, причастность к ней, личную ответственность за её результаты.
- присутствие вызова.

- общественное признание.

Данная программа, внедренная на предприятии отель «Визави», будет одним из самых современных инструментов, ориентированных на достижение долго- и краткосрочных целей отеля, мотивирующая на качественное выполнение должностных обязанностей администрацию и сотрудников отеля.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

- 1) ГОСТ Р ИСО-9004-2001. Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности / Госстандарт России. - М: ИПК Изд-во стандартов, 2001. - 45 с.
- 2) Международный стандарт ИСО 9000:2000 Системы менеджмента качества - основы и словарь.
- 3) Байлик С.И. Гостиничное хозяйство: организация, управление, обслуживание [Текст] - Киев: Альтерпресс, 2002. - 374 с.
- 4) Басовский Л. Е. Управление качеством[Текст]: Учебник/ Л. Е. Басовский, В. Б. Протасьев. — М.: Инфра-М, 2011. - 252 с
- 5) Гаранина Е. Гостеприимство – динамичная индустрия [Текст] / Е. Гаранина // Парад отелей. - 2004. № 6.
- 6) Гареев Р. Р. Особенности системы управления качеством в гостиничных предприятиях [Текст] / Р. Р. Гареев // Молодой ученый. — 2013. — №11. — С. 315-319.
- 7) Гиссин В. И. Управление качеством продукции [Текст]. Учебное пособие / В. И. Гиссин. — М.: Ростов н/Д.: Феникс, 2000.
- 8) Зубков А.А. Справочник работника гостиничного хозяйства [Текст] / А. А. Зубков, С. И. Чибисов. - М.: Высшая школа, 1988. 272с.
- 9) Исмаев Д.К. Международное гостиничное хозяйство, по материалам зарубежных публикаций. Управление качеством услуг, управление доходами, маркетинг, работа с кадрами, технологические требования по проектированию и оформлению гостиничных предприятий [Текст] – М.: НОУ «Луч», 1998. 180 с.
- 10) Кобяк М. В. Управление качеством в гостинице[Текст]: учеб. пособие / М. В. Кобяк, С. С. Собкин. — М.: Магистр, 2010.
- 11) Копытина Е. В. Отечественное гостиничное хозяйство в советский и современный периоды [Текст] / Е. В. Копытина. – М.: Микроэкономика. – 2010 - № 3. - С.95-99.

- 12) Круль Г. Я. Основы гостиничного дела [Текст] Учеб. Пособие / Я. Г. Круль. - К.: Центр учебной литературы, 2011. - 368 с.
- 13) Лapidус В. А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях [Текст] / В. А. Лapidус. — М.: Новости, 2002. - 431 с.
- 14) Лесник А. Л. Организация и управление гостиничным бизнесом [Текст] / А. Л. Лесник, А. В. Чернышев. - М.: Издательский дом «Альпина», 2001. Т. 1. –576 с.
- 15) Ляпина И. Ю. Гостиничное дело. Организация и технология гостиничного обслуживания [Текст]: Учебник. 2-е изд., стер. / И. Ю. Ляпина. - М.: Издательский центр «Академия», 2002. – 208 с.
- 16) Мишин В. М. Управление качеством [Текст]: Учебное пособие / В. М. Мишин — М.: Юнити-Дана, 2005.
- 17) Огвоздин В. Ю. Управление качеством. Основы теории и практики [Текст]: учеб. Пособие / В. Ю. Огвоздин. — М.: Дело и Сервис, 2009. 304 с.
- 18) Окрепилов В.В. Управление качеством [Текст]: учебник / В. В. Окрепилов. – М.: Экономика, 1998.
- 19) Розова Н. Управление качеством. Краткий курс [Текст]: Учебное пособие / Н. Розова — Спб.: Питер, 2002. – 224 с.
- 20) Рожков В. Н. Управление качеством [Текст]: учебник / В. Н. Рожков. — М.: ФОРУМ, 2012. – 336 с.
- 21) Сорокина А. В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах [Текст]: Учебное пособие / А. В. Сорокина. - М.: Инфра-М, 2009, 304 с.
- 22) Спицнадель В. Н. Системы качества (в соответствии с международными стандартами ISO семейства 9000) [Текст]: Учебное пособие / В. Н. Спицнадель. — СПб.: Бизнес-Пресса, 2000, 336 стр.
- 23) Цыпкин Ю. А. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие для вузов / Ю. А. Цыпин. - М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2001. 446 с.

24) Шипунов В. Г. Основы управленческой деятельности: управление персоналом на предприятии [Текст]: Учебник для средних специальных учебных заведений. 2-е изд., перераб. и доп. / В. Г. Шипунов, Е. Н. Кишкель. - М.: Высшая школа, 2000. 304 с.

25) Джон Шоул. Первокласный сервис как конкурентное преимущество [Текст] : книга / Джон Шоул. — М.: Альпина, 2008. — С. 338

26) Джон Шоул. Реальные полномочия: Самостоятельность сотрудников как ключ к успеху [Текст]: книга / Джон Шоул. — М.: Альпина, 2011. — С. 183.

