

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Тульский государственный университет»

Институт педагогики, физической культуры, спорта и туризма  
Кафедра «Туризм и индустрия гостеприимства»

Утверждено на заседании кафедры  
«Туризм и индустрия гостеприимства»  
«27» января 2022 г., протокол № 5

Заведующий кафедрой



И.Ю. Пономарева

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**  
**к практическим занятиям**  
**по дисциплине**  
**«Стандартизация и сертификация в индустрии**  
**гостеприимства»**

**основной профессиональной образовательной программы**  
**высшего образования – программы бакалавриата**

по направлению подготовки **43.03.03 Гостиничное дело**

с направленностью (профилем)  
**Гостиничная деятельность**

Формы обучения: *очная, заочная*

Идентификационный номер образовательной программы: 430303-01-22

Тула 2022 год

## **Разработчик методических указаний**

Жаркова В.Л., доцент каф. ТИГ, к.т.н., доцент  
(ФИО, должность, ученая степень, ученое звание)



## Содержание

	Введение.....	4
1	Цели и задачи практических занятий.....	4
2	Структура практических занятий.....	5
3	Методические указания к проведению практических занятий .....	6
4	Тестовые задания.....	70
	Библиографический список рекомендуемой литературы.....	73

## Введение

В настоящее время туризм в России признан одним из приоритетных направлений развития экономики. Естественно, его развитие без поддержки государства представляется крайне затруднительным. В связи с этим одной из ключевых задач государственной политики в сфере туризма является разработка современного законодательства, в частности, в области стандартизации и сертификации. Стандартизация и сертификация туристских услуг, несомненно, актуальна, поскольку служит государственной мерой защиты потребителей от недоброкачественных услуг. Курс является дисциплиной, дающей студентам представление о данной области туристского менеджмента, знания, необходимые для изучения последующих дисциплин, а также для будущей практической деятельности. Будущие специалисты должны знать и уметь использовать нормативные документы при возникновении каких-либо спорных вопросов. В данном курсе рассмотрены вопросы стандартизации и сертификации туристской деятельности, изложены основные положения законодательства в данной области, дан анализ действующих нормативных документов, применяемых при стандартизации и сертификации туристских услуг.

Цель дисциплины – изучение государственного регулирования туристской деятельности в России.

В соответствии с поставленной целью ставятся задачи:

- получение систематизированных знаний о теории, современной зарубежной и отечественной практике стандартизации и сертификации в туризме;
- знакомство с основными понятиями данной области туристского менеджмента, логичное и грамотное пользование понятиями и терминами

Туризм стал неотъемлемой частью жизни людей. Это сложная, многодоходная отрасль мировой экономики способствует обеспечению благосостояния людей, высокого уровня занятости и улучшения качества жизни людей.

С начала 90-х годов Российская Федерация приступила к формированию национального туристского рынка. В настоящее время туризм в России признан одним из приоритетных направлений развития экономики. Естественно, его развитие без поддержки государства представляется крайне затруднительным. В связи с этим одной из ключевых задач государственной политики в сфере туризма является разработка современного законодательства, в частности, в области стандартизации.

До 90-х годов в России наиболее распространенным объектом стандартизации была продукция. С 1992 года объектом стандартизации являются услуги, в том числе и туристские. Стандартизация туристских услуг,

несомненно, актуальна, поскольку служит государственной мерой защиты потребителей от недоброкачественных услуг.

### 1 Цель и задачи практических занятий

Изучить основные правовые нормы, регламентирующие требования к техническим объектам, цели технического регулирования. Научиться определять принципиальные основы принятия решения о необходимости разработки технического регламента. Раскрыть сущность и содержание основных документов в сфере стандартизации и сертификации: Конституция, Кодекс об административных нарушениях, Законы РФ и ФЗ РФ: «Об основах туристской деятельности в РФ», «О защите прав потребителей», «О техническом регулировании», «О техническом регулировании», Постановления Правительства РФ: «Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг», «Об утверждении Правил бытового обслуживания населения в РФ».

### 2 Структура практических занятий

№ занятия	Темы и содержание занятий	Кол-во часов
1	Вопросы выполнения контрольной работы. Распределение заданий для выполнения контрольно-курсовой работы. Обсуждение графика защит контрольно-курсовой работы. Презентационные материалы примеров выполнения контрольно-курсовой работы.	2
2,3,4	Стандартизация в организациях туристской индустрии 1 Стандарт организаций, его применение, организация работ. 2 Объекты стандартизации и корпоративные стандарты гостиничных компаний 3 Операционные стандарты 4 Стандарт качества обслуживания гостиничного предприятия 5 Порядок разработки стандартов Доклады по темам	4
5,6	Контроль качества в туризме. Методика определения уровня обслуживания в гостинице Программа контроля качества Доклады по темам	4
7	Деловая игра: «Тайный клиент»	2
8	Тестирование к 1 аттестации	2
9	Метод кейс-стади: внутренний контроль	2
10,11	Аттестация средств размещения  1 Цели и задачи государственной системы классификации 2 Процедура классификации Групповая дискуссия.	2
12-14	Презентационные материалы по темам контрольной работы.	4
15	Тестирование ко 2 аттестации	2
	Итого	24

### **3 Методические указания к проведению практических занятий**

#### **Практическое занятие №1(2 часа)**

Вопросы выполнения контрольной работы. Распределение заданий для выполнения курсовой работы и тем докладов. Обсуждение графика защит работы. Презентационные материалы примеров выполнения работы.

#### **Практическое занятие №2, 3,4 (6 часов)**

**Тема: Стандартизация в организациях туристской индустрии**

**1 Стандарт организаций, его применение, организация работ.**

**2 Объекты стандартизации и корпоративные стандарты гостиничных компаний**

**3 Операционные стандарты**

**4 Стандарт качества обслуживания гостиничного предприятия**

**5 Порядок разработки стандартов**

**5.1 Понятие и виды стандартов сервиса**

**5.2 Причины разработки стандартов сервиса**

**5.3 Принципы стандартизации, преимущества, выгоды и эффекты от введения стандартов**

**5.4 Стандарты как неотъемлемая часть системы управления сервисом**

**5.5 Технология описания стандартов**

**5.6 Методы разработки стандартов**

**5.7 Алгоритм разработки стандартов — 3 шага к клиентскому сервису**

**5.8 Внутренняя структура стандарта**

#### **1 Стандарты организаций, его применение, организация работ**

Стандарты организаций, в том числе коммерческих, общественных, научных организаций, саморегулируемых организаций, объединений юридических лиц могут разрабатываться и утверждаться ими самостоятельно. Порядок разработки, утверждения, учета, изменения и отмены стандартов организаций устанавливается ими самостоятельно с учетом положений статьи 12 Федерального закона «О техническом регулировании».

Проект стандарта организации может представляться разработчиком в технический комитет по стандартизации, который организует проведение экспертизы данного проекта. На основании результатов экспертизы данного проекта технический комитет по стандартизации готовит заключение, которое направляет разработчику проекта стандарта.

Стандарты организаций применяются равным образом и в равной мере независимо от страны и (или) места происхождения продукции, осуществления процессов производства, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации, выполнения работ и оказания услуг, видов или особенностей сделок и (или) лиц, которые являются изготовителями, исполнителями, продавцами, приобретателями.

#### **2 Объекты стандартизации и корпоративные стандарты гостиничных компаний**

Стандарты обслуживания — установленные компанией критерии и требования к предоставляемым гостиницей услугам.

Результаты изучения потребностей, ожиданий, предпочтений клиентов доводятся до персонала гостиницы в виде определенных обязательных правил обслуживания и поведения,

регламентированных в инструкциях, положениях, фирменных стандартах, технической документации, а также текущих оперативных решениях.

Гость хочет доброжелательного и вежливого обслуживания со стороны сотрудника любой службы, поэтому важно предоставление услуги осуществлять по одному и тому же стандарту, прописанному и утвержденному компанией.

Так как гостиничный продукт помимо неосязаемых характеристик включает в себя еще материальную составляющую (здания, сооружения, инженерные коммуникации, мебель, оборудование, инвентарь и т. д.), то различают стандарты продукта и сервиса.

В процессе создания стандартов продукта необходимо учитывать требования нормативных документов — ГОСТов, СНИПов, СанПиНов, ВСН и др.

*Пример*

К стандартам продукта относятся:

- стандарты интерьера;
- стандарт прилегающей территории;
- стандарт используемых отделочных материалов;
- стандарты гостиничной технологии в разрезе служебных и гостевых зон (размер, расположение, состав);
- стандарты службы питания (состав, технология, размеры и т. д.);
- стандарты гостевых номеров (категории, размеры, оснащение и т. д.);
- стандарты гостевых и служебных помещений (коридоры, лифты, холлы и пр.);
- стандарты дополнительных услуг (ассортимент);
- стандарты автоматизации (АСУ, электронные замки и пр.);
- стандарты инженерно-коммуникационного оборудования;
- стандарты систем безопасности и видеонаблюдения и др.

К стандартам сервиса относятся описания процедур, технологий, систем, методов, правил поведения, общения и обслуживания.

Стандарты сервиса разрабатываются с учетом правил международного этикета, специфики конкретной гостиницы, ее организационной структуры, распределения полномочий и обязанностей между сотрудниками, численности персонала в расчете на один номер, квалификационных требований и характеристик должностей работников гостиничного хозяйства и общественного питания (утверждены приказами Министерства труда РФ, Министерства образования РФ и постановлением Госстандарта России №298 от 30.12.1993 и др.), особенностей операционного процесса, категории гостиницы, ассортимента предоставляемых услуг, типа конкретной автоматизированной системы управления и других средств автоматизации производственного процесса, установленных в гостинице. Каждое подразделение должно иметь свои прописанные с учетом особенностей именно этой службы фирменные стандарты.

*Пример*

К стандартам сервиса относятся:

- бронирование (обработка заказов, эффективное исполнение брони и пр.);
- отельный учет;
- регистрация, выписка, расчеты с гостями;
- служба горничных (подготовка номеров, уборочные работы, уровень запасов и пр.);
- управление доходностью;
- кадровое обеспечение (уровень, графики работы, процедура найма, квалификационные требования, система мотивации и стимулирования, методы оценки персонала, обучение и повышение квалификации и пр.) и др.

***Корпоративные стандарты гостиничных цепей включают различные аспекты, касающиеся практически всех сфер жизнедеятельности отеля: от разработки проектной документации и дизайна до функционирования компании.***

Гостиничные стандарты типичной сети отелей обычно содержат следующие стандарты:

- архитектурные и дизайнерские стандарты;
- технологические стандарты;
- графические стандарты;
- стандарты по бренду;
- стандартные оперативные процедуры;
- стандарты и процедуры работы ресепшн;
- стандарты и процедуры по еде и напиткам.

С того момента, как отель начинает приносить прибыль, стандарты становятся ключевым фактором для обеспечения интегрированных и прозрачных процессов коммуникации, сбора необходимой информации. Выбранные системы должны быть совместимы, просты в обращении, эффективны в управлении информационными данными гостей отеля, а также способны обеспечить на высоком уровне финансовый контроль. В конечном счете эти системы обеспечивают работников отеля инструментами, необходимыми для обслуживания гостей и прямого воздействия на уровень удовлетворенности клиента.

#### *Архитектурно-дизайнерские стандарты*

Архитектурно-дизайнерские стандарты устанавливают минимальный набор требований к строительству нового отеля или к управлению существующей гостиницей. К их числу обычно относят:

1. Стандарты охраны и безопасности жизни:
  - автоматическая спринклерная система пожаротушения;
  - огнетушители/противопожарные системы;
  - пожарная сигнализация и детекторная система;
  - аварийная сигнализация системы коммуникаций;
  - аварийные выходы.
2. Развитие территории отеля:
  - размер приотельной территории;
  - зеленые насаждения на территории отеля;
  - парковка;
  - набор торговых знаков, вывесок, указателей и других элементов, формирующих образ бренда.
3. Здание/конструкция/архитектура/внутренний дизайн:
  - размеры здания и планировка оборудования;
  - распределение пространства (функционально пустое пространство, отвечающее минимальным требованиям);
  - напольные и настенные покрытия;
  - окна и двери;
  - система освещения;
  - мебель, крепления, арматура;
  - операционное обеспечение и оборудование;
  - механическое, электрическое и водопроводное обеспечение;
  - меблировка и внутренняя законченность интерьера.

Архитектурные и дизайнерские стандарты становятся путеводителем для архитекторов, дизайнеров интерьера и подрядчиков при написании концепции отеля и на этапе строительства. Эти стандарты используются всеми специалистами, которые работают с



дизайном и конструкцией отеля. Отдел технического обслуживания резюмирует стандарты в договоре «Соглашение о техническом обслуживании», который подписывается с владельцем отеля. Для управляющей компании этот документ служит основанием для контроля над процессом дизайнерских и строительных работ на соответствие минимальным требованиям, определенным для всей сети данного бренда.

*Технологические стандарты* Технологические стандарты определяют список оборудования и программного и системного обеспечения, необходимого для управления отелем. К списку технических средств относится интегрированная система собственности:

- система управления активами;
- дистрибьюторская система;
- система управления финансами;
- система продаж и обслуживания;
- телекоммуникационная система;
- система электронных ключей;
- административная система и система бухгалтерского учета;
- интернет;
- кино- и телесистема;
- система видеонаблюдения;
- система сетевого и компьютерного оборудования.

#### *Графические стандарты*

Графические стандарты устанавливают параметры всех важных логотипов, эмблем и фирменных знаков, шрифтов, которые обеспечивают защиту идентичности бренда. Эти стандарты также описывают, как должны быть представлены графические изображения в логотипе:

- вывески и рекламные щиты;
- торговые знаки, размещающиеся внутри отеля;
- информационные доски и указатели;
- реклама;
- брошюры;
- деловые формы;
- гостевые чеки;
- визитки;
- именные бейджи;
- письменные принадлежности и конверты;
- принадлежности в номерах;
- принадлежности для бара и ресторана;
- веб-сайт отеля и интернет-страничка с возможностью резервирования номеров.

Графические стандарты обычно разрабатываются группой специалистов по графическому дизайну, а контроль над соблюдением соответствия внутри сети осуществляют специалисты по связям с общественностью и рекламе. При разработке обязательно должно соблюдаться соответствие в использовании товарного знака и цветовой гаммы корпоративных идентификаторов. Стандарты распространяются по отдельным отелям сети через «книгу брендов/brand book». Графические изображения и фотографии могут быть переданы при необходимости и в электронном виде.

#### *Брендовые стандарты*

Брендовые стандарты одной сети, как правило, сильно отличаются от стандартов другой. В брендовые стандарты обычно включаются:

- технология (IPS);
- еда и напитки
- внешность работников и услуги;

- службы отеля;
- номерной фонд;
- бронирование номеров и регистрация гостей;
- общественные помещения и т. д.

Брендовые стандарты не являются процессообразующими. Они определяют набор услуг, средства обслуживания, вежливость персонала и другие требования к отелю, необходимые для превышения ожиданий клиентов. В этот список иногда включают стандарты по отделке номеров и мебели, а также по управлению снабжением и оборудованием, наличие которого необходимо в номере (см. описание в дизайнерских стандартах). Брендовые стандарты обычно обобщают требования, устанавливаемые другими стандартами бренда.

*Стандартные оперативные процедуры (SOP).* Различные международные управляющие компании устанавливают разные параметры для своих брендовых стандартов и SOP. У одних разработаны стандарты, но нет SOP. У других есть и то и другое. Кто-то уделяет минимум внимания этому вопросу, а кто-то детально разрабатывает систему стандартов. Иногда стандарты занимают более тысячи страниц печатного текста, куда включается даже описание порядка действий по приготовлению омлета и заправке постели. А у других компаний стандарты могут содержаться на 50 страницах.

Ключевыми компонентами процедуры управления стандартами в международных гостиничных компаниях являются:

- гости;
- управление счетами и задолженностями клиента;
- процессы обратной связи;
- телекоммуникационные услуги;
- обслуживание клиентов (парковка, доставка багажа);
- административные задачи;
- почтовая служба и упаковка;
- операционный контроль.

*Билл Марриотт-младший, наблюдая за тем, как повар в его ресторане жарил картошку (сколько раз он переворачивал картошку, время приготовления и т. п.), впоследствии создал реестр стандартных процедур действия служебного пользования — Standard operation procedures (SOP), который в итоге должно разработать для себя каждое гостиничное предприятие. Стандартные оперативные процедуры (SOP) — довольно сложное понятие, так как они корректируются с учетом нужд управляющей компании. Чтобы разработать стандартные оперативные процедуры для административного управления несколькими отелями, всем отелям необходимо иметь одинаковую систему и организационную структуру. То есть для того, чтобы определить, что является стандартизированным процессом регистрации гостей, во всех отелях сети должна быть единая система управления активами.*

*Реестр может быть сколь угодно подробным: чем детальнее расписана технология, тем проще контроль и обучение. Ниже приведен далеко не полный пример реестра:*

#### Пример

- стандарт ежедневной текущей уборки (по категориям номеров);
- стандарт уборки номера после выезда (по категориям номеров);
- стандарт генеральной уборки (по категориям номеров);
- стандарт промежуточной/экспресс-уборки;
- стандарт уборки/проверки забронированных номеров;

стандарт подготовки номера ко сну (вечерний сервис);  
стандарт уборки холла 1-го этажа;  
стандарт уборки лифтов;  
стандарт уборки поэтажных холлов/мест отдыха;  
стандарт уборки коридора;  
стандарт уборки административных, служебных помещений;  
стандарт уборки подсобных помещений, мастерских, котельной;  
стандарт уборки территории перед главным входом в гостиницу;  
стандарт уборки прилегающей территории;  
° стандарт уборки лестниц, в т. ч. запасных;  
стандарт уборки ванной комнаты/санузла индивидуального/общего пользования;  
стандарт работы с жалобами;  
стандарты бухгалтерского и финансового учета и отчетности;  
стандарт уборки сауны;  
стандарты ассортимента и раскладки печатной рекламы в номере (по категориям);  
стандарт комплектования тележки горничной/для белья/уборочной тележки;  
стандарт «Уровень запасов для комплектования номеров и белья для гостей отеля»;  
стандарт содержимого мини-бара;  
стандарты оборудования и оснащения номеров (по категориям, включая мебель, постельное белье и принадлежности, рекламные и информационно-справочные материалы, туалетные принадлежности, посуду и пр.) с учетом нормативных документов;  
стандарты ассортимента и раскладки туалетных принадлежностей индивидуального пользования (с учетом категории номера и статуса гостя);  
стандарт передачи смены (наличие документов, порядок на рабочем месте, информация о занятости НФ, забронированных номерах, инцидентах за смену, невыполненных пожеланиях гостей, заданиях и распоряжениях администрации, денежных средствах);  
инструкция по работе с АСУ;  
стандарты встречи индивидуальных гостей, туристских групп, делегаций, VIP-гостей;  
стандарты презентации отеля, ресторана, местных достопримечательностей и пр.;  
стандарты телефонных переговоров, приветствия гостя при личном контакте, прощания при выезде и др.

### **3 Операционные стандарты**

Документальной основой операционных стандартов являются локальные акты гостиничного предприятия, представленные приказами, должностными инструкциями, положениями о службах гостиницы, регламентами процессов, руководством для персонала и другими документами. Особенно важно, чтобы в должностной инструкции, регламентах, трудовом и коллективном договорах была прописана обязанность надлежащего исполнения стандартов гостиничного предприятия и ответственность работников за их невыполнение. В этом случае гостиница будет юридически защищена в ситуациях, связанных с наложением дисциплинарных взысканий и увольнением недобросовестных сотрудников.

В отличие от поведенческих и других стандартов (они отвечают на вопрос «что?»), операционные стандарты отвечают на вопрос «как?». Например, кровать должна быть заправлена в соответствии со стандартом гостиницы «.....» (что?), а действия горничной по смене и заправке простыни, наволочек, пододеяльника, покрывала детально описаны в операционном стандарте (как?). Практика показывает, что состав и структура операционных стандартов разных гостиниц, как правило, отличаются друг от друга. Эти отличия обусловлены как категорией, так и оснащением и оборудованием номеров, спецификой операционного процесса, особенностями организационной структуры гостиничного

предприятия, амбициями руководства и стремлением к лидерству на выбранных сегментах рынка.

Представленный в приложении документ «Служба обслуживания. Операционные стандарты» разработан по принципу step by step (шаг за шагом). Особое внимание в этом документе уделено не только подробному описанию действий персонала, но и вопросам корпоративной культуры — внешнему виду, правилам личной гигиены, поведению сотрудников в различных зонах гостиницы.

#### **4 Стандарт качества обслуживания гостиничного предприятия**

В настоящее время, в условиях возрастающей конкуренции, решающим фактором стабильного и долгосрочного процветания предприятия становятся доверительные отношения с клиентами. На практике отношения с клиентами — это повседневное общение с ними, а обслуживание клиентов — установленные в компании правила и процедуры. Маркетинг и реклама привлекают клиентов. А вот останутся ли они довольны, вернутся ли снова, будут ли рекомендовать гостиницу — ответ зависит от качества вашего обслуживания. Качественный сервис обладает эффектом мультипликатора: он умножает результаты, достигнутые рекламой, маркетингом и продажами.

