#### КУРСОВАЯ РАБОТА НА ТЕМУ: ”Менеджмент качества в современном гостиничном предприятии ”

#### ПО ДИСЦИПЛИНЕ: «Индустрия Гостеприимства и Мировое гостиничное хозяйства»

**План**

**1) Введение**

#### 2) Мировые стандарты качества

#### 3) Премии качества - приз Деминга за качество - премия М. Болдриджа - Российская премия качества

#### 4) Стандарты в сфере гостеприимства

#### - ГОСТ Р 50690-94 "Туристско-экскурсионное обслуживание. Туристские услуги. Общие требования" - Французская национальная (европейская) система классификации гостиниц - Индийская система классификации - Система классификации гостиниц в США - Система классификации гостиниц в Великобритании - ГОСТ Р 50645-94 "Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц" - ГОСТ Р 50691-94 "Модель обеспечения качества услуг"

#### 5) Интерес сервисных организаций к повышению качества услуг

#### 6) Анализ качества обслуживания

#### 7) Система управления качеством

**8) Резюме**

**9) Список литературы**

**Введение**

Гостеприимство - сфера гостиничного и ресторанного бизнеса является ведущим фактором и базой огромной индустрии туризма. Мировое гостиничное хозяйство насчитывает около 350 тыс. комфортабельных гостиниц, располагающих более чем 14 млн. номеров (26 млн. мест). При этом количество номеров ежегодно возрастает в среднем на 3-4 %.   
По прогнозам экспертов Европейского Союза самыми быстрыми темпами в период до 2010 года будут множиться отели класса люкс, курорты, глобальные системы бронирования и резервирования, тематические и развлекательные парки. Стабильно будут развиваться: деревенские трёх, четырёх звёздные гостиницы, кемпинги, народные промыслы и сувенирная продукция, торговые центры. А также страхование путешествий, производство одежды для отдыха и розничная торговля. Через десять лет по прогнозам не будут востребованы некатегорийные отели и обменные пункты. В большой степени эту динамику развития туризма и сопутствующих отраслей можно отнести и к нашей стране.   
Природный и культурно-исторический потенциал России огромен, поэтому количество туристов, прибывающих в Россию, а также внутренних туристов непременно значительно увеличится при условии развития всей туристской инфраструктуры и правильно поставленной рекламно-информационной деятельности внутри страны и за её пределами.   
Гостеприимство как отрасль имеет большое значение для государства в целом и для отдельной личности. Очень важно, чтобы индустрия гостеприимства в Российской Федерации развивалась в соответствии с мировыми стандартами.  
Гостиница - это нечто большее, чем просто место для ночлега. Это пристанище во многом определяет образ жизни - на то время, пока длится путешествие. Индустрия гостеприимства - это индустрия, работающая на благо людей.   
Назвать туристскую услугу качественной можно, если эта услуга удовлетворяет туристов. Аристотель назвал качество благом, приносящим счастье.  
Качество - это философская категория, выражающая существенную определённость объекта, благодаря которой он является именно этим, а не иным.   
Авторитетная Международная организация по стандартизации (ISO) определила качество как совокупность свойств и характеристик продукции или услуг, которые придают им способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности.  
Следовательно, качество туристского обслуживания - это совокупность свойств туристских услуг, процессов и условий обслуживания по удовлетворению обусловленных или предполагаемых потребностей туристов во время их отдыха, путешествий и других составляющих туристского потребления.   
Понятие качества нормировано и определяется стандартами. Стандарты, как и все нормативные документы необходимы для получения гарантированного уровня качества.   
Стандарт (от английского standard - норма, эталон), в широком смысле слова - образец, эталон, модель, принимаемые за исходные для сопоставления с ними других подобных объектов.  
Стандарт как нормативно-технический документ устанавливает комплекс норм, правил, требований к объекту стандартизации и утверждается компетентным органом.   
В данной работе описываются некоторые стандарты и системы качества применяемые в мире и в России для улучшения качества, которое влияет на всю организацию в целом, заставляя её работать по-новому, ориентируясь в своей работе на потребителя.

#### Мировые стандарты качества

До того, как были приняты первые стандарты на системы качества, сделки заключались только после того, как потребитель сам проверит поставщика и убедится в том, что поставщик действительно способен выпускать качественную продукцию или услугу. Поставщику приходилось выдерживать массу экзаменов от различных потребителей, требования которых порой значительно отличались друг от друга. Те же проблемы были и у проверяющих: постоянные разъезды, трата времени, мучительные поиски компромиссов и т.д. Для упрощения процедуры предконтрактных взаимоотношений были разработаны специальные стандарты, в которых излагались минимальные требования к поставщику, предъявляемые большинством потребителей. В последствии эти стандарты получили название - стандарты на системы качества.  
С появлением стандартов на системы качества появилась универсальная мера сравнения, позволяющая оценить, какие организации удовлетворяют установленным минимальным требованиям, а какие нет.   
Первые стандарты на системы качества, носившие название BS-5750, были разработаны Британским институтом стандартов (British Standards Institution, BSI) и утверждены в 1979 году. Впоследствии эти стандарты были взяты Международной организацией по стандартизации (International Organization for Standardization, ISO) за основу первой версии стандартов ISO 9000, утвержденных в 1987 году. Вторая версия, претерпев незначительные изменения, была утверждена ISO в 1994 году и действует до сих пор .  
При разработке государственных стандартов РФ, касающихся обеспечения качества, ориентирами служили именно стандарты ISO. Это международная организация по стандартизации, которая была основана в 1947 г. на базе Международной федерации национальных ассоциаций по стандартизации. Её членами являются представители национальных организаций по стандартизации. ISO включает более 140 технических комитетов, 400 подкомитетов и 500 рабочих групп. С 1972 года "Рекомендации ISO" начали выпускаться как "Стандарты ISO", что предопределяет использование документов ISO в качестве национальных стандартов.   
Первоначально они были разработаны, чтобы согласовать технические нормы в рамках ЕС. Сейчас это важная часть функционирования бизнеса во всей Европе и в 70 странах мира, включая США.   
Согласно ISO 9000, компании должны иметь документацию по каждой операции, которая влияет на качество продукции, и устанавливать оборудование только в соответствии с требованиями. Сертификация по методу ISO 9000 включает в себя сложный анализ управленческих систем и процессов, а не только анализ самого качества продукции. ISO 9000, как метод оценивает управление производственным процессом, а не качество отдельного продукта. Анализ проводится в 20 областях, начиная с разработки продукта вплоть до обучения персонала. Компания, которая хочет получить сертификат ISO 9000, должна заполнить анкету, и затем она будет проинспектирована группой независимых аудиторов. Процесс сертификации стоит дорого и занимает много времени - сертификация предприятия с численностью около ста человек стоит около $20.000 и занимает от 6 до 8 месяцев. Каждая часть компании должна быть отдельно сертифицирована. Сертификация одного филиала компании не может распространяться на всю компанию.  
ISO 9001 - используется, когда филиал компании должен подтвердить соответствие специфическим требованиям по оформлению, развитию, производству, установки и обслуживанию.  
ISO 9002 разработан для компаний, не связанных с дизайном продукции и пост продажным обслуживанием, и направлен на подтверждение соответствия особым требованиям по производству и наладке.   
ISO 9003 уделяет особое внимание окончательному качеству продукта (или услуги) и его тестированию.   
ISO 9004 - cтандарт качества менеджмента - описывает руководство внедрением стандартов качества, направления для развития и применения системы ISO. Он описывает базовые элементы системы качества: требования к продукту и услугам, организацию и контроль, удовлетворение интересов покупателя, ответственность за продукцию, системное руководство.   
Общее руководство по методу ISO выделяет также стандарты для различных отраслей промышленности.  
Сегодня в мире более трехсот тысяч предприятий сертифицировали свои системы качества по стандартам ISO 9000. В РФ их не так много, но их число увеличивается. Эти стандарты стали самыми популярными в истории ISO из-за значительных рекламных преимуществ, которые они дают обладателю сертификата перед ближайшими конкурентами.  
Они находят себе все большее применение. Некоторые государственные организации, не имеющие прямых конкурентов, сертифицируют свои системы качества для завоевания к себе дополнительного доверия общественности. Среди таких организаций - Датская налоговая инспекция, Правительство Австралии, ряд тюрем в США и Великобритании. К примеру, британская тюрьма Doncaster сертифицировала систему качества по ISO 9001 для привлечения к себе внимания государственных инвесторов и во многом преуспела, так как пресса сразу дала положительный отклик, укрепив за Doncaster имидж организации, которая больше других себе подобных заботится о правах человека. Авторы идеи все верно рассчитали, ведь у любой государственной организации всегда существует один единственный потребитель - общество, которому она служит. И сертификация системы качества свидетельствует о приверженности организации интересам общества, т.е. интересам простого человека.   
Сертификация систем качества стала сегодня большим самостоятельным бизнесом. Органы по сертификации систем качества заинтересованы в привлечении всё большего числа клиентов. С увеличением конкуренции увеличивается и пропаганда стандартов. Иной раз можно понять, что сертификация системы качества является непременной гарантией успеха и решения большинства проблем качества. Это не так. Известный американский специалист доктор Джуран считает, что высококлассная компания без проблем получит сертификат на систему качества, однако это не означает, что сертификат может сделать компанию высококлассной.   
Примером может служить компания Xerox, которая к концу 60-х годов обладала самым фантастическим в США ростом прибыли и оборотов, самым современным центром научных исследований, самыми опытными менеджерами из лучших корпораций (Ford, General Motors, IBM). Тем не менее, к 1982 году компания была поставлена перед нелегким выбором: отдать рынок японцам (за шесть лет доля Xerox на рынке упала с 80 до 13%), или же кардинально изменить свое отношение к качеству продукции. Это - вопрос стратегического менеджмента. И никакой сертификат им не мог помочь. При помощи консультантов руководители Xerox разработали собственную программу, получившую название "Лидерство через качество", и через восемь лет планомерного внедрения этой программы в тяжелейшей борьбе сумели отыграть у японцев 6% рынка, заметно поправив при этом свои дела и завоевав тем временем в 1988 году премию им. Малкольма Болдриджа - национальную премию США в области качества (Malcolm Baldrige National Quality Award). Тут следует отметить, что не премия была изначальной целью компании, хотя для её завоевания также пришлось немало потрудиться .

