

РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ СТАНДАРТОВ В СФЕРЕ ГОСТЕПРИИМСТВА

**Лекции «Стандартизация и контроль качества
гостиничных услуг»
асс. каф. КиГ Тобиен М.А.**

1. Основные понятия

- **Стандарт** - любой регламент, который является эталонным образцом поведения, последовательности действий либо описанием идеального результата.
- **Стандарт** - это четко жестко регламентированное требование к поведению сотрудников, для того чтобы удовлетворить типичные ожидания клиента и дать адекватный ответ действиям конкурентов.
- **Стандарты обслуживания** – установленные компанией критерии и требования к предоставляемым гостиницей услугам.

Целями стандартизации в сфере гостиничных услуг являются подтверждение и обеспечение поддержания заявленного уровня качества и безопасности потребления услуг, защита интересов потребителей от недобросовестной конкуренции на рынке.

Различают **стандарты продукта и сервиса.**

К стандартам **продукта** относятся:

- **стандарты интерьера;**
- **стандарт прилегающей территории;**
- **стандарт используемых отделочных материалов;**
- **стандарты гостевых номеров (категории, размеры, оснащение и т.д.);**
- **стандарты инженерно-коммуникационного оборудования (прачечная, ТВ, интернет и пр.);**
- **стандарты систем безопасности и видеонаблюдения и др.**

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

*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.);*
- кадровое обеспечение (уровень, графики работы, процедура найма, квалификационные требования, система мотивации и стимулирования, методы оценки персонала, обучение и повышение квалификации и пр.) и др.*

Различают три уровня стандартов:

- национальный, действующий на территории государства;
- корпоративный, относящийся к деятельности предприятий, входящих в единую корпорацию;
- стандарт организации, устанавливаемый внутри отдельного предприятия.

Корпоративные стандарты включают различные аспекты, касающиеся практически всех сфер жизнедеятельности отеля:

- архитектурные и дизайнерские стандарты;
- технологические стандарты;
- графические стандарты;
- стандарты по бренду;
- стандартные оперативные процедуры и др.

Стандарты должны отражать **зоны ответственности** и **последовательности взаимодействия** подразделений и сотрудников компании для получения Ценного Конечного Продукта компании.

Основные причины для разработки стандартов:

- 1. Обеспечить узнаваемость торговой марки.**
- 2. Снабдить сотрудника готовыми решениями для работы в нестандартных ситуациях.**
- 3. Стандартизировать действия в ответ на влияние конкурента.**
- 4. Создание инструмента адаптации нового сотрудника.**
- 5. Создать инструмент для оценки качества обслуживания.**
- 6. Как работать с клиентом после продажи - инструменты сервисного обслуживания.**

Четкая система стандартов сервиса позволит:

Работодателю:

- в некоторой степени быть защищенным от произвола персонала;
- получать 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 мерило для системы оплаты труда.

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 Компанией;**
- **получить стандартную, понятную, прогнозируемую услугу.**

Сотруднику:

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

Внешние и внутренние стандарты

Видимые или **внешние стандарты** отражают вид обслуживания, который получает Клиент при контакте с компанией.

Внешний, видимый сервис складывается из следующих элементов:

- Сервис продаж** - процесс обслуживания Клиентов на этапе продажи продукта или услуги.
- Сервис сопровождения** - услуги в до- или послепродажный период.

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

В сервисном обслуживании выделяют два вида стандартов:

Жесткие (hard) - операционные стандарты, измеряемые точно. Отражают качество обслуживания клиента при взаимодействии с персоналом и связаны с реакцией на клиента (приветствие, встреча, построение диалога, оформление счета, прощание).

Мягкие (soft) - «человеческий фактор», дружелюбие, вежливость, стремление помочь.

Стандарты также можно разделить на **поведенческие** и **структурные**.

Поведенческий стандарт, предписывающий действия персонала в конкретных ситуациях

Вид деятельности	Персонал	Форма выполнения	Возможные ошибки и упущения
По просьбе Клиента представить счет	Портье	Быстро, правильно, аккуратно и понятно составить счет, заполнив все поля	Счет не оформлен/оформлен неверно. Запись трудно разобрать. Долгое ожидание расчета.
Провести операции по расчету.	Кассир	Выяснить наличие дисконтной карты. Рассказать о дисконтной программе. Быстро провести операцию расчета с учетом всех скидок	Не выяснено наличие дисконтной карты. Не рассказано о дисконтной программе. Неверно произведены расчеты.
Выдача сдачи, чека, полный расчет		Озвучить полученную сумму и выдаваемую сдачу.	Отсутствие разменных купюр. Операция с деньгами не озвучена.

Стандарт структурного типа

Информирование. Перечень минимально необходимой обязательной информации, которую менеджер должен выдать Клиенту о своей Компании, о её продуктах и услугах.

Процедура и качество обслуживания Клиента в Компании. 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.

Структура стандартов

Общие стандарты

Стандарт управления Отелем

- Процесс деятельности руководящего звена;
- Принципы управления качеством в Отеле;
- Отчетность;

Делопроизводство и документооборот

- Стандарт Документации;
- Стандартный пакет юридических документов, для государственных служб;
- Стандартный пакет документов, представляющий собой документы необходимые для непосредственного исполнения должностных обязанностей;

- Стандартный пакет документации, предоставляемый при приеме на работу с целью информирования сотрудника о неразглашении данных, представляющих коммерческую тайну либо являющимися конфиденциальными

Формы отчетности

- Внутренние отчеты подразделений
- Аналитические отчеты подразделений
- Внешняя отчетность гостиницы

Стандарт Качества

- Миссия отеля по качественному обслуживанию
- Стандарт гостеприимства
- Правила общения по телефону
- Стандарт внешнего вида

Торговая марка

- Описание логотипа и правила его использования
- Полиграфия
- Наружная реклама, вывески и флаги

Внутренние стандарты Отделов Обслуживания Отеля

Служба Приема и Размещения Отеля

- Основные требования к работе
- Основная документация
- Правила размещения Гостей Отеля
- Стандарт поведения
- Стандарт рабочего времени
- Стандарт решения проблем
- Стандарт получения чаевых

Обслуживание Номеров Отеля

- Стандарты уборки
- Стандарты комплектации тележки горничной
- Стандарт комплектации номера
- Стандарты уборки номера
- Легкая уборка
- Уборка после выезда Гостя
- Текущая уборка
- Вечерняя уборка

Банкетное обслуживание и конференц-услуги Отеля

- **Стандарт приема заявок**
- **Проведение мероприятий**
- **Обслуживание на выезде**