Исследования показывают, что за счет улучшения качества сервиса можно добиться (в долгосрочной перспективе) большего объема продаж и прибыли, чем за счет маркетинга, продвижения или рекламы. Гостиничные предприятия, которые делают особый упор на совершенствовании своего сервиса, получают устойчивое конкурентное преимущество и доминирование на рынке. Обслуживание, которое индивидуально предоставляет каждый из ваших сотрудников (при условии, что оно высокого качества), это то, что никогда не смогут скопировать и повторить ваши конкуренты. Зачастую необязательно снижать цены, чтобы добиться удовлетворения клиентов. Достаточно просто улучшить обслуживание. Вкладывать деньги в улучшение сервиса это то же самое, что инвестировать их в прибыль.

Обслуживание — это то, что думают о нем ваши клиенты. Плохое обслуживание заставляет компанию делать шаг назад. Хорошее обслуживание позволяет ей удержаться на месте. И только исключительное обслуживание двигает гостиницу вперед, навстречу доходам и прибыли. Однако даже отличный продукт при плохом обслуживании будет только раздражать клиентов. Качественный сервис и индивидуальный подход — это фундамент, на котором стоит здание — лояльность клиентов.

Качественный сервис (обслуживание) — это концентрация всех ресурсов и всех сотрудников компании на удовлетворении клиентов. Преимущества качественного обслуживания подтверждены практикой, очевидны и неоспоримы:

- хорошая репутация компании;
- возможность выделиться на фоне конкурентов;
- лояльность клиентов;
- увеличение доли рынка и объема продаж, рост прибыли;
- более частые и более крупные продажи, более дорогие заказы;
- повторные продажи;
- увеличение клиентской базы и количества новых клиентов;
- сокращение бюджетов на маркетинг, рекламу, продвижение;
- уменьшение числа жалоб. Разрешение большего количества жалоб. Сохранение клиентов;
- повышение трудовой дисциплины и производительности благодаря позитивному настрою клиентов;

- улучшение отношений в коллективе: люди охотно общаются друг с другом, потому что у них хорошее настроение, и они делают работу с удовольствием;
- снижение текучести кадров.

#### Стандарт качества обслуживания клиентов

Технологические, брендовые, операционные и другие виды стандартов, как правило, непосредственно касаются деятельности конкретных служб и подразделений гостиницы. Но поскольку сервис предоставляется в процессе общения, а носителями общения являются люди, то в идеале каждый сотрудник гостиницы, вступая в контакт с гостем или просто проходя мимо, вносит свой вклад в формирование у гостя определенного впечатления о гостинице. Фактически в качественном обслуживании так или иначе задействованы все. Гость же, в свою очередь, впечатление, полученное от общения или наблюдения за конкретным работником, ассоциирует и распространяет на все предприятие. Более того, каждый гость индивидуален, а значит, каждая сервисная ситуация уникальна. И на каждую сервисную ситуацию инструкцию не напишешь. Зачастую работникам приходится разбираться на месте и без участия менеджеров.

Поэтому для гостиницы важно иметь документ, описывающий основополагающие принципы, подходы и политику предприятия относительно взаимоотношений с клиентами и взаимодействия между службами. По сути, стандарт качества обслуживания — это все, что мы делаем, чтобы удовлетворить клиента.

Стандарт качества должен предусмотреть основные вопросы и действия персонала, учитывая при этом, что факторы стандарта качества имеют зависимость как объективную (независимую от нас), так и субъективную (зависимую только от наших знаний, навыков и природных данных).

#### Составляющие стандарта качества обслуживания

Основой любого стандарта качества должны быть юридически закреплённые правила — те законы, постановления и приказы, которые напрямую или опосредованно регламентируют особенности отечественного сервиса. Это:

Закон «О защите прав потребителей»;

ISO-9000;

Правила предоставления гостиничных услуг и другие документы федерального правительства и местных органов власти.

Безусловно, эти документы важны, но они являются лишь основой, фундаментом, на котором мы будем — или не будем — строить здание безупречного сервиса. На наш взгляд, основой для такого строительства может стать только безусловная приверженность руководства первоклассному сервису; и затем, в том или ином порядке, уже идут другие составляющие:

- продукт (товар, услуга);
- положительная атмосфера в месте обслуживания;
- отбор кадров «на линию фронта»;
- и, соответственно, навыки персонала;
- овладение искусством продаж;
- взаимоотношения людей в вашем коллективе;
- их внешний вид;
- совершенный инструмент — язык;
- умение устанавливать контакт;
- умение понять потребности и возможности покупателя;
- соблюдение служебного этикета;
- безукоризненно правильный телемаркетинг (вы звоните клиенту, вам звонит клиент);

- правильное ведение клиентской базы, работа с клиентами (образы клиентов, технология работы с клиентами);
- обслуживание экстра-класса (обслужите клиента так, как он хотел бы, чтобы его обслужили);
- основные показатели оценки качественного обслуживания;
- отчетность о качестве обслуживания;
- основные правила качественного обслуживания;
- моменты истины в бизнес-процессах (циклы, где наибольшая вероятность «провала» качественного обслуживания);
- анализ нерезультативных продаж (лаборатория продаж) — и т. д., и т. п.

Данный перечень не догма. Знания и опыт качественного обслуживания позволят вам его уточнить и расширить.

Стандарт должен быть построен таким образом, чтобы обучаемый мог изучить содержание того или иного вопроса, на тренировках закрепить свои знания и отработать навыки обслуживания, использовать приобретенные умения в своей практической деятельности по первоклассному обслуживанию клиентов, получить удовлетворение от своей работы, а также высокий балл показателя «Удовлетворенность потребителей», укрепив имидж предприятия.

*Примерный вариант подобного стандарта. включает такие его разделы, как:*

*6 шагов к обслуживанию экстра-класса;*

*приверженность руководства первоклассному сервису;*

*6 принципов успешного руководителя;*

*основы мастерства качественного обслуживания (план личного успеха);*

*4 условия достижения лояльности клиентов;*

*ключевые факторы успеха персонала;*

*5 шагов внедрения системы ответственности персонала;*

*4 шага создания высокой культуры обслуживания и другие, — разработаны на основе материалов Service Quality Institute (США).*

*Акцент на неоднократном повторении самых важных составляющих высококлассного обслуживания дает возможность персоналу не только максимально осознать их значение, но и поступать в соответствии с ними.*

*Наличие одинаковых или похожих между собой утверждений по различным аспектам деятельности гостиницы подтверждает их важность для обеспечения высокого качества (например, взятие ответственности, развитие персонала, расширение полномочий и др.). Таким образом, изменение даже одного элемента в лучшую сторону обязательно отразится и на остальных аспектах обслуживания.*

## 5 Разработка стандартов

### 5.1 Понятие и виды стандартов сервиса

Стандарты сервиса — правила, инструкции, предписания, регламенты, которые необходимо выполнять каждому сотруднику в соответствии с должностными обязанностями.

В качестве стандарта предлагается рассматривать любой регламент, который является эталонным образцом поведения, последовательности действий либо описанием идеального результата.

В сервисном обслуживании выделяют два вида стандартов — внешние и внутренние.

Внешние (видимые) стандарты отражают вид обслуживания, который получает гость при контакте с гостиницей.

Внешний, видимый сервис складывается из следующих элементов:

Сервис продаж — процесс обслуживания клиентов на этапе продажи продукта или услуги гостиницы.

Сервис сопровождения — услуги в до- (например, бронирование номера) или послепродажный период.

Пример

Примером сервиса сопровождения в послепродажный период является электронная и почтовая рассылка проспектов, буклетов, брошюр гостиницы с информацией о ее новых продуктах и услугах, специальных предложениях, пакетах услуг, бонусных программах и других акциях для постоянных клиентов. Обычной практикой в гостиничном бизнесе считается рассылка поздравительных открыток и писем индивидуальным гостям и корпоративным клиентам с днем рождения, профессиональными, национальными и государственными праздниками. Одновременно гостиница помимо исполнения информационной и поздравительной функций дополнительно напоминает гостям о себе.

**Внутренние стандарты сервиса** — это взаимодействие подразделений и сотрудников компании друг с другом, где каждый является внутренним клиентом. Эти стандарты регулируют вспомогательные операции, которые обеспечивают процедуру продажи, обслуживания и послепродажного сопровождения.

Пример

Чтобы горничная могла своевременно и полностью подготовить номер к заезду нового гостя, служба приема и размещения должна назначить номера под заезд, прачечная должна чисто выстирать и отгладить постельное белье и полотенца, отдел снабжения — обеспечить горничную моющими средствами и другими расходуемыми материалами и т. д.

Необходимо также разделять «мягкие» и «жесткие» стандарты.

**Мягкие (soft) стандарты** — определяют принципиальную последовательность действий и стандарт результата, но не регламентируют действий сотрудника (как это сделать). К ним относятся «человеческий фактор», дружелюбие, вежливость, стремление помочь. Общение с гостями, активные продажи требуют индивидуального подхода к клиенту и некоторой спонтанности в подстройке сотрудника к характеру взаимодействия с клиентом.

**Жесткие (hard) стандарты** — операционные стандарты, измеряемые точно. Жесткие стандарты максимально регламентируют действия сотрудника: как сказать, когда, в какой последовательности и прочее.

Пример

Именно жесткие стандарты регламентируют количество гудков, в течение которых следует снять трубку (не позднее 4-го гудка), время между прибытием гостя к стойке и получением ключа от номера (3–5 минут), время доставки в номер континентального завтрака с того момента, как диспетчер Room Service положил трубку и до стука официанта с готовым завтраком в дверь номера (15 минут).

Они отражают качество обслуживания клиента при взаимодействии с персоналом гостиницы и связаны с реакцией на клиента (прием заявок по телефону, построение диалога, приветствие, встреча, оформление заезда, прощание). Такие стандарты также подходят для деятельности, которая носит повторяющийся характер и не требует вариативного поведения.

Пример

К жестким стандартам относятся:

стандарты уборочных работ в номерах, общественных, служебных и подсобных помещениях гостиницы;

стандарт комплектования тележки горничной/для белья/уборочной тележки;  
стандарт ассортимента и раскладки печатной рекламы в номере;  
стандарт уровня запасов для комплектования номеров и белья для гостей отеля;  
стандарт содержимого мини-бара;  
стандарт передачи смены;  
стандарт работы с АСУ;  
стандарты телефонных переговоров, приветствия гостя при личном контакте, прощания при выезде;  
стандарты встречи индивидуальных гостей, туристских групп, иностранных граждан, делегаций, VIP-гостей;  
стандарты презентации гостиницы, ресторана, местных достопримечательностей и др.

Типичный пример жестких стандартов мы можем наблюдать в «Макдоналдсе». Побочным эффектом жестких стандартов является высокая текучка персонала. С одной стороны, наличие таких стандартов позволяет быстро «натаскивать» новичков, добиваясь необходимого уровня обслуживания, а с другой стороны, люди быстро «выгорают» от необходимости говорить одно и то же, вести себя в жестких рамках. И по этой причине внедрять жесткие стандарты, например, в отделе продаж не рекомендуется.

Необходимость разработки и внедрения стандартов также возникает для тех ситуаций, которые чаще всего связаны с конфликтами или проблемами.

#### Пример

Для того чтобы максимально исключить в дальнейшем сложные ситуации, связанные с недовольством, претензиями и жалобами гостей, необходимо прописать собственно ситуацию и алгоритм действий сотрудника. За основу берется модель поведения опытного или лучшего сотрудника и вариант, обеспечивающий интересы клиента. Таким образом, стандарт приобретает реалистичность и адекватность.

Стандарты должны четко определять, что и как должен делать персонал в процессе обслуживания клиента и во взаимодействии между собой. Самое частое возражение, связанное с введением стандартов, — противопоставление жесткости стандартов и необходимости быть гибким к тому, что происходит внутри и вовне гостиницы.

Однако ошибочно считать, что стандарты обслуживания — это некая догма: шаг вправо, шаг влево — расстрел. Они лишь задают направление: с какой фразой обратиться к клиенту, как избежать спора с ним, в какой момент подойти к гостю и предложить ему свою помощь, как рассказать о гостинице и услугах и т. д.

Стандарты — это «карта», глядя на которую, сотрудники ориентируются, как и куда «ехать». Но известно, что ни одна карта не отражает местность с абсолютной точностью. Следовательно, в рамках стандартов всегда существует место для творчества. По мнению Масааки Имаи, одного из японских специалистов по качеству (японцев сложно обвинить в отсутствии гибкости): «Соблюдение стандартов напоминает процесс управления автомобилем. Водитель должен выполнять определенные правила, и в результате он получает свободу движения в желаемом направлении». Именно стандарты позволяют максимально освободить время от решения рутинных вопросов и приступить к творческому поиску новых путей и решений.

## 5.2. Причины разработки стандартов сервиса

Если гостиничное предприятие хочет гарантированно и стабильно получать желаемый результат, следует полагаться не на отдельных специалистов, которые в силу своего



понимания и ответственности будут стараться выполнять «как можно лучше» свою задачу, а на продуманную систему, в которой предусмотрены и форматы передачи информации, и регламенты выполнения действий таким образом, который максимально приемлем для клиента и экономичен для гостиницы.

### **Основные причины, которые побуждают разрабатывать стандарты:**

#### **1. Обеспечить узнаваемость торговой марки**

Прежде всего стандарты обслуживания ориентированы на клиентов, которые ожидают получить одинаково хороший уровень обслуживания. Особенно актуально это для гостиничных сетей. Поэтому каждая уважающая себя гостиничная компания имеет брендбук (документ, в котором описаны правила обращения с фирменным цветом, шрифтом, фоном и т. п.). Успешные компании дорожат своими завоеваниями и стандартизируют их. Превосходно, когда ваши стандарты обслуживания выгодно отличают вас от конкурента: тогда они еще и являются вашим конкурентным преимуществом. Важно только сохранить его и поддерживать.

#### **Пример**

Знакомая история: когда открывают новый ресторан, первое время персонал работает на максимуме своих возможностей. Причем когда приезжаешь в другой город и спрашиваешь, где можно поужинать, слышишь и такие реплики: «Сходи в ресторан «N», он только открылся, еще не испортился». Речь идет о законе достижения максимального результата меньшими усилиями. Поэтому во многих подобных заведениях на первых порах сотрудники стараются изо всех сил угодить клиенту. Когда это получается и клиент готов приходить повторно, он может столкнуться с тем, что качество обслуживания снизилось до среднепривычного уровня по городу.

Гость, обращаясь в гостиницу повторно, ожидает как минимум такого же уровня обслуживания, как в первый раз, и никак не меньше. Как только качество обслуживания меняется в худшую сторону, это может привести к оттоку ряда клиентов из-за разрушения ожиданий, которые само же гостиничное предприятие и сформировало.

#### **2. Снабдить сотрудника готовыми решениями для работы в необычных ситуациях**

Для того чтобы сотрудники не набивали шишки в сложных ситуациях, зачастую описывают успешный опыт, который помогает из них выходить. Такими ситуациями могут быть: посещение нетрезвого клиента, работа с агрессивным/конфликтным клиентом, что делать, если клиент подает жалобу, как вести себя, если клиент пришел с ребенком, и т. д.

Сложность применения таких стандартов заключается лишь в том, что работа в сложных ситуациях требует натренированности. Иногда требуется, чтобы сотрудник даже не думал, а просто сделал то, чему его учили. Это связано с тем, что в жестких условиях, когда клиент готов нарушить сложившиеся отношения, для того чтобы получить желаемый результат, сотрудник может растеряться.

#### **Пример**

Существует вероятность того, что сотрудник может совершить ошибочные действия и, например, возместить ущерб, который возмещать не должен. На стрессовую ситуацию люди реагируют по-разному: кто-то нападает, кто-то избегает, кто-то вообще ничего не предпринимает.

Для того чтобы успешно разрешать сложные ситуации, в том числе конфликтные или стрессовые, персонал необходимо обучать:

- прочность навыка зависит от частоты повторений. Поэтому чем чаще сотрудник отрабатывает навык, тем быстрее он научится его правильно использовать на практике;

- отсутствие необходимости применения навыка приводит к его потере. Соответственно, необходимо время от времени моделировать для сотрудников подобные ситуации, актуализируя навыки работы с подобным клиентом;

#### Пример

С целью отработки и закрепления нужных навыков можно разыграть ситуацию, когда один сотрудник играет клиента, другой — специалиста по обслуживанию. При этом желательно, чтобы каждый сотрудник попробовал себя в роли гостя.

*потерянный в результате отсутствия практики навык восстанавливается гораздо быстрее, чем тренировка с нуля. Знание данного правила существенно облегчает для менеджеров по персоналу и руководителей работу по поддержанию сотрудников в нужной форме.*

### 3. Стандартизировать действия в ответ на влияние конкурента

Если стандарты способны удовлетворить сверхожидания клиента, а значит, повысить степень лояльности клиентов, то гостиница уже получает конкурентное преимущество. При этом следует отметить, что лояльность не равняется удовлетворенности. Лояльность — это нечто большее.

*Формула лояльности:*

*Лояльность = Удовлетворение + Сюрприз*

*где удовлетворение — получение ожидаемого и запланированного результата;*

#### Пример

Это должно быть не только удовлетворение от проживания в номере, но в целом от процесса взаимодействия с гостиницей — с сотрудниками, услугами и даже рекламными материалами гостиницы.

*сюрприз — превышение ожиданий клиента, а также (с учетом того, что к хорошему быстро привыкают) постоянные улучшения. Совершенствовать же можно только то, что уже формализовано.*

Стандарты — это труднокопируемое конкурентное преимущество, позволяющее выгодно отличаться от конкурентов своим подходом в общении с клиентами.

### 4. Создание инструмента адаптации и обучения нового сотрудника

Стандарты должны использоваться для того, чтобы быстро ввести нового сотрудника в коллектив и исключить ошибочное поведение в первые дни работы исполнителя. Практика показывает, что обслуживающий персонал является самым «текучим». Существует угроза, что приобретенное эффективное поведение может быть утеряно. С самого начала новый персонал должен демонстрировать неизменно привычное для клиента качество сервиса. Разработка стандартов позволяет сохранить преемственность успешных знаний и поведения. Использование стандартов требует детального обучения сотрудников, вплоть до «дрессировки», если речь идет о жестких стандартах.

#### Пример

Наиболее эффективным является предварительное обучение персонала за один-три месяца до начала работы в гостинице. Особенно это актуально для контактных служб гостиницы. Набранные сотрудники проходят полный курс тренировок, которые, кстати, еще и являются средством оценки сотрудника на этапе вхождения в должность.

### 5. Создать инструмент для оценки качества обслуживания.

К сожалению, процесс обслуживания не всегда влияет на результат линейно. То есть не всегда там, где есть хорошее обслуживание без формализованных стандартов, большие продажи. Часто подобные компании имеют свой процент рынка за счет того, что ориентируют себя на клиента, который готов переплачивать за хорошее обслуживание, спокойствие и комфорт. Для того чтобы выдерживать такой уровень обслуживания без формализованных стандартов, руководители таких гостиничных предприятий вынуждены постоянно следить за тем, как работают с посетителями их сотрудники.

#### *6. Как работать с клиентом после продажи/инструменты сервисного обслуживания.*

Известно, что постоянные клиенты обходятся в обслуживании и приобретении гораздо дешевле (в 5–6 раз), нежели клиенты новые. Им не нужно к вам привыкать, они уже представляют, с чем можно столкнуться в общении с вами. Для того чтобы клиенты обращались вновь и вновь, важно оставаться с ними в контакте.

#### **Пример**

Согласно исследованиям, из 100% потерянных клиентов 60% потерь происходит из-за отсутствия контакта между специалистом по продаже/обслуживанию и клиентом.

Когда гостиница забывает про клиента, за него берутся ее более активные коллеги — конкуренты.

Таким образом, по итогам описания рабочих процессов каждый работник знает, что ему необходимо делать, когда, сопровождая какими документами, кому и в каком виде передавать информацию, кто за что отвечает и что делать, если ситуация вдруг идет не так.

### **5.3 Принципы стандартизации, преимущества, выгоды и эффекты от введения стандартов**

Гостиница в работе с клиентами связана с ними как «один ко многим» (пользуясь терминологией разработчиков баз данных), в то время как каждый из клиентов взаимодействует с гостиницей по принципу «один к одному». Клиенту все равно, сколько у нас еще клиентов, кроме него, он более всего озабочен своими собственными потребностями и задачами (еще бы, он платит за это деньги!).

Соответствующая организация процесса путем стандартизации позволяет нацелить сотрудников гостиницы на работу с каждым из клиентов как с единственным клиентом компании.

На пути стандартизации бизнес-процессов гостиницы могут столкнуться со следующими проблемами:

- незнание сотрудниками сути изменений (обычно информационный вакуум заполняется слухами, «свято место...»);
- непонимание сотрудниками того, что должно произойти;
- страх сотрудников перед новыми «правилами игры»;
- сомнения сотрудников в том, что результаты внедрения стандартов положительно отразятся на их работе;
- неуверенность в своих силах.

Тем не менее полученные за счет стандартизации преимущества будут намного превосходить трудности внедрения, т. к. четко разработанная система стандартов сервиса позволит:

Клиенту:

- обязательно получить минимально необходимый, определенный специалистами объем информации;
- в меньшей степени зависеть от настроения и самочувствия персонала, от желания/нежелания сотрудников компании работать;
- почувствовать заботу и внимание, которые становятся частью продукта/услуги, предоставляемой гостиницей;
- получить стандартную, понятную, прогнозируемую услугу.