#### Премии качества

Если стандарты ISO 9000 рассматривают внутренние проблемы компании в вопросах обеспечения качества, то премии качества нацелены в основном на внешние проблемы компании, являющиеся результатом ее внутренних проблем. В этом и состоит наиболее существенная разница между моделями 9000 и премией качества.   
Наиболее престижными премиями качества являются:   
- приз Деминга (Deming Application Prize - DAP) в Японии;  
- национальная награда за качество Малкольма Болдриджа (Malcolm Baldrige National Quality Award - MBNQA) в США;  
- Европейская награда за качество (European Quality Award - EQA) для компаний Европы.  
**Приз Деминга за качество (премия Деминга**) был утвержден в 1951 г. в честь большого вклада Эдварда Деминга в развитие качества в Японии. К этому времени контроль качества широко применялся в японской промышленности, а в некоторых компаниях даже трансформировался во Всеобщий Контроль Качества компании (Company Wide Quality Control - CWQC), базирующийся на статистическом контроле качества (SQC). Компании, которые награждались призом Деминга за качество, достигали наибольших успехов именно за счет эффективного внедрения CWQC и были признанными лидерами не только японской, но и мировой промышленности. Приз Деминга присуждался также отдельным лицам или группам, внесшим значительный вклад в развитие и популяризацию контроля качества.  
Подача заявлений на получение приза Деминга похожа на экзамен. Претендент выдержит экзамен только в том случае, если спроектированное и примененное им управление качеством в наибольшей степени соответствует именно его типу и размеру бизнеса, давая наибольший эффект в конкретном случае. До 1984 г. рассматривались только японские компании и наиболее отличившиеся люди этой страны. В 1984 г. Комитетом по присуждению приза было принято решение о присуждении приза Деминга для зарубежных компаний, для чего был учрежден специальный приз - приз Деминга для зарубежных компаний (The Doming Application Prize for Oversea Companies - DAPOC). Условия его присуждения были объявлены впервые в 1987 г. О высоких требованиях, предъявляемых этим призом, говорит тот факт, что за период с 1987 по 1994 гг. только две зарубежные компании были отмечены призом Деминга. Одной из них стала компания Florida Power & Light в США, которая получила DAPOC в 1989 г. за свою программу качества под названием "Процесс улучшения качества" (Quality Improvement Process), практическое применение которой началось в этой компании в 1981 г.  
Как отмечалось Японским Комитетом по присуждению приза Деминга, эта программа представляет собой "никогда не заканчивающее путешествие в качество, базирующееся на принципах удовлетворения потребителя, цикла Деминга PDCA, управления только на основании фактов и уважении людей". Второй компанией была Philips Taiwan (Тайвань), производящая всевозможную электронную продукцию и насчитывающая около 8200 рабочих. Эта компания была удостоена приза Деминга в 1991 г. за наиболее успешное практическое применение Всеобщего Контроля Качества среди зарубежных компаний.  
Программа Всеобщего Контроля Качества, начатая этой компанией в 1985 г., включала: политику; организацию и ее управление; образование и распространение знаний; сбор, распространение и использование информации о качестве; анализ; стандартизацию; контроль; обеспечение качества; результаты; планирование на будущее.  
Среди 129 компаний Японии, которые получили приз Деминга в период с 1951 по 1993 гг., такие всемирно известные компании, как Nippon Electric Co., Kawasaki Steel, Hitachi Ltd., Fugi Photo Film Ltd., Nissan Motor Co., Toyota Limited, Kansai Electric Power Company и Fuji Xerox Co .  
В настоящее время Японский Комитет по присуждению премий Деминга присуждает пять следующих премий:  
- премия Деминга для крупных компаний (The Deming Application Prize), которые достигли значительных успехов за счет применения CWQC с использованием статистических методов;  
- премия Деминга для малых предприятий (The Deming Application Prize for Small Enterprise), достигших значительных успехов также за счет применения CWQC с использованием статистических методов;  
- премия Деминга для подразделений (The Deming Application Prize for Devision), отличившихся в применении статистических методов и CWQC;  
- персональная премия Деминга отдельным лицам или группам (The Deming Prize for Individual Person), внесшим выдающийся вклад в изучение и/или распространение CWQC, используя статистические методы или изучение и/или распространение статистических методов для CWQC;  
- премия Деминга для зарубежных компаний (The Deming Application Prize for Oversea Companies), внесших выдающийся вклад в развитие и применение CWQC.  
Критериями оценки претендующей компании на приз Деминга являются десять ключевых моментов в деятельности претендента:  
- политика и цели;  
- организация и ее функционирование;  
- образование и его развитие;  
- сбор, распространение и использование информации;  
- анализ;  
- стандартизация;  
- контроль;  
- обеспечение качества;  
- результаты;  
- дальнейшие планы.

