

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

***САМАРКАНДСКИЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА***

**Факультет:** «Сервис и туризм»

**Кафедра:** «Международного туризма и туристского сервиса»

**«Рекомендовано к защите»**

к.э.н. Р.С.Амриддинова

---

Протокол № 11.

от «15» «июнь» 2015 г.

**По образовательному направлению  
5610200-Организация и управление гостиничным хозяйством**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ  
РАБОТА**

**На тему: «Повышение эффективности качества  
услуг в гостиничном хозяйстве**

**(На примере гостиницы «Lux»)» студентки группы  
МХТ-211 Буриевой Нилуфар Алишеровны**

**Научный руководитель: старший преподаватель,  
к.э.н. Ф.У.Турсунов**

**САМАРКАНД – 2015**

## СОДЕРЖАНИЕ:

|  |           |
|--|-----------|
| Введение.....  | 2         |
| <b>I. ПОНЯТИЕ КАЧЕСТВА В ИНДУСТРИИ</b>   | <b>5</b>  |
| <b>ГЛАВА. ГОСТЕПРИИМСТВА.....</b>  | <b>5</b>  |
| 1.1 Определения и понятия в области качества.....  | 5         |
| 1.2 Факторы, влияющие на качество гостиничных услуг.....   | 9         |
| 1.3. Взаимосвязь между качеством услуг и эффективностью гостиничного бизнеса.....                      | 17        |
| <b>II. ФОРМИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМА ПОВЫШЕНИЯ</b>  | <b>25</b> |
| <b>ГЛАВА ЭФФЕКТИВНОСТИ И КАЧЕСТВА УСЛУГ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ.....</b>                                 | <b>25</b> |
| 2.1. Оценка системы управления организаций гостиничного бизнеса.....                                   | 25        |
| 2.2. Анализ связи между качеством гостиничных услуг и их эффективностью.....                           | 32        |
| 2.3. Формирование состава и параметров механизма повышения качества и эффективности гостиничных услуг. | 34        |
| <b>III. ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА</b>   | <b>38</b> |
| <b>ГЛАВА. УСЛУГ В ГОСТИНИЦЕ «LUX».....</b>   | <b>38</b> |
| 3.1. Основные направления повышения эффективности и качества услуг средств размещения.....             | 38        |
| 3.2. Рекомендации по оценке эффективности комплекса услуг в гостинице «LUX».....                       | 45        |
| 3.3. Основы безопасности жизнедеятельности туристов  | 59        |
| <b>ВЫВОДЫ .....</b>  | <b>68</b> |
| <b>ПРЕДЛОЖЕНИЯ.....</b>  | <b>69</b> |
| <b>ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА.....</b>  | <b>71</b> |

## ВВЕДЕНИЕ

Туризм принадлежит к сфере услуг и является одной из крупнейших и динамичных отраслей экономики. Высокие темпы его развития, большие объемы валютных поступлений активно влияют на различные сектора экономики, что способствует формированию собственной туристской индустрии.

Доходы от международного туризма составляют около триллиона долларов. На долю туризма приходится 8% мирового экспорта, более 31% международного рынка услуг и более 100 млн. рабочих мест по всему миру. После нефтяной промышленности он стал второй отраслью хозяйства.

Следует отметить, что индустрия гостеприимства исторически сформировалась и выросла из сектора средств размещения, представленного различными типами гостиничных предприятий. В классическом понимании гостиница - это дом с меблированными комнатами для приезжающих. В современных условиях гостиница - это предприятие, предназначенное для гостиничного обслуживания граждан, а также индивидуальных туристов и организованных групп.

Современное гостиничное предприятие предоставляет потребителям не только услуги проживания и питания, но и широкий спектр услуг транспорта, связи, развлечений, экскурсионное обслуживание, медицинские, спортивные услуги, услуги салонов красоты и пр. Фактически гостиничные предприятия в структуре индустрии туризма и гостеприимства выполняют ключевые функции, так как формируют и предлагают потребителям комплексный гостиничный продукт, в формировании и продвижении которого принимают участие все секторы и элементы индустрии туризма и гостеприимства. Исходя из этого, правомерно выделить гостиничную индустрию или гостиничный бизнес как крупнейшую комплексную составляющую индустрии туризма и гостеприимства и рассматривать ее самостоятельно, в значительной степени отождествляя с единой индустрией туризма и гостеприимства.