Работодателю:

- в некоторой степени быть защищенным от произвола персонала;
- получить дополнительную возможность оценить эффективность и рациональность сложившихся бизнес-процессов;
- иметь четкие критерии оценки деятельности сотрудников;
- дополнительно мотивировать персонал, т. к. сотрудники знают конкретные критерии, которым должно соответствовать их поведение, и стремятся к этому;
- использовать стандарты как инструмент системы оплаты труда.

Сотруднику:

- иметь четкий план действий в различных ситуациях;
- четко понимать критерии оценки его работы;
- в некоторой степени быть защищенным от произвола работодателя.

Обратите внимание, что в данном случае все участвующие в бизнесе стороны — клиенты, сотрудники, руководители и владельцы — получают свои преимущества. Стандартизация, помимо всего вышесказанного, является систематизирующим фактором и обладает мощным синергетическим эффектом, то есть приводит к возрастанию эффективности деятельности в результате интеграции, слияния отдельных частей в единую систему за счет системного эффекта.

Цель стандартизации — увеличить доход компании за счет увеличения постоянных гостей.

#### **5.4 Стандарты как неотъемлемая часть системы управления сервисом**

Зачастую именно сервис как модель обслуживания клиентов определяет разницу между любителями и профессионалами в гостиничном бизнесе. Отсутствие ориентированной на интересы клиента модели ведения бизнеса и поддерживающего ее регулярного менеджмента — типичная проблема ряда российских гостиниц.

Обеспечение улучшения качества обслуживания — трудоемкий, длительный и постоянный процесс.

Нередко в гостиницах можно наблюдать разрозненный наработанный опыт, который необходимо систематизировать. Качество сервиса можно улучшить только в рамках единой системы управления сервисом в компании.

Система управления сервисом в гостинице состоит из следующих компонентов:

##### 1. Ответственные за качество сервиса лица

Этот компонент — одно из главных составляющих системы. Ответственными за качество в гостинице чаще всего могут быть управляющий или его заместитель, управляющий по качеству, менеджер по персоналу или руководитель служб. Главная цель их работы — необратимость позитивных изменений качества обслуживания. Необходимо на всех этапах контролировать и поддерживать сервис на заданном уровне. Без данного компонента система

не будет внедрена и функциональна. Идеологией качественного сервиса должна быть пропитана вся компания.

## 2. Единые стандарты сервиса

Слово «единые» — это неотъемлемое составляющее, сразу исключающее двоякое толкование стандартов сервиса.

При написании стандартов полезно опираться прежде всего на:

- *стандарты отрасли;*
- *опыт своих конкурентов;*
- *накопленный опыт самой гостиницы.*

Стандарты сервиса это базис, на котором строится система контроля и обучения. Система обучения неразрывно связана с системой контроля. Контроль оценивает знания и навыки в реальной ситуации.

### Пример

Гостиницы используют следующую практику: после проверки качества обслуживания проводят разбор конкретных ситуаций, которые наблюдал менеджмент гостиницы или аудитор (эксперт-консультант). Желательно анализировать и корректировать действия персонала по «горячим следам», чтобы учесть максимум связанных с ними деталей и нюансов.

Не нужно забывать о том, что обучение персонала должно быть комплексным, т. е. должно происходить не только обучение стандартам, но и обучение знанию продукта, услуг и т. д.

Для изучения стандартов чаще всего используются тренинги:

- *для всех сотрудников на этапе ввода в должность;*
- *для повышения квалификации более опытных сотрудников;*
- *в рамках программы адаптации для новичков.*

## 3. Контроль качества сервиса

Наиболее оптимальным инструментом контроля является исследование по технологии «Тайный гость». Даже самый обученный персонал и совершенные стандарты сервиса не гарантируют качественного обслуживания клиентов — без программы контроля выполнения стандартов и предоставления обратной связи персоналу. Контроль, как одна из основных функций менеджмента, должен быть системным и объективным.

## 4. Система материальной и не материальной мотивации персонала

Не все гостиничные предприятия в ходе улучшения качества обслуживания включают или эффективно используют этот компонент. Значимость системы мотивации в обеспечении хорошего и устойчивого результата по сервису достаточно высока. Введение стандартов создает появление инструмента управления процедурами обслуживания, которые являются более стабильным элементом системы сервиса, чем персонал компании как таковой. Часто посещающая руководителей идея о том, что грамотная система мотивации персонала решит все проблемы с полноценным обслуживанием клиентов, содержит рациональное зерно, но система мотивации никак не может быть универсальным и единственным средством обеспечения качества сервиса. Мотивация персонала — необходимое, но недостаточное условие стабильности высококачественного сервиса в компании. И только когда разработаны стандарты сервиса, обучен персонал и проводится регулярный контроль, именно система мотивации становится двигателем изменений и объединяет результат.

Компонент «качество обслуживания» должен быть переменной частью вознаграждения сотрудника наравне с его финансовыми результатами (например, индивидуальными продажами) и выполнением стандартов внутренних бизнес-процессов предприятия.

Процедура и формула расчета заработной платы должны быть прозрачны и известны сотруднику, иначе большая доля мотивирующего эффекта будет упущена. Поэтому система начисления вознаграждения должна строиться на результатах контроля, которые известны и открыты для персонала.

PR сервиса

#### 5. PR сервиса в гостинице

Необходима регулярная практика по продвижению и популяризации идеи важности качественного обслуживания среди сотрудников гостиницы, то есть внутренний PR качества сервиса в компании. Важно, чтобы каждый сотрудник, ответственный за клиентское обслуживание, от рядового работника до топ-менеджера, верил в значимость сервиса как стратегического приоритета гостиничного предприятия.

Пример

Вначале — презентации, собрания, разъяснение персоналу значимости сервиса. Затем систематические коммуникации с персоналом по поводу качества обслуживания, формализация каналов коммуникаций — корпоративные газеты, письма сотрудникам, интернет, тематические собрания и конференции, система поощрений и многое другое.

#### Этапы внедрения системы управления сервисом

1. Подготовка к внедрению системы:

- разработка стандартов;
- разработка системы обучения персонала;
- разработка системы контроля;
- разработка системы мотивации персонала.

***На выходе должны быть получены следующие документы:***

- стандарты сервиса;
- положение о системе обучения в гостинице;
- положение о системе мотивации в гостинице;
- положение о системе оплаты труда в гостинице;
- положение о программе контроля;
- заключенный договор на аудит сервиса по методике «Тайный гость».

2. Презентация системы сотрудникам:

- сначала персоналу необходимо объяснить смысл изменений. Это нужно для того, чтобы сотрудники захотели принять участие в изменениях компании. Тогда мы получим минимум сопротивления персонала;
- после объяснения смысла плавно презентуем план внедрения стандартов сервиса, особенно заостряя внимание на обучении и оценке знаний и навыков после обучения;
- необходимо объяснить методику контроля «Тайный гость» и необходимость его проведения. Очень часто сотрудники настороженно относятся к «Тайному гостю». Здесь важно донести, что это необходимо для получения обратной связи, в первую очередь для них самих;
- последний этап презентации — это детальное разъяснение новой системы мотивации.

Очень часто есть стремление быстро все внедрить (спустить сверху), но, пропуская этот этап — этап предварительной работы с персоналом, мы замедляем процесс внедрения изменений, т. к. сталкиваемся с сопротивлением сотрудников. Это связано:

- с непониманием цели изменений;
- страхом перемен;

- сопротивлением перед выполнением новых обязанностей.

Презентация мотивирует людей, они видят свой вклад в развитие гостиницы, чувствуют свою причастность. Руководство же получает позитивное влияние на корпоративную культуру компании.

### 3. Внедрение системы

Это самый длительный из всех этапов. Он включает:

- Внедрение стандартов сервиса:
- обучение;
- оценка результатов обучения.
- «Тайный гость»:
- информирование персонала о результатах контроля;
- анализ результатов, корректировка стандартов.
- Тестирование системы мотивации:
- начисление заработной платы;
- внесение изменений или дополнений в систему мотивации.
- Внутренний PR сервиса.

### 4. Оценка результатов

Основными показателями оценки качественного обслуживания являются:

- объем продаж;
- рост клиентской базы;
- снижение текучести кадров;
- выполнение программы обучения;
- снижение числа жалоб;
- удовлетворенность гостей;
- доля новых клиентов (по обороту и прибыльности);
- удовлетворенность персонала;
- повторные клиенты.

### 5. Развитие системы

Данный этап включает:

- аудит существующих стандартов минимум раз в полгода;
- аудит системы мотивации и обучения.

Постоянное развитие системы управления сервисом является основой стабильного роста качества обслуживания клиентов. Введение стандартов создает инструмент управления процедурами обслуживания, которые являются более стабильным элементом системы сервиса, чем персонал компании.

## 5.5 Технология описания стандартов

Как уже было представлено выше, стандарт есть не что иное, как четко регламентированное требование к поведению сотрудников. При этом пожелания владельцев либо руководства гостиницы придают этому требованию индивидуальный характер. Одна из целей стандарта — удовлетворить типичные ожидания клиента. Таким образом, стандарты должны учитывать интересы и ожидания клиентов, собственников и сотрудников гостиничного предприятия. Однако на практике в полной мере учесть интересы всех сторон очень сложно. Во многих случаях интересы двух каких-либо сторон совпадают, но входят в противоречие с интересами третьей стороны. Поэтому, как всегда, приходится искать

«золотую середину» и «из двух зол выбрать меньшее», чтобы достичь возможно более полной удовлетворенности гостей и максимизировать доходы гостиницы. Описанная далее технология позволяет определить необходимые разделы и темы разработки стандартов.

При подготовке описания регламентов поведения сотрудников данный подход дает возможность выявить наиболее полный объем правил, требующих стандартизации.



Рисунок 1 – Зоны пересечения интересов и ожиданий собственников, персонала и клиентов гостиницы

Заштрихованная зона 1 описывает идеальные требования к работе сотрудников, которые при этом совпадают с ожиданиями владельцев (руководства) и клиентов. Ориентация на эти факторы создает конкурентоспособное преимущество, подчеркивает уникальность гостиницы на рынке, повышает ее привлекательность в глазах клиентов.

**Для достижения такого результата рекомендуется:**

- использовать имеющийся у сотрудников опыт выхода из типовых ситуаций. Это прием привлечения «светлых голов» — носителей образцового поведения;
- регулярно проводить «круглые столы».

**Пример**

«Круглые столы» дают возможность собрать в одном месте владельцев, менеджмент гостиницы и заинтересованных в качественном развитии сервиса сотрудников. Причем их интерес является обязательным фактором, который обеспечивает предложение клиентоориентированных решений.

Остальные зоны пересечений также являются предметом для внимания. Возможно, данный подход покажется слишком механистичным. Однако он позволяет описать ряд важных деталей, знание и применение которых станет важно для работы гостиницы. Требования, которые входят в эти зоны, обычно носят характер запретов.

Зона 2 — это ситуация, когда интересы подчиненных совпадают с интересами клиента, но расходятся с интересами собственника.

**Пример**

Клиент может предложить дополнительное вознаграждение менеджеру за предоставление необоснованно большой скидки.

Очевидно, что возможность плодотворного сотрудничества ваших сотрудников с клиентом в обход интересов компании очень велика. Как контролировать процесс взаимодействия с клиентом?

1. Несомненно, обнаружить подобные нарушения весьма сложно. Однако уметь их прогнозировать и предугадывать — задача менеджмента гостиницы. Несколько советов:



- необходимо иметь в команде лояльных руководителей, вышедших из исполнителей, или лояльных исполнителей (сотрудников), способных вовремя проинформировать о подобных провокациях;
- простой способ контроля и «воспитания» исполнителей — это использование возможностей метода «Таинственный гость».

#### Пример

Особенность использования метода применительно к данной ситуации заключается в том, что специально подготовленные люди под видом гостей целенаправленно провоцируют сотрудников. Такой прием дает возможность оценить «моральную устойчивость» персонала и его соответствие стандартам работы с клиентом.

Стоит отметить, что данный способ достаточно дорогостоящий и при частом использовании вызывает страх сотрудников: в каждом госте они видят подвох. Для того чтобы оптимизировать затраты, рекомендуется при нечастом использовании данной технологии применять строгие санкции в отношении сотрудников, нарушивших требования к работе. Таким образом мы обеспечиваем предупреждение другим сотрудникам.

2. В интересах менеджмента ориентироваться на то, чтобы цена управления не превышала потерь от его отсутствия. То есть не стоит тратить на контроль соблюдения стандартов больше денег, чем даст нам результат, который мы ожидаем получить.

3. При подготовке стандартов работы с клиентом особое внимание следует обратить на подготовку речевых модулей и поведенческих реакций, которые должны демонстрировать клиенту в подобных ситуациях сотрудники гостиницы. Так как сотруднику в этом случае придется отказать клиенту, важно позаботиться о том, чтобы это не стало помехой для дальнейшего сотрудничества.

Зона 3 описывает те ситуации, когда интерес клиента и владельца входит в противоречие с возможностями обслуживающего персонала.

#### Пример

Чересчур запредельные требования могут сформировать мощное сопротивление персонала. А в случае выдвижения требований, ущемляющих интересы лишь части сотрудников, можно прийти к ситуации, когда стандарты будут исполняться выборочно.

В каких случаях сотрудники воспринимают требования как завышенные и невыполнимые:

- в случае если требование руководства является новым, у сотрудников возникает естественное чувство недовольства и сопротивления любым изменениям. Для того чтобы нивелировать этот процесс, рекомендуется:

привлекать сотрудников к разработке стандартов;

с ценными сотрудниками проводить индивидуальные беседы, для того чтобы убедить их в целесообразности нововведений, а также заручиться поддержкой «изнутри»;

преподносить информацию важно таким образом, чтобы сотрудники смогли самостоятельно оценить негативные и позитивные последствия в случае непринятия ими новых правил;

- если требования руководства носят противозаконный характер (например, обязанность выполнять опасную для жизни или свободы работу, использовать график с нарушением правил, установленных законом, и т. д.). Известны случаи, когда отдельные сотрудники, пользуясь корректным знанием закона, достигали личных интересов, но тем самым наносили урон работодателю и репутации гостиницы.

Зона 4 описывает те ситуации, когда интересы сотрудника и владельца не совпадают с интересами клиента.

#### Пример

При пятидневной неделе рабочий день сотрудников службы бронирования гостиницы заканчивается в 18.00. После этого часа, а также в выходные дни и праздники клиенты могут только получить информацию о наличии свободных для резервирования номеров у администраторов службы приема. Чтобы получить подтверждение, клиентам нужно на следующий день, а то и подождав до понедельника, обратиться в отдел бронирования. Значит, клиенту нужно ждать. А это очень неудобно, особенно, если время клиента ограничено. Хорошо, если на сайте гостиницы есть возможность on-line резервирования.

Интересно, что руководители объясняют подобные стандарты обслуживания клиентов по-разному:

- одни говорят, что этого требует Трудовой кодекс (хотя их конкуренты находят способы угодить клиенту, не нарушая закон);
- некоторые начинают излишне заботиться об интересах своих сотрудников, мало задумываясь об ожиданиях клиента;
- Существуют и те, кто настолько уверен в своей рыночной непоколебимости, что пытается «прогнать» клиента под себя.

Сложность формирования стандартов, регламентирующих поведение сотрудников в зоне 4, заключается в приверженности своим интересам руководителей и сотрудников. Это мешает видеть негативные последствия своей деятельности. Использование ряда рекомендаций может помочь избежать этой зависимости:

- при описании стандартов стоит учитывать негативные отзывы клиентов, которые свидетельствуют о ваших ошибках;

#### Пример

С этой целью служба маркетинга должна организовать соответствующие информационные каналы: анкеты в номерах, специальные опросники, электронная рассылка, обзвон и опрос гостей, книга жалоб и предложений и т. д.

- обращайтесь в тех кругах, где могут быть ваши клиенты, чтобы вовремя получать тревожные сигналы в случае недовольства;

#### Пример

Выборочное посещение блогов и тематических форумов, на которых могут быть представлены отзывы клиентов о гостинице. Так можно оценить удовлетворенность клиентов и скорректировать допускаемые в стандартах работы ошибки. Также на таких форумах можно получить любопытную информацию о конкурентах.

- важно анализировать работу конкурентов, выясняя, насколько их обслуживание превосходит ваши стандарты. Жесткая конкуренция стимулирует отток клиентов, сравнение с конкурентами не всегда идет на пользу гостинице. Постоянный же мониторинг удовлетворенности клиентов, анализ эффективности стандартов работы позволит гостинице создать свое уникальное преимущество, основанное на клиентоориентированном подходе.

### 5.6 Методы разработки стандартов

Разрабатывая стандарт нужно учитывать, что на его основе в дальнейшем будет проводиться оценка соответствия действий персонала. Отсутствие стандартов усложняет оценку работы сотрудника, т. к. руководителю не с чем сравнивать. Далее мы рассмотрим три метода описания стандартов.

### ***Метод «лучшие сотрудники»***

Данный вариант большинство руководителей рассматривает в самую последнюю очередь. Этот метод достаточно трудоемкий. Заключается он в том, что вы выбираете самого успешного специалиста вашего подразделения и берете его деятельность за основу для описания стандартов. Причем таким способом вы можете описывать как показатели активности, так и последовательность действий, которую он использует для достижения результата.

Трудоемкость такого описания состоит в том, что основным способом его реализации является наблюдение. Если наблюдение неструктурировано, то трудно выделить ключевые параметры успеха, не зная, на что именно нужно обращать внимание. В процессе же структурированного наблюдения у вас уже есть намеченный план, и вы отслеживаете те пункты, которые нужно зафиксировать. Разработка стандартов может производиться и на основе опросов. Таким образом, стандарты обслуживания разрабатываются на основе поведения лучших сотрудников и знания психологии потребителей.

Область применения данного метода — это упорядочивание существующей деятельности. В каждой организации рано или поздно наступает момент, когда необходимо определить тот уровень, которому должен соответствовать ваш персонал. Если у вас нет точной информации о том, где предел возможностей ваших сотрудников, и нет объективных данных по рынку, этот метод особенно хорош.

#### **Пример**

Руководитель хотел понять, какое предельное количество звонков можно требовать от сотрудников отдела продаж. Было выбрано простое решение: с лучшим специалистом по продаже было оговорено, что его вознаграждение будет зависеть от количества исходящих звонков. Для того чтобы качество работы сохранялось на должном уровне и сотрудник не превращал свою работу в формальный обзвон в течение недели, начальник отдела производил, по сути, «фотографию» рабочего дня. Результат превзошел ожидания. В условиях напряженного графика сотрудник делал в среднем около 60 исходящих звонков против привычных 20, не снижая прочих показателей своей передовой работы. Руководству приятно было отметить этот факт еще и потому, что ранее любая попытка увеличить план по количеству звонков сталкивалась с сопротивлением персонала. Основным аргументом, который приводили сотрудники, сводился к тому, что при таком количестве звонков другую работу делать не успеваешь и нельзя гарантировать качество самих звонков. Наблюдение предоставило такую фактическую информацию, которая облегчала и выбор оптимального количества звонков, и работу с сопротивлением персонала.

### ***Метод «поиск готовых решений»***

Этот метод заключается в том, что в процессе стандартизации деятельности за основу берутся уже готовые разработки.

#### **Пример**

В качестве таких источников информации могут быть сборники стандартов, разработанные специалистами и экспертами в сфере гостиничного бизнеса, опыт и разработки конкурентов, стандарты сервисных компаний со схожими технологиями работы на рынке, осуществляющими продажу своего продукта/услуги в процессе общения с клиентами.

Многое уже придумано до нас. Самое главное — умело адаптировать готовые стандарты под особенности своего гостиничного предприятия. Несмотря на кажущуюся легкость, недостатки этого метода очевидны:

- полное и слепое копирование может привести к неприменимости моделей сервиса конкурентов, т. к. ваша гостиница, как правило, отличается от конкурентов особенностями

организации технологического процесса, организационной структурой, распределением ответственности и функциональными обязанностями, численностью и уровнем квалификации персонала и другими особенностями;

- успешное максимальное копирование стандартов конкурента, что само по себе маловероятно в большинстве случаев, может привести к полному сходству. Это только усложнит выбор клиенту, которому будет трудно отличить подходы к сервису вашего предприятия и отеля- конкурента. Даже при условии поддержания обслуживания на хорошем уровне (за счет выполнения стандартов) ваша гостиница не сможет предложить гостям уникальный и особый сервис, и не будет иметь в этом аспекте конкурентного преимущества, т. к. отстройки от конкурента при этом не произойдет;

- этим методом можно воспользоваться только в поиске очевидных решений сервиса, которые гостиница предъявляет своим клиентам, т. е. внешних стандартов. В случае поиска вариантов для внутренних стандартов придется либо внедриться в гостиницу, чтобы узнать, как она устроена изнутри, либо найти знающих сотрудников этой компании (инсайдеров), которые готовы поделиться своим опытом.

Для реализации этого метода достаточно выполнить следующий набор действий:

1. *Выбрать перечень гостиниц, которые являются лидерами на рынке, а также компаний с аналогичной спецификой работы (например, рестораны).*

2. *Совершить серию посещений, чтобы оценить те факторы, которые определяют фирменный стиль качественного обслуживания выбранных гостиниц-конкурентов и других компаний. Таким образом, по итогам посещений собирается список интересных находок.*

В сервисе существуют уже вошедшие в классику решения.

**Пример**

При посещении престижного ресторана вы удивитесь, если при расчете вам вместе с чеком не принесут жевательную резинку/конфету или ваш официант не проводит вас до выхода. Все эти и другие мелочи в сумме определяют образ и лицо компании.