**Национальная премия (награда) качества М. Болдриджа** в США была учреждена и утверждена указом президента США Рональда Рейгана в августе 1987г. Этому предшествовала большая работа по подготовке критериев оценки претендентов на премию, которая началась в 1982 г. по настоятельной просьбе Р. Рейгана, который всемерно поддерживал и помогал в этом вопросе Американскому Обществу Контроля Качества (American Society for Quality Control - ASQC). Целью премии являлось повысить значимость качества в работе американских компаний. В соответствии с требованиями, установленными этой премией, компании, которые ее получают, должны информировать другие компании через публикации и лекции о ходе и результатах своей работы по улучшению качества. Так можно повысить значимость качества в работе американских компаний и обеспечить распространение знаний в области качества, которые будут давать практические результаты для улучшения экономики США. Премия была названа именем Малкольма Болдриджа (Malcolm Baldrige), который являлся Секретарем Торговли с 1981 г. и вплоть до своей трагической смерти в 1987 г. в результате несчастного случая. Считается, что М. Бэлдридж оказал огромное влияние на улучшение и продуктивность работы правительственной администрации. Он также был активным сторонником идеи присуждения премии качества по результатам работы.   
Было решено присуждать премию М. Болдриджа трем категориям компаний:  
- производственным компаниям;  
- сервисным компаниям;  
- компаниям малого бизнеса, под которыми понимаются производственные или сервисные компании с числом служащих не более 500 человек.  
Премия М. Болдриджа присуждается не более чем двум компаниям в каждой категории. Национальная премия М. Болдриджа была инспирирована DAP (призом Деминга), и поэтому требования этих двух премий близки, например, в части критериев, оценивающих работу претендента. Однако критерии премии М. Болдриджа более детализированы, чем критерии приза Деминга, а системы оценки претендентов различны.  
Просьба компании, претендующей на премию М. Болдриджа, рассматривается группой людей из Совета ревизоров, состоящего примерно из 150 экспертов по качеству, представляющих промышленность, правительство и университеты.   
От компаний, претендующих на премию, требуется представить документацию на свою Систему Качества. Компании, прошедшие первую стадию рассмотрения, подлежат более тщательному рассмотрению на последующих стадиях.  
Анализ претендентов на премию М. Болдриджа проводится в соответствии с семью критериями. Для каждого критерия приводится его вес в процентах, соответствующий максимальному числу очков, которое могут дать эксперты, участвующие в рассмотрении претендентов на премию М. Болдриджа. Так, 10 % веса критерия "Руководство" соответствует максимум 100 очкам, которые могут быть даны ревизорами при оценке работы претендента, в то время как удовлетворенность потребителей оценивается максимальным числом очков, равным 300. Критерии:  
1. Руководство (10 %). Оцениваются успехи высшего руководства в создании культуры качества внутри компании.  
2. Информация и анализ (7,0 %). Оцениваются успехи компании в сборе и анализе информации и как эта информация используется для улучшения качества и в планировании качества работы.  
3. Стратегия планирования качества (6 %). Оцениваются успехи компании в интеграции требовании потребителя для улучшения качества работы компании.  
4. Человеческие ресурсы (15 %). Ревизорами изучается вопрос о том, насколько успешно компания вовлекает своих служащих в работу по улучшению качества и как их знания и опыт используются компанией.  
5. Уверенность в качестве товаров и услуг (14 %), обеспечиваемая соответствующим управлением качеством процесса, которое и должно создавать уверенность в качестве товаров и услуг. Оцениваются деятельность компании в достижении хорошего качества всех операций технологического процесса и цель компании в постоянных улучшениях.  
6. Результаты качества (18 %). Изучаются успехи компании в работе по качеству и его улучшению, оцениваемые соответствующими количественными показателями качества и подтвержденные результатами измерений.  
7. Фокус на потребителя и удовлетворение его нужд и пожеланий (30 %). Анализируется вопрос о том, насколько хорошо компания определяет требования потребителей своей продукции и насколько хорошо эти требования удовлетворяются.  
Все эти семь критериев составляют важнейшую часть работы любой организации в области качества, делая при этом основной упор на предупреждающие действия и непрерывное улучшение.  
Рассмотрение включает в себя изучение представленных претендентами документов на премию М. Болдриджа и ознакомление группы ревизоров с работой компании непосредственно в самой компании и за ее пределами у потребителей. Ревизоры ищут, например, доказательства того, что высшее руководство широко использует "ценности" качества в повседневном управлении; являются ли продукты или услуги претендента, по крайней мере, такими же хорошими, как у конкурентов, или лучше; обучены ли сотрудники компании статистическим методам и методам совершенствования качества; работает ли компания с поставщиками по улучшению качества; удовлетворены ли потребители.   
Все претенденты получают письменный отчет о результатах работы группы ревизоров с обязательным указанием сильных и слабых сторон управления качеством у претендента и с предложениями этой группы по улучшению деятельности компании в области качества.  
Процесс прохождения конкурса требует много усилий, как для рабочих, так и для администрации и существенных затрат для компании. Но участие в конкурсе мотивирует работу компании по улучшению качества. В результате некоторые из участвующих в конкурсе компаний делают гигантские шаги в улучшении качества и конкурентоспособности своей продукции.  
Каждая компания, претендующая на награду, а не только победители, может впоследствии изучить оценку и комментарии, как и в случае с DAP. Обратной связью будет то, что точка зрения экспертов (ревизоров) действительно очень важна в непрерывном процессе улучшения качества. Первая премия М. Болдриджа была присуждена в 1988 г. В группу производственных компаний, получивших премию, вошла компания Motorola с примерно 99 000 служащими, известная всеми миру своими коммуникационными системами и полупроводниковыми приборами. Целью компании, как заявил ее руководитель Роберт Гэлвин на церемонии присуждения премии, является "ноль дефектов во всем, что мы делаем". Для достижения этой цели компания создала свой центр обучения и потратила более 170 млн. дол. США на подготовку своих рабочих по программе улучшения качества в течение 1983-1987 гг.  
Победителями национальной премии качества М. Болдриджа среди сервисных компаний стали: Federal Express Corporation (1990); AT&T Universal Card Services; Ritz - Carlton Hotel Group (1992 год).   
Общим для всех победителей конкурса премии М. Болдриджа является тот факт, что они все концентрировали свои усилия на обучении служащих и предупредительной (превентивной) деятельности.   
Наиболее важным эффектом от учреждения статуса премии М. Болдриджа стало то, что многие компании в США при разработке Системы Качества и дальнейшем ее совершенствовании для конкретных условий работы компании ориентировались на критерии премии М. Болдриджа. О большом интересе к этим критериям говорит такой факт, что в 1990 и 1991 гг. было затребовано 180 000 копий критериев оценки претендентов на премию М. Болдриджа, а в конкурсе участвовало за этот же период всего около 100 компаний.  
В то же время премия М. Болдриджа дополнительно стимулировала американские компании на их сертификацию на соответствие ISO 9000. Соответствие ISO 9000 является первоочередным. Получив сертификат, компания получает возможность претендовать на премию М. Болдриджа.   
Основное отличие между ISO 9000 и премией М. Болдриджа состоит в том, что ISO 9000 сфокусирован прежде всего на внутреннем рассмотрении процесса, особенно на производстве, управлении, техническом обеспечении, продаже и обслуживании. В то же время ISO 9000 совершенно не затрагивает уровень конкурентоспособности. Главное для получения премии М. Болдриджа - удовлетворение потребителя, успехи в бизнесе и конкурентоспособность, увеличение объема продаж и прибыльность.  
Во всех компаниях, получивших премию М. Болдриджа, администрация убедительно показала, что качество для нее очень важно и что она сама активно участвует в процессе его улучшения.

**Российская премия (приз) качества**. Премия Правительства Российской Федерации в области качества была учреждена постановлением Правительства РФ от 12 апреля 1996 г. № 423, что явилось результатом масштабного комплекса работ отечественных специалистов по изучению и обобщению зарубежного опыта в области управления качеством и совершенствования методов его обеспечения.  
Премия присуждается ежегодно, начиная с 1997 г., на конкурсной основе за достижение организацией значительных результатов в области обеспечения безопасности и качества продукции или услуг, а также за внедрение организацией высокоэффективных методов управления качеством. Ежегодно присуждается не более 12 премий.  
Присуждение премий оформляется постановлением Правительства Российской Федерации, которое публикуется в средствах массовой информации   
В конкурсе на право получения премий организации принимают участие на добровольной основе.   
Критерии присуждения премий устанавливаются в Руководстве для участников конкурса, утверждаемом ежегодно Советом по присуждению премий Правительства РФ в области качества.  
Совет по присуждению премий Правительства РФ в области качества формируется из числа руководителей федеральных органов исполнительной власти, ведущих ученых и специалистов в области управления качеством, представителей общественных организаций. Персональный состав Совета утверждается Правительством РФ и пересматривается через каждые три года. Организационно-техническое обеспечение деятельности Совета осуществляет Госстандарт России.  
Организации, желающие участвовать в конкурсе, подают заявку установленного образца. Совет направляет указанным организациям Руководство для участников конкурса, в соответствии с которым организации представляют на конкурс необходимые материалы.  
Модель оценки организации, претендующей на Российскую премию в области качества характеризуется девятью критериями, которые дают возможные направления (совершенствования) деятельности организации и ориентиры для её улучшения. Участники конкурса оцениваются в баллах по модели, включающей две группы критериев.  
Первая группа, состоящая из пяти критериев, характеризует возможности организации, т.е. как организация добивается результатов в области качества и что делается для этого.  
Вторая группа, состоящая из четырех критериев, характеризует результаты, т.е. что достигнуто организацией.  
Цифры у каждого критерия модели оценки показывают максимальное число баллов, которое может получить организация по этому критерию, и какой процент это составляет от общей суммы баллов.  
Содержание составляющих критериев заключается в следующем.