Ресторанное обслуживание Отеля

- **Основные стандарты**
- **Стандарт подачи напитков**
- **Стандарт сервировки стола на завтрак**
- **Стандарт сервировки стола на обед, ужин**
- **Стандарт сервировки стола под десерт, горячие напитки**
- **Стандарт сервировки стола на обслуживание фуршетов**
- **Стандарт сервировки стола на обслуживание банкета**
- **Встреча гостей и прием заказа**
- **Подача блюд, вин и напитков**
- **Стандарт обслуживания фуршетов, банкетов**
- **Стандарт обслуживания в номерах**

Рекреационное обслуживание Гостей Отеля

- Виды рекреационных услуг
- Членство и правила пользования тренажерным залом
- Стандарт ведения персонального тренинга
- Подготовка сауны
- Стандарт проведения массажа

Безопасность Отеля

Внутренние стандарты Отделов Поддержки Отеля

- Финансовая служба Отеля
- Информационные технологии Отеля
- Отдел кадров
- Снабжение Отеля

Технические стандарты Отеля

- Строительные требования Отеля
- Территория и здание гостиницы
- Функциональные зоны
- Инженерно-технические решения
- Требования к эксплуатации

Принципы стандартизации

- **фокус на ожиданиях клиента** — взаимодействие «один к одному» (принцип «асимметрии отношений с клиентами»);
- **обобщение лучшего опыта** — компании, конкурентов, других отраслей;
- **одна команда, одни стандарты** — стандарты обязательны для всех, независимо от должности, степени приближенности к руководству, согласия или несогласия со стандартами.
- **постоянное развитие** — стандарты постоянно должны совершенствоваться и изменяться, подстраиваться под окружающую действительность

Технология описания стандартов



Зона 1: идеальные требования к работе сотрудников, совпадающие с ожиданиями владельцев (руководства) и клиентов.

Зона 2: интересы ваших подчиненных совпадают с интересами клиента, но расходятся с интересами собственника.

Зона 3: интерес клиента и владельца входит в противоречие с возможностями обслуживающего персонала.

Зона 4: интересы сотрудника и владельца не совпадают с интересами клиента.

Общие требования по качеству услуг установлены ГОСТ Р50690-94, введенным в действие с 1 января 1995 года (в текущ.ред.).

Согласно пункту 4.3 этого стандарта условия обслуживания должны соответствовать следующим **требованиям:**

- *соответствие назначению;***
- *точность и своевременность исполнения;***
- *этичность обслуживающего персонала;***
- *комфортность;***
- *эстетичность;***
- *эргономичность.***

Практика внедрения стандартов качества

Система управления качеством в гостиничном предприятии

Система качества представляет собой совокупность структур, выполняющих функции управления и обеспечения качества установленными методами.

Разработка системы качества заключается в том, чтобы сначала определить, какие процессы и структуры следует включить в систему качества, и какие функции они должны выполнять, чтобы обеспечить требуемое качество услуг, а затем разработать все необходимые нормативные документы для выполнения этих функций.



Система качества включает следующие элементы:

1. Эффективное управление предприятием на основе маркетинга.

Современная концепция маркетинга определяет задачу производственно-сбытовой деятельности предприятия, направленной на достижение конечного результата – прибыли при сохранении или укреплении благополучия потребителя и общества в целом.

Эта концепция означает сбалансированность трех факторов: стремления к прибыли, учета покупательских потребностей и интересов общества.

Определяющими дальнейшее развитие предприятий гостиничного хозяйства будут:

- эффективный менеджмент на основе маркетинга, обеспечивающий необходимые условия для производства и реализации продукции и услуг;**
- внедрение системы качества, позволяющей обеспечить конкурентоспособность и доходность.**

2. Создание корпоративной культуры.

Под корпоративной культурой понимается система ценностей и убеждений, разделяемых всеми сотрудниками, коллективное сознание и менталитет организации. Корпоративная культура определяет поведение между работниками гостиницы, их взаимоотношение с клиентами, руководством, посредниками, поставщиками и т.д.

Корпоративная культура дает работникам чувство цели и формирует преданность своей организации.

Ориентация гостиничных корпораций на удовлетворение запросов клиентов привела к внедрению системы **Всеобщего Управления Качеством (TQM)**, которая стала частью корпоративной культуры.

В основе TQM лежат следующие принципы:

- **Ориентация на потребителя.** Организации зависят от своих потребителей и поэтому должны понимать их текущие и будущие потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания.
- **Лидерство руководителя.** Руководители обеспечивают единство цели и направления деятельности организации. Им следует создавать и поддерживать внутреннюю среду, обеспечивающую полное вовлечение работников в решение задач организации.
- **Вовлечение работников.** Работники всех уровней составляют основу организации, и их полное вовлечение дает возможность организации с выгодой использовать их способности.

- **Подход к системе качества как к процессу. Желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом.**
- **Системный подход к управлению. Выявление, понимание и менеджмент взаимосвязанных процессов как системы содействуют результативности и эффективности организации при достижении ее целей.**
- **Постоянное улучшение. Постоянное улучшение деятельности организации в целом следует рассматривать как ее неизменную цель.**
- **Принятие решений, основанных на фактах. Эффективные решения основываются на анализе данных и информации.**
- **Взаимовыгодные отношения с поставщиками и посредниками по продажам. Организация, ее поставщики и посредники взаимозависимы. Эти отношения, построенные на взаимной основе, повышают способность сторон создавать ценности и блага.**

3. Внедрение стандартов технического качества обслуживания-

означает приведение предприятия в соответствие с отраслевыми стандартами на основе существующей классификации гостиниц. В этих целях проводится техническое обследование гостиничного предприятия (здание и территория, жилые, общественные и служебные помещения, технологическое оборудование, оснащение инвентарем, расходными материалами и т.д.).

Выявленные технические отклонения от стандарта устраняются.

По результату этой работы составляется «Паспорт гостиницы», в котором отражаются все основные технические характеристики объекта по вышеупомянутому примерному перечню.

Задача управления техническим качеством гостиничного предприятия заключается в поддержании его технического состояния в соответствии с характеристиками технического паспорта.

4. Внедрение стандартов функционального качества обслуживания.

- *Внедрение квалификационных требований (квалификационный стандарт) и должностных обязанностей к работникам предприятия.*

Внедрение функционального качества начинается с разработки квалификационных требований (квалификационный стандарт) и должностных обязанностей к работникам, исходя из специфики работы и особенностей гостиничного предприятия.

Квалификационные требования позволяют обеспечить обоснованное и рациональное разделение и организацию труда, правильный подбор, расстановку и использование кадров, единство при определении должностных обязанностей работников гостиниц и предъявляемых к ним квалификационных требований, закрепление норм ответственности в трудовых контрактах, а также принимаемых решений при проведении аттестации руководителей и специалистов.

Схему внедрения можно представить следующим образом:

- **квалификационные требования (квалификационный стандарт);**
- **нормативное описание обязанностей по каждой должности;**
- **должностная инструкция;**
- **трудовой контракт.**

- *Разработка технологии (нормативное описание) производственных процессов.*

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

В технологических процедурах поэтапно описывается основная деятельность подразделения, особое внимание обращается на координацию деятельности на стыках с другими подразделениями гостиницы.