Внедрить свой уникальный перечень находок, который понравится вашим клиентам и поможет качественно подчеркнуть ваш индивидуальный стиль, который будет отличать вашу гостиницу от конкурентов.

**Пример**

В качестве совета: стоит позаботиться о том, чтобы выбранные изюминки были труднокопируемыми. Это в ваших интересах, потому что как только вы выйдете со своими удивительными находками в свет, ваши коллеги по рынку тут же могут перехватить ваш опыт.

Что касается стандартизации бизнес-процессов на основе сборников готовых стандартов, то в процессе внедрения эти стандарты обязательно должны быть адаптированы и откорректированы под особенности операционного процесса, структуры, функций и квалификации персонала конкретной гостиницы.

### ***Метод «игровое и деятельностное моделирование»***

Суть этого метода можно сформулировать как «метод проб и ошибок». Различные сценарии проигрываются не в реальном общении с клиентом, а в безобидной комфортной обстановке. Такие игры можно обнаружить на любом тренинговом занятии. Польза от таких мероприятий тройная.

Так как в тренингах обычно участвуют те, кто будет в дальнейшем исполнять отработываемые действия и навыки поведения, то происходит:

1. Вовлечение в разработку. Доказано, что когда люди участвовали в процессе разработки, то в дальнейшем они не испытывают дискомфорт от неожиданности требований, которые к ним предъявляют. К тому же сотрудники могут реализовать свои творческие

инициативы. В результате повышается удовлетворенность сотрудников от работы и увеличивается их лояльность предприятию.

2. Обучение. Продумывая и проигрывая возможные сценарии, например, работы с клиентом, сотрудники обучаются, и таким образом скорость внедрения стандартов существенно ускоряется. К тому же усвоение происходит не только на уровне знаний, но и на уровне практических навыков.

2. Более глубокий уровень самосознания. В процессе проигрывания ситуаций сотрудники становятся на позицию гостя.

Пример

По мнению участников, неизвестно, что полезнее — играть роль сотрудника или гостя. В частности, многие говорят о том, что теперь им понятней, почему некоторые клиенты теряют терпение в процессе обслуживания, либо понимают, почему так важна компетентность служащего. Особенно это интересно наблюдать, когда сотрудники предоставляют обратную связь и говорят словами клиентов. Многие вовлекаются очень эмоционально, что также способствует нужным изменениям.

На практике целесообразно в процессе разработки стандартов применять эти и другие методы в комплексе, в зависимости от конкретных ситуаций и потребностей бизнеса.

## **5.7 Алгоритм разработки стандартов — 3 шага к клиентскому сервису**

### ***Шаг №1. Диагностика сложившихся сервисных технологий***

С этой целью необходимо:

- оценить качество обслуживания клиентов в гостинице на нынешнем этапе, определить сильные и слабые места в используемой технологии;
- проанализировать рациональность и применяемость сложившихся стандартов сервиса;
- выявить «болевые» точки при взаимодействии с клиентом, а также при взаимодействии подразделений/сотрудников гостиницы между собой;
- описать целевые клиентские группы (сегменты рынка).
- определить удовлетворяемые и неудовлетворяемые потребности для каждой из них.

Одним словом, понять, что нужно регламентировать и стандартизировать.

Таким образом, во-первых, следует провести ревизию сложившихся регламентов, правил и процедур (стандартов) работы с клиентами. Независимо от того, прописаны они или «все и так о них знают». При этом не стоит ограничиваться типовыми речевыми модулями на приветствие и прощание — «Добрый день, гостиница ...». Это стандарты поведенческого сервиса. Практика показывает, что часто этими приветственными речевыми стандартами все и заканчивается.

Пример

Пройдите вместе с гостем к стойке регистрации и оцените те моменты, те этапы в обслуживании и общении, где:

- не хватает информации;
- неудобно;
- непонятно;
- потеряно неоправданно много времени;
- возникает волнение по поводу судьбы сделанного заказа и др.

Определите с точки зрения гостя, где начинается обслуживание, «открывается» продажа, и момент, где она заканчивается. Тогда вы прочувствуете, какие барьеры стоят на пути клиента. Через какие препоны он больше никогда не захочет пробираться, даже если цена будет ниже, чем у конкурентов.

Полезно посмотреть на технологический процесс гостиницы с точки зрения потребностей клиента. При этом очень важно помнить, что на каждом этапе потребности у гостя разные. Во-вторых, провести анализ продукта/услуги: особенности, предназначение, соответствие потребностей гостей и минимально необходимого сервиса. В-третьих, очень подробно прописать правила поведения (действия) для персонала гостиницы на каждом этапе, учитывая то, что в данный момент особенно важно для гостя.

### ***Шаг №2. Определение базовых элементов сервиса***

После того как идентифицировали, для кого предназначен продукт/услуга гостиницы, следует определить, какие процессы необходимо стандартизировать. Это могут быть:

- стандарты, отвечающие за первое впечатление клиента о гостинице;

Пример

- расположение и экстерьер здания, обустройство прилегающей территории;
- внешний облик помещений гостиницы, рабочих мест сотрудников;
- расположение информационных средств (табличек, указателей, стендов, печатной продукции и пр.);

- внешний вид сотрудников и др.

- стандарты, отвечающие за качество обслуживания клиента в гостинице;

Пример

- алгоритм работы с постоянными клиентами;
- принципы работы с потенциальными клиентами;
- технологии привлечения новых клиентов;
- последовательность отработки заказа;
- время на одну типичную процедуру обслуживания;
- правила формирования внутренних документов, стандарт их оформления;
- правила оформления внешних документов, стандарт их оформления и др.

- стандарты, отвечающие за эффективность работы гостиницы в целом.

Пример

- функции, права и обязанности сотрудников;
- общие правила поведения персонала;
- внутрифирменное взаимодействие;
- правила контроля и отчетности.

### ***Шаг №3. Разработка стандартов***

После определения, какие процессы необходимо стандартизировать, следует описание стандарта. Описание стандарта происходит по схеме (рисунок 2):

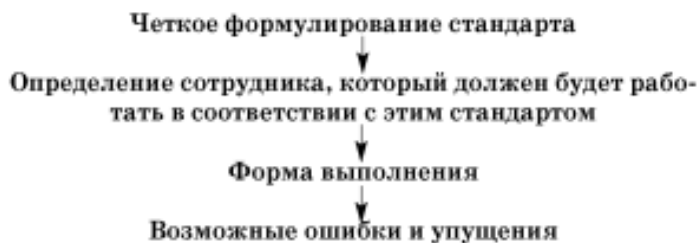


Рисунок 2 – Схема формирования стандарта

Пример

Образцы форм описания стандартов:

№ п/п	Стандарт	Персонал	Форма выполнения	Возможные ошибки и упущения

п/п	№	Стандарт обслуживания (что?)	Операционный стандарт (как?)	Ранг

В процессе разработки стандартов сервиса нередко можно столкнуться с такими проблемами, как непонимание или отрицание сотрудниками необходимости разработки стандартов, нежелание принимать их и работать в соответствии с разработанными стандартами. Для того чтобы избежать этих проблем, рекомендуется уже на этапе разработки документов привлекать к работе персонал, который впоследствии будет работать по этим стандартам. При этом различного рода поощрения и вознаграждения сотрудников руководством только приветствуются.

Кроме того, чтобы стандарты сервиса исполняли свои функции и соблюдались сотрудниками, они должны быть:

- понятны и логичны;
- удобны в исполнении персоналу и клиенту;
- введены не только для персонала первой линии, но и для участников всех бизнес-процессов в гостинице;
- количественно измеримы;
- реалистичны, то есть должны опираться на существующий бизнес-процесс, обеспеченный необходимыми ресурсами.

Необходимо стандартизировать не только процедуры взаимодействия с клиентом, но и регламентировать все внутрифирменные действия персонала, обеспечивающие получение конечного результата. Это взаимодействие между службами и подразделениями гостиницы.

Пример

Результатом разработки внутрифирменных стандартов могут быть:

- индивидуальная книга/папка/справочник сотрудника или руководство для персонала;
- папка новичка, рабочая тетрадь стажера;
- кодекс поведения сотрудников гостиницы;
- корпоративный кодекс;
- стандарт обслуживания клиентов;
- корпоративная книга сценариев продаж;
- стандарт ведения деловых переговоров и другие документы,
- подкрепленные регламентами (процедурами), подробно описывающими действия персонала в ходе выполнения своих должностных обязанностей.

Различают поведенческие стандарты, которые предписывают действия персонала в конкретных ситуациях (таблица 1).

Таблица 1 – схема поведенческих стандартов

<i>Вид деятельности</i>	<i>Персонал</i>	<i>Форма выполнения</i>	<i>Возможные ошибки и упущения</i>
<i>По просьбе гостя представить счет</i>	<i>Портье</i>	<i>Быстро, правильно, аккуратно и понятно составить счет, заполнив все поля.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Счет не оформлен/ оформлен неверно.</i></li> <li>• <i>Запись трудно разобрать.</i></li> <li>• <i>Долгое ожидание расчета.</i></li> </ul>
<i>Провести операции по расчету</i>	<i>Кассир</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Выяснить наличие дисконтной карты.</i></li> <li>• <i>Рассказать о дисконтной программе.</i></li> <li>• <i>Быстро провести операцию расчета с учетом всех скидок.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Не выяснено наличие дисконтной карты.</i></li> <li>• <i>Не рассказано о дисконтной программе.</i></li> <li>• <i>Неверно произведены расчеты.</i></li> </ul>
<i>Выдача сдачи, чека, полный расчет</i>		<i>Озвучить полученную сумму и выдаваемую сдачу.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Отсутствие разменных купюр.</i></li> <li>• <i>Операция с деньгами не озвучена.</i></li> </ul>

Важно помнить, что кроме поведенческих стандартов и регламентов взаимодействия с клиентами существуют и структурные, с четко обозначенными временными рамками.

#### Пример 1

Структурные стандарты можно разделить на:

Информирование. Перечень минимально необходимой обязательной информации, которую менеджер должен выдать клиенту о своей гостинице, о ее продуктах и услугах.

Процедуру и качество обслуживания клиента в гостинице. Принципы работы с клиентами. Последовательность отработки заказа. Время на одну типичную процедуру обслуживания. Правила формирования внутренних документов, стандарт их оформления. Правила оформления внешних документов, стандарт их оформления.

Правила (регламенты) работы с постоянными клиентами. Перечень обязательных действий, направленных на поддержание лояльности клиентов.

#### Пример 2

Стандарт структурного типа, описывающий информационное и рекламное обеспечение гостиничного номера:

- набор для номера должен соответствовать стандартам;
- использованные принадлежности убираются из номера;
- поэтажная служба должна иметь фотографии с изображением правильного расположения предметов;
- проверьте, все ли использованные принадлежности в освобождающихся номерах заменены;
- все информационные носители (папки, журналы и т. п.) должны быть в аккуратном состоянии, не мятые и без надписей;
- набор для номеров включает:
- канцелярская бумага/конверты;
- открытки (по требованию);
- анкета для гостя;



- меню Room Service;
- меню завтрака, которое вешается снаружи на дверную ручку;
- ручка или карандаш;
- список услуг, предоставляемых в гостинице;
- телефонный справочник (может также предоставляться по требованию);
- желтые страницы (может также предоставляться по требованию);
- блокнот для записей;
- пепельница и спички (за исключением номеров для некурящих);
- программа телевидения;
- мешок для сдачи белья в стирку и химчистку (2 шт.);
- бланки для прачечной и химчистки;
- мешок для обуви;
- варежка для обуви;
- ложечка для обуви;
- швейный набор;
- табличка «Пожалуйста, не беспокойте»;
- таблички с заявками на обслуживание ("Сдайте в стирку" и т. д.);
- карточка с объяснением, как пользоваться телефоном.

### 5.8 Внутренняя структура стандарта

В процессе описания стандарта необходимо учитывать:

- критерии его выполнения (например, время, конечный результат или эталонное поведение);
- полномочия исполняющих его сотрудников;
- ответственность сотрудников.

Эффективность действия стандартов зависит от деталей: чем больше подробностей и нюансов в них прописано, тем меньше ошибок и неправильных действий совершат сотрудники. Так как стандарты формируются на основе анализа ожиданий, потребностей клиента и способов удовлетворения этих потребностей, то в них должны быть представлены системы и процедуры, ориентированные на клиента и факторы, способствующие, а также препятствующие хорошему обслуживанию.

#### Пример

В поведенческих стандартах должны быть учтены вербальные (фразы, интонация) и невербальные (внешний вид, осанка, поза тела, мимика лица, зрительный контакт, движения, жесты и их скорость) аспекты общения с гостями.

Описывая стандарт, особенно в поведенческих стандартах, следует обязательно использовать так называемый подход «моменты истины». «Моментами истины» в обслуживании называют ситуации (точки соприкосновения), в процессе которых решается, завоеует компания надолго доверие и симпатии клиентов или нет. Задача сотрудников в эти особые моменты — проявить себя в выгодном свете в значимых для клиентов ситуациях. Важно понимать, когда именно это происходит, и научить сотрудников правильно себя вести в эти решающие моменты, чтобы мнение потребителей склонилось в нужную сторону. Эти моменты должны быть обязательно прописаны в соответствующих стандартах.

#### Пример

Первым моментом истины является процедура бронирования. От того, насколько быстро, точно и вежливо в гостинице пообщаются с клиентом (в случае бронирования по телефону), зависит, захочет ли клиент остановить свой выбор именно на этом отеле. Следующая очень важная точка соприкосновения — встреча и регистрация гостя при заезде. Как правило, именно здесь создается первое впечатление, которое является самым сильным и

глубоким. Оно часто определяет отношение клиента к гостинице во время его дальнейшего пребывания и однозначно должно быть позитивным.

«Момент истины» при обслуживании в ресторане, например, на завтраке, проходит подавляющее количество гостей.

Обычно лучше запоминаются начало и окончание обслуживания, поэтому процедура выписки и выезда из гостиницы также должна произвести на гостя положительное впечатление. Описанные выше ситуации можно назвать основными «моментами истины», однако в клиентском сервисе важен любой контакт с гостем, и каждая из служб гостиницы, каждый сотрудник в каждый момент общения с гостем, вносят свой вклад в создание окончательного впечатления об обслуживании. Поэтому нормы поведения и действия персонала должны быть описаны в стандартах для каждой контактной службы гостиницы.

Чтобы учесть как можно большее количество нюансов и сделать стандарты действительно ориентированными на клиентов, необходимо воспользоваться таким инструментом оценки качества обслуживания, как методика Servqual (см. главу 4). Качество услуги, согласно данной модели, измеряется с помощью показателя индекса качества SQI (Service Quality Index). Он отражает соотношение «ожидаемого» и «воспринимаемого» качества услуги и рассчитывается по результатам анкетирования потребителей услуги. Благодаря данной методике можно осуществлять мониторинг как общего индекса качества по отелю, так и для различных услуг, предоставляемых гостиничным предприятием. В процессе анкетирования оцениваются такие критерии качества обслуживания, как надежность, отзывчивость, осязаемость, уверенность, эмпатия (забота и степень индивидуального внимания к гостям). В международной и отечественной практике гостиничного бизнеса SQI выступает в качестве показателя, используемого при стандартизации продуктов и услуг.

Степень детализации стандарта может быть различной. При одном варианте описания в стандарт включаются не только необходимые действия персонала и готовые фразы при общении с гостем, но и требования к внешнему виду сотрудника, физическому состоянию помещения, оборудованию и др. Если объем стандарта достаточно большой, то целесообразнее разбить его на несколько отдельных стандартов.

#### Пример

Стандарт «Уборка гостевого номера» устанавливает общую последовательность проведения уборочных работ в номере, а подробные детали и нюансы описаны в следующих стандартах:

1. Подготовка к уборке. Вход в номер.
2. Проверка состояния номера.
3. Уборка пепельниц и мусора, вынос мусора.
4. Посуда.
5. Грязное белье.
6. Качество белья в номерном фонде.
7. Уборка кровати.
8. Окна и занавеси.
9. Мебель.
10. Телефонный аппарат.
11. Телевизор.
12. Холодильник.
13. Кондиционер.
14. Осветительные приборы, розетки и выключатели.
15. Зеркала, картины, рамы.
16. Пол/ковёр/ковровое покрытие (комната, прихожая).
17. Набор гостевых принадлежностей в номере.
18. Ванная комната — инвентарь, начало уборки и последовательность.

19. Туалетные принадлежности, хромированные аксессуары.
20. Зеркало, умывальник и туалетная полочка, стаканы.
21. Ванна/душевая кабина.
22. Шторка для ванны.
23. Полотенца/халаты.
24. Туалетная бумага.
25. Унитаз.
26. Пол ванной комнаты, корзина для мусора.
27. Стены, входная дверь, дверь в туалет, порог.
28. Окончание уборки номера и выход из номера.

Структурно стандарт может быть представлен в виде единого целого, где в определенной последовательности перечислены необходимые требования к поведению и действиям персонала, взаимодействию служб, оформлению документации и др.

Пример

Стандарт «Очередь у стойки»

Никто из гостей не любит стоять в очереди, поэтому служащие должны сделать все возможное для того, чтобы избежать длительных очередей у стойки регистрации.

Руководитель службы приема и размещения должен удостовериться, что в даты с высокой загрузкой номерного фонда имеется достаточный штат служащих при исполнении служебных обязанностей.

Руководитель службы приема и размещения должен удостовериться, что в часы максимальной нагрузки (выписка и заезд гостей) весь штат служащих находится на своих рабочих местах.

Служащие должны по возможности стараться избегать долгих бесед с одним гостем и заставлять ждать другого гостя.

Служащие должны избегать длинных бесед по телефону, особенно, если вызывающий — сотрудник гостиницы и можно решить служебный вопрос позднее.

Если во время обслуживания гостя звонит телефон, служащий должен принести гостю извинения и ответить на звонок.

Рекомендуется, чтобы обслуживание гостя было прервано не более чем один раз при необходимости ответить на звонок.

Если телефон звонит снова, ответить должен коллега или телефонист.

В ситуации, когда у стойки все же наблюдается очередь, служащий должен:

- держаться спокойно и уверенно;
- улыбаться;
- вести себя предельно вежливо и тактично;
- показать ожидающим своей очереди гостям, что их присутствие замечено (зрительный контакт, кивок головой, улыбка), и дать понять, что служащий займется ими, как только освободится;
- принести извинения гостю за вынужденное ожидание.

Запрещается прерывать обслуживание гостя или заставлять гостя ждать в результате общения служащих друг с другом. Гость всегда имеет приоритет.

При более сложной структуре стандарт может состоять из нескольких разделов, описывая не только действия персонала, но также разделяя какой-либо этап операционного процесса на более мелкие отдельные модули, устанавливая цель и задачи стандартизации, приоритеты, сроки, ответственность и минимальные требования для исполнения стандарта.

## Пример1

Структура стандарта «Уборка жилого номера» (рисунок 3).



Рисунок 3 – Структура стандарта «Уборка жилого номера»

## Пример 2

Стандарт «Регистрация и заселение гостей»

Задача:

Установить единый стандарт для службы приема и размещения в соответствии с утвержденной процедурой заезда, политикой гостеприимства и безопасности гостей.

Цель:

Обеспечить быструю, доброжелательную и эффективную процедуру регистрации и размещения всех прибывающих гостей.

К исполнению:

Всем сотрудникам службы приема и размещения.

Ответственность:

Начальник службы приема и размещения.

Минимальные требования:

К 11.30 все комнаты должны быть распределены согласно списку бронирования заездов (по категориям, ценам и т. п.).

Все номера под заезд на текущую дату должны быть в статусе «чистые» не позднее 14.00 (время начала заездов).

В пиковые часы заезда в холле около стойки приема должен находиться руководитель службы приема и размещения и/или дежурный менеджер для приветствия, оказания информационной поддержки гостям и необходимой помощи сотрудникам отдела.

Необходимо неукоснительное соблюдение стандартов внешнего вида и униформы сотрудников.

Прибытие гостя, регистрация и заселение в номер:

Искренне с улыбкой и доброжелательно приветствуйте каждого гостя в момент его приближения к стойке приема и размещения:

- используйте приветствие, соответствующее времени суток: «Добрый день/вечер/ночь/утро»;
- в момент оформления по крайней мере дважды обратитесь к гостю по имени;
- благодарите гостя после каждого его действия в процессе регистрации.

Регистрационные карты подготавливаются и распечатываются заранее на основе данных по бронированию и выдаются гостю для проверки и подписи.

Если комната не была предписана заранее, выберите категорию и тип комнаты согласно запросам гостя и наличию номеров.

Перед тем как выдать ключ, пропишите номер гостя в системе и убедитесь в том, что процесс прошел нормально.

Запрограммируйте ключ и передайте гостю в соответствующем кармашке, объясните гостю, где вы указали номер комнаты, на каком она этаже и как дойти до номера (не называя громко номер комнаты).

Пожелайте гостю приятного пребывания, предложите свои услуги и представьте гостя подносчику багажа для дальнейшего сопровождения до номера.

Положите регистрационную карту в соответствующую номеру комнаты ячейку.

Ожидание комнаты:

Если гость вынужден ждать комнату, необходимо придерживаться следующей процедуры:

- внесите данные гостя в лист ожидания;
- предложите гостю воспользоваться услугами баров, ресторана, разъясните, где он может просто подождать, и озвучьте предполагаемое время ожидания;
- произведите все необходимые процедуры оформления/регистрации;
- попросите подносчика багажа взять багаж гостя на хранение с выдачей соответствующего талончика;
- объясните гостю, когда, как и где ему будет передан ключ от его номера.