***Критерии возможностей:***  
1. Роль руководства в организации работ 100 баллов (10%):  
- как и в какой степени руководство демонстрирует свою приверженность культуре качества;  
- как и в какой степени руководство содействует процессам улучшения качества, обеспечивая персоналу помощь и выделяя ресурсы;  
- как и в какой степени руководство участвует в работе с потребителями, поставщиками и другими организациями;  
- как и в какой степени руководство оценивает и поощряет усилия и достижения персонала.  
2. Использование потенциала работников 120 баллов (12%):  
- как планируется и совершенствуется работа с персоналом;   
- как поддерживаются и развиваются способности и повышается квалификация работников;  
- как и в какой степени обеспечивается согласованность целей отдельных работников, групп и организации в целом;  
- как поощряются и признаются инициатива и участие персонала в совершенствовании работы по качеству;  
- как осуществляется обмен информацией между разными категориями работников и руководителей;  
- как обеспечивается в организации социальная защита работников.  
3. Планирование в области качества 100 баллов (10%):  
- как и в какой степени осуществляется планирование работ на основе разносторонней информации о качестве;  
- каким образом осуществляется планирование;  
- как и в какой степени цели организации доводятся до подразделений и персонала;  
- каким образом обеспечиваются регулярный анализ и корректировка планов и целей организации.   
4. Рациональное использование ресурсов 100 баллов (10%):  
- как осуществляется управление финансовыми ресурсами;  
- как осуществляется управление информационными ресурсами;  
- как осуществляется управление закупками;  
- как осуществляется управление зданиями, оборудованием и другим имуществом;  
- как осуществляется управление интеллектуальной собственностью и использованием технологий.  
5. Управление технологическими процессами и процессами выполнения работ 130 баллов (13%):  
- как определяются технологические процессы управления, наиболее важные для результатов работы организации, и как оценивается их влияние;  
- как осуществляется систематическое управление процессами;  
- как осуществляется анализ процессов и учитываются цели по их совершенствованию;  
- как совершенствуются процессы на основе нововведений и использования творческой активности работников;  
- как вносятся изменения в процессы и оценивается их эффективность.  
***Критерии результатов***:  
6. Удовлетворенность потребителей 180 баллов (18%):  
- как потребители воспринимают организацию, ее продукцию и услуги;  
- как сама организация оценивает удовлетворенность потребителей ее деятельностью и продукцией.  
7. Удовлетворенность персонала работой в организации 90 баллов (9%):  
- как персонал оценивает свою удовлетворенность работой в организации;  
- как сама организация оценивает удовлетворенность персонала.  
8. Влияние организации на общество 60 баллов (6%):  
- как общество воспринимает деятельность организации;  
- как сама организация оценивает свое воздействие на общество.  
9. Результаты работы организации 120 баллов (12%):  
- финансовые показатели работы организации;  
- результативность процессов.  
В соответствии с правилами участия в конкурсе каждая организация представляет в конкурсную комиссию отчет с описанием своих достижений по каждому критерию.  
Критерии и их составляющие не носят характера обязательных однозначных требований, которые надо выполнять буквально. Работники организации, проводящие самооценку, могут представлять в своем отчете такую информацию, которая, по их мнению, в большей степени соответствует содержанию критерия применительно к особенностям организации.  
Информация должна представляться отдельно по каждому составляющему критерию. Она должна быть сжатой, выразительной и содержать фактический материал.  
При проведении конкурса на соискание премии имеются ограничения на право участия. На соискание премии могут претендовать организации различных форм собственности, занимающиеся производством товаров и оказанием услуг (за исключением производства вооружений и военной техники).  
Если организация получает премию, то она и все ее филиалы лишаются права на получение следующей премии в течение пяти лет.  
Все организации, принявшие участие в конкурсе, получают оценку деятельности в области качества и рекомендации по ее совершенствованию.   
Учреждение Российской премии по качеству и участие предприятий промышленности и сферы услуг в конкурсах на право получения этой премии, несомненно, активизируют работу по качеству в стране .

#### Существующие стандарты в сфере гостеприимства.

В России существуют государственные требования к качеству. ГОСТ Р 50690-94 "Туристско-экскурсионное обслуживание. Туристские услуги. Общие требования" указывает обязательные требования к любому туру и туристскому обслуживанию: безопасность жизни, здоровья и имущества граждан и охрана окружающей среды, соответствие назначению, точность и своевременность исполнения, комплексность, этичность обслуживающего персонала, комфортность, эстетичность и эргономичность.  
Разработчики ГОСТа ориентировались на опыт работы туристской отрасли страны, на зарубежные стандарты, а также на исследования потребностей туристов. И в результате определили основные направления в организации качества обслуживания туристов. Ими являются:  
- потребительское качество;  
- функциональное соответствие услуг требованиям определённого сегмента обслуживания;  
- качественная технология предоставления услуг;  
- гарантия в предоставлении заранее оплаченных услуг;   
- анимация обслуживания;  
- гарантия безопасности жизни, здоровья и имущества граждан и окружающей среды;  
- квалифицированные кадры.  
Каждый из этих аспектов важен и служит достижению качественного обслуживания туристов. Показатели качества оговариваются в договоре купли-продажи, заключаемом с клиентом. С помощью этих показателей можно также сравнить работу различных предприятий туристской индустрии.   
Для гостиницы, например, такими показателями могут быть: быстрота размещения туристов; соответствие предоставляемых номеров классу обслуживания; четкость работы всех служб гостиницы; комфортность; чистота номеров и общественных помещений; наличие дополнительных услуг; разнообразие меню; высокое качество приготовления пищи; отсутствие нареканий со стороны туристов.  
Стандартами также устанавливается классификации гостиниц, в которых фиксируются определённый уровень комфорта, техническое оснащение, состав и качество номерного фонда, для конкретной категории гостиницы.  
По данным Международной Гостиничной Ассоциации (МГА), в настоящее время официальная система классификации гостиниц принята в 64 странах мира, в 11 странах она находится в стадии разработки, в 58 - гостиницы не имеют единой классификации.  
В мире осуществлялись попытки создания единой международной классификации гостиниц. Так Международной Гостиничной Ассоциацией совместно с Международной Торговой Палатой и Международным Союзом Официальных Туристских Организаций был разработан проект единой международной классификации гостиниц. Но этот проект не был одобрен национальными ассоциациями, членами МГА из-за различного подхода к оценке качества оборудования, разницы в климатических и других условий. Большинство стран признали невозможным создание единой классификации, пригодной для использования повсеместно в каждой из них.  
В настоящее время в мире действуют около 30 различных национальных систем классификации гостиниц (система звёзд от 1до 5; система букв - А, В, С, D; система "корон" или "ключей", "бриллиантов" и т. д.), которые можно объединить в две основные группы. "Европейский" тип, в основу которого положена французская национальная система, и балльная оценка, в основе которой лежит индийская национальная система.

**Французская национальная (европейская) система классификации** подразделяет гостиницы на 5 категорий. Для получения определённой категории гостиницы должны соответствовать установленным требованиям для конкретной категории: по количеству номеров с определённой площадью, по наличию ресторана или кафе, стоянки для автомобилей, по наличию различного оборудования (центральное отопление, телефоны, водоснабжение, лифты, звукоизоляция), по разнообразию услуг и квалификации служащих.   
Французская система основана на учёте оборудования номеров, отдельных элементах комфорта и размеров общих помещений.

**Индийская система классификации** включает также 5 категорий: "1 звезда", "2 звезды", "3 звезды", "4 звезды", "5 звёзд", которые присваивает специальная комиссия на основе балльной оценки. Комиссия может по своему усмотрению дать до 15 баллов за любые, на предусмотренные квалификационными требованиями, дополнительные услуги. Для получения той или иной категории необходимо набрать установленную для данного класса минимальную сумму баллов, причём их количество по каждому пункту должно составлять не менее 50% максимальной оценки.

В США единой официальной утверждённой правительством классификации не существует. Здесь, по комфортабельности гостиницы делятся на 5 категорий. Высший статус присуждается двумя учреждениями: American Automobile Association (AAA, Автомобильная Ассоциация Америки), которая делит отели по так называемым "бриллиантам" [Приложение №1] и Mobile Travel Guide, ассоциация связанная с организацией поездок, по системе - "Пять звёзд". Из более чем 21 тысячи претендентов высшей категории, пятизвёздочного статуса удостоены только 35 отелей.   
Отели США классифицируются по местоположению, по ценам, по типам услуг, которые они предлагают, а также в зависимости от условий использования.

Классификацией гостиниц и ресторанов в Великобритании занимается Автомобильная Ассоциация Великобритании. Обязательная классификация включает пять категорий "звёзд" чёрного и красного цветов.   
Классификация производится по специальным критериям. Гостиницы и рестораны проверяются ежегодно и анонимно. Гостиницам присваиваются "звёзды" от 1 до 5 чёрного цвета. Они характеризуют соответствие предприятий единым принятым в стране стандартам.  
Кроме чёрных звёзд, гостиницам присваиваются дополнительные оценки в процентах. Проценты отражают качественную разницу обслуживания в гостиницах с одинаковым количеством звёзд. Эту процентную оценку выставляет инспектор, основываясь на своих личных впечатлениях от обслуживания.  
Кроме "звёзд" чёрного цвета используется и более престижная классификация. Гостиницам, которые обеспечивают прекрасный уровень гостеприимства и комфорта, присваивают от 1 до 5 "звёзд" красного цвета. Такая оценка присваивается ежегодно отелям, признаваемым лучшими в пределах своей категории. В этом случае процентная оценка за качество уже не обязательна.