27) Уокер, Д. Р. Управление гостеприимством. Вводный курс [Текст]: учебник / Д. Р. Уокер. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. - 849 с.

28) Котлер, Ф. Маркетинг. Гостеприимство и туризм [Текст]: учебник / Ф. Котлер, Д. Боуэн, Д. Мейкенз. - М. : ЮНИТИ, 1998. - 787 с.

29) Классификации гостиниц и особенности предоставления гостиничных услуг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.socmart.com.ua>. – Загл. с экрана.

30) Показатели качества гостиничных услуг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://dw6.ru/pokazateli\\_kachestva\\_gostinichnyh\\_uslug.html](http://dw6.ru/pokazateli_kachestva_gostinichnyh_uslug.html) – Загл. с экрана.

31) Сервисная деятельность как форма удовлетворения потребностей. Формы и методы обслуживания потребителей. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ckct.org.ru/study/gos/gos51.shtml> – Загл. с экрана.

32) Сервисология. Наука о сервисе. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://servicology.ru/glossary/s/124.html> – Загл. с экрана.

33) Технологии обслуживания в гостинице. Повышаем лояльность клиентов. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.kp.ru/guide/obslyuzhivanie-v-gostinitsakh.html](http://www.kp.ru/guide/obslyuzhivanie-v-gostinitsakh.html) – Загл. с экрана.

**Положение о премировании сотрудников**

УТВЕРЖДАЮ

Наименование  
организации

Руководитель организации

ПОЛОЖЕНИЕ

№ \_\_\_\_\_  
Место составления

И.О. Фамилия  
\_\_\_\_\_  
(личная подпись)  
\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**О ПРЕМИРОВАНИИ**

**1. Условия премирования за основные результаты деятельности**

1.1. Премирование за основные результаты деятельности вводится в дополнение к тарифной системе оплаты труда и обеспечивает формирование переменной части заработной платы в зависимости от показателей, характеризующих преимущественно результаты труда подразделений, в которых работники непосредственно заняты, а также учитывает степень личного влияния работника на достижение указанных результатов.

Основная задача данного вида премирования – содействие достижению запланированных производственных и экономических результатов работы всех производственных подразделений и Общества в целом.

1.2. Премирование за основные результаты деятельности базируется на следующих основных принципах:

– использование совокупности показателей, направленных на достижение необходимых количественных и качественных параметров производственной и экономической деятельности;

– установление различной степени значимости (приоритетности) с целью избирательного воздействия на материальную заинтересованность работников;

– обоснованность и напряженность применяемых показателей премирования, препятствующих превращению премий в механическую прибавку к тарифу (окладу);

– дифференциация размеров премий в зависимости от степени напряженности показателей и их значимости;

– использование показателей, обеспеченных методологией планирования, а также бухгалтерским и оперативным учетом;

– увязка количества и характера применяемых показателей, а также размера премий с особенностями того или иного вида деятельности;

– предоставление руководителям возможности дополнительной оценки результатов труда работников в сторону повышения или понижения размеров премий, начисленных по показателям (в определенных границах).

1.3. Основанием для возникновения у работника права на получение премии за основные результаты деятельности является выполнение установленных показателей и условий премирования. Выполнение показателей определяется по данным бухгалтерской и статистической отчетности, оперативного учета и другим данным.

Информация о выполнении показателей для премирования за соответствующий период предоставляется в службу организации труда и заработной платы работником, ответственным за ее предоставление, до 25 числа месяца, следующего за отчетным периодом.

Учет выполнения каждого показателя, начисление премии по нему и возникновение у работника соответствующего права на вознаграждение осуществляется по каждому показателю отдельно. При невыполнении одного из показателей премирования у работника сохраняется право на получение премии по другим показателям. Учет выполнения показателей

премирования для работников аппарата Общества осуществляется поквартально, для всех остальных работников – ежемесячно.

1.4. Размеры премии за выполнение каждого показателя устанавливаются дифференцированно по видам деятельности. Премии, начисляемые за улучшение показателей, предельными размерами не ограничиваются. Показатели премирования по структурным подразделениям по видам деятельности и соответствующие им размеры премий, а также наименование должностей лиц, ответственных за учет выполнения установленных показателей, утверждаются генеральным директором Общества (приложение № \_\_\_\_\_ к настоящему Положению).

Перечень условий премирования, а также размеры повышения (понижения) начисленных премий по показателям премирования устанавливаются руководителями (директорами) подразделений. Все повышения (понижения) размеров премий с учетом выполнения дополнительных условий премирования оформляются приказом по Обществу на основании представлений руководителей подразделений.

Источником повышения премий за выполнение дополнительных условий премирования является установленный по каждому подразделению резервный фонд поощрения, а также средства от снижения размеров премий. Размер резервного фонда доводится до каждого подразделения письмом генерального директора Общества.

1.5. Нарушение трудовой дисциплины работником, в том числе:

– нарушение правил внутреннего трудового распорядка (опоздание на работу, ранний уход с работы, превышение установленного времени для отдыха и питания);

– прогул (отсутствие на рабочем месте без уважительных причин более 4 часов подряд в течение рабочего времени);

– распитие спиртных напитков, появление на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения;

– не прохождение в установленных законодательством случаях обязательного медицинского осмотра и отстранение в связи с этим от работы, могут служить

основанием для лишения премии за основные результаты деятельности полностью или частично.