Положите регистрационную карту гостя в соответствующее место, при этом записав на карточке время начала ожидания.

Сообщите в хозяйственную службу номер/категорию необходимого номера.

Отслеживайте статус комнаты в период ожидания. Максимальное время ожидания — один час.

Ссылки и материалы:

- политика гостеприимства;
- политика по безопасности;
- инструкция финансового отдела по оплате счетов;
- инструкции и материалы по IT-системе.

При необходимости к стандартам могут прилагаться фотографии, схемы, слайды, учебные фильмы, образцы документации, регламенты процессов и другие материалы, необходимые для лучшего усвоения и выполнения стандартов.

## Пример 1

Прием гостя службой размещения

### 1. Назначение

Настоящий регламент процесса устанавливает порядок выполнения приема гостя службой размещения и является неотъемлемым приложением к должностной инструкции портье-кассира.

Цель процесса — удовлетворение потребности в размещении.

Задача процесса — обеспечение максимальной удовлетворенности гостя приемом и обслуживанием в гостинице, инициирование повторных прибытий гостей, увеличение клиентской базы.

## 2. Область применения

Данным регламентом должны руководствоваться портье-кассиры гостиницы.

Необходимая численность сотрудников и требования к компетентности определены в штатном расписании и должностных инструкциях персонала. Рабочее место портье-кассира — стойка службы приема и размещения, расположенная в холле гостиницы.

Для информационной связи со службой обслуживания используется телефон.

Основная информация для гостей находится на информационных стендах и в информационных папках и содержит:

- правила предоставления гостиничных услуг;
- сведения о стоимости услуг;
- сведения о перечне услуг, входящих в цену номера;
- перечень и цену дополнительных услуг, оказываемых за отдельную плату;
- сведения о порядке оплаты услуг;
- сведения о работе размещенных в гостинице предприятий сферы услуг;
- сведения об органе по защите прав потребителей;
- сведения о вышестоящей организации.

Нормативные требования по оказанию услуг регламентированы Постановлением Правительства РФ «Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг...» от 25.04.1997 №490 (с изменениями на 01.02.2005), Законом о защите прав потребителей, №109-ФЗ «О ми-грационном учете иностранных граждан ...».

## 3. Срок действия

Срок действия данного регламента — один год с последующим пересмотром.

## 4. Ответственность

Ответственным за разработку, проверку содержания, утверждение, предоставление пользователям, соблюдение порядка хранения настоящего регламента, внесение в него изменений, соблюдение требований документа пользователями является руководитель службы приема и размещения гостиницы Ф.И.О.

## 5. Описание процесса

Гость подходит к стойке регистрации. Дежурный администратор встречает гостя в режиме ожидания и готовности к диалогу: стоя или вставая при появлении гостя, с доброжелательной улыбкой, приветствуя гостя, взглядом или кивком головы дает понять, что гость замечен, но необходимо подождать оформления.

Если гость не является постоянным (знакомым) клиентом, чьи данные имеются в базе данных, выдает бланк анкеты для заполнения в период ожидания.

При встрече группы приветствие может быть обращено руководителю и ближайшим членам группы, находящимся в зоне оформления.

При работе с иностранными гостями, не владеющими русским языком, процесс приема ведется на доступном гостю иностранном языке. Владение английским языком является обязательным для сотрудников службы размещения.

Выясняет, бронировал гость номер или нет. Если да — сотрудник находит резерв при помощи АСУ, вводя для поиска фамилию гостя, номер брони или название контрагента. Если возникли неточности и поиск затруднен — при помощи заявки (первичного документа — бумажного носителя).

Сверяет паспортные данные гостя и регистрацию по месту жительства с данными, имеющимися в базе данных. Заполнение формы №1-Г «Анкета»:

- если данные гостя изменились — вносит изменения и распечатывает бланк анкеты по форме №1-Г;
- если изменения отсутствуют — распечатывает бланк анкеты формы №1-Г из АСУ и приступает к оформлению гостя;
- если информация о госте отсутствует в базе данных — предлагает гостю заполнить анкету, сверяет соответствие заполнения паспортным данным для последующего занесения в базу данных.

При регистрации иностранных граждан производит процедуру оформления в установленном законом порядке.

Ставит свою подпись на анкете, получает подпись гостя в соответствующей графе анкеты. Проверяет согласованную форму оплаты (наличный или безналичный расчет, пластиковая карта) по имеющимся в службе документальным данным (заявка, счет, отметки бухгалтерии, данные АСУ). При наличном расчете:

если гость намерен изменить тип ранее забронированного номера, вносит изменения при наличии требуемого номера;

при отсутствии другого типа номера готовит к оформлению ранее забронированный номер;

оформляет поселение гостя с выдачей кассового чека, соответствующего счета за оказанные услуги, карты гостя с отметкой о сроке проживания.

При оплате банковской картой — если гость намерен изменить тип номера, вносит изменения при наличии требуемого номера. Производит оформление гостя в соответствии с инструкциями банка и бухгалтерии предприятия, выдает чек, карту гостя с отметкой о сроке оплаты с последующим оформлением предусмотренных формой оплаты документов.

При безналичной форме оплаты — выполняет оформление гостя в ранее согласованный документально тип номера (при отсутствии других документальных указаний руководства) на срок, не превышающий срок оплаты по имеющимся документам (гарантийное письмо, счет), выдает карту гостя с отметкой о сроке оплаты с дальнейшим оформлением соответствующих форме оплаты документов.

При поступлении просьбы гостя об изменении сроков проживания по безналичному расчету или изменении стоимости номера в сторону увеличения — предлагает до согласования опроса об оплате между предприятиями разместиться согласно имеющейся заявке и при получении согласия гостя — размещает в номере согласно заявке.

Направляет гостя для согласования вопроса дальнейшей платы к руководителю службы приема и размещения/в бухгалтерию. Размещает с изменениями при получении разрешения на замену типа номера.

При несогласии — предлагает решить вопрос с руководителем службы приема и размещения/бухгалтерией для получения разрешения на размещение. Размещает при получении разрешения.

При необходимости в процессе оформления в вежливой и доброжелательной форме дает дополнительную информацию и отвечает на вопросы гостя в пределах служебной компетенции профессионально, в краткой, доступной и корректной форме, не отвлекаясь на посторонние темы при наличии последующих гостей, ожидающих оформления. По окончании процесса желает гостю приятного отдыха.

#### 6. Указания и примечания

В настоящем регламенте использованы ссылки на следующие нормативные документы: Постановление Правительства РФ «Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации» от 25.04.1997 №490 (с изменениями от 01.02.2005);

Закон о защите прав потребителей;

Федеральный закон №109-ФЗ «О миграционном учете иностранных граждан и лиц без гражданства в Российской Федерации».

Должностная инструкция портье-кассира гостиницы «...»

ГОСТ Р ИСО 9000-2001. Система менеджмента качества. Основные положения и словарь.

ГОСТ Р ИСО 9001-2001. Система менеджмента качества. Требования.

#### 7. Планирование процесса

Планирование процесса и его обновление осуществляются ответственным за разработку лицом один раз в два года, при этом используются следующие данные:

- планы организации на год;
- результаты выполнения предыдущих планов;
- протоколы, фиксирующие результативность процесса;
- протоколы внутренних и внешних аудитов;
- изменения входных данных процесса.

#### 8. Мониторинг, измерение и оценка процесса

##### 8.1. Оперативное наблюдение

Оперативное наблюдение и оценка шагов процесса выполняется исполнителями с целью определения его функционирования в рамках установленных требований.

8.2. Определение результативности процесса Результативность процесса оценивается один раз в год, при этом выполняется:

- оценка функционирования процесса приема и размещения гостя, его пригодность и адекватность к изменяющимся условиям;
- обеспечение планирования улучшений.

Показатели результативности настоящего процесса устанавливаются сроком на один год. Результативность процесса считается достигнутой, если зафиксировано увеличение процента инноваций применительно к услуге и деятельности персонала по результатам анализа.



Результаты подсчетов протоколируются и сохраняются.

По истечении одного года критерии подлежат пересмотру.

## Пример 2

Планирование рабочего дня супервайзера планирование рабочего дня — одна из важнейших задач руководителя. Без компетентного планирования возникают проблемы, которые как снежный ком увеличиваются в объеме, что, безусловно, приводит к снижению уровня сервиса.

Планирование рабочего дня дежурного супервайзера: Дежурный супервайзер начинает свой рабочий день в 6.30, т. е. на 1 час раньше остальных супервайзеров. Дежурный супервайзер должен:

1. Ознакомиться с журналом передачи смен, включая информацию:
  - о состоянии номерного фонда;
  - о невыполненных работах, заданиях руководства и просьбах гостей;
  - по техническим заявкам;
  - об инцидентах за истекшие сутки;
  - акты на испорченное и утерянное имущество гостиницы;
  - неоплаченные счета за услуги службы обслуживания.
2. Проверить наличие ключей в сейфе.
3. Распределить работу с учетом информации, записанной в журнале передачи смен и отчета из АСУ.
4. Проверить кладовые на этажах на наличие всего необходимого для работы (гостевые принадлежности, химические средства для уборки, инвентарь), составить список недостающего и проинформировать об этом руководителя службы.
5. Составить «Отчет о состоянии номерного фонда/по статусам номеров» к 9.30.
6. Отдать на подпись «Отчет о состоянии НФ» руководителю службы обслуживания, поставив его в известность о расхождении в статусах номеров.
7. Отправить «Отчет о состоянии НФ» к 10.00 в службу приема и размещения для сверки, копию данного отчета подшить в одноименный файл.

Планирование рабочего дня супервайзера:

1. С 8.00 до 9.00 супервайзер должен пройти по всем вверенным ему территориям, т. е. проверить:
    - поэтажные холлы и коридоры;
    - площадки гостевых и служебных лифтов;
    - центральную и запасную лестницы;
    - кладовые на этажах;
    - туалеты на этажах;
    - комнаты горничных.
- На основании обхода составляется план действий, например:
- проинформировать горничных о некачественной уборке той или иной территории;

- выписать заявки в инженерную службу на выполнение определенных работ (замена лампочек, покраска стен, подклейка обоев и т. д.);
- запланировать дату чистки ковров машинами (при необходимости);
- проконтролировать исполнение.

2. В 9.00 супервайзер обязан сверить свой лист с рабочими листами горничных.

Записать на рабочем листе замечания, выявленные в процессе обхода.

Супервайзер должен точно знать, кто работает на этаже и все ли номера учтены для уборки.

3. В случае выявленных расхождений по статусу номеров супервайзер обязан немедленно информировать дежурного супервайзера.

На основании информации, полученной от горничных и супервайзеров, к 10.00 составляется «Отчет о состоянии номерного фонда».

4. Ежедневно супервайзер обязан проверять состояние рабочих тележек горничных, на которых должно быть все необходимое для работы.

5. Супервайзер обязан обращать внимание на внешний вид персонала и делать корректные замечания в случае отклонения от установленных стандартов.

6. В течение рабочего дня супервайзер систематически проверяет рабочие листы горничных и корректирует их задания согласно ситуации, а также планирует свою работу по проверке номеров.

7. Супервайзер обязан проверить не менее 50 номеров за смену и владеть полной информацией о состоянии номеров.

8. Супервайзер должен быть очень внимательным при проверке номеров и выявлять недостатки, которые должны быть устранены тем или иным образом. На основании контроля составляется план действий:

- проведение тренингов с горничными для повышения их профессионализма;
- проведение генеральной уборки номеров с привлечением инженерной службы;
- оформление технических заявок;
- изменение статуса номера в случае выполнения соответствующих работ;
- контроль исполнения запланированных работ;
- номера со статусом «без сервиса» и «технические неполадки» проверяются ежедневно.

9. Таким образом, к концу рабочего дня супервайзер может проанализировать свою работу и запланировать свои действия на следующий день с учетом невыполненной работы текущего дня, а также перспективных планов.

10. Если супервайзер уходит на выходные дни, он обязан оставить информацию по этажу в журнале передачи смен.

11. За 20 мин. до конца смены супервайзер должен сверить свой рабочий лист с листами горничных, указав на замечания (если они есть).

12. Проверить рабочие тележки и состояние кладовых.

13. Подписать рабочие листы горничных, если все участки в отличном состоянии и все номера убраны.

14. Супервайзер обязан поблагодарить горничных за труд.

15. Все замечания должны высказываться в очень корректной форме.

16. Супервайзер возвращается в офис за 10 мин. до конца смены для передачи информации вечернему супер-вайзеру. При этом учитываются все номера с табличками «не беспокоить», на ремонте, отказы гостей от уборки, пожелания гостей (если они есть), а также информация о невыполненных работах.

### Пример 3

Планирование рабочего дня горничной Грамотное планирование рабочего дня способствует эффективной работе и рациональному распределению сил в течение смены.

Рабочий день горничной начинается в 7.30. Горничная обязана:

1. Получить в офисе хозяйственного отдела рабочий лист (задание) и ключи. На рабочем листе указаны:

- этаж;
- служебные помещения, предписанные для уборки;
- количество номеров, в том числе «занятые», «свободные грязные», «VIP», «чистые, под заезд».

2. С 7.40 до 8.10 горничная должна заниматься уборкой общественных помещений, указанных в рабочем листе.

Горничная должна знать, что она не может использовать пылесос до 9.00, чтобы не беспокоить гостей. Если необходимо убрать мусор с ковра до 9.00, уборка должна производиться с помощью сметки и совка. Горничная должна следить за состоянием стен в коридорах, они должны быть без пятен и полос.

3. С 8.15 до 9.00 горничная должна проверить статусы всех номеров, кроме занятых.

Номера, в которых живут гости, могут быть проверены только с 9.00.

В случае если на дверях висит табличка «не беспокоить» горничная не имеет права входить в номер, она должна проинформировать об этом супервайзера и сделать об этом отметку в рабочем листе.

4. О всех расхождениях в статусах номеров горничная должна поставить в известность супервайзера.

5. При проверке статусов номеров необходимо нажимать клавишу на сливном бачке унитаза, что позволит проверить бачок на исправность, и, самое главное, предотвратить образование плохого запаха в ванной комнате.

6. В случае если горничная обнаружила какие-либо неисправности (перегорела лампочка, течет вода, очень жарко или холодно в номере), она обязана поставить в известность супервайзера.

7. Последовательность уборки номеров зависит от ситуации:

- в первую очередь убираются номера по просьбе гостей;

- в период высокой загрузки уборку необходимо начинать со «свободных грязных» номеров.

- номера VIP-гостей должны быть убраны до 12.00;
- все номера, предписанные под заезд, должны быть готовы к 12.00, но это зависит от времени заезда гостя;

- «занятые» номера убираются в течение рабочего дня;
- очередность уборки номеров может корректироваться супервайзером в течение дня в зависимости от ситуации.

Обед горничной — 30 мин.: с 12.30 до 14.00 в удобное для бизнеса время.

8. Горничная должна убедиться, что к концу рабочего дня:

- все предписанные номера убраны;
- замечания выполнены;
- рабочая тележка в порядке;
- рабочий инвентарь в идеальном состоянии;
- рабочий лист содержит полную информацию о проделанной работе и подписан супервайзером.

9. За 10 минут до окончания смены горничная должна зайти в офис для сдачи ключей и рабочего листа вечернему супервайзеру, обратив его внимание на все отказы гостей от уборки, номера, закрытые изнутри, с табличками «не беспокоить» и дополнительные просьбы гостей.

10. Перед уходом из офиса посмотреть расписание на следующий день.

Таким образом, стиль описания и структура самого стандарта, поддерживающие его материалы, достаточно разнообразны. Каждое гостиничное предприятие имеет возможность выбора и установления оптимального для него варианта, выделяющего гостиницу среди конкурирующих аналогов на рынке.

### **Практическое занятие 5,6 (4 часа)**

#### **Тема: КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА В ТУРИЗМЕ**

- Программа контроля качества
- Методика определения уровня обслуживания в гостинице
- Технология «Тайный клиент»

#### **1 Программа контроля качества**

Разработка программы контроля качества предполагает определение целевых ориентиров, на достижение которых будут направлены мероприятия содержательной части этого документа. Структурно подобный документ можно представить в виде схемы (рисунок 4).



Рисунок 4 – Основной подход к контролю качества в гостинице

При разработке программы контроля качества необходимо руководствоваться следующими целями:

- сохранение имеющихся клиентов и расширение их круга за счет привлечения новых посетителей;
- быстрое решение возникающих проблем, связанных с качеством предложения, благодаря установлению обратной связи;
- возможность оценить мероприятия, улучшающие или ухудшающие качество гостиничного предложения в масштабах всей гостиницы;
- постоянный контроль над мерами, принимаемыми для повышения качества (маркетинговый план);
- создание основы для обучения и повышения квалификации персонала предприятия процессу продаж с применением традиций качества.

Реализация целей, поставленных выше, предполагает определенные временные рамки. Таким образом, процесс контроля качества услуг занимает несколько этапов.

1-й этап. Определение масштабов измерения качества.

Для того чтобы сделать первый шаг — определить масштабы качества — необходимо применить все формы стандартизации, относимые к качеству. Четко определенные масштабы качества, которые связаны с объемом работ, условиями работы, уровнем подготовки персонала, должны быть реалистичными и достижимыми, чтобы стать основой всех последующих усовершенствований.

2-й этап. Постановка вопросов, проверяющих уровень качества.

Здесь должны различаться сфера, контактирующая с клиентами, и службы заднего плана, или сфера управления и обслуживания гостиничного предприятия. Мнение клиентов о

качестве обслуживания должно изучаться на основе внутригостиничных листов-опросников. Сфера обслуживания гостиничного предприятия, включающая склады и хранилища, технические службы и т. д., контролируется на предмет качества с помощью специальных листов качества (внутрипроизводственных стандартов).

3-й этап. Контроль. Действия. Оценка. Опросники и листы проверки качества должны составлять основу для разработки программ профессиональной подготовки персонала отделов обслуживания. Работа персонала гостиницы должна быть сфокусирована на повышение качества, качество должно рассматриваться с точки зрения гостя. С другой стороны, программа проверки качества способствует лучшему взаимодействию подразделений гостиницы между собой. В любом случае высшему менеджменту предприятия следует рекомендовать рассматривать возникшую проблему качества с позиции «почему это случилось», а не с позиции «кто виноват».

4-й этап. Постановка целей качества в маркетинговом плане. В годовом маркетинговом плане, помимо анализа рыночной конъюнктуры, следует также отражать анализ собственного производства, в первую очередь — состояние качества обслуживания на данном предприятии. В рамках планирования деятельности предприятия должны быть определены стандарты качества работы отеля, которые устанавливаются в маркетинговом плане как конечная цель и контролируются наиболее строгим критиком — клиентом.

## **2 Методика определения уровня обслуживания в гостинице**

Оценка уровня обслуживания в гостинице проводится путем анонимного тестирования. В процессе тестирования заполняется анкета. По результатам заполнения анкеты, согласно установленным в ней балльным показателям оценки уровня обслуживания, определяются размеры снижения баллов по каждому из отмеченных недостатков.

На основании установленных размеров снижения балльной оценки определяется обобщающий показатель уровня обслуживания в целом. Для этого общая сумма баллов снижения оценки вычитается из максимально возможной суммы — 1000 баллов.

Результаты расчета обобщающего показателя уровня обслуживания по гостиничному предприятию сопоставляются с нормативами.

Нормативный уровень обслуживания устанавливается в следующих размерах:

- высокий — от 850 баллов и выше;
- средний — от 600 баллов до 849 баллов;
- низкий — ниже 600 баллов.

### **Практическое занятие №7 (2 часа) Деловая игра «Тайный клиент»**

Качество обслуживания клиентов, особенно в условиях экономического кризиса — один из наиболее значимых факторов успеха каждого предприятия сферы услуг, будь то гостиницы, рестораны, туристические фирмы.

Высокий уровень сервиса приводит к увеличению количества лояльных клиентов, формирует благоприятный имидж предприятия, что, в свою очередь, приводит к росту его финансовых показателей.

Наиболее эффективным и надежным инструментом улучшения качества обслуживания, принятым сегодня абсолютным большинством гостиниц и гостиничных сетей, ресторанов и других компаний сферы услуг в странах Запада, является технология Mystery Customer/ Shopping — «Тайный клиент/покупатель». Специализированные агентства США и Великобритании, выполняющие для своих заказчиков программы Mystery Shopping/Customer, входят в первую десятку по финансовому обороту среди исследовательских компаний.

Наиболее интенсивно использование программ Mystery Customer как инструмента измерения и улучшения качества в сфере услуг происходит в последние несколько лет. Прежде компании на рынке услуг решали проблему повышения качества сервиса с помощью двух основных инструментов: опросы покупателей и тренинги персонала.

При опросах, как правило, интервьюировались клиенты, сделавшие покупку (опрос в месте покупки), либо клиенты, участвующие в программе лояльности (опрос по почте или по телефону). При этом преимущественно измерялась удов-летворенность клиентов по ряду параметров. Собранная с помощью опросов и обработанная информация помогала выявить недостатки в обслуживании и сопоставить качество сервиса. Со временем наблюдается отказ от большей части опросов в пользу Mystery Customer, поскольку опрос, как инструмент маркетинговых исследований, обладает рядом недостатков: необходимостью значительной выборки, высокой стоимостью и меньшей надежностью информации.