В России в 1994 году был разработан ГОСТ Р 50645-94 "Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц".   
В данном ГОСТе содержатся общие требования к гостиницам, в которых говорится о том, что классификация гостиниц осуществляется по категориям, и она основана на комплексе требований к материально-техническому обеспечению, номенклатуре и качеству предоставляемых услуг, уровню обслуживания.  
Категория обозначается специальным символом - (\*) (звезда). Количество звёзд увеличивается в соответствии с повышением уровня качества обслуживания.   
ГОСТ содержит общие требования, предъявляемые к гостиницам любой категории, а также отдельно для категорий одна и две звезды, три звезды, четыре и пять звёзд.  
"Гостиницы любой категории должны иметь:  
- удобные подъездные пути, с необходимыми дорожными знаками;  
- благоустроенную и освещённую прилегающую территорию;  
- площадку с твёрдым покрытием для кратковременной парковки и маневрирования автотранспорта, включая автобус;  
- вывеску с названием гостиницы и указанием его категории;  
- вывеску с названием ресторана, если предусмотрен в него отдельный вход;  
- архитектурно-строительные решения здания гостиниц и его оборудование должны соответствовать СНиП 2.08.02;  
- расположение в благоприятных экологических условиях;  
- всё необходимое для обеспечения безопасности жизни, здоровья гостей и сохранности их имущества;  
- системы противопожарной защиты, системы оповещения о пожарах;  
- чёткую организацию по соблюдению санитарно-гигиенических норм и правил, систему удаления отходов, эффективную защиту от насекомых и грызунов.  
Гостиницы должны быть оснащены инженерными системами и оборудованием, обеспечивающими:  
- горячее и холодное водоснабжение круглосуточно;  
- канализацию;  
- отопление, поддерживающую температуру не ниже 18,5 С в жилых и общественных помещениях;  
- вентиляцию (естественную или принудительную);  
- радиовещание и телевидение с подводкой во все номера;  
- телефонную связь;  
- освещение в номерах естественное (не менее одного окна) и искусственное".  
Приложение "А" ГОСТа содержит требования, предъявляемые к гостиницам разных категорий. Общими из этих требований также являются:  
- "вход для гостей должен быть отдельным от служебного входа;  
- вход в ресторан (кафе, бар) должен быть из гостиницы;  
- автостоянка в мотелях должна быть охраняемой с количеством мест 80% от количества номеров;  
- лифт в зданиях гостиниц должен иметь круглосуточный подъём и спуск;  
- В общественных помещениях должны быть установлены городской, междугородний и международный телефон;  
Во всех номерах должно быть:  
- замки в дверях с внутренним предохранителем;  
- освещение номеров от потолочного (настенного) или напольного светильника;  
- светильник над умывальником;  
- электророзетки с указателями напряжения;  
- радиоприёмники во всех номерах;  
- комплект постельного белья должен включать: матрас с наматрасником, две подушки, одеяло, дополнительное одеяло, покрывало на кровать, простыня, пододеяльник, наволочки льняные или хлопчатобумажные;  
- прикроватная тумбочка у каждого спального места;  
- шкаф с полками, вешалкой и плечиками (не менее 5 шт. на место);  
- вешалка для верхней одежды и головных уборов;  
- полка (подставка) для багажа;  
- плотные занавесы (или жалюзи), обеспечивающие затемнение помещения;  
- щётки (одежная, сапожная);  
- ключ комбинированный для открывания бутылок;  
- пепельницы;  
- информационные материалы в номере о предоставляемых гостиничных услугах;  
- противопожарные инструкции, инструкции о действиях в экстремальных условиях, характерных для данного места (оползни в горах, землетрясение и т д.).   
В санузлах должны быть полки для туалетных принадлежностей, коврики, полотенцедержатели, крючки для одежды, одно из полотенец должно быть банное, туалетное мыло, держатель для туалетной бумаги, туалетная бумага с резервным рулоном, крышка для унитаза ( в футляре), корзина для мусора.  
Вблизи общественных помещений должны быть туалеты, оборудованные туалетными кабинами, умывальником с зеркалом, электророзеткой, туалетной бумагой, мылом, бумажными салфетками или электрополотенцами, крючками для одежды, корзинами для мусора.  
В общественных помещениях должна быть мебель и другое оборудование, соответствующее функциональному назначению.  
Для хранения ценностей гостя должен быть сейф.  
В вестибюле предусматривается гардероб.  
Служба приёма должна работать круглосуточно.  
Уборка номеров предусматривается горничной.  
Должны быть организованы стирка и глаженье одежды, а также мелкий ремонт одежды.  
Предусматриваются:  
- почтовые и телеграфные услуги;  
- вручение корреспонденции гостям;  
- хранение багажа;  
- вызов такси;  
- бронирование и/или продажа билетов в театры, на спортивные, зрелищные мероприятия.  
Медицинские услуги: вызов скорой помощи, пользование аптечкой.  
Требования к персоналу и его подготовке: письменные стандарты (инструкции) для персонала, фиксирующие функциональные обязанности и установленные правила работы, руководители и персонал должны пройти профессиональную подготовку, соответствующую выполняемой работе и по обеспечению безопасности в гостинице; персонал периодически обязан проходить медицинское освидетельствование. Коллектив гостиницы должен быть способен создавать атмосферу гостеприимства, в отношении гостей проявлять доброжелательность".  
Далее в разделе Приложения "А" данного ГОСТа даются нормативные требования, относящиеся к каждой конкретной категории гостиниц, устанавливающие разницу между ними.   
Система качества в туризме утверждена ГОСТ Р 50691-94 "Модель обеспечения качества услуг". Этот стандарт устанавливает основные требования к системам обеспечения качества услуг в соответствии с международными стандартами ISO и направлен на обеспечение необходимого качества предоставляемых потребителю услуг. Стандарт предназначен для сертификации систем качества услуг, а также для оценки систем качества на предприятиях, оказывающих услуги населению. Поскольку туризм - это, прежде всего оказание туристских услуг, то данный стандарт распространяется на туристские предприятия.   
В основных положениях ГОСТ Р 50691- 94 "Модель обеспечения качества услуг" предусматривается ответственность руководства предприятия по отношению:   
- к политике в области качества;  
- к организации работы по качеству;  
- к анализу функционирования системы качества.   
В соответствии с данным ГОСТом "руководство сервисной организации должно определить и документально оформить политику в области качества, представляющую задачи, основные направления и цели сервисной организации в области качества. Руководство сервисной организации несет ответственность за политику в области качества, должно обеспечить её разъяснение и доведение до всех структурных подразделений и работников предприятия. Ответственность за политику в области качества несёт руководитель".  
"…в системе качества должны быть четко определены полномочия, ответственность и взаимодействие всего персонала сервисной организации, осуществляющего руководство, исполнение услуг и контроль деятельности, влияющей на качество услуг. Это, прежде всего, относится к обслуживающему персоналу, деятельность которого связана с:  
- выявлением и регистрацией претензий, жалоб, рекламаций со стороны потребителей услуг;  
- проведением мероприятий, направленных на их устранение и предупреждение;  
- проверкой выполнения решений…"  
"Сервисная организация должна выбирать поставщиков на основе их способности удовлетворять установленным в системе требованиям, включая требования к качеству. Сервисная организация должна определять и вести регистрацию удовлетворяющих её поставщиков.  
Система качества должна предусматривать материально-техническое обеспечение сервисной организации всеми необходимыми ресурсами".  
"Договоры на оказание услуг должны содержать точное описание получаемых услуг.  
Сервисная организация должна осуществлять входной контроль … качества услуг сторонних организаций".  
В разделе "Контроль и оценка качества услуги" ГОСТ Р 50691-94 говорится, что "сервисная компания обязана:  
- проверять и идентифицировать услугу в соответствии с документированными процедурами;  
- устанавливать соответствие услуги определённым требованиям с помощью методов регулирования технологических процессов и процессов управления;  
- обеспечить самоконтроль персонала, предоставляющего услугу, как составную часть процесса контроля;  
- обеспечить приоритет потребителя в оценке качества услуг;  
- ввести практику регулярной оценки степени удовлетворённости потребителя услуг путём проведения социологических опросов.  
Сравнение оценок потребителя и исполнителя услуг следует проводить постоянно, чтобы определить, насколько деятельность последнего отвечает требованиям потребителя и произвести корректирующие действия".  
"Исполнитель услуги должен разработать и поддерживать в рабочем состоянии процедуры, обеспечивающие получение информации от потребителя услуги.  
Анализ информации, получаемой от потребителя, необходим для того, чтобы обеспечить:  
- правильное установление требований к услуге и условиям обслуживания и их отражение в документации;  
- разрешение вопросов, связанных с расхождением требований, заложенных в систему, от требований потребителя;  
- уверенность исполнителя услуги в своей способности выполнить требования потребителя.  
Источниками получения соответствующей информации от потребителя являются: социологические обследования, информация обществ потребителей, средств массовой информации, муниципальных органов управления.  
В случае необходимости сервисная организация должна разработать процедуры, обеспечивающие выбор статистических методов, необходимых при сборе данных и их применении в процессе контроля качества, при отработке технологического процесса, анализе дефектов, прогнозировании спроса и требований потребителя, обработке результатов социологического обследования по удовлетворенности потребителей качеством услуг и условий обслуживания".  
Раздел. Взаимодействие с потребителем.  
"Эффективное взаимодействие с потребителем включает информацию о:  
- характеристике услуги, её области деятельности, доступности и затратах времени на её предоставление;  
- ожидаемой стоимости услуги;  
- взаимосвязи между качеством услуги, условиями её предоставления и стоимостью;  
- возможности влияния потребителей на качество услуги;  
- адекватных и легкодоступных средствах для эффективного общения;  
- возможности получения оценки качества услуги потребителем;  
- установлении взаимосвязи между предложенной услугой и реальными потребностями потребителя".   
"Сервисная организация должна определять требования к внутренней проверке качества исполнения услуг, обеспечить необходимыми средствами контроля и назначить специально обученных сотрудников для её проведения.  
Проверка должна включать контроль, оценку и регулирование процессов исполнения услуг при проектировании, производстве и обслуживании потребителя. Проверки системы качества процессов исполнения услуг или результата услуг должен проводить персонал, не отвечающий за выполнение работ".  
"Ответственность за надлежащее выполнение требований, установленных стандартом, и соответствующие полномочия в организации работы по качеству должны быть возложены на представителя руководства независимо от других возложенных на него обязанностей".  
"Систему качества, разработанную в соответствии с требованиями стандарта и ISO 9002, должно периодически анализировать руководство сервисной организации для того чтобы можно было убедиться, что она удовлетворяет установленным требованиям и эффективна".  
Важным в данном ГОСТе является раздел, регулирующий документальное оформление системы качества.  
"Сервисная организация должна разработать и поддерживать в рабочем состоянии документально оформленную систему качества, обеспечивающую соответствие оказываемой услуги установленным требованиям. Эта система включает:  
- подготовку документально оформленных процедур управления качеством в соответствии с требованиями настоящего стандарта;  
- эффективное применение документальных процедур и инструкций системы качества".  
"Сервисная организация должна установить процедуры разработки, ведения и обеспечения всеми документами и данными, относящимися к системе…  
Сервисная организация должна устанавливать и поддерживать в рабочем состоянии процедуры ведения всех необходимых документов и форм, банка данных, относящихся к требованиям данного стандарта. Такие требования должны обеспечивать:  
- предоставление документов на все производственные участки, где выполняются работы, обеспечивающие эффективное функционирование системы качества;  
- своевременное изъятие устаревшей документации;  
- включение изменений в документацию.  
Сервисная организация должна осуществлять внутренние проверки качества с целью проверки соответствия деятельности в области качества запланированным мероприятиям и определения эффективности функционирования системы качества… Результаты проверок следует оформлять документально и доводить до сведения персонала, ответственного за проверенный участок работы. Руководство, ответственное за этот участок, должно осуществлять своевременные корректирующие мероприятия и устранять недостатки, выявленные в процессе проверки…   
Порядок проведения корректирующего воздействия:  
- регистрация отклонения;  
- анализ причин, несоответствий, вплоть до первопричины, для определения необходимого корректирующего воздействия;  
- проведения профилактических действий для решения проблемы;  
- корректирующее воздействие;  
- контроль за мерами корректирующего воздействия;  
- оценка эффективности последствий".  
В данном ГОСТе также говориться о подготовке кадров: "Сервисная организация должна разрабатывать и поддерживать в рабочем состоянии процедуры определения потребностей и проведения обучения всего персонала, ответственного за работы, влияющие на качество. Персонал, ответственный за эту  
работу, должен иметь соответствующую квалификацию, знания и опыт, отвечающие установленным требования". Данный стандарт основан на ISO-9004.