Нормативное описание производственных процессов является нормативным документом, который закрепляет нормы ответственности и руководителя данного подразделения.

- ***Введение нормирования труда (нормативы выработки, нормативная численность работников).***

Нормирование труда осуществляется по основным категориям рабочих профессий (горничные, повара, официанты и т.д.), чей труд поддается нормированию.

По каждой должности создается фотография рабочего дня, в которой поэтапно хронометрируется производственный процесс среднего по уровню производительности труда работника.

Для определения нормативов труда применяется математический метод расчета нормы выработки.

Норма выработки (Нвыр)— это количество продукции/услуг, произведенных в единицу рабочего времени либо приходящихся на одного среднесписочного работника гостиницы за определенный период (час, смену, месяц, квартал, год).

Норма выработки рассчитывается как отношение объема произведенной продукции или предоставленных услуг (ОП) к среднесписочной численности работников (Ч) и затратам рабочего времени на производство этой продукции или услуг (Т) или:

$$N_{\text{выр}} = \text{ОП} / \text{Ч} / \text{Т}.$$

Например, деятельность предприятия общественного питания характеризуется следующими данными:

Показатель	Единица измерения	Количество
Запланированный объем продукции собственного производства	условные блюда	2 700 000
Численность работников рабочих профессий	человек	33
Эффективный фонд рабочего времени при пятидневной рабочей неделе	дни	225

Тогда норма выработки на одного работника составит:
 $2\,700\,000 \text{ условных блюд} / 33 \text{ работника} / 225 \text{ дней} = 364 \text{ блюда}.$

Расчет норм времени на уборку помещений в гостинице ($N_{\text{выр}}$) производится по следующей формуле:

$$N_{\text{выр}} = \Sigma T_{\text{оп}} * 1 + \left[\frac{A_{\text{обс.}} + A_{\text{отд.}}}{100} \right]$$

где $\Sigma T_{\text{оп}}$ – суммарное оперативное время на уборку номера каждого типа; $A_{\text{обс.}}$ – время на обслуживание рабочего места, принимаемое в размере 6,5% оперативного; $A_{\text{отд.}}$ – время на отдых и личные потребности, принимаемое в размере 5% оперативного.

Тогда оперативное время:

Топ первого типа номера установлено как 40 мин.,
число номеров 80;

Топ второго типа номера установлено как 44 мин., число номеров 40;

Топ третьего типа номера установлено как 60 мин., число номеров 20;

Топ четвертого типа номера установлено как 80 мин.,
число номеров 10.

Нормы выработки по уборке номеров в гостинце составят:

$$N_{\text{выр}_1} = 40 \cdot 1 + \left[\frac{6,5 + 5,0}{100} \right] = 40 \cdot 1,115 = 44,6 \text{ мин.}$$

$$N_{\text{выр}_2} = 44 \cdot 1,115 = 49,1 \text{ мин.}$$

$$N_{\text{выр}_3} = 60 \cdot 1,115 = 66,9 \text{ мин.}$$

$$N_{\text{выр}_4} = 80 \cdot 1,115 = 89,2 \text{ мин.}$$

Суммарная норма времени на уборку всех номеров в смену составит:

$$44,6 \cdot 80 + 49,1 \cdot 40 + 66,9 \cdot 20 + 89,2 \cdot 10 = 7762 \text{ мин.} : 60 \text{ мин.} = 129,4 \text{ час.}$$

Нормативная численность горничных (Чн) в смену будет определена по формуле:

$$\begin{aligned} \text{Ч}_n &= \frac{\text{Суммарная норма времени на уборку номеров}}{\text{Количество часов в смене}} = \\ &= \frac{129,4}{12} = 10,8 \text{ чел.} \end{aligned}$$

Средняя норма выработки номеров в смену на одну горничную составит:

$$150 \text{ номеров} / 10,8 \text{ человек} = 13,9 \text{ номеров.}$$

Нормативы численности устанавливаются с учетом необходимых затрат времени на подготовительно-заключительную работу, отдых и личные надобности, на переходы для обеспечения нормативной эксплуатации технологического оборудования.

При определении численности работников (Нч) по нормам выработки может быть использована формула:

$$Нч = ОПпл : (Нвыр \times Квн),$$

где ОПпл — плановый объем продукции/услуг в установленных единицах измерения за определенный период времени;

Нвыр — плановая норма выработки в тех же единицах измерения и за тот же период времени.

Квн — коэффициент выполнения норм времени работниками.

- *Справедливая оценка и мотивация труда.*

Основной смысл всей работы в области материального вознаграждения сотрудников гостиницы— определить меру труда и размер его оплаты.

Разработка оптимальных соотношений в оплате труда различной сложности является наиболее важным моментом в системе дифференциации заработной платы.

Такой подход обеспечивает соответствие размеров оплаты труда его качественным показателям. Речь идет о справедливом вознаграждении за труд.

В системе оплаты и мотивации труда должны соблюдаться следующие принципы:

- оплата по результатам труда**
- уверенность и защищенность работников**
- стимулирующий и мотивирующий аспект зарплаты**
- дополнительные (мотивационные) формы вознаграждения труда за личный вклад.**

В дополнение к заработной плате устанавливаются различные вознаграждения работников, которые служат оценкой и признанием организацией особо качественной работы сотрудника.

Это вознаграждение включает: скидки на покупку товаров, оплату расходов на образование, медицинское обслуживание, страхование жизни и т.п.

Обучение всех сотрудников становится обязательным элементом деятельности организации.

На данном этапе запускается непрерывный цикл обучения для различных категорий работников: «Хочу – Знаю – Умею – Могу». Фазы цикла:

- «Хочу» – обучение правильному восприятию и непосредственному применению действующих стимулов;**
- «Знаю»– профессиональная теоретическая подготовка и переподготовка;**
- «Умею» – освоение и закрепление практических навыков;**
- «Могу» – привитие и расширение способностей преодоления текущих трудностей, тренинг работы в команде, формирование команд.**

Субъективные характеристики, показывающие высокую эффективность стимулов и, как следствие, высокий уровень мотивации работника:

- удовлетворенность трудом, системой поощрений, руководством, пребыванием в коллективе;
- ощущения безопасности, уверенности в будущем;
- гордость за свою работу, предприятие и т. д.

Объективные характеристики высокого уровня мотивации работника:

- трудовое поведение, проявляющееся в готовности жертвовать личным ради корпоративных целей (творческое отношение к своим обязанностям, «беспроблемное» отношение к переработкам);
- отношение к труду, характеризующееся высокой степенью ответственности, добросовестности, инициативы, дисциплинированности;
- ответственное отношение к служебной тайне;
- преданность организации;
- низкий уровень абсентеизма (общее количество потерянных рабочих дней (или часов) или как частоту случаев отсутствия сотрудника на работе).