#### Пример

Подсчитано, что программа мониторинга удовлетворенности покупателей сервисом (опрос) стоит в 5–7 раз больше, нежели программа Mystery Customer, направленная на получение аналогичной информации. Клиенты могут не помнить деталей поведения сотрудника предприятия сферы сервиса либо небрежно относятся к участию в опросе, тогда как специалист, выполняющий роль тайного гостя, имеет специальную подготовку и получает деньги за точную фиксацию необходимых существенных параметров.

Тренинг контактного персонала, безусловно, способен существенно повлиять на качество обслуживания в гостинице и ресторане. Однако система тренингов не дает гарантии, что персонал действительно будет использовать полученные знания и навыки при работе с клиентами. Необходимы регулярный контроль и четкая система использования результатов контроля, которые известны персоналу и влияют на размеры его вознаграждения.

Методика Mystery Customer — эффективный инструмент оценки качества обслуживания с помощью специалистов, выступающих в роли клиента. Прошедшие специальную подготовку тайные клиенты посещают гостиницу как обычные гости. Они общаются с персоналом, отмечая дружелюбие, вежливость и компетентность сотрудников или их отсутствие. Обращают внимание на использование техник персональной продажи, на выполнение ряда конкретных стандартов работы, например, информирование покупателя продавцом о новых товарных поступлениях, о специальных акциях и т. д. Берут на заметку внешний вид персонала, чистоту в гостинице, температуру блюд в ресторане, уровень музыкального фона в зале обслуживания и прочее. При необходимости визит тайного покупателя может сопровождаться аудио-либо видеозаписью (естественно, скрытой).

Собранную информацию тайный клиент заносит в оценочный формуляр, состоящий из ряда блоков по компонентам обслуживания.

Стандартная оценка в рамках программы Mystery Customer включает фиксацию выполнения стандартов сервиса (чек-листы в формате ДА/НЕТ), субъективную оценку обслуживания по ряду параметров (обычно по шкале удовлетворенности) и комментарии сотрудника в свободной форме относительно впечатлений от посещения гостиничного предприятия.

#### Пример

Услуга Mystery Customer позволяет ответить на следующие вопросы:

Насколько качественное обслуживание предоставляет ваша гостиница?

Соответствует ли клиентская политика вашей гостиницы имиджу и позиции, занимаемой на рынке?

Эффективна ли работа менеджеров по продажам, службы приема и размещения и других подразделений гостиницы?

Дает возможность проверить:

умение менеджеров и контактного персонала грамотно вести разговор и качественно обслуживать клиентов;

согласованность работы различных служб гостиницы;

эффективность работы различных служб гостиницы (службы приема, отделов бронирования и продаж, ресторана, других сервисных служб).

Проведение исследования методом Mystery Customer дает уникальную возможность увидеть со стороны всю цепочку взаимодействий клиент — продавец/исполнитель, проанализировать весь механизм ведения и совершения продажи и обслуживания, выявить стратегические ошибки в работе гостиничного предприятия.

Это позволит:

- улучшить отношения с клиентами;
- построить эффективную модель управления персоналом;
- скорректировать систему зарплат;
- решить организационные вопросы компании.

В целом программа Mystery Customer позволяет оптимально и наиболее объективно выявить и проанализировать как сильные, так и слабые места работы с клиентами и позволяет взглянуть на сервис вашей компании глазами заинтересованного потребителя. Программа Mystery Customer является здоровой формой контроля качества сервиса и позволяет (на регулярной основе) получать количественные и качественные результаты его измерения. А, как известно, то, что измеряется и контролируется, — улучшается.

Использование собранной информации

Полученная информация учитывается при аттестации персонала и руководителей подразделений и влияет на распределение премий, надбавок, на продвижение сотрудников по служебной лестнице. Такая система оценки их труда стимулирует сотрудников предоставлять клиентам отличный сервис. Систематизированные данные позволяют выявить недостатки в обслуживании и принять соответствующие меры локального характера (повысить чистоту в номерах, уменьшить громкость музыкального фона в ресторане, провести повторные тренинги персонала для N-го подразделения компании). Программа дает возможность оптимально решать вопросы:

- мотивации персонала и руководителей гостиничного предприятия;
- оценки эффективности тренингов персонала;
- выявления недостатков в работе гостиницы, требующих устранения (например, процедура оформления и подтверждения брони);
- анализа конкурентной ситуации (тайные клиенты могут также оценивать предприятия конкурентов).

Мотивация персонала — наиболее важная функция Mystery Customer. Информация о качестве обслуживания приводится к ряду индексов, на уровне:

- всей гостиничной сети;
- гостиницы;
- отдельного сотрудника (одна из разновидностей программы Mystery Customer).

Индексы сервиса интегрируются в схемы мотивации сотрудников компании, от рядовых до руководителей подразделений, и формируют от 10 до 30% заработной платы сотрудника на следующий период. Для построения индексов сервиса используется определенная методика, основывающаяся на данных о вкладе каждого компонента обслуживания (встреча гостя, выяснение потребностей, внешний вид) в общий уровень удовлетворенности покупателя.



Такая система мотивации типична для розничных предприятий в странах Запада. Она широко применяется в отраслях сферы услуг, будучи наиболее эффективным способом мотивации всего персонала не только на крат-ковременное увеличение продаж любой ценой, но и на укрепление долгосрочных позиций компании на рынке, ключевым элементом чего является лояльность клиентов.

Диагностика недостатков — информация по таким компонентам обслуживания, как, например, «работа с возражениями клиентов» и по отдельным специфичным стандартам работы персонала, например, «информирование о специальных предложениях и акциях гостиницы», позволяет направить в случае необходимости последующий тренинг персонала в нужное русло.

Собранная диагностическая информация является крайне полезным базисом для бизнес-тренера при разработке программы тренинга, поскольку учитывает выявленные реальные недостатки в работе конкретного персонала. Помимо конкретизации программы тренингов информация, собранная с помощью Mystery Customer, используется руководством подразделения при коммуникациях с персоналом, например, в корпоративных газетах, почтовых рассылках. Выявленные недостатки могут и должны обсуждаться на собраниях коллектива, стимулируя осознание персоналом общих задач и помогая выработать конкретный план действий по их достижению. Диагностическая информация по качеству обслуживания используется для отслеживания общих тенденций в уровне сервиса, предоставляемого предприятием, и сопоставления их с общерыночными тенденциями, с действиями конкурентов, изменениями в предпочтениях клиентов и т. д. Это существенно повышает эффективность принятия решений о размещении ресурсов предприятия. Ресурсы направляются в те сферы, где необходимо улучшение.

Программа Mystery Customer дает руководству гостиничного предприятия уверенность, что сотрудники компании стараются, прикладывая реальные усилия для обеспечения клиентам компании высокого качества обслуживания.

Этапы программы Mystery Customer

Определение целей программы

Самый важный шаг в разработке программы Mystery Customer — установление ее целей. Определяется, что будет оцениваться, и как будет использована полученная информация.

Возможно, целью программы будет оценка техники продаж, используемой персоналом, либо выполнение сотрудниками стандартов обслуживания, например, скорость выполнения заказа в ресторане или информирование о фирменных блюдах. Целью программы может быть отслеживание динамики качества сервиса на вашем предприятии по отношению к конкурентам и т. д.

Конкретные цели программы Mystery Customer могут быть самые разные в зависимости от потребностей заказчика.

Разработка критериев оценки

Критерии оценки должны опираться на установленные предприятием стандарты продукта и сервиса и согласовываться с целями программы. Критерии выстраиваются в соответствии с последовательностью действий сотрудника (-ов) и клиента в процессе бронирования, заезда, обслуживания во время пребывания и выезда из гостиницы. Фиксация выполнения стандартов продукта и сервиса осуществляется посредством балльной оценки (в формате ДА/НЕТ и другими способами).

Пример

Критерии оценки процедуры бронирования номера в гостинице по телефону могут быть представлены в следующей последовательности:

- ответ на звонок до 4-го гудка;

- стандартная формула приветствия;
- вежливость и дружелюбие сотрудника, «улыбка» по телефону;
- информация о гостинице, номерах, предоставляемых услугах и ценах;
- вопросы, касающиеся процедуры бронирования;
- благодарность за обращение в гостиницу и объяснение, как добраться до гостиницы;
- срок получения подтверждения от гостиницы;
- соответствие оформления письма-подтверждения стандарту гостиницы, отсутствие орфографических ошибок.

#### Выборка

Это наиболее критический этап — определение числа клиентов, выполняющих оценку. К расчету необходимого числа наблюдений (оценок) применимы все классические методы статистического расчета объема выборки, ибо недостаточное число наблюдений ведет к неправильным выводам о различиях в уровне сервиса между отделениями компании, что особенно катастрофично при использовании оценок Mystery Customer в схемах мотивации руководителей подразделений. С другой стороны, неоправданно высокое число оценок без необходимости увеличивает стоимость самой программы.

#### Подбор тайных клиентов

Наиболее важный аспект — учет характеристик действительных клиентов при подборе специалистов для выполнения оценки. В процессе подбора (matching) используют демографические, поведенческие и психографические характеристики действительных клиентов.

#### Подготовка/тренинг тайных клиентов

Перед началом участия в программе каждый тайный клиент должен обязательно ознакомиться со стандартами предприятия, а при их отсутствии согласовать с руководством гостиницы вариант оценочной анкеты и сценарий проведения акции. При более тщательной проработке программы компания-аудитор организует для каждого тайного клиента тренинг и тестирование по данному конкретному проекту. Существует два вида тренинга клиентов: общий и специфический. Общий выполняется без привязки к предстоящей работе, как способ повысить квалификацию клиентов, специфический же тренинг проводится перед каждым новым проектом.

#### Процедуры оценки

Поведение тайного гостя до/во время/после посещения предприятия регулируется набором документов. К подобного рода документации относятся, в первую очередь, сценарий поведения (регулирует конкретные действия тайного клиента — о чем спрашивать, куда смотреть, как долго находиться у стойки регистрации и т. д.), а также легенда клиента (письменное изложение цели визита, проблемы, ситуации и т. д., своего рода памятка для тайного гостя — позволяет придать больше естественности его поведению).

Компания-заказчик сама определяет, на что именно будет сделан акцент в исследовании «Тайный гость».

#### Пример

##### Сценарий «Проверка коммуникативных навыков»

#### Ситуация 1

Клиент обращается с просьбой к администратору помочь в выборе номера. В течение разговора клиент «перебирает» разные категории номеров, просит описать каждый из них и подробно объяснить их отличие друг от друга, выражает сомнения по поводу уровня сервиса, высказывает возражения относительно неоправданно высоких цен, проверяет знание сотрудником гостиницы ассортимента услуг и цен, хвалит конкурентов и сравнивает с ними данное предприятие, провоцирует сотрудника («у вас все плохо», требует услуг и комфорта,

характерных для гостиниц более высокой категории), устанавливает уровень обслуживания в целом.

1-й вариант: после 10–15-минутного разговора клиент отказывается от заселения и покидает гостиницу.

2-й вариант: клиент соглашается на покупку и подробно отслеживает процесс поселения, наблюдая работу других сотрудников за стойкой регистрации.

## Ситуация 2

Клиент в ресторане в процессе выбора подробно расспрашивает официанта о способе приготовления и содержанием 8–10 блюд, просит заменить какой-либо ингредиент или приготовить блюдо не из меню ресторана, высказывает пожелание увеличить/уменьшить громкость фоновой музыки в зале, предъявляет претензии к вкусу, температуре, последовательности подачи блюд и напитков, к сумме выставленного счета, отказывается оплатить какое-либо блюдо и т. п.

В каждой ситуации отслеживаются умения сотрудника правильно устанавливать контакт с посетителем, выделять преимущества своей гостиницы/продукта/услуги, стимулировать клиента к совершению покупки. Дополнительно оцениваются коммуникабельность, стрессоустойчивость, лояльность персонала, умение разрешать жалобы, работать с возражениями и претензиями клиентов, выходить из конфликтных ситуаций.

## Контроль качества

Качество собираемой информации — условие успешности программы Mystery Customer. Для контроля фактического выполнения визитов тайными гостями используются различные методы: фиксация имен сотрудников, счета/чеки (при совершении покупки) и др.

Единственный способ добиться высокого качества выполнения программы Mystery Customer — обратиться к профессиональному провайдеру данных услуг.

## Анализ информации

Аналитический план разрабатывается заранее и включает перечень и типологию выходной информации. Как правило, аналитические техники в Mystery Customer несложны. Также важным аспектом здесь является скорость ввода и обработки информации, что предопределяет актуальность и «свежесть» полученной информации.

## Использование информации

После передачи заказчику отчета (форма отчета предварительно согласуется) по очередной волне (этапу) программы Mystery Customer, информация обязательно должна быть использована внутри организации заказчика.

## Пример

По итогам акции «Тайный клиент» руководство гостиничного предприятия получает отчет, в котором будут отражены:

Все этапы взаимодействия с клиентом:

- как совершается первичный контакт;
- насколько грамотно выясняются потребности клиента; использование информации;
- знает ли персонал продуктовый ассортимент и ценовую политику гостиницы;
- на что делается акцент при представлении продукта гостиницы/показе номеров.

И в целом соблюдают ли сотрудники требования руководства относительно качества и стиля обслуживания.

Сильные и слабые стороны контактного персонала при общении с клиентами.

Умения и навыки разрешать сложные и конфликтные ситуации.

Послепродажное обслуживание.

## Пример

Очень важно, чтобы заранее были определены виды решений, которые будут приняты на основе тех или иных результатов (например, поощрение и распределение премий среди сотрудников) — то, что в маркетинговых исследованиях принято называть action standard. Также необходимо заранее определить адресатов информации — это могут быть отдел маркетинга (общие тенденции в сервисе), директор по персоналу (индексы сервиса для подразделений), руководители служб и подразделений (диагностика недостатков по каждому подразделению).

На основании отчета делаются своевременные выводы об уровне квалификации персонала, работающего с клиентами, о соответствии сотрудников занимаемым ими должностям и возможных перестановках для повышения эффективности их работы, о лояльности и мотивированности со-трудников (это поможет при создании коллективных и индивидуальных программ мотивации), о дальнейшем развитии персонала (какое и кому требуется обучение).

#### Мониторинг изменений

Условие успешности программы — постоянное повторение этапов. Программы Mystery Customer эффективны лишь при регулярном выполнении. Наиболее обычная периодичность — от ежемесячной до ежеквартальной.

#### Пример

Типичная динамика уровня сервиса на предприятии при выполнении программы Mystery Customer/Shopping отражена на следующей схеме (рисунок 5).



Рисунок 5 – график динамики уровня сервиса

Как видно из графика, уровень сервиса увеличивается уже после 2-й волны программы. Следует помнить, что, по опыту ряда агентств, специализирующихся на Mystery Customer/Shopping, уровень сервиса (при волнах программы начиная с 3-й) остается высоким лишь при дальнейшем выполнении программы. При ее прекращении уровень сервиса падает уже через 2–3 месяца, и через год или даже раньше возвращается на исходный уровень.

Стоимость внедрения программы Mystery Customer относительно невысока в сравнении с принятыми расценками на маркетинговые исследования, и, как свидетельствует опыт, практический эффект от программы Mystery Customer огромен.

#### Задание

Разработать чек-листы в формате ДА/НЕТ для фиксации выполнения стандартов сервиса:

Менеджера турфирмы  
Горничной в гостинице  
Официанта

### Практическое занятие №8 Метод кейс-стади «Внутренний контроль»

Контроль означает регулирование деятельности организации таким образом, чтобы установленные ею показатели оставались в приемлемых пределах. Без подобного регулирования организации не смогут получать информацию о том, насколько успешно они действуют с точки зрения их стратегических целей. Система контроля позволяет сравнивать полученные ею показатели с за-планированными.

Институт внутренних аудиторов определяет контроль как любое действие, предпринимаемое руководством для наиболее вероятного достижения поставленных целей.

Он указывает, что контроль может быть:

- превентивный: позволяет предотвратить нежелательные события;
- выявляющий: позволяет выявлять и корректировать нежелательные события, которые уже произошли;
- директивный: позволяет произойти желательным событиям и стимулировать их.

Концепция внутреннего контроля является основополагающей для эффективных действий любой хозяйственной единицы. Каждому руководителю, планирующему, организующему и контролирующему работу подразделения или целого предприятия, должно быть понятно, что одним из условий эффективного управления является постоянное получение обратной связи о процессе и результатах деятельности. С самого начала следует построить систему постоянного контроля, отслеживания процесса выполнения его задания и анализа промежуточных результатов. У руководителя любого предприятия есть определенная система управления, согласно которой принимаются решения, реализуется продукт, а в результате достигаются или не достигаются цели.

#### Этапы процесса контроля

Вне зависимости от вида системы контроля в процессе контроля существует несколько основных этапов (рисунок 6).



Рисунок 6 – Этапы процесса контроля

Первый этап — установление критериев: стандартов и показателей выполнения работы

Как правило, критерии определяются согласно имеющейся миссии компании и должны согласовываться с задачами организации. Контрольный стандарт — это плановый показатель, с которым будут сравниваться результаты деятельности. В самом начале работы необходимо выработать показатели, по которым в финале будет видно, достигнут ли результат, а также определить «точки контроля», ведь если контролировать весь процесс непрерывно, то система

контроля обойдется организации дороже, чем сама деятельность (затраты времени, денег, работы людей). Стандарты также необходимы для определения показателей эффективности деятельности, так как дают информацию о том, насколько хорошо контролируется эта деятельность.

#### Измерение эффективности деятельности

Вторым этапом процесса контроля является измерение эффективности деятельности, например, насколько точна работа служащего, каков уровень неудач в отдельных подразделениях и т. п. Измерение эффективности является постоянной текущей задачей. Показатели эффективности должны быть обоснованными. Это значит, что должно измеряться то, что нужно.

#### Пример

Количество встреч, проведенных каждым менеджером отдела маркетинга и продаж в отеле и на выезде в течение месяца.

Новые и потерянные клиенты отдела (с указанием причин потери бизнеса).

Количество/процент выполненных стандартов по текущей уборке номера, встречи и регистрации гостя, выезда гостя, процедуры бронирования по телефону и т. д.

Сравнение достигнутых результатов и установленных стандартов

Третий этап — процесс сравнения достигнутых результатов и установленных стандартов.

Период, за который сравниваются показатели и стандарты, зависит от многих факторов, включая важность и сложность деятельности, подвергающейся контролю. Для стандартов, установленных на длительные сроки, и стандартов высокого уровня могут подходить годовые сравнения. В других обстоятельствах необходимы сравнения за более короткие периоды времени. Главное в контроле — адекватная обратная связь. Информация должна быть полной, точной и, главное, своевременной.

Кроме того, информация должна быть предоставлена именно тому человеку или отделу, который в ней заинтересован и который контролирует процесс. Понятно, что без мощных интегрированных информационных систем управления решить такую задачу невозможно.

В контроле очень важна возможность влиять на ход процесса: в случае заметных отклонений достигнутых результатов от стандартов необходима адекватная реакция руководства.

Менеджер должен:

- зафиксировать отклонение;
- оценить, насколько оно значимо;
- получить всю возможную информацию по вопросу.

Выбор действий со стороны руководителя

Четвертый этап — определение необходимости корректирующих действий со стороны руководителя. Решения, касающиеся выбора действий, предусматривают привлечение аналитических и диагностических навыков управляющего.

После того как показатели были сопоставлены со стандартами, возможен ряд действий:

- принято решение ничего не делать или поддерживать статус-кво. Такой вариант возможен, когда фактические показатели в основном соответствуют стандартам, или если случившееся отклонение — результат факторов, не связанных с механизмом управления предприятием или службой, или же оно является случайным сбоем;
- корректирующие действия необходимы, если отклонение значительно. Руководитель может начать устранение отклонений, если они появились в результате проблем в структуре

компании. Контроль определяет необходимость внести изменения — руководитель их инициирует;

- изменение установленного стандарта/пересмотр стандартов может быть необходимым, если вначале был установлен слишком высокий или низкий стандарт. Кроме того, стандарты, которые точно соответствовали, когда они были установлены, могут потребовать корректировки, так как изменились обстоятельства.

#### Пример

Если у горничных ежедневно после окончания уборки номеров регулярно остается несколько часов свободного времени, это говорит о том, что стандарт был установлен неправильно. Но если никто из персонала не способен выполнить норму — это говорит о том же.

В условиях экономического кризиса, финансовой нестабильности, острой конкуренции и снижения доходности операций применение контроля в виде целостной системы является реальным конкурентным преимуществом гостиничного предприятия.

Внутренний контроль позволяет организации:

- приспособиться к изменениям обстановки;
- ограничить накопление ошибок;
- справиться с проблемами организационного характера;
- минимизировать затраты.

#### Разработка и характеристики системы внутреннего контроля

При разработке и внедрении системы внутреннего контроля необходимо учитывать ряд важных факторов.

Анализ обстановки, в которой осуществляется внутренний контроль

Чтобы система контроля работала эффективно, ей необходима поддержка. Система поддержки должна начинаться сверху. Система внутреннего контроля не будет функционировать, если контролем постоянно пренебрегают и если требования соответствия нормам поддерживаются лишь на словах. Системы контроля должны поддерживаться на всех уровнях организации. Эта поддержка устанавливается на примере и на практике.

Каждый служащий в гостинице должен быть в курсе требований и должен поддерживать стандарты качества в производстве продукта (например, приготовление блюда в ресторане) или предоставлении услуг.