#### Интерес сервисных организаций к повышению качества услуг

Всевозможные стандарты качества, а также все нормативные документы, разрабатываемые и принимаемые в конкретных организациях, как уже сказано выше, служат для обеспечения гарантированного уровня качества. Для этого на всех участках выполнения работы должны быть разработаны инструктивные документы, которые регламентируют определённый технологический процесс, то есть, для каждой должности разрабатывается должностная инструкция. В инструкциях описываются основные должностные обязанности - детальное описание действий работника при выполнении им своей работы. В должностной инструкции перечисляются специфические требования к квалификации, знаниям и умениям, необходимым для успешного выполнения работы. На неё можно ссылаться при определении качества выполнения служащим своей работы. Должностная инструкция имеет юридическую силу.  
Соответствие уровня качества нормативной документации, хотя и является неким гарантом для потребителя услуги и её партнёров, но всё же не гарантирует самой организации сферы гостеприимства абсолютную конкурентоспособность.  
Рынок индустрии гостеприимства, открытый и конкурентный, оказывает значительное давление на индустрию, заставляя её постоянно повышать качество своих услуг. Истинный интерес сервисных компаний к повышению качества услуг является жесточайшая конкуренция в сфере гостеприимства. Поэтому многие участники рынка индустрии гостеприимства устанавливают свои стандарты качества услуг, а также программы усовершенствования качества услуг. Для некоторых качество даже становится показателем превосходства.  
В таком соревновании за рынки сбыта одним из лидеров является корпорация Ritz-Carlton Hotel Company - лауреат премии качества М. Болдриджа. Кредо этой корпорации, которое все сотрудники должны помнить наизусть, напечатано на небольшой ламинированной карточке, которую они должны иметь всегда при себе, когда выполняют служебные обязанности. На ней напечатаны основные правила, которыми руководствуется Ritz-Carlton. Эти правила обеспечивают такое качество обслуживания, которое гарантирует успех деятельности корпорации.  
  
1. Это кредо должны знать все сотрудники, считать его своим и реализовывать в жизни.  
2. Наш лозунг: "Мы леди и джентльмены, которые обслуживают других леди и джентльменов". Чтобы создать позитивную среду для работы, практикуйте командный подход и предоставление дополнительных услуг.  
3. Все сотрудники должны практиковать обслуживание типа "на расстоянии трёх шагов".  
4. Все сотрудники проходят полную подготовку и получают сертификат, который гарантирует, что они понимают, как следует обеспечивать стандарты Ritz-Carlton на тех должностных позициях, которые они занимают.  
5. каждый сотрудник понимает круг порученных ему обязанностей и задач, определённых в каждом стратегическом плане.  
6. Все сотрудники знают запросы внутренних и внешних потребителей (других сотрудников и гостей) и поэтому могут предоставить им продукты и услуги, которые те ожидают. Для учёта конкретных запросов гостей следует пользоваться специальными блокнотами.  
7. Каждый сотрудник должен постоянно выявлять недостатки, с которыми он встречается в отеле, и принимать меры к их устранению.  
8. Любой сотрудник, к которому гость обратился с жалобой, должен заняться устранением причин, вызвавших жалобу.  
9. Каждый сотрудник Ritz-Carlton должен сделать всё возможное, чтобы как можно быстрее успокоить гостя. Действуйте оперативно, чтобы исправить проблему как можно быстрее. В течение двадцати минут позвоните по телефону и убедитесь, что проблема разрешена, а гость доволен. Сделайте всё возможное, чтобы в дальнейшем не потерять гостя как клиента.  
10. Для учета и сообщения о каждом случае недовольства гостя используйте специальную форму. Каждый сотрудник уполномочен решать проблемы гостя и добиваться, чтобы он стал постоянным клиентом.  
11. Каждый сотрудник несёт ответственность за то, чтобы был обеспечен максимальный уровень чистоты.  
12. Улыбайтесь: мы постоянно действуем на сцене. Всегда поддерживайте позитивный контакт глазами. В разговоре с гостями используйте соответствующий набор слов. (Применяйте такие выражения, как "доброе утро"; "конечно, я с удовольствием сделаю это").  
13. Будьте послом вашего отеля как внутри него, так и за его пределами. Всегда говорите о деятельности в нём только положительно. Никаких отрицательных комментариев.  
14. Вместо того чтобы просто сообщить гостю, где находится то или иное помещение, проводите его туда.  
15. Будьте в курсе основных видов деятельности отеля (часы работы и т.д.), чтобы вы могли ответить на вопросы гостей. Всегда рекомендуйте гостям воспользоваться внутренними точками по продаже еды и напитков, прежде чем отправить их в другие структуры.  
16. При разговоре по телефону соблюдайте правила этикета. Отвечайте не позже трёх телефонных звонков и всегда с улыбкой. Когда необходимо, спрашивайте звонящего, может ли он подождать. Никогда не слушайте разговоров по телефону между другими людьми. По возможности, старайтесь не переадресовывать звонки.   
17. Ваша униформа должна быть безупречной, обувь чистой и начищенной, а на бейдже должны быть четко написаны ваши имя и фамилия. Одевайтесь так, чтобы вы гордились своим внешним видом (конечно с учетом установленных в заведении стандартов).   
18. Обеспечьте, чтобы все ваши подчинённые знали, как действовать во время возникновения критических ситуаций, особенно в случае возникновения пожара, и умели оказать нуждающимся необходимую помощь.  
19. Немедленно сообщайте своему начальнику об опасностях или угрозе их возникновения. Стремитесь экономить энергию и своевременно вести ремонтные работы зданий и оборудования.  
20. Защита активов Ritz-Carlton является ответственностью каждого сотрудника.

В Комплексе отдыха "Завидово" (Конаковский район), обладающий категорией 4 звезды существуют стандарты, касающиеся общения служащих друг с другом.   
1) Каждый раз при встрече с гостем или коллегой улыбайтесь и радушно приветствуйте его.   
2) Разговаривайте с коллегами дружелюбно, добро и вежливо.  
3) Отвечайте на вопросы коллег без промедления и по существу или обещайте лично найти ответ на их вопросы.  
4) Предугадывайте потребности коллег и помогайте решить их проблемы.