- **Входной контроль качества на продукцию и услуги поставщиков.**

Входной контроль качества означает разработку системы работы с поставщиками продукции и услуг для гостиничного предприятия, который включает:

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

Выходной контроль качества предусматривает как установление контроля над качеством предоставляемых услуг, так и контроль качества работы бытового аппарата гостиничного предприятия.

Центральное место в установлении контроля над качеством занимает **разработка контрольных карт качества** на предоставляемые услуги гостиничного предприятия.

Процедуры оценки и измерения качества процессов обслуживания с помощью контрольных карт качества используют понятия «дефект» и «несоответствие».

Единая классификация несоответствий нормам качества (по степени их влияния на восприятие качества обслуживания):

- грубые (дефекты обслуживания),
- критические (то есть близкие по значимости к дефектам обслуживания),
- значительные,
- малозначительные,
- косметические.

№	Помещение	Категория	Ответ
Процедуры	Проверка готовности номера ко сну клиента (вторая уборка)	Номера: Обслуживание и процедуры	(Да) (Нет) (Иное)
	<p>Вызовите горничную и проверьте готовность номера. Убедитесь, что в номере нет клиента. <u>Обведите ответ (Нет), если Вы обнаружили следующие дефекты и укажите их:</u></p>		
Дефекты			
	Пепельницы и корзины для мусора не очищены		✓
	Лампа ночник не включена		
	Кровать не разобрана		
	Занавеси не опущены		
	Нет конфеты на подушке		
	Вещи гостя оставлены на прикроватной тумбочке		✓
	Комната не убрана		
	Подготовка номера ко сну проводилась только в первую ночь		
	Используемые расходные материалы и косметика не пополнялись		
	Другое		

Рис. 2. Контрольная карта качества повторной уборки номера (Turndown)

Дефект	
Грязный коврик у входа	
Грязное ковровое покрытие	
Паутина в помещении	
Грязные или пыльные углы в помещении	✓
Мусор в помещении	
Обрамления стен, дверей и окон грязные или пыльные	
Пол грязный или пыльный	
Надписи на стенах	
Жевательная резинка на полу или ковровом покрытии	✓
Насекомые в помещении	
Мягкая мебель грязная или пыльная	
Мрамор грязный, пыльный или не блестит	
Грязный защитный чехол на ковре	
Козырек у входа грязный или пыльный	
Ступени лестничной клетки грязные или пыльные	
Порог грязный	
Указательная табличка грязная или пыльная	
Виниловые покрытия грязные	
Другие проблемы с чистотой помещения	

Рис. 3. Контрольная карта качества уборки вестибюля в гостинице

№	Служба гостиничного хозяйства	Категория	Ответ
Процедуры	Проверка скорости обслуживания и манеры общения с клиентом	Номера:	(Да) (Нет) (Иное)
		Обслуживание и процедуры	
<p>Вызовите горничную и попросите дополнительную подушку в номер. <u>Обведите ответ (Нет), если Вы обнаружили следующие дефекты и укажите их:</u></p>			
	Дефект		
	Горничная не улыбается		
	Горничная не здоровается до тех пор, пока не здоровается гость		✓
	У горничной отсутствует зрительный контакт с гостем		
	Горничная не проявляет внимание к вашему запросу в гостеприимной манере		
	Другое		

Рис. 4. Контрольная карта проверки работы горничной в гостинице

№	Организация завтраков	Категория	Ответ
Процедуры	Проверка скорости обслуживания и манеры общения с клиентом	Служба общественного питания, процедуры	(Да) (Нет) (Иное)
<p>Проверьте работу службы общественного питания в различное время. <u>Обведите ответ (Нет), если Вы обнаружили следующие дефекты и укажите их:</u></p>			
	Дефект		
	Задержка открытия ресторана		
	Наличие менее 3-х видов йогурта		
	Нет молока, нет обезжиренного или порошкового молока		
	Отсутствует ассортимент завтраков из злаков		
	Отсутствуют сухофрукты		✓
	Наличие менее 5-ти видов свежих фруктов		
	Отсутствует свежая выпечка: круассаны, хлеб, печенье и булочки для завтрака		
	Отсутствует тостер и нарезанный хлеб к нему		
	Отсутствуют масло/маргарин, творог и джем		
	Отсутствуют апельсиновый (желательно свежавыжатый), яблочный, грейпфрутовый и томатный сок		✓
	Отсутствуют горячие закуски в нагревателях		
	Отсутствуют холодные закуски и салаты		
	Отсутствуют свободные сервированные столы		

Рис. 5. Контрольная карта проверки качества завтраков

Внедрение мероприятий по управлению качеством

1 Этап. Принятие решения о создании системы качества.

Первый шаг в создании системы качества – принятие руководством официального решения о ее создании. Такое решение может быть оформлено в виде приказа, в соответствии с которым:

- определяется политика предприятия в области качества;**
- назначается представитель руководства, ответственный за создание и функционирование системы качества;**
- формируется служба качества (стандартизации), как правило, в составе отдела маркетинга;**
- устанавливаются основные этапы, исполнители и сроки разработки и внедрения системы качества.**

2 Этап. Разработка плана-графика создания системы качества.

Во исполнение решения руководства разрабатывается план-график создания системы качества, в котором предусматривается выполнение следующих работ:

- определение функций и задач элементов системы качества с учетом рекомендаций, отраслевых стандартов и особенностей предприятия;**
- определение состава структурных подразделений, которые должны выполнять функции в системе качества;**
- разработка структурной и функциональной схем программы повышения качества;**
- определение состава и разработка нормативных документов системы качества («Паспорт гостиницы» и «Руководство по качеству»);**
- внедрение системы качества;**
- обеспечение функционирования системы качества;**
- проверки системы качества;**
- совершенствование системы качества;**
- организация работы кружков качества.**

3 Этап. Определение функций и задач элементов системы качества.

На этой стадии сначала нужно провести тщательный анализ процесса создания услуги в гостинице и после представить его в виде подробного перечня этапов работ. Для организации эффективного управления качеством перечень этапов предоставления услуги должен быть в достаточной степени детализирован, чтобы ни один из них не остался без воздействия системы качества.

Такой детальный перечень этапов включает в себя:

- 1. Определение потребностей рынка в данной услуге.**
- 2. Разработку технологических процессов предоставления обслуживания по соответствующему стандарту качества, определение потребности в дополнительном технологическом оборудовании.**
- 3. Нормирование труда, обеспечивающее необходимый стандарт качества.**
- 4. Подготовку персонала к процессу предоставления услуг.**
- 5. Обеспечение производства услуг комплектом необходимой документации.**
- 6. Организацию снабжения расходными материалами и необходимым сырьем.**
- 7. Подготовку технологического оборудования, инструмента, приспособлений и оснастки.**
- 8. Экспериментальное предоставление услуги, операционный контроль качества, пробный маркетинг.**
- 9. Полное внедрение услуги на предприятии.**

Исходя из варианта производственного процесса, определяется базовая модель системы качества для предприятия в соответствии с отраслевым стандартом. Затем в соответствии с рекомендациями существующего стандарта, а также с учетом специфики гостиничного предприятия определяется перечень функций и задач (элементов) системы качества.