Соответствие задачам организации

Руководство должно понимать, что система контроля вносит вклад в успешное достижение целей. Потому система контроля должна быть разработана так, чтобы она соответствовала целям и задачам организации. Если процессом разработки правильно управлять, механизмы контроля в глазах служащих будут выглядеть скорее в позитивном, чем в негативном свете. При разработке механизмов контроля очень важно довести их значение и важность до всех служащих, так, чтобы каждый признал необходимость расширения определенных отделов, набора особого персонала и т. п.

Анализ риска

Возможно наличие рисков, связанных с разработкой системы контроля. Что произойдет, если проверка качества допустит ошибку? Организации могут прибегнуть к анализу риска, который поможет установить степень риска или последствия провала системы контроля. Этот анализ может проводиться с точки зрения влияния на достижение задач предприятия или неспособности достичь их. Этот анализ должен проводиться на постоянной основе, чтобы помочь избежать непредвиденных ситуаций, которые могут возникнуть как следствие сбоя в системе контроля.

Анализ риска обычно включает:

- практику распределения сбыта в гостинице;
- финансовое и экономическое здоровье компании, благополучную обстановку вокруг нее;

- профиль рабочей силы компании;
- характер конкурентной среды;
- чувствительность организации к негативной известности и судебной ответственности;
- любые другие уникальные риски, связанные с продуктом/услугами гостиницы.

Системы контроля, соответствующие степени риска

Необходимо проводить анализ затрат и результатов в отношении каждого механизма или процедуры контроля. Деятельность, связанная с высоким уровнем риска и с важными задачами, требует более жесткого контроля, в то время как деятельность, связанная с незначительным риском, может позволить себе систему контроля более низкого уровня.

#### Пример

Чересчур жесткий контроль над расходами отдела на моющие средства, туалетные принадлежности и бумагу, что приводит в итоге к экономии на потребностях гостей, может намного превосходить риск неполучения наилучшего результата и будет лишь раздражать и выводить из себя персонал.

#### Надзор и претворение в жизнь

Системы внутреннего контроля должны быть объектом надзора и принудительного внедрения. От управляющих требуется следить за тем, чтобы система внутреннего контроля постоянно соответствовала задачам организации. Они также должны быть уверены, что системы вносят свой вклад в рентабельную и эффективную работу гостиницы и что все ошибки системы быстро исправляются. Такой надзор и претворение в жизнь должны производиться или отдельным сотрудником (например, управляющим по качеству), или подразделением (группа контроля качества), которые отвечают за конкретный контроль.

Текущие и периодические проверки являются важным аспектом любой системы контроля и позволяют убедиться, что она все еще продолжает работать рентабельно и эффективно.

#### Характеристики системы внутреннего контроля

Чтобы системы контроля были эффективными, в гостинице на всех уровнях должны понимать, что они в большой степени способствуют достижению корпоративных целей. Они не должны восприниматься как системы, которые существуют для того, чтобы ограничивать сотрудников или вводить бюрократические регламентации.

Основными характеристиками системы внутреннего контроля являются:

гибкость: система должна приспосабливаться к изменениям в организации и к операциям, которые проводятся;

эффективность по затратам: внедрение контрольной системы не должно стоить больше, чем выгоды, которые она дает организации;

объективность: наиболее полезной для управляющих является информация без субъективных оценок;

простота: нет смысла внедрять контрольную систему, которая так сложна для понимания, что сотрудники начинают отказываться от ее применения или же упрощают ее;

подотчетность: кто-то, индивидуум, группа или организация, должны отвечать за осуществление контроля;

динамизм: системы могут быстро устаревать, могут меняться технология или метод работы компании. Динамичная система может справиться с подобными изменениями;

самоконтроль: контрольная система должна, где это возможно, справляться с проблемами по мере их возникновения. Результаты оценки или аудита могут быть получены слишком поздно;



интеграция: всегда лучше разрабатывать стандарты одновременно с планами, а не пытаться разработать эффективные органы контроля после того, как планы уже разработаны.

Задачи системы внутреннего контроля

Система внутреннего контроля выполняет следующие важные задачи.

**Поддержка целей компании.** Основной причиной внедрения и поддержания систем внутреннего контроля является оказание поддержки и определение степени продвижения к достижению целей компании. Правильно разработанные и функционирующие системы внутреннего контроля являются наиболее важным инструментом, с помощью которого организация может определять прогресс, достигнутый в отношении целей компании. Системы, не выполняющие этой функции, неэффективны по затратам.

**Надежность финансового учета.** Системы контроля должны быть разработаны так, чтобы обеспечить точность и целостность данных. Наличие надежных финансовых и учетных данных на всех уровнях является критическим для процесса принятия решений в организации. Правильные решения не могут быть приняты на базе неточных и/или ненадежных данных.

**Обеспечение учитываемости активов.** Основная задача эффективной системы внутреннего контроля состоит в обеспечении точного учета, конкретизирующего деятельность, касающуюся активов компании. Она призвана помогать управляющим анализировать характер и тип активов, а также определять степень риска, связанного с каждым активом или группой активов.

**Защита активов.** Ключевой задачей системы внутреннего контроля является обеспечение того, чтобы ценность активов должным образом защищалась. Системы внутреннего контроля должны разрабатываться для периодической физической проверки, подтверждения счетов, процедур текущей оценки, списания потерь, ущерба или старения.

При разработке и поддержании системы внутреннего контроля необходимо выполнять внешние обязательства. Организация должна отслеживать изменения в законодательных или правовых требованиях, чтобы определить, каким образом необходимо изменить систему внутреннего контроля.

### **Виды контроля**

Рассмотрим более подробно четыре вида контроля: оперативный контроль, финансовый контроль, структурный контроль и стратегический контроль.

Оперативный контроль связан с процессами, которые необходимы организации для преобразования ресурсов в продукты и услуги.

Оперативный контроль может принимать три формы:

- предварительный контроль — сосредоточивается на ресурсах, которые организация получает из окружающей среды. Его задача — отследить качество или количество этих ресурсов до их поступления в организацию;
- текущий (экранирующий) контроль — обеспечивает в ходе процесса преобразования соответствие качества продукта или услуги установленным стандартам. Этот тип оперативного контроля в значительной степени зависит от процесса обратной связи;
- последующий (послеоперационный) контроль — концентрируется на отдаче организации. После завершения процесса преобразования он может обеспечить руководство информацией для перспективного планирования.

Пример

Предварительный контроль:

- наличие конкретного типа служащего (например, менеджер по продажам);
- установление строгих стандартов качества исполнения услуги.

Текущий контроль:

- выборочная проверка исполнения (например, бронирование по телефону) по мере прохождения производственного процесса;
- обеспечение обратной связи со служащими по показателям качества в ходе процесса обслуживания.

Последующий контроль:

- проверка качества работы за конкретный период, чтобы определить степень соответствия стандартам и уровень компетенции служащих;
- оценка объемов продаж служащих с целью выдачи премий или комиссионных.

Финансовый контроль связан с контролем финансовых ресурсов по мере их притока в организацию, движения в организации и оттока из нее. Существует ряд средств, которые могут быть использованы для финансового контроля. Они включают сметы, финансовые проверки (аудит), финансовые отчеты и анализ коэффициентов. Мы рассмотрим некоторые из них.

Сметы обычно устанавливаются для рабочих групп, отделов, подразделений и предприятия в целом. Обычным периодом является год, но могут использоваться и более короткие периоды. Сметы обычно имеют денежное выражение, но могут выражаться в объеме продаж, времени и т. п. Важно составить подробную смету, которая будет учитывать особые характеристики всех различных видов деятельности, осуществляемых гостиницей. Эта смета дает основу, сравнением с которой вы можете выявить, является ли реальная деятельность лучше или хуже, чем ожидаемая. Сметы обычно составляются на будущий год. Они будут показывать результаты, которые ожидаются за этот относительно короткий промежуток времени, и должны быть связаны с другими планами, которые составляются на будущее.

#### Пример

Если бизнес-план гостиницы отражает ожидаемую годовую прибыль в сумме 200 тыс. у. е., а более подробная смета показывает только 150 тыс. у. е., менеджер/собственник будет стремиться внести изменения в более долгосрочный прогноз, которые бы увеличили прибыль. Данные меры могут включать снижение издержек, увеличение действенности маркетинговых мер или увеличение мощностей посредством строительства.

Отправным моментом в составлении большинства смет для гостиницы является составление сметы реализации.

Перечень ограничивающих факторов, которые должны быть рассмотрены при установлении объема реализации, включает:

- мощности гостиницы;
- потребительский спрос;
- конкуренцию других предприятий.

Большая часть сметы гостиницы будет зависеть от установленного уровня реализации. Если прогнозируется слишком высокий уровень, может понадобиться дополнительное привлечение персонала и увеличение мощностей, которые в дальнейшем не будут полностью использоваться, что повлечет за собой ненужные издержки. В равной степени, если эти цифры будут недостаточно высоки, то итоги деятельности гостиницы окажутся ниже, чем у конкурентов, чей персонал приложил больше усилий для выполнения своих более требовательных смет.

При установлении уровней реализации не следует использовать данные прошлого года в качестве единственной основы для принятия решения. Кроме исторических данных имеются также другие факторы, которые действуют в каждом периоде и делают его отличным от эквивалентного периода предшествующего года.

Составление сметы на нулевой основе — это метод предсказания результатов, который начинается, как и свидетельствует его название, с нуля и представляет картину деятельности за конкретный период.

### Пример

Менеджер по продажам/маркетингу может оценить уровень реализации, изучая каждый сегмент рынка и предсказывая количество номеров, продаваемых каждую неделю. Менеджер просмотрит данные предшествующего года для оценки вероятного объема реализации, но они не должны использоваться безоговорочно. Обязательно нужно учесть, насколько велика вероятность повторения факторов, которые влияли на объем продаж в прошлом году, и каково вероятное влияние других факторов (например, большие масштабы маркетинга).

Когда сметный объем продаваемых номеров определен, можно определить, какой оборот будет достигнут каждой службой, приносящей выручку. Некоторые службы будут почти полностью полагаться на уровень занятости номеров, а другие, например, торговые точки службы питания, будут получать выручку еще и от лиц, не проживающих в гостинице. Реализация в этих областях определяется аналогично реализации в отношении номеров.

Объем реализации также оказывает важное влияние на все переменные издержки гостиничного предприятия, так как они изменяются взаимосвязанно друг от друга. На простейшем уровне на основе выручки можно рассчитать операционные расходы, учитывая полученную валовую прибыль в процентах и уровень необходимого персонала для получения этого объема продаж.

Таким образом, получается сметная операционная прибыль по службам и подразделениям гостиницы. Операционные сметы для службы номерного фонда, службы питания и прочих отделов, приносящих выручку, будут ключевым моментом процесса составления смет. Если имеются данные об объеме продажи помещений для банкетов и конференций, целесообразно составление сметы и для этого отдела. Хотя сметы составляются для каждого отдела, вся гостиница должна работать как единая производственная единица. Существенным моментом является координация работы всех служб, ориентированных на получение выручки, и прочих отделов.

Вся система составления смет должна позволять менеджменту гостиницы видеть, где можно произвести улучшение в использовании имеющихся ресурсов.

### Пример

Смета реализации может выявлять элемент запасных мощностей в январе, и менеджер гостиницы должен решить, можно ли превратить такие запасные мощности в дополнительную выручку, например, посредством рекламы помещений для конференций и банкетов и предлагая пользование ими в течение этого периода по гораздо более низкой цене, чем в обычном случае. Когда такие изменения согласованы, смета каждого операционного отдела может быть изменена для учета эффекта увеличившегося спроса.

Сметы должны быть составлены в той же форме, что и последующие отчеты по прибыли, позволяя осуществлять более легкое сравнение между сметными показателями и реальными результатами. В течение года некоторые компании также отражают прогнозные значения, которые являются переоценкой сметных цифр в свете реальной деятельности в течение года до конкретной даты и пересмотренными планами на остаток года. Эти прогнозы свидетельствуют о том, что деятельность за весь год теперь оценивается на основе нынешних обстоятельств. Регулярно обновляемые прогнозы позволяют руководству своевременно и адекватно реагировать на изменения.

Основные преимущества и недостатки сметы как метода финансового контроля

Преимущества сметы:

- позволяет измерять показатели и проводить сопоставление между отделами, между уровнями в организации и между разными периодами времени;

- помогает компании координировать ресурсы и проекты;
- служит руководством в отношении ресурсов и ожиданий организации;
- позволяет компании оценить показатели управляющих;
- обеспечивает координацию и связь между отделами, так как смета выражает различные виды деятельности в общей для всех форме;
- помогает компании вести учет показателей организации и является логическим дополнением стратегического планирования.

Недостатки сметы:

- дает только общие рекомендации, но управляющие не всегда понимают, что изменяющиеся обстоятельства могут потребовать внесения корректировок в смету;
- процесс разработки сметы требует много времени;
- может ограничивать обновление и изменения в компании, так как может не найтись необходимых средств для того, чтобы воспользоваться преимуществами неожиданных возможностей;
- может быть составлено слишком много смет;
- управляющие могут ставить слишком легкие задачи, чтобы без труда их решать;
- система смет может привести к наказанию управляющего, который составил завышенную смету и не уложился в нее.

Финансовая проверка (аудит) является независимой оценкой учетных и финансовых процедур организации. Эти аудиторские проверки могут быть внутренними и внешними. Внешний аудит — это финансовая оценка, проведенная экспертами, которые не являются служащими организации. Внутренний аудит проводится служащими организации. Его задачей, как и задачей внешнего аудита, является подтверждение точности финансовых учетных процедур. Внутренний аудит, кроме того, проверяет данные процедуры на эффективность и пригодность.

Финансовые отчеты — это очерчивание определенного аспекта в финансовых обстоятельствах организации. Информация из таких отчетов используется для того, чтобы рассчитать важные финансовые ресурсы.

Анализ коэффициентов — финансовые коэффициенты (уровень заполняемости, средняя фактическая цена номера, доходность, выручка на один номер, которую приносит один гость и др.) сравнивают между собой различные статьи баланса или отчета о прибылях и убытках. Эти коэффициенты обеспечивают управляющих отправными точками отсчета для анализа деятельности. Подробная информация о расчете и использовании данных показателей представлена в бизнес-энциклопедии «Управление отелем» издательства «Бонниер Бизнес Пресс».

Структурный контроль сосредоточен на оценке того, насколько структурные элементы организации соответствуют своему назначению.

Существует два основных вида структурного контроля:

бюрократический контроль характеризуется формальными и механическими структурными построениями. Цель данного вида контроля — добиться подчинения служащих. Предполагаются строгие правила, жесткая иерархия, дополнительные структуры и строгие стандарты деятельности. Подразумевается также формальное участие служащих;

клановый контроль — более гибкий подход, и целью его является преданность служащего организации. Он основывается на групповых нормах и развитой корпоративной культуре и возлагает на служащих бремя ответственности самоконтроля. Организации, использующие данный подход, обычно имеют «плоскую» структуру. Они поощряют групповую деятельность и участие служащих в общем процессе.

Стратегический контроль фокусируется на том, насколько эффективны стратегии организации в достижении целей. Стратегический контроль обычно сосредоточен на

структуре, руководстве, технологии, трудовых ресурсах организации, а также на информационных системах и системах оперативного контроля.

### **Таблицы контроля и оценки исполнения стандартов**

Нормы по качеству — это правила, обуславливающие критерии, используемые для определения ценности продукта/услуги в физическом и психологическом планах.

Нормы качества, в свою очередь, основываются на стандартах качества, таких как:

- физические качества продукта (гигиена, чистота, состояние оборудования и т. д.);
- психологические качества услуги (улыбка, вежливость, внимание, дружелюбие, индивидуальный подход, доступность, превышение желаний клиента и т. д.).

Эти стандарты качества являются необходимым и обязательным условием предотвращения и выявления любых отклонений от норм, действующих на предприятии. Они также служат для оценки качества услуг, предоставляемых различными службами гостиницы, для представлений на собраниях и при обучении — в качестве справочных материалов, для составления планов развития гостиничного предприятия.

Одним из наиболее доступных, понятных и удобных способов оценки качества продукта и услуги, процедуры и процесса, компетентности и действий персонала является создание таблиц оценки и контроля исполнения стандартов.

Таблицы контроля должны отвечать следующему основному принципу — критерии должны поддаваться измерению и контролю;

#### **Пример**

Ответ на заявку высылать в течение двадцати четырех часов, брать трубку до четвертого гудка, регистрировать заезд в течение трех-пяти минут и т. д.

Критерии должны учитывать как физические (материальные), так и психологические характеристики продукта/услуги;

#### **Пример**

Улыбка, доброжелательность, благоприятное впечатление и т. д.

- критерии должны затрагивать все составляющие операционного процесса, включая, в первую очередь, процедуры непосредственного контакта с клиентами (например, бронирование, встреча и регистрация, выписка и расчеты с гостями) и обеспечения выполнения обязательных характеристик гостиничной услуги (например, чистота, безопасность и т. д.);

- окончательный результат оценки должен выражаться посредством:
- выставления конкретного количества баллов/очков при установлении «стоимости» — обязательного максимального числа баллов/очков в случае отсутствия недостатков исполнения услуги; причем особое внимание должно уделяться наиболее важным параметрам, влияющим на удовлетворенность клиентов и впечатление от обслуживания;

#### **Пример**

Пять баллов за предвосхищение желаний клиента, четыре балла за внимательность и дружелюбие персонала, три балла за чистоту, два балла за общее состояние оборудования и т. д.

Выставления оценки типа «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»;

Выставления количества процентов выполненных стандартов и т. д.

В приложениях приведены несколько примеров подобных таблиц, которые можно и нужно использовать в практической деятельности, минимально откорректировав под особенности технологического процесса вашей гостиницы.

## **Практическое занятие №9,10 (4 часа)**

### **Аттестация средств размещения**

#### **1 Цели и задачи государственной системы классификации**

#### **2 Процедура классификации**

##### **Цели и задачи государственной системы классификации**

Целями государственной системы классификации являются:

- обеспечение стабильности качества обслуживания в средствах размещения;
- гармонизация критериев классификации средств размещения в Российской Федерации с рекомендациями Всемирной туристской организации (ВТО) и с учетом существующей зарубежной практики;
- дифференциация средств размещения в зависимости от ассортимента и качества предоставляемых услуг;
- оказание помощи потребителю в компетентном выборе услуг средств размещения;
- обеспечение потребителя достоверной информацией о том, что категория средства размещения подтверждена результатами классификации и соответствует категории, установленной в нормативных документах, принятых в государственной Системе классификации;
- повышение конкурентоспособности гостиниц и других средств размещения;
- содействие развитию въездного и внутреннего туризма за счет укрепления доверия российских и иностранных потребителей к результатам классификации средств размещения и соответственно увеличению доходной части бюджета страны.

##### **Процедура классификации**

Процедура классификации включает в себя два этапа:

1-й этап – это проведение оценки соответствия средства размещения требованиям, содержащимся в системе классификации, (требованиям и критериям балльной оценки), необходимым для присвоения ему категории от «одной звезды» до «5 звезд», а также номеров средства размещения требованиям системы (требованиям и критериям балльной оценки), необходимым для присвоения номерам одной из следующих категорий: «сюит», «апартамент», «студия», «люкс», а также номер «первой, второй, третьей, четвертой или пятой категории».

Оценка производится экспертной комиссией органа по классификации. В ходе экспертной оценки составляются протоколы и Акт, которые передаются в Центральный орган Системы для представления их Аттестационной комиссии.

2-й этап – Аттестационная комиссия рассматривает представленные документы и принимает решение о присвоении или отказе в присвоении гостинице или другому средству размещения запрашиваемой им категории. В состав Аттестационной комиссии входят представители гостиничных предприятий, турфирм, общественных организаций, осуществляющих деятельность в сфере туризма. В заседаниях Аттестационной комиссии могут принимать участие представители руководства регионов, в которых наиболее развита индустрия гостеприимства и представители органов по классификации. Аттестационная комиссия, созывается не реже 1 раза в два месяца. После рассмотрения представленных документов комиссия открытым голосованием присваивает или отказывает в присвоении средству размещения запрашиваемой категории.

В результате средству размещения присваивается категория, выдается сертификат категории, подписанный председателем Аттестационной комиссии и «знак соответствия» – табличка, на которой указано количество «звезд» и то, кем эти звезды присвоены, а именно, Федеральным органом исполнительной власти в сфере туризма. Надпись сделана на русском и английском языках. Эта табличка прикрепляется на фасаде гостиницы с тем, чтобы потребители видели, кто присвоил «звезды» данному средству размещения.

Качественные характеристики обслуживания оцениваются наличием и применением профессиональных стандартов и технологий обслуживания, т.е. нормативным описанием производственных процессов. Следует отметить, что это является самой большой проблемой для гостиниц и других средств размещения в Российской Федерации. В большинстве гостиниц (не говоря уже о санаториях, домах отдыха, пансионатах и прочих средствах размещения) профессиональных стандартов для каждой категории персонала и технологий обслуживания, описывающих взаимодействие различных служб средства размещения, просто не существует. Единственное, что удастся обнаружить в ходе процедуры оценки соответствия, – это должностные инструкции, составленные еще в советское время.

В этой связи неудивительно, что первыми гостиницами, подтвердившими свой «пятизвездочный статус» по Системе классификации, стали московские гостиницы «Националь» и «Балчуг Kempinski», входящие в международные гостиничные цепи. Принципиальное отличие деятельности средств размещения, входящих в международные гостиничные цепи, заключается в том, что они управляются при жестком соблюдении корпоративного стандарта, применяемого в той или иной гостиничной сети. Для владельцев гостиниц, входящих в международную сеть, не существует выбора – применять или не применять стандарт обслуживания, который, равно, как и описание процессов предоставления услуг, является «ноу-хау» каждого гостиничного оператора, обеспечивающего ему конкурентные преимущества и соответствующую долю на международном рынке гостиничных услуг.