Кроме стандартов общения коллег в Комплексе отдыха приняты стандарты гостеприимства. "Гость всегда прав, гость всегда должен быть доволен".

1) Гость является самым важным лицом для нашего Комплекса отдыха, независимо от того присутствует ли он лично, обращается к нам в письменном виде или по телефону.  
2) Гость совершенно не зависим от нас, наоборот мы зависим от него.  
3) Гость не тот человек, с которым следует спорить или доказывать кто сильнее. Гость всегда прав.  
4) Гость не является помехой в нашей работе, а составляет смысл и цель нашей работы.  
5) Гость в отличие от хозяев имеет право на индивидуальные психологические особенности.  
6) Гость - лицо, выражающее нам свои пожелания. Нашей задачей является такое выполнение его желаний, которое несло бы пользу и ему, и нашему Комплексу отдыха.  
7) Гость является живым человеком со своими предрассудками и ошибками, а не предметом сухой статистики.  
8) Гость является неотъемлемой частью нашего бизнеса, а не посторонним лицом. Он главная причина, по которой трудится весь персонал.  
9) Не мы делаем ему одолжение, обслуживая его, а он оказывает нам любезность, предоставляя эту возможность.  
10) Гость является более ценным для нас, чем его одноразовое появление в гостинице.  
11) Гость не видит разницы между вами и Комплексом отдыха, в котором вы работаете. Свои представления о Комплексе он часто связывает со своим опытом общения с вами.  
12) Умейте не замечать недостатков гостей, не будьте назойливы.  
13) Нельзя показывать гостю нравиться ли он вам.  
14) Нельзя читать гостю нравоучения.  
15) Нельзя расспрашивать о личной жизни.  
16) Предъявляйте требования не к гостю, а к себе.  
17) Профессионализм во всём.  
18) Важно показать, что гордитесь Комплексом отдыха.  
19) Если ты не обслуживаешь гостя, ты должен обслужить того, кто его обслуживает.  
20) Гостеприимство - черта русского характера, которому свойственны доброта и щедрость.  
21) Гостеприимство - состояние души, - когда вы оказываете такой приём, какой ожидаете сами.  
22) Гостеприимство - это когда тебя ждут.

Между этими приведёнными примерами внутрифирменных стандартов есть много общего, сформулированного разными словами, но разница проявляется в том, что в стандартах гостеприимства КО "Завидово" делается упор на искоренение в сотрудниках чувства "лакеев" и укрепления уверенности в собственном достоинстве. Это понятно, так как в нашей стране долгое время понятия слуга и обслуживающий персонал считались уничижительными. В стандарте корпорации Ritz-Carlton Hotel Company просто и гениально сформулировано "Мы леди и джентльмены, которые обслуживают других леди и джентльменов". Эта формулировка помогает служащим гордиться своей профессией - служить людям, на их благо.  
Большой разницей между этими двумя отелями также является то, что в Ritz-Carlton Hotel Company подобная маркетинговая информация распространена между служащими, а в Комплексе Отдыха "Завидово" она доступна не многим топ менеджерам и они не считают необходимым распространять эту философию среди рядовых служащих.   
Управление качеством как раз решает такие проблемы, так как это направление, по которому движется предприятие, вовлекая все подразделения и каждый вид деятельности любого уровня. Другими словами, это управленческий подход, пытающийся создать условия, при которых каждый работник предприятия нацелен на предоставление услуг клиенту в нужное время и в нужном ему месте, и при этом указывающий каждому сотруднику его роль в этом деле.

#### Анализ качества обслуживания.

Начинать анализ качества следует с проведения самооценки и с понимания концепции управления качеством. Для проведения самооценки не обязательно участвовать в соискании, каких бы то ни было премий. Самооценку можно провести самостоятельно, или при помощи консультантов, владеющих этой практикой. Это позволяет изучить организацию сверху донизу, чтобы понять, есть ли прогресс и где он нужен более всего.   
На следующем этапе анализа должны проводиться маркетинговые исследования удовлетворённости и ожиданий клиентов, которые показывают, каким образом должна быть изменена услуга, чтобы она вполне удовлетворяла клиента. Многие отели проводят предварительные исследования, чтобы выяснить требования рынка, но затем руководство забывает о том, что потребности клиентов меняются. Менеджеры должны осмысливать свои действия со всех сторон и, разговаривая с гостями, иметь обратную связь.  
Продуктом промышленной компании выступает физический товар и потребители отделены от процесса производства, поэтому, связь с ними поддерживают только специалисты-маркетологи (организация рекламных компаний, брендинг прямые продажи). Обратная связь предполагает контроль качества на стадии эксплуатации товара: через массовые опросы потребителей, изучение мнений торговых посредников. Такая информация, иногда, позволяет заменить уже проданные некачественные товары, чтобы спасти фирме её "лицо".  
В сфере услуг связь с клиентами осуществляется контактным персоналом. Предоставляя услуги, персонал, непосредственно включен в маркетинговую деятельность. Любая ошибка служащего в процессе оказания услуги или непредвиденная просьба клиента может закончиться тем, что он не будет удовлетворён обслуживанием. А компания не успеет загладить свои недостатки, и негативная информация распространится очень быстро.   
Следующей ступенью должно быть выяснение адекватности восприятия руководством качества обслуживания. Например, некоторые стремятся к получению быстрой прибыли и не тратят время и средства на персонал или оборудование. При этом неизбежно появляются проблемы с качеством обслуживания.  
Иногда руководителям гостиничных предприятий кажется, что решения существующей проблемы в данных условиях просто нет. Например, деловые люди хотят выписаться из гостиницы после завтрака, и поэтому каждое утро наблюдается большая очередь в ресторане, но руководители, видя это ничего не предпринимают, поскольку не желают нанимать дополнительных работников для помощи в этот напряженный период.   
Цели организации должны быть поддержаны работниками гостиницы. Допустим руководство понимает, какие потребности есть у клиентов, и знает, какие требования к качеству разработаны, но служащие не способны на такой уровень обслуживания или не желают его оказывать.   
Индустрия гостеприимства уникальна в том, что служащие составляют часть продукта, и главные усилия маркетинга в этом случае должны быть направлены внутрь - на персонал. Служащие должны с энтузиазмом относиться к своей компании и услугам, которые они продают. Иначе невозможно удовлетворить клиентов. Внешний маркетинг приводит клиентов в организацию, но от него немного пользы, если служащие не оправдывают их ожиданий. Служащие на всех уровнях организации должны осознавать, что их различная деятельность и состояние окружающей среды формирует сознание клиента.   
Поэтому гостеприимство - это главное условие для всех служащих; оно должно быть обязанностью не только отдела маркетинга и коммерческого отдела. Маркетинг должен быть неотъемлемой частью философии всей организации, и функция маркетинга должна выполняться всеми служащими.   
Процесс внутреннего маркетинга включает в себя введение культуры обслуживания, маркетингового подхода к управлению кадрами (процедуры найма, обучения, работа в команде, контроль условий труда), распространение маркетинговой информации среди служащих, введения системы поощрения служащих.   
Большое значение в предоставлении услуг имеет соблюдение постоянства качества. Отель должен предоставить должное обслуживание, даже если в нем проживает один клиент. Надо иметь в виду, что предоставление услуг и политика обслуживания едины. Здесь не может быть двойных стандартов. Например, кассир гостиницы отказался принять оплату у клиента по кредитной карточке без мотивации своих действий, хотя месяц назад у этого же гостя была принята оплата по той же карте.  
Предоставленное обслуживание - это то, что гость чувствует, что он получил от гостиницы. Если гость получает меньше, чем ожидал, то он останется неудовлетворён и никогда больше не вернётся в этот отель. Залогом коммерческого успеха является умение предугадать любое возможное желание потенциального клиента. "Качество обслуживания - это благодарное удивление клиента. Удивить привычным и ожидаемым нельзя, ибо привычное незаметно" (Кедотт и Терджен).