Этот перечень может включать дополнительные элементы внутрифирменного стандарта, который, как правило, должен быть выше отраслевого.

4 Этап. Определение состава структурных подразделений системы качества.

После определения этапов создания услуг и функций (элементов) системы качества нужно определить структурные подразделения, которые будут выполнять эти функции.

Для этого необходимо проанализировать функции существующих подразделений и сравнить их с перечнем функций, принятым для создаваемой системы качества с учетом требований отраслевого стандарта.

В результате устанавливаются исполнители каждой функции, и каждому исполнителю его новые функции официально включаются в функциональные обязанности.

В состав исполнителей, кроме подразделений службы качества, входят, как правило, сервисные подразделения, обеспечивающие предоставление услуг.

После определения исполнителей и их функций система качества обретает вполне конкретное очертание, которое может быть представлено на двух схемах: структурной и функциональной.

Структурная схема системы качества строится на основе организационной структуры управления предприятием и дает возможность показать «устройство» системы — состав и взаимосвязь всех структурных подразделений в системе качества и ее управляющее ядро—службу управляющего по качеству (рис. 6).

Как правило, в систему включаются производственные подразделения, отдел маркетинга с функциями контроля и управления качеством, выполняющий также задачи координации и методического руководства работой по качеству, другие подразделения гостиничного предприятия.

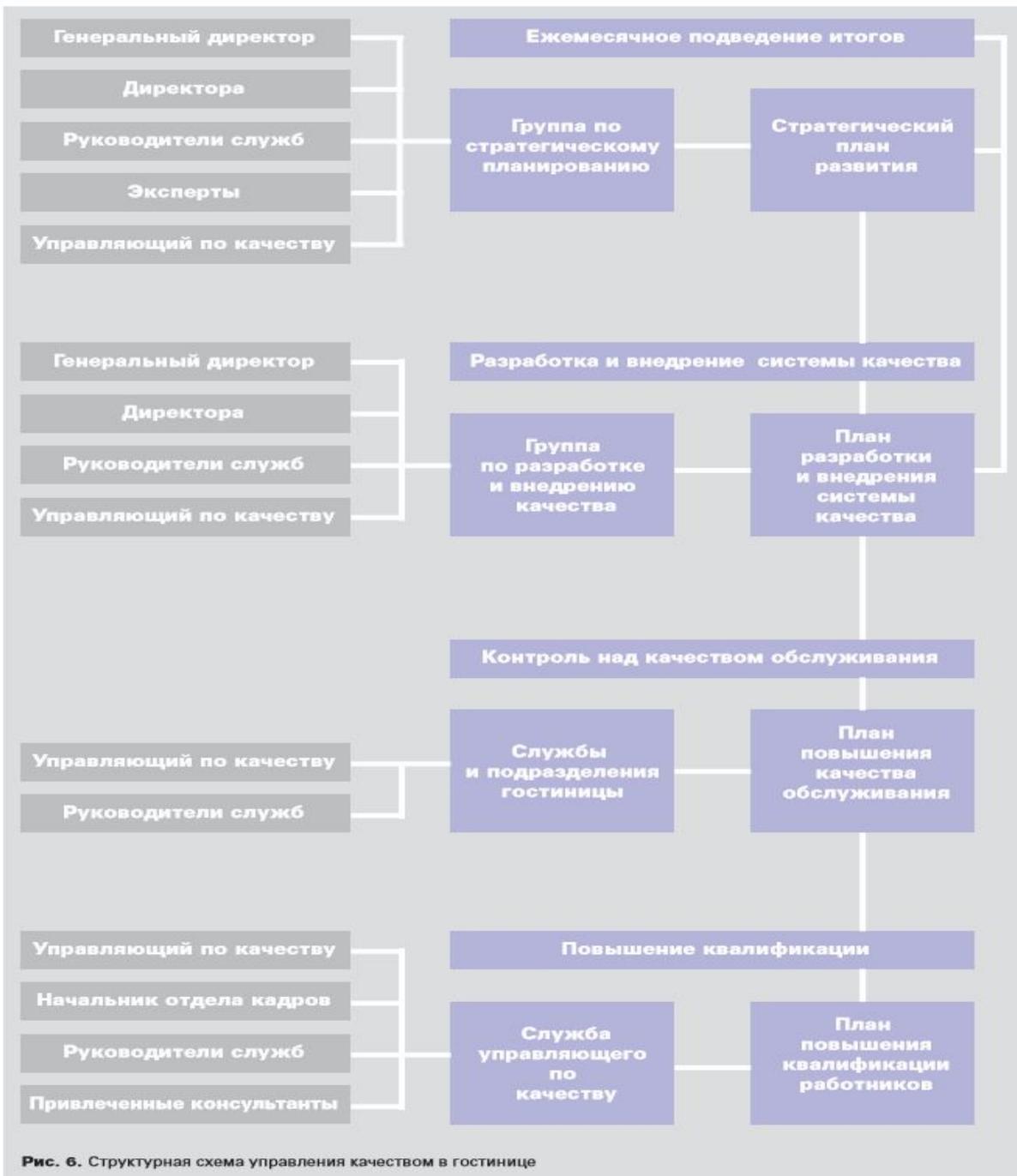


Рис. 6. Структурная схема управления качеством в гостинице

6 Этап. Определение состава и разработка нормативных документов системы качества: «Паспорт гостиницы» и «Руководство по качеству».

После определения состава и взаимосвязи структурных подразделений и их функций в системе качества следует определение состава нормативно-методических документов системы качества. Для этого подразделению управления качеством и стандартизацией необходимо рассмотреть состав всей имеющейся на предприятии нормативной документации и определить те документы, которые служат для выполнения соответствующих функций.

7 Этап. Проверка системы качества.

После разработки новой или доработки существующей системы качества необходимо проверить ее функционирование и, если потребуется, провести ее корректировку. Для этого проводятся внутренние проверки системы качества.

При этом проверяется:

- все ли этапы предоставления услуг охвачены воздействием системы качества;**
- достаточно ли функций предусмотрено в системе для обеспечения качества услуг;**
- определены ли исполнители всех функций системы качества;**
- имеются ли все необходимые методы работ, и оформлены ли они документально;**
- выполняются ли функции на рабочих местах; нуждаются ли в корректировке структура, функции и документация системы качества.**

8 Этап. Обеспечение функционирования систем качества.

Функционирование системы качества — это выполнение руководством и всеми подразделениями гостиничного предприятия своих функций и задач с целью обеспечения качества услуг.