## 2. Условия единовременного премирования работников

### 2.1. Премии за выполнение особо важных заданий.

2.1.1. Данный вид премирования работников применяется для оперативного разрешения непредвиденных ситуаций, возникающих в процессе деятельности структурных подразделений Общества. К числу таких ситуаций относятся – аварии и неожиданные остановки агрегатов и механизмов, стихийные бедствия, нарушения экологической безопасности и т.п.

2.1.2. Премирование в вышеназванных случаях осуществляется в соответствии с распоряжением (приказом) генерального директора Общества, издаваемым на основании представлений руководителей структурных подразделений или на основании самостоятельного решения генерального директора.

В представлениях руководителей структурных подразделений указывается вид и причина возникшей ситуации, объем работ, который нужно выполнить для ее устранения или предотвращения, требуемая численность работников и объем необходимых средств для оплаты выполненных работ и премирования работников. К представлению прилагается проект приказа, согласованный с ОТиЗ Общества.

2.1.3. В приказе на выполнение особо важных производственных заданий указываются:

- работники, привлекаемые к выполнению данного задания;
- объем работ, подлежащих выполнению;
- устанавливаемые сроки выполнения работ;

– лицо, ответственное за приемку выполненных работ и оценку их качества;

– размер вознаграждения за выполненную работу в целом и каждому исполнителю в отдельности (в случае невозможности установления заранее размеров вознаграждения каждому работнику, указывается порядок распределения средств после выполнения задания).

2.1.4. Как правило, привлечение работников к выполнению особо важных производственных заданий осуществляется с их согласия. В исключительных случаях (угроза жизни и здоровью граждан, риск возникновения экологической катастрофы, производственной аварии, крупного материального ущерба и т.п.) работник может быть привлечен для выполнения особо важных работ без его согласия.

При выполнении особо важных работ не допускается нарушение правил техники безопасности, превышение пределов допустимого риска для сохранения жизни и здоровья работников и имущества организаций и граждан, использование работников не в соответствии с имеющейся у них квалификацией и опытом работы.

2.1.5. Премии за выполнение особо важных работ выплачиваются в дополнение к основной оплате, начисленной работнику за выполнение этих работ, и увязываются исключительно со степенью его участия в выполнении этих работ.

2.1.6. Единовременные премии за выполнение особо важных работ выплачиваются в пределах средств, предусмотренных на эти цели планом на соответствующий год.

2.2. Единовременные премии победителям в трудовом соревновании, конкурсах, смотрах и т.п.

2.2.1. Данный вид единовременного премирования применяется в целях поощрения победителей по итогам трудового соревнования, конкурсов, смотров и деловой активности работников. Он является формой признания заслуг работника в выявлении имеющихся резервов производства,

добросовестного и инициативного выполнения своих трудовых обязанностей (норм труда), овладения ими эффективными, заслуживающими распространения, методами.

2.2.2. По каждому виду трудовой состязательности определяются количество призовых мест, условия состязательности и порядок подведения итогов, а также размеры поощрения победителям.

2.2.3. Условия проведения соревнования, смотров и конкурсов устанавливаются генеральным директором Общества. Подведение итогов осуществляется специальными комиссиями, состав которых определяется отдельным совместным решением генерального директора Общества.

2.2.4. На основании решения комиссии издается приказ генерального директора об определении победителей и их награждении в соответствии с условиями проводимого трудового соревнования, смотра, конкурса.

2.2.5. Премия, начисленная коллективам-победителям, распределяется между работниками решением собрания соответствующего коллектива структурного подразделения. Протокол собрания, заверенный руководителем подразделения, является основанием для начисления и выплаты премии.

Премии персональным победителям выплачиваются на основании приказа генерального директора в соответствии с решением комиссии по подведению итогов соревнования, конкурса, смотра.

2.3. Единовременные премии по случаю общегосударственных и профессиональных праздников, важных событий в жизни Общества, юбилейных дат работников и другим подобным основаниям.

2.3.1. Данный вид единовременных премий предназначен для создания в Обществе благоприятного социального микроклимата, укрепления и развития корпоративной культуры.

2.3.2. Случаи применения данного вида единовременного премирования определяются генеральным директором Общества с учетом имеющихся экономических возможностей. Им же определяется круг

премируемых работников и размеры премий на основании представления руководителей структурных подразделений.

Каждый случай единовременного премирования оформляется приказом генерального директора Общества. К приказу прилагаются ведомости на премирование работников, завизированные руководителями соответствующих структурных подразделений и начальником отдела труда и заработной платы.

Должность составителя \_\_\_\_\_ И.О. Фамилия  
(личная подпись)

Наименование должности лица,  
с которым согласуется документ

\_\_\_\_\_ И.О. Фамилия  
(личная подпись)

\_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

С положением ознакомлен:

Должность \_\_\_\_\_ И.О.Фамилия  
(личная подпись)

\_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

В дело № \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.  
(личная подпись)