#### Система управления качеством

Управление качеством предполагает наличие управленческих систем в гостиничном предприятии, контролирующих организацию и предоставление услуг:  
Первой системой является подбор персонала и его обучение .   
Компетенция персонала имеет огромное значение для управления качеством услуг. Помимо правильной организации подбора и найма подходящих работников, администрация гостиницы должна постоянно заботиться о том, чтобы у персонала была необходимая квалификация, а также знания, навыки и способности для предоставления услуги высокого качества.   
Отели системы Marriott славятся своими высокими стандартами обслуживания по всему миру. Этому способствуют обучающие программы, применяемые во всех гостиницах системы (в частности, программа "Великолепие сервиса", подчёркивающая значимость корпоративных стандартов и их прямую связь с ростом удовлетворённости клиентов). По стандартам Marriott, служащие должны быть коммуникабельны, доброжелательны, обладать приятной внешностью и обязаны уметь работать в коллективе. Служащие Marriott должны также укреплять командный дух.  
Сотрудников непосредственно контактирующих с клиентами, надо наделять полномочиями, даже такими, которые выходят за рамки их должностных обязанностей, но позволяющих быстро и эффективно разрешать проблемы и предотвращать отток клиентов.  
Вторая система это поддержка и удовлетворённость персонала.  
Отношение гостя к гостинице во многом зависит от настроения служащих. Руководители проводят внутренний маркетинг и разрабатывают системы поддержки и вознаграждения работников за высокое качество обслуживания. Руководители должны регулярно проверять степень удовлетворённости сотрудников своей работой.  
Степень удовлетворения сотрудников работой повышается, если руководство гостиницы оказывает им помощь в решении жизненных проблем.  
Например, работники КО "Завидово" ежемесячно премируются 50-тью процентами от их заработной платы. Причём менеджеры подразделений могут отметить кого-нибудь за отличную работу, повысив проценты премиальных.   
КО "Завидово" предоставляет всем работникам, а также их ближайшим родственникам (супругам и детям) медицинское обслуживание в специальной клинике за символическую плату.  
Профсоюз организует бесплатные поездки в театр или цирк для детей служащих, организует праздники, где принимают участие все работники Комплекса.  
Ежегодно профсоюз устраивает всеобщее собрание, где руководство оглашает итоги года и выражает признательность работникам в достижении целей организации.   
В Комплексе отдыха для служащих устроена очень хорошая столовая. Она расположилась в административном корпусе в приятном помещении с картинами на стенах и чистыми скатертями на красивых столах и вежливым обслуживанием раздатчика и кассира. Каждый день работникам предлагается широкое разнообразие по-домашнему приготовленных блюд. Надо отметить, что цены очень приемлемые, весь обед может обойтись не дороже 35-45 рублей.  
Третья система - это контроль качества и стандартизация процесса предоставления услуг в гостинице.  
При определении подходящих стандартов обслуживания для гостиничных предприятий учитывается то, как он позиционируется, какую идею владельцы и менеджеры пытаются донести до своих клиентов. Поэтому и важно, чтобы каждая организация гостеприимства имела свой собственный кодекс стандартов. Но стандарты должны быть гибкими и отражать требования и пожелания клиентов, и в первую очередь клиентов постоянных. Под стандартами подразумевается не только правильная техника обслуживания гостей, но и отношение персонала к своей работе, к гостям.  
В пятизвёздочном отеле "Шератон Палас", который относится к гостиничной корпорации Starwood Hotels and Resorts Worldwide Inc, за правильностью обслуживания клиентов наблюдают outlet-менеджеры, которые и следят за соблюдением корпоративных стандартов.  
В гостиничном баре "Моцарт", напоминающем по своей организации бистро, главным стандартом является быстрота обслуживания, а в ресторане "Якорь" с высококлассной рыбной кухней, куда клиенты приходят в конце дня, и таким образом располагают запасом времени - стандарты обслуживания гораздо строже, чем в баре "Моцарт".   
Благодаря тренингам каждый шаг обслуживающего персонала ресторанов продуман до мелочей. Ни одна допущенная официантом ошибка не останется незамеченной. Каждый официант должен отождествлять себя со всей системой Sheraton и помнить, что каждая ошибка может нанести ущерб корпоративной репутации.  
Но стандарт это одно, а действительность - совсем другое. Поэтому недостаточно слепо следовать инструкциям. Существует стандартное приветствие гостя ресторана, и здесь важен не сам набор слов, а то, как эти слова произносятся, то есть правильное отношение персонала к клиентам ресторана. Политика отеля "Шератон Палас" строится на индивидуальном контакте персонала с гостями. В ресторанах при отелях этой системы работники проследят за выполнением любого желания клиента.  
Четвёртая система - это контроль производительности труда.  
Руководство гостиниц должно, сохраняя низкий уровень издержек, добиваться повышения производительности труда. Для этой цели могут быть использованы такие способы как:   
- повышение профессиональной подготовки персонала;  
- увеличение объёма предоставляемых услуг, но не в ущерб качеству;  
- улучшение технического оснащения производства услуг;  
- внедрение инноваций, уменьшающих затраты человеческого труда в обслуживании;  
- дифференциация обслуживания;  
- применение новых ресурсосберегающих технологий.  
Пятая система - это контроль степени удовлетворённости клиентов с помощью системы анализа жалоб и предложений, сравнения качества услуг конкурентов с качеством предоставления собственных услуг.  
Гостиницы, которые используют жалобы как ценный источник получения преимуществ перед конкурентами, создают механизм эффективной их обработки, чтобы не упустить этих преимуществ. Жалобы указывают на возможные пути усовершенствования работы, позволяют удовлетворить недовольного клиента.  
Образцовая гостиница характеризуется наличием системы стратегического планирования, стремлением руководства к повышению качества услуг, высокими стандартами обслуживания, системой контроля за предоставлением услуг, системой удовлетворения жалоб гостей. Особое внимание в ней уделяется персоналу.

Резюме

Качество туристского обслуживания - это совокупность свойств туристских услуг, процессов и условий обслуживания по удовлетворению обусловленных или предполагаемых потребностей туристов во время их отдыха, путешествий и других составляющих туристского потребления.  
Гостеприимство как отрасль имеет большое значение и очень важно, чтобы индустрия гостеприимства в Российской Федерации развивалась в соответствии с мировыми стандартами.   
Стандарт как нормативно-технический документ устанавливает комплекс норм, правил, требований к объекту стандартизации и утверждается компетентным органом.  
Цель стандартизации в туризме - это нормативно-техническое обеспечение повышения уровня качества и эффективности туристского обслуживания и защита интересов потребителей услуг.  
С появлением стандартов на системы качества появилась универсальная мера сравнения, позволяющая оценить, какие организации удовлетворяют установленным минимальным требованиям, а какие нет.   
Высококлассная компания без проблем получит сертификат на систему качества, однако это не означает, что сертификат может сделать компанию высококлассной.   
Стандарты ISO 9000 рассматривают внутренние проблемы компании в вопросах обеспечения качества, а премии качества нацелены, в основном, на внешние проблемы компании, являющиеся результатом ее внутренних проблем.   
При разработке государственных стандартов РФ, касающихся обеспечения качества, ориентирами служили стандарты ISO 9000.  
Наиболее престижными премиями качества являются:   
- приз Деминга (Deming Application Prize - DAP) в Японии;  
- национальная награда за качество Малкольма Болдриджа (Malcolm Baldrige National Quality Award - MBNQA) в США.

Одним из основных конкурентных преимуществ для организации, оказывающей услуги по размещению туристов является предоставление услуг более высокого качества по сравнению с конкурирующими аналогами. То есть предоставление таких услуг, которые удовлетворяли бы и даже превосходили ожидания клиентов. А ожидания клиентов складывается на основе имеющегося у них опыта и информации, которую они получают из средств массовой информации и с помощью личного общения. Исходя из этого, потребители выбирают производителя услуг и после их предоставления сравнивают своё представление о полученной услуге со своими ожиданиями. Если представление о предоставленной услуге не соответствует ожиданиям, клиенты теряют свой интерес к сервисной фирме, если же соответствует или превосходит их ожидания, они могут вновь прийти к этому производителю.  
Современный клиент хорошо осведомлён об альтернативных стандартах предлагаемых услуг, увеличились также и его ожидания от них, поэтому он стал более критично относиться к качеству услуг. Организацию, успешно предлагающую высококачественное обслуживание, характеризует   
- понимание нужд и требований клиентов;  
- тщательно разработанная стратегия обслуживания;  
- ориентированная на клиентов и работников система предложения;  
- хорошо подготовленные, мотивированные и управляемые работники, чьи требования удовлетворены менеджментом.

Список литературы

1. "Менеджмент в индустрии гостеприимства, отели и рестораны", М, "Экономика", 2000г.  
2. "Маркетинговые исследования в туризме" А. Дурович, Л Анастасова, М, "Новое знание" 2002г.  
3. "Введение в гостеприимство" Д. Уокер перевод В.Н. Егорова М, "Юнити" 2002г.  
4. "Всеобщее управление качеством TQM" C.Джорж, А. Ваймерскирх Санкт-Петербург "VIKTORY" 2002г.  
5. Лекционный материал по стратегическому менеджменту доктора эконом наук И.И. Ополченова 2002 г.  
6. Туризм в России: проблемы становления развития А.А Алексеев депутат Гос. Думы, член Комитета по культуре и туризму. 7.www.spokoen.ru/news\_tours\_turizm\_v\_rossii.htm#up  
8. www.des.tstu.ru//des/coursee/domino  
9. www.restaurator.ru/arhiv/44/02.  
10. www.tourbus.ru  
11. "Маркетинг гостеприимство туризм" Ф. Котлер,Д. Боуэн, Д.Мейкенз, М, "Юнити" 1989г.