Возглавлять систему качества и отвечать за ее эффективное функционирование должен представитель руководства предприятия. Как правило, ему непосредственно подчиняется служба качества, являющаяся центральной частью системы качества и объединяющая функции управления качеством и стандартизацией.

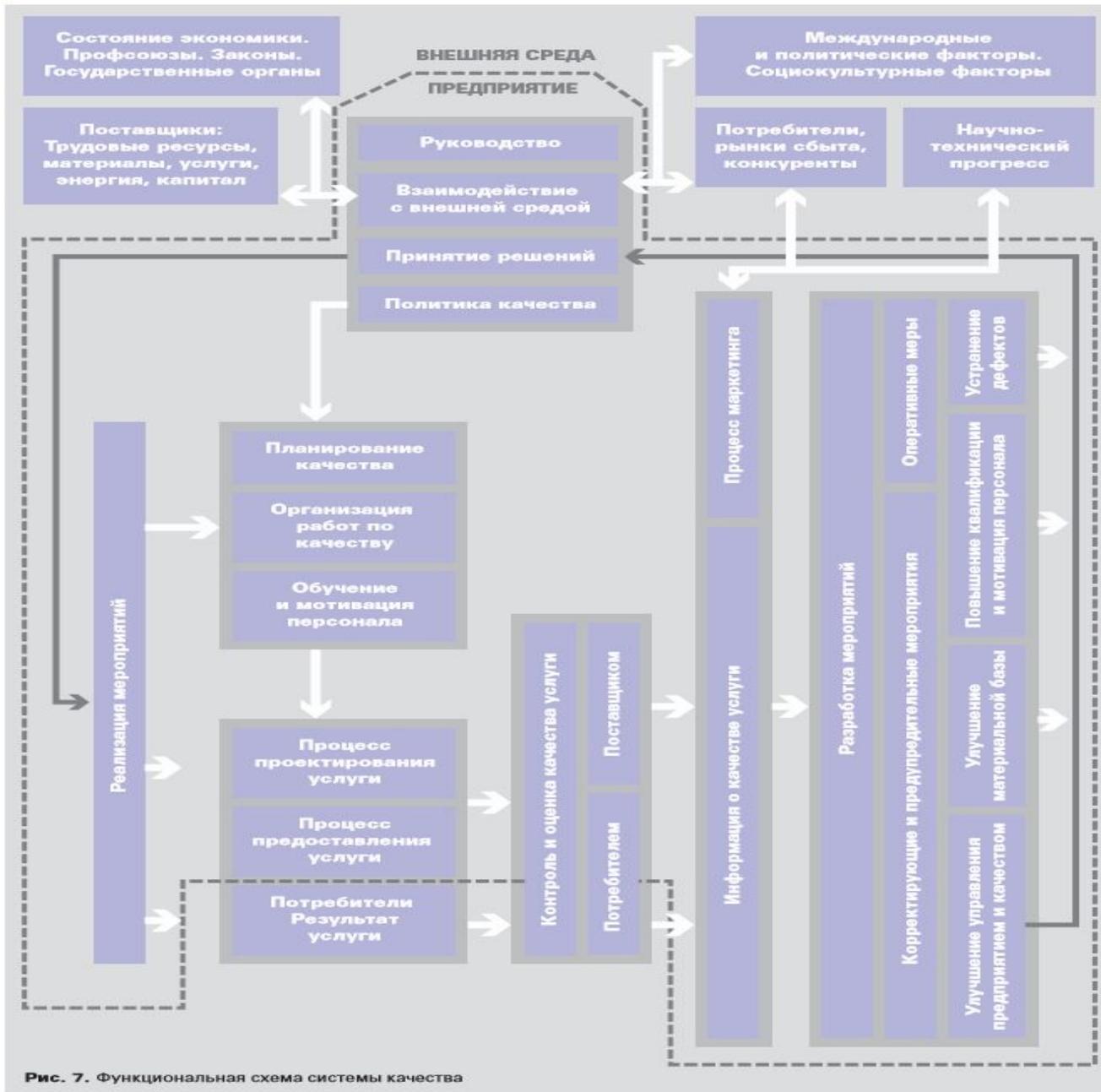


Рис. 7. Функциональная схема системы качества

9 Этап. Совершенствование системы качества

Совершенствование системы качества, как правило, предусматривает:

- проведение изменений в организации работ;
- внедрение более эффективных и технологичных методов организации обслуживания;
- применение новых форм и методов мотивации персонала;
- активизацию маркетинговой и рекламной деятельности;
- развитие сферы услуг;
- более тесное сотрудничество с поставщиками материалов, сырья и оборудования;
- корректировку нормативных документов системы качества «Паспорта гостиницы» и «Руководства по качеству».

10 Этап. Организация работы кружков качества

Контроль с установлением четких ролей и рамок ответственности персонала

Контроль функционирования системы качества в гостинице проводится самим предприятием или административным органом.

Внутренние проверки действующей системы качества необходимы руководству предприятия для того, чтобы постоянно оценивать ее эффективность и принимать меры для ее совершенствования.

Для проведения внутренних проверок на предприятиях разрабатывается нормативно-методический документ (стандарт, инструкция), и составляется план проведения проверок, обычно на год.

Для каждой проверки предусматривается инспекционная группа (комиссия), как правило, под руководством работника службы качества (аудитора) с участием квалифицированных специалистов.

Для объективности проверок к ним привлекаются специалисты, непосредственно не занятые в проверяемой деятельности.

Комиссия может проверять выполнение как функций (элементов) системы качества, так и отдельных нормативных документов.

Для проведения проверки составляется программа (чек-лист), где указывается основание для проверки, проверяемое подразделение, содержание проверки, а также нормативные документы.

В процессе проверки особое внимание обращается на следующие вопросы:

- **качество и постоянство предоставляемых услуг;**
 - **внедрение системы качества, наличие и оформление «Паспорта гостиницы» и «Руководства по качеству», наличие сертификатов на предоставление услуг и их соответствие отраслевым стандартам;**
 - **организация и контроль внедрения новых видов услуг;**
 - **характеристика поставщиков расходных материалов, субподрядчиков и входной контроль расходных материалов и покупных изделий, продовольственного сырья;**
 - **уровень технологического обеспечения производства услуг;**
 - **наличие в подразделениях описания необходимых технологических процессов и других нормативных документов по вопросам качества;**
 - **операционный контроль производства услуг и приемка готовой продукции (готовность номеров к заселению, соответствие блюд принятым стандартам и т.д.).**
- Оцениваются также общие условия труда: освещенность, порядок и чистота на рабочих местах.**

После проверки составляется акт (отчет), в котором дается оценка системе качества на соответствие отраслевому стандарту, и приводятся предложения по улучшению работы.

Для устранения недостатков в акте устанавливаются сроки и исполнители работ.

Акт утверждается руководством предприятия и рассылается всем заинтересованным подразделениям.