Классификация гостиниц и других средств размещения проводится в три этапа:

первый этап – экспертная оценка соответствия гостиницы и другого средства размещения категории;

второй этап – аттестация гостиницы и другого средства размещения;

третий этап – экспертный контроль классифицированных гостиниц и других средств размещения.

Экспертная оценка соответствия гостиниц и других средств размещения категории проводится в следующем порядке:

- получение от заявителя заявки на классификацию;
- проведение экспертной оценки гостиницы и другого средства размещения и составление акта.

1) Заявка на классификацию направляется в ЦОС. К заявке прилагается анкета, содержащая сведения о номерном фонде и его структуре для определения объемов работ и их стоимости. Кроме того, в анкете должна содержаться информация о наличии документов, подтверждающих соответствие оказываемых услуг требованиям безопасности в части пожарной безопасности, соблюдения санитарно-гигиенических и противоэпидемиологических правил и норм и требований охраны окружающей среды.

2) Получив заявку и заполненную анкету, ЦОС заключает договор с заявителем на выполнение работ и поручает организацию работы по экспертной оценке соответствия гостиницы и другого средства размещения категории органу по классификации, который формирует экспертную комиссию для проведения работ по оценке соответствия гостиницы и другого средства размещения.

К работе экспертной комиссии могут привлекаться специалисты в области туризма, представители общественных организаций, осуществляющих деятельность в сфере туризма.

Председатель экспертной комиссии проводит подготовительные работы: устанавливает сроки проведения экспертной оценки гостиницы и другого средства размещения, оповещает о них заявителя и членов экспертной комиссии.

3) Экспертная оценка гостиницы и другого средства размещения категории базируется на совокупности требований и критериев балльной оценки.

Категории гостиниц и других средств размещения обозначаются символом «звезда». Гостиницы и другие средства размещения классифицируются по пяти категориям. Высшая категория средства размещения – «пять звезд», низшая – «одна звезда».

4) Экспертная оценка соответствия гостиниц и других средств размещения категории включает в себя экспертную оценку гостиницы и другого средства размещения в целом и его номерного фонда.

Экспертная оценка соответствия гостиниц и других средств размещения одной из категорий проводится в три этапа:

первый этап – проводится предварительная экспертная оценка соответствия гостиницы и другого средства размещения установленным требованиям. По результатам предварительной экспертной оценки составляется протокол соответствия гостиницы и другого средства размещения одной из категорий;

второй этап – проводится балльная оценка гостиницы и другого средства размещения по критериям, соответствующим установленным требованиям. По результатам балльной оценки составляется протокол и указывается суммарное количество баллов;

третий этап – на основании вышеуказанных протоколов проводится окончательная экспертная оценка соответствия гостиницы и другого средства размещения определенной категории.

5) Одновременно с экспертной оценкой соответствия гостиницы и другого средства размещения проводится экспертная оценка соответствия номеров категориям, соответствующим установленным требованиям. Результаты экспертных оценок номеров оформляются протоколами.

Экспертная оценка соответствия номеров категориям проводится в три этапа:

первый этап – проводится предварительная экспертная оценка соответствия номера установленным требованиям. По результатам предварительной экспертной оценки составляются протоколы соответствия номеров категориям;

второй этап – проводится балльная оценка соответствия номеров по критериям, соответствующим установленным требованиям. По результатам балльной оценки составляются протоколы, в которых указывается суммарное количество баллов;

третий этап – на основании вышеуказанных протоколов проводится окончательная экспертная оценка соответствия номеров категориям.

6) Результаты работы экспертной комиссии оформляются актом.

Акт подписывают председатель и члены экспертной комиссии. Акт печатается в 3-х экземплярах.

К акту прилагаются вышеуказанные протоколы, подписанные членом экспертной комиссии, а также представителем заявителя в подтверждение факта ознакомления с протоколами.

Протоколы печатаются в 3-х экземплярах. Один экземпляр протоколов остается у заявителя.

В органе по классификации остается один экземпляр акта с протоколами.

Аттестация гостиницы и другого средства размещения проводится в следующем порядке:

орган по классификации анализирует вышеуказанные документы и направляет два экземпляра акта и один экземпляр протоколов в ЦОС для заключения и передачи в Аттестационную комиссию;



после принятия Аттестационной комиссией решения о присвоении гостинице и другому средству размещения категории сертификат категории с приложениями подписывается председателем Аттестационной комиссии и направляется в ЦОС для регистрации в реестре и направления заявителю с одним экземпляром акта с уведомлением о вручении не позднее 30 дней со дня принятия решения.

В ЦОС остается один экземпляр акта с протоколами.

Сертификат категории выдается на срок не более 5 лет.

В случае принятия решения об отказе в выдаче сертификата категории решение с обязательным указанием причин отказа направляется заявителю не позднее 30 дней со дня принятия решения Аттестационной комиссией.

Экспертный контроль классифицированных гостиниц и других средств размещения осуществляется в форме проверок и устанавливается на весь период действия сертификата категории.

Организация проведения проверок осуществляется органами по классификации.

Проверки могут быть двух видов:

- ✓ очередные проверки;
- ✓ внеочередные проверки.

Процедура проведения очередных экспертных проверок определяется Аттестационной комиссией при принятии решения об аттестации гостиницы и другого средства размещения.

При проведении проверки эксперты проверяют устранение несоответствий, выявленных в ходе предыдущих проверок, но не повлиявших на решение о выдаче/подтверждении действия сертификата категории, а также фиксируют несоответствия, возникшие за истекший период. По результатам проверки орган по классификации составляет акт экспертной проверки и направляет его в ЦОС для представления в Аттестационную комиссию, которая принимает решение о подтверждении сертификата категории. Решение передается в ЦОС для регистрации и направления заявителю с уведомлением о вручении.

Внеочередные проверки осуществляются по предписанию ЦОС в следующих случаях:

– наличие информации о претензиях к гостинице и другому средству размещения, имеющему сертификат категории, поступившей в Федеральный орган исполнительной власти в сфере туризма, в ЦОС или органы исполнительной власти в сфере туризма субъектов Российской Федерации;

– существенные изменения в технологии оказания услуг, в организационной структуре и кадровом составе гостиницы и другого средства размещения, которые могут повлиять на качество оказываемых услуг.

Оценка соответствия средства размещения одной из категорий проводится в три этапа:

**первый этап** – проводится предварительная оценка соответствия средства размещения требованиям.

По результатам предварительной оценки составляется протокол соответствия средства размещения одной из категорий;

**второй этап** – проводится балльная оценка средства размещения по критериям, приведенным в таблицах. По результатам балльной оценки составляется протокол и указывается суммарное количество баллов;

**третий этап** – на основании вышеуказанных протоколов проводится окончательная оценка соответствия средства размещения определенной категории.

Средства размещения определенной категории должны соответствовать:

гостиницы, мотели и пр. с количеством номеров более 50:

- требованиям, определенным в таблицах приложения к системе классификации;
- критериям балльной оценки с учетом следующего суммарного количества баллов:  
для категории – «пять звезд» – 120 баллов  
для категории – «четыре звезды» – 100 баллов

для категории – «три звезды» – 80 баллов  
 для категории – «две звезды» – 50 баллов  
 для категории – «одна звезда» – 20 баллов  
 гостиницы, мотели и пр. с количеством номеров менее 50:  
 критериям балльной оценки с учетом следующего суммарного количества баллов:  
 для категории – «пять звезд» – 70 баллов  
 для категории – «четыре звезды» – 60 баллов  
 для категории – «три звезды» – 45 баллов  
 для категории – «две звезды» – 35 баллов  
 для категории – «одна звезда» – 18 баллов  
 дома отдыха, пансионаты и аналогичные средства размещения:  
 – требованиям, определенным в таблицах приложения к системе классификации;  
 – критериям балльной оценки (отраженных в определенной таблице) с учетом  
 следующего суммарного количества баллов:  
 для категории – «пять звезд» – 135 баллов  
 для категории – «четыре звезды» – 115 баллов  
 для категории – «три звезды» – 95 баллов  
 для категории – «две звезды» – 60 баллов  
 для категории – «одна звезда» – 30 баллов  
 Допускается уменьшение требуемого количества баллов на 10%.

Если средство размещения по суммарному количеству баллов не соответствует категории, установленной при предварительной оценке (1 этап), то принимаются следующие решения:

- в случае если суммарное количество баллов ниже значений, установленных для данной категории, то средству размещения присваивается более низкая категория по отношению к предварительной оценке;
- в случае если суммарное количество баллов выше значений, установленных для данной категории, то средству размещения присваивается категория, соответствующая предварительной оценке (таблица 3).

Таблица 3 – Критерии балльной оценки гостиниц различных категорий с количеством номеров менее 50

№	ТРЕБОВАНИЕ	Кол-во баллов
1	2	3
1	Расположение средства размещения у моря (океана), на берегу реки или естественного водоема:	
	-первая линия	3
	-вторая линия	2
	-третья линия	1
2	Здания и общественные помещения	
2.1	Расположение средства размещения в здании, являющимся историко-архитектурным памятником федерального назначения	6
	Расположение средства размещения в здании, являющимся историко-архитектурным памятником местного значения	4

1	2	3
2.2	Внешний вид – качество и состояние фасада, балконов, лоджий, ставней: -отличное -хорошее -удовлетворительное	3 2 1
2.3.	Наличие гостевых лифтов: 2 лифта и более 1 лифт	5 3
2.4	Наличие гостиных (салонов)	2
2.5	Наличие этажей (номеров) для некурящих	2
2.6	Качество, состояние интерьера холлов, салонов и других общественных помещений и их оборудования	
2.6.1	Напольное покрытие: -отличное -хорошее -удовлетворительное	3 2 1
2.6.2	Стены: -отличное -хорошее -удовлетворительное	3 2 1
2.6.3	Занавеси: -отличное -хорошее -удовлетворительное	3 2 1
2.6.4	Освещение: -отличное -хорошее -удовлетворительное	3 2 1
2.6.5	Мебель: -отличное -хорошее -удовлетворительное	3 2 1
3	Качество и состояние оборудования и оснащения номерного фонда (в 100% номеров)	
3.1	Напольное покрытие: -отличное -хорошее -удовлетворительное	3 2 1
3.2	Мебель: -отличное -хорошее -удовлетворительное	3 2 1
3.3	Занавеси: -отличное -хорошее -удовлетворительное	3 2 1

1	2	3
3.4	Постельные принадлежности: -отличное -хорошее -удовлетворительное	3 2 1
4	Телевидение в номерах (телевизор с кабельным или спутниковым каналом для внутреннего показа фильмов или аренда видеомагнитофонов, видеокассет в 100% номеров)	2
5	Качество, состояние оборудования ванн	
5.1	Стены, пол: -отличное -хорошее -удовлетворительное	3 2 1
5.2	Сантехническое оборудование: -отличное -хорошее -удовлетворительное	3 2 1
5.3	Краны: -отличное -хорошее -удовлетворительное	3 2 1
5.4	Наличие табурета или стульчика в ванной комнате	2
5.5	Подогрев пола в ванной комнате	2
5.6	Наличие в ванне специального покрытия, предохраняющего от падения при скольжении	3
5.7	Наличие банной простыни (махрового халата)	2
5.8	Состояние покрытия стен в ванной комнате: -отличное -хорошее -удовлетворительное	3 2 1
5.9	Наличие биде не менее чем в 50% номеров (	2
5.10	Наличие фена в ванной комнате в 100% номеров	1
6	Телефонная кабина (телефонный автомат) с междугородней связью	по 1 баллу за кабину, но не более 4-х баллов
7	Телекс или электронная почта	2
8	Телефакс	2
9	Транспортное обслуживание: доставка проживающих и багажа	6
10	Дополнительные услуги	
10.1	Время работы предприятий питания не менее: - 14 часов в сутки - 12 часов в сутки - 8 часов в сутки	6 4 2
10.2	Время работы баров не менее: - 14 часов в сутки - 12 часов в сутки - 8 часов в сутки	8 6 2

1	2	3
10.3	<p>Охраняемая автостоянка с неограниченным временем парковки (кроме мотелей) с количеством мест:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 50% от количества мест в средстве размещения в закрытом или открытом паркинге на расстоянии до 100 м от средства размещения с возможностью предоставления услуги подачи автомобиля;</li> <li>- 50% от количества мест в средстве размещения в паркинге на расстоянии до 200 м от средства размещения в районах (кварталах, местах) без автомобильного движения;</li> <li>- 30% от количества мест в средстве размещения</li> </ul>	<p>6</p> <p>4</p> <p>2</p>
10.4	Наличие сервиса для инвалидов	10
11	Наличие постоянных или временных торговых точек	по 1 баллу за торговую точку, но не более 4-х баллов
12	Наличие казино	1
13	<p>Наличие проката:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- автотранспорта</li> <li>- курортно-бытовых товаров и инвентаря</li> </ul>	<p>1</p> <p>1</p>
14	<p>Наличие комнаты площадью не менее 30 кв. м с естественным освещением для детских игр:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- под наблюдением квалифицированного персонала (не менее 5 часов в сутки)</li> <li>- без наблюдения квалифицированного персонала</li> </ul>	<p>3</p> <p>2</p>
15	Наличие прочих услуг ( аттракционы, зал игровых автоматов, читальный зал, информационные услуги, услуги переводчика, обмен валюты и другие)	по 1 баллу за услугу, но не более 6 баллов
16	Наличие зала для фитнеса площадью не менее 30 кв. м с не менее 6 гимнастическими снарядами или тренажерами	2
17	Наличие теннисного корта/ 4-х стенного корта для сквоша 7 м х 10 м	2
18	<p>Наличие плавательного бассейна с площадью водной поверхности кв. м:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- не менее 80</li> <li>- не менее 60</li> <li>- не менее 35</li> <li>- менее 35</li> </ul>	<p>6</p> <p>4</p> <p>2</p> <p>1</p>
19	<p>Наличие сауны:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- на 6 и более человек</li> <li>- менее 6 человек</li> </ul>	<p>2</p> <p>1</p>

## 4 Тестовые задания

Тесты для проведения текущего контроля

1 аттестация

1. Какие из перечисленных средств размещения относятся к коллективным специализированным средствам размещения?

- а) гостиницы
- б) профилактории
- в) общежития

2. Какая должна взиматься дополнительная оплата в случае задержки выезда туриста из гостиницы на 7 часов?

- а) за полные сутки
- б) за половину суток
- в) за 7 часов

3. Какие требования предъявляет ГОСТ 50645-94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц» к гостиницам, находящимся в районах с перебоями воды?

- а) необходим запас воды не менее, чем на 2 суток
- б) необходим запас воды не менее, чем на 1 сутки
- в) необходим запас воды не менее, чем на 3 суток

4. Какая температура должна поддерживаться в жилых помещениях гостиницы?

- а) не ниже 18,5 °С
- б) не ниже 16 °С
- в) не ниже 20 °С

5. Какая высшая категория присваивается гостинице согласно ГОСТ Р50645-94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц»

- а) \*\*\*\*\*
- б) \*\*\*\*\*
- в) \*\*\*\*

6. Какой технологический документ включает пространственно-временные характеристики отдельных этапов экскурсии (продолжительность, протяженность, месторасположение остановок, точек обзора и пр.) и основные творческие задачи экскурсовода?

- а) контрольный текст экскурсии
- б) технологическая карта экскурсии
- в) портфель экскурсовода

2 аттестация

1. Для какого вида сертификации туристских услуг предназначен стандарт «Туристско-экскурсионное обслуживание. Требования по обеспечению безопасности туристов и экскурсантов»?

- а) для принудительной сертификации
- б) для добровольной сертификации
- в) для обязательной сертификации

2. Какой фактор риска обусловлен уровнем профессиональной подготовленности обслуживающего персонала?

- а) психофизиологический
- б) биологический
- в) специфический фактор риска

3. На какие виды подразделяются услуги по функциональному назначению согласно ГОСТ Р 50646-94 «Услуги населению. Термины и определения»?

- а) на массовые и индивидуальные
  - б) на материальные и социально-культурные
  - в) на бытовые и производственные
4. На какие виды подразделяются коллективные средства размещения согласно ГОСТ Р 511185-98 «Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования»
- а) общественные и индивидуальные
  - б) гостиницы и специализированные средства размещения
  - в) временного и постоянного проживания
5. Как часто должна осуществляться уборка номера в гостинице любой категории?
- а) 1 раз в день
  - б) 1 раз в два дня
  - в) 2 раза в день
6. Турист заранее забронировал место в гостинице и опоздал на 1 сутки. Какая с него должна взиматься плата?
- а) плата за бронь + плата за фактический простой номера (за 1 сутки)
  - б) плата за фактический простой номера (за 1 сутки)
  - в) плата за бронь

## 2 Тесты для проведения промежуточного контроля (зачет)

1. Какая услуга не входит в минимальный ассортимент услуг, которые должны предъявлять в любой гостинице?
- а) телефонная связь из номера
  - б) услуги общественного питания
  - в) круглосуточный прием
2. Какая должна взиматься дополнительная оплата в случае задержки выезда туриста из гостиницы на 11 часов?
- а) за 11 часов
  - б) за половину суток
  - в) за полные сутки
3. Какой допустимый уровень шума установлен для номеров гостиниц в ночное время?
- а) 35 дБ
  - б) 40 дБ
  - в) 45 дБ
4. Требования, устанавливаемые стандартами и регламентами для обеспечения технической и информационной совместимости, являются:
- а) обязательными для всех субъектов хозяйственной деятельности
  - б) обязательными, только в том случае, когда они указаны в договоре между субъектами хозяйственной деятельности
  - в) обязательными только для физических лиц
5. На гостиницы какой вместимостью распространяется ГОСТ Р 50645-94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц»
- а) не менее 5 номеров
  - б) любой вместимостью
  - в) не менее 10 номеров
6. Какой из перечисленных видов работ не подлежит обязательному государственному финансированию?
- а) разработка международных стандартов
  - б) проведение научно-исследовательских работ по стандартизации, имеющих государственное значение
  - в) разработка стандартов предприятий

7. Дайте определение понятию контрольный текст экскурсии:

- а) контрольный текст экскурсии – это комплект информационных материалов (фотографий, копий документов, схем, географических карт и др.), используемых экскурсоводом в ходе экскурсии
- б) контрольный текст экскурсии – это технологический документ, определяющий логическую последовательность осмотра достопримечательных объектов на маршруте
- в) контрольный текст экскурсии – это технологический документ, включающий научное, актуализированное содержание информации, предоставляемой экскурсантам

8. К какому фактору риска относятся нервно-психические перегрузки?

- а) биологическому
- б) психофизиологическому
- в) воздействию окружающей среды

9. Кто несет ответственность за подготовку персонала к действиям в чрезвычайных ситуациях?

- а) комитет по туризму
- б) руководитель туристского предприятия
- в) комитет по гражданской обороне

10. Как называется установленный норматив времени на исполнение услуги?

- а) время исполнения услуги
- б) время обслуживания
- в) время технологического цикла



## **Библиографический список рекомендуемой литературы**

### **Основная литература**

1. Ильенкова, С.Д. Управление качеством : учебник для вузов / С.Д.Ильенкова [и др.]; под ред. С.Д.Ильенковой .— 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Юнити, 2007 .— 352с. : ил. — Библиогр. в конце кн. — ISBN 978-5-238-01012-0 /в пер./ : 154.00.
2. Басовский Л.Е. Управление качеством: учебник для вузов. М. : ИНФРА-М, 2007. 212с.
3. Туризм и гостиничное хозяйство : учеб. пособие для вузов / Л. П. Шматько [и др.] ; под ред. Л. П. Шматько .— 4-е изд., испр. и доп. — Ростов-н/Д ; М : Феникс : МарТ, 2010 .352 с.— (Туризм&Сервис) .— Библиогр.: с. 341-343 .— ISBN 978-5-222-15999-6 (Феникс) .— ISBN 978-5-241-00535-9 (МарТ) .

### **Дополнительная литература**

1. Белобрагин В.Я. Основы технического регулирования : учеб. пособие для вузов. М. : Стандарты и качество, 2005. 319с.
2. Чудновский А.Д. Управление индустрией туризма России в современных условиях : учеб. пособие для вузов. М. : КНОРУС, 2007 . 416с.
3. Димов Ю.В. Метрология, стандартизация и сертификация: учебник для вузов. 2-е изд. Питер, 2006 . 432с.
4. Туризм. Безопасность в программах туров и на туристских маршрутах : учеб. пособие / И. И. Бутко [и др.] ; под общ. ред. И. И. Бутко .— 2-е изд., перераб. и доп. — Ростов-н/Д : МарТ : Феникс, 2010 .— 333 с. — (Туризм и сервис) .— Библиогр.: с. 324-328 .— ISBN 978-5-241-00982-1 (Изд. центр "МарТ") .— ISBN 978-5-222-16548-5 (ООО "Феникс")

### **Периодические издания**

1. Турбизнес для профессионалов. М.: ООО «Турбизнес»
2. Пять звезд: журнал для профессионалов
3. Туризм. Экономика и учет: журнал. М.: ООО «Учёт». 12 раз в год.
4. Туристический Олимп: журнал федерального агентства по туризму. М.: ЗАО «Редакция журнала «Туристический Олимп»