Примеры стандартов

Стандарт – Комнаты для встреч

Процедура	Стандарт
<ul style="list-style-type: none">•Проверьте каждую комнату, работа с которой уже завершена:<ol style="list-style-type: none">1.Накрытие соответствует рабочему листку.2.Имеется весь необходимый инвентарь.3. На столах есть все необходимое (блокноты, карандаши, стаканы).4.Проверьте чистоту комнаты и пола.5.Проверьте состояние столов, стульев и инвентаря.6.Проследите за тем, чтобы телефоны были чистыми и работали.•Выключите свет и закройте дверь.•Сообщите в инженерную службу, если нужен ремонт.	<ul style="list-style-type: none">•Комнаты для встреч должны быть проверены после накрытия, чтобы удостовериться, что они чистые и выглядят должным образом.•Столы не должны качаться, а стулья скрипеть; все составные части должны быть на месте.•Все лампочки должны быть вкручены, не должно быть недостающих или перегоревших.•На полах не должно быть мусора и пятен.•На зеркалах и стеклах не должно быть подтеков, пятен, трещин, сколов.•В блокнотах д. б. как минимум 4 листка бумаги.•Все ручки д. б. в рабочем состоянии.•В подставках как минимум 20 листов бумаги, 1 синий, 1 красный, 1 зеленый и 1 черный маркер.•Все растения здоровы, горшки – без мусора.

Структура операционных стандартов службы обслуживания

- | | | |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">•Нормы внешнего вида•Стандарт поведения сотрудников СО•Правила поведения горничной в номере и гостевой зоне•Правила поведения уборщика гостевых зон•Правила поведения работника прачечной•Уборочные материалы•Рабочий инвентарь•Комплектация тележки горничной; уборщика•Последовательность уборки жилого номера <ol style="list-style-type: none">1.Подготовка к уборке. Вход в номер2.Проверка состояния номера3.Уборка пепельниц и мусора, вынос мусора4. Посуда | <ol style="list-style-type: none">5. Грязное белье6. Качество белья в НФ7. Уборка кровати8. Окна и занавеси9. Мебель10. Телефонный аппарат11. Телевизор12. Холодильник13. Кондиционер14. Осветительные приборы, розетки и выкл.15. Зеркала, картины, рамы16. Пол/ковер/ковровое покрытие (комната, прихожая)17. Номер - набор принадлежностей18. Ванная комната - инвентарь, начало уборки и последовательность19. Туалетные принадлежности и хромированные аксессуары | <ol style="list-style-type: none">20. Зеркало, умывальник и туалетная полочка, стаканы21. Ванна/душевая кабина22. Шторка для ванны23. Полотенца/халаты24. Туалетная бумага25. Унитаз26. Пол (ванная комната), корзина для мусора27. Стены, входная дверь, дверь в туалет, порог28. Окончание уборки номера29. Ген. уборка жилого номера30. Уборка гостевых зон (холл 1-го этажа, лифты) |
|--|--|---|

РЕГЛАМЕНТ РАБОТЫ ГОРНИЧНЫХ

Начало смены: 09.00 ч.

Окончание смены: 21.00 ч.

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

8.45 – 09.00 - Перед началом смены от дежурной по корпусу горничная получает наряд-задание и ключи от номеров. В наряде-задании указаны дата, Ф.И.О. горничной, номера для уборки с отметкой очередности проведения уборочных работ, дополнительное задание.

В процессе работы напротив каждого номера горничная проставляет время начала, время окончания уборки и новый статус номера, а также все номера с табличками «не беспокоить», «просьба, убрать» и отказы гостей от уборки.

-Горничная получает в прачечной комплекты постельного белья и полотенце согласно наряду-заданию (кол-во комплектов для выездных номеров и занятых со сменой белья).

-Горничная переодевается в униформу и доукомплектовывает рабочую тележку.

09.00 – 10.00 - Горничная проверяет статусы всех номеров на своем этаже, кроме занятых комнат и заполняет «Отчет по статусам номеров/Отчет о состоянии НФ».

-Горничная сдает заполненную форму отчета и докладывает дежурной по корпусу о всех расхождениях по статусам.

-При проверке статусов номеров горничная нажимает клавишу на сливном бачке унитаза с целью проверки его на исправность и предотвращения образования плохого запаха в ванной комнате.

-В случае обнаружения каких-либо неисправностей (перегорела лампочка, течет вода, очень жарко в номере и пр.) горничная ставит в известность дежурную по корпусу.

10.00 – 15.00 - Горничная осуществляет уборку НФ (выезд и текущая уборка), делая соответствующие отметки в наряде-задании.

-Горничная соблюдает следующую последовательность проведения уборочных работ:

1)Номера по просьбе гостей убираются в 1-ую очередь

2)VIP-комнаты

3)Забронированные номера (под ожидаемые заезды) и номера, оборудованные специальным образом под заезд конкретного гостя – напр., молодожены

4)Выездные номера

5)Занятые номера

6)Вечерние (поздние) выезды. На следующий день их необходимо пропылесосить.

- Освобождающиеся на текущую дату номера, из которых гость еще не выписался, убираются в последнюю очередь и после выезда гостя.
 - Комнаты с табличкой «Не беспокоить» убираются по указанию дежурной по корпусу.
 - Если на этаже есть комнаты, от уборки которых гость отказался, следует отметить их в наряде-задании и поставить в известность об этом дежурную по корпусу.
 - Очередность уборки номеров может корректироваться дежурной по корпусу в течение дня в зависимости от ситуации.
- 15.00 – 18.00** (или до 20.00) - Горничная осуществляет текущую уборку номеров, в которых гости остаются проживать.
- 17.00 – 17.30** - Горничная получает у дежурной моющие средства, туалетные принадлежности и др. расходные материалы.

18.00- 20.00 - Горничная сортирует и сдает в прачечную грязное белье, полотенца и халаты, униформу (при необходимости).

20.00 – 21.00 - Горничная сдает и подписывает наряд-задание у дежурной по корпусу, присутствует при оформлении дежурной переработок, сдает ключи от НФ и служебных помещений, приводит в порядок уборочный инвентарь и комплектует рабочую тележку.

Горничная должна убедиться, что к концу рабочего дня:

- **Все предписанные номера убраны**
- **Замечания устранены**
- **Рабочая тележка чистая и в порядке**
- **Рабочий инвентарь в идеальном состоянии**
- **Наряд-задание содержит полную информацию о проделанной работе и подписан дежурной по корпусу.**

СТАНДАРТ: КОНСЬЕРЖ

- 1. Служба консьержа должна работать ежедневно с 7.00 до 23.00.**
- 2. Работник должен отвечать на телефонный звонок не позже 3-х сигналов.**
- 3. Если прозвучало более 3-х сигналов необходимо принести извинения.**
- 4. Работник должен ответить на звонок приветствием, соответствующим времени суток, назвать подразделение/службу и предложить помощь.**
- 5. Работник должен уточнить имя гостя и использовать его при общении.**
- 6. Если гость подошел непосредственно к стойке, работник должен обратить на него внимание в течение 30 секунд.**
- 7. Работник должен тепло поприветствовать гостя.**

- 8. Работник должен иметь возможность напрямую заказать такси.**
- 9. Работник должен предложить широкий выбор ресторанов.**
- 10. Работник должен активно рекомендовать рестораны гостиницы.**
- 11. Работник должен автоматически предложить зарезервировать столик в ресторане от имени гостя.**
- 12. Работник должен дать полную информацию о достопримечательностях города.**
- 13. Работник должен иметь возможность помочь гостю с организацией и заказом билетов на поезд, самолет и т. д.**
- 14. На стойке консьержа должна присутствовать информационная печатная продукция.**

- 15. Работник должен осуществлять помощь в нахождении на карте города объектов, интересующих гостя.**
- 16. Письма/факсы должны доставляться гостю в течение 15 минут после получения.**
- 17. Вся печатная информация должна быть понятной и представленной на фирменных бланках гостиницы.**
- 18. Работник должен прилагать все усилия, чтобы выполнить поручения/просьбы гостя.**
- 19. Работник не должен переадресовывать гостя в другие подразделения.**
- 20. Порядок на стойке должен поддерживаться постоянно.**

СТАНДАРТ – РАБОТНИК

- 1.Работник должен быть одет в чистую аккуратную полную униформу.**
- 2.Обувь работника должна соответствовать стандарту.**
- 3.У работника должен быть именной значок.**
- 4.Работник должен опрятно выглядеть.**
- 5.Работник должен поддерживать контакт взглядом с гостем.**
- 6.Работник должен улыбаться и быть дружелюбным.**
- 7.Работник должен обладать знанием английского языка (при необходимости).**
- 8.Работник должен уважать присутствие гостя при общении с коллегами.**

СТАНДАРТ ПРОДУКТА – ФИЗИЧЕСКОЕ СОСТОЯНИЕ РЕСТОРАНА

- 1. При входе в ресторан должны быть свежие газеты.**
- 2. Ковры/плитка на полу должны быть чистыми и без повреждений.**
- 3. Освещение должно быть включено полностью.**
- 4. Стены должны быть чистыми, без повреждений.**
- 5. Зеркала должны быть отполированными и без отпечатков.**
- 6. Окна должны быть чистыми, без отпечатков и подтеков.**
- 7. Растения и цветочные композиции должны быть свежими**
- 8. Все серванты должны содержаться в порядке весь период обслуживания.**
- 9. Столы не должны шататься.**
- 10. Ножки столов и стульев должны быть без повреждений**
- 11. Обивка стульев должна быть чистой, без пятен и повреждений.**
- 12. Шум из кухни не должен проникать в помещение ресторана.**

VIP-категории

VIP 1	VIP 2	VIP 3
*Все начисления – на номер	*Все начисления на номер-при наличии гарантии со стороны организаторов или распоряжения исполнительного директора	*Все начисления на номер - при внесении депозита или при наличии гарантии со стороны организаторов
*Встреча у дверей гостиницы - по указанию исполнительного директора	*Встреча у дверей гостиницы – по указанию коммерческого директора	*Встреча у дверей гостиницы – по указанию коммерческого директора или менеджера по работе с гостями
*Оформление на стойке - с личным приветствием зам. директора по размещению	*Оформление на стойке - с личным приветствием начальника службы приёма	*Оформление на стойке - с личным приветствием старшего смены портье
*Ежедневная смена белья и полотенце	*Ежедневная смена белья и полотенце	*Ежедневная смена белья и полотенце
*Вечерний сервис	*Вечерний сервис	*Вечерний сервис

*Открытая телефонная линия	*Телефонная линия - при наличии гарантии со стороны организаторов или распоряжения исполнительного директора	*Телефонная линия - при внесении депозита или при наличии гарантии со стороны организаторов
*Пользование мини-баром	*Мини-бар – при наличии гарантии со стороны организаторов или распоряжения исполнительного директора	*Мини-бар – при внесении депозита или при наличии гарантии со стороны организаторов
*Приветственное письмо (именное) за личной подписью генерального директора	*Приветственная открытка (именная) за подписью генерального директора	*Приветственная открытка (именная) за подписью генерального или исполнительного директора
*Цветы	*Цветы - по указанию исполнительного директора	*Цветы – по указанию исполнительного или коммерческого директора

<p>*Фирменная мини – шоколадка *Корзина с фруктами *Сладкий сюрприз - ладья *Конфеты собственного производства - 5 шт/чел</p>	<p>*Фирменная мини – шоколадка *Корзина с фруктами, ваза с фруктами - по указанию исполнительного директора *Конфеты собственного производства – 3 шт/чел</p>	<p>*Фирменная мини – шоколадка *Корзина с фруктами, ваза с фруктами - по указанию исполнительного или коммерческого директора</p>
<p>*Французское шампанское, ведро со льдом для шампанского</p>	<p>*Вино красное -0,75 (Грузия)</p>	<p>*Шампанское/вино - по указанию исполнительного или коммерческого директора</p>
<p>*1бутылка(стекло) газированной воды (Франция), 1 бутылка негазированной воды, вода в пластике в ванной комнате</p>	<p>*1 бутылка негазированной воды, вода в пластике в ванной комнате</p>	<p>*1 бутылка негазированной воды</p>

<p>*Бритвенный набор, зубная щётка - по запросу</p>	<p>*Бритвенный набор, зубная щётка - по запросу</p>	<p>*Дополнительные услуги определяются исполнительным или коммерческим директором по конкретному VIP-гостю</p>
<p>*Принадлежности в номере: набор «Люкс», фен, ТВ- пульт, халаты, тапочки(1-2 пары), губка для обуви, деревянные плечики для одежды, щётка для одежды</p>	<p>*Принадлежности в номере: набор «Люкс», фен, ТВ-пульт, халаты, тапочки (1-2 пары), губка для обуви, деревянные плечики для одежды, щётка для одежды</p>	<p>*Принадлежности в номере: набор «Люкс», фен, ТВ-пульт, губка для обуви, деревянные плечики для одежды, щётка для одежды; халаты, тапочки - в номерах категории «люкс» и «апартаменты»</p>
<p>*Фужеры, бокалы</p>	<p>*Фужеры, бокалы</p>	<p>*Фужеры, бокалы</p>
<p>*Разрешение на стоянку автомобиля у пандуса- по указанию исполнительного или коммерческого директора</p>	<p>*Разрешение на стоянку автомобиля у пандуса - по указанию исполнительного или коммерческого директора</p>	<p>*Разрешение на стоянку автомобиля у пандуса - по указанию исполнительного или коммерческого директора</p>