Индустрия гостеприимства объединяет различные профессиональные сферы деятельности людей: туризм, гостиничный и ресторанный бизнес, общественное питание, отдых и развлечения, организацию конференций, семинаров и выставок, спортивную, музейно - выставочную, экскурсионную деятельность, а также сферу профессионального образования в области гостеприимства. Индустрия гостеприимства - сложная, комплексная сфера профессиональной деятельности людей, усилия которых направлены на удовлетворение разнообразных потребностей клиентов (гостей), как туристов, так и местных жителей.

В последние годы гостиничный рынок характеризуется ростом предложения при одновременном сокращении спроса на услуги размещения. Такое положение, как нетрудно догадаться, чревато усилением конкуренции, и без того не дававшей спокойно спать владельцам отелей на протяжении последней четверти двадцатого века. Одним из основных направлений формирования стратегических конкурентных преимуществ в гостиничном бизнесе является предоставление услуг более высокого качества по сравнению с конкурирующими аналогами.

Актуальность данной выпускной квалификационной работы в области анализа качества обуславливается необходимостью в нынешних условиях перехода к рыночным отношениям поиска лучших управленческих решений, совершенствования управления в сфере гостеприимства. Рассмотрение способов анализа качества гостиничных услуг направлено на повышение уровня обслуживания и эффективности производства гостиничных услуг. Развитие рыночных отношений вызывает появление новых задач, что вызывает необходимость совершенствования управления. Важно понимание руководителям гостиниц необходимости постоянно улучшать управление качеством обслуживания, уделять внимание его расширению, реконструкции помещений, внедрению новейших технологий и т.д.

**Целью выпускной квалификационной работы** является рассмотрение и изучение проблем анализа качества услуг в управлении

гостиничным предприятием. Изучение данной проблемы осуществлялось на примере деятельности одной из гостиниц города. Практическая ценность работы заключается в возможности применения результатов и рекомендаций работы для анализа качества гостиничных услуг в любой гостинице города. О проведении подобных исследований в области анализа качества гостиничных услуг неизвестно, что позволяет сделать вывод об элементах новизны на примере гостиницы «LUX».

**Предметом выпускной квалификационной работы** – изучение и анализ качества обслуживания, предлагаемое клиентам в гостинице «LUX».

**Цель, объект и предмет выпускной квалификационной работы обусловили постановки и решения следующих задач:**

- изучить теоретические основы гостиничные предприятия: понятие классификация и типология;
- рассмотреть особенности гостиничные услуг и гостиничный продукт как комплекс услуг;
- провести анализ деятельности и качества обслуживания гостиницы «LUX»;
- разработать мероприятия по совершенствованию качества обслуживания в гостинице «LUX».

В работы использованы статистические методы, методы анализа и синтеза, методы выборочного исследования и другие.

**Структура работы.** Работа состоит из 3-х глав, введения и заключения, использованная литература. Объем работы 72 стр. прилагается 3 таблице, 8 рисунков и 2 диаграммы.

# ГЛАВА 1. ПОНЯТИЕ КАЧЕСТВА В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

## 1.1. Определения и понятия в области качества

Качество относится к разряду таких понятий, о которых все неоднократно слышали и имеют свое представление. Вместе с тем это представление лишь подчеркивает слишком субъективную трактовку содержания термина, в который каждый вкладывает что-то свое, полученное на личном опыте.

Другое затруднение при определении понятия качества возникает по причине слишком тесной связи понятий «качество» и «ценности» (под ценностями в этом контексте подразумевают услуги, имеющие определенную потребительскую значимость). То, что качественно, то одновременно и ценно, но обратное утверждение не всегда верно, и в этом первое существенное различие этих понятий.

Качество, кроме того, часто ассоциируется с роскошью, услугами класса «люкс». Это заключение весьма спорно, поскольку можно получить качественные услуги за умеренную цену и не получить их за большие деньги (качество услуги - это не только ее содержание, но и форма представления).

Таким образом, качество - это в первую очередь чувство удовлетворения клиента от обслуживания, а качественная услуга - это услуга, отвечающая потребностям гостя. Уровень качества, в свою очередь, зависит от степени совпадения представлений клиента о реальном и желаемом обслуживании в гостинице или ресторане.

В философском определении Гегеля термин «качество» означает: «Качество есть в первую очередь тождественная с бытием определенность, так как нечто перестает быть тем, что оно есть, когда оно теряет качество». Термин «качество» в большинстве стран происходит от латинского термина *qualitas*. Ниже рассмотрим другие подходы к толкованию качества.

Во-первых, качество понимается как свойства и характерные особенности товара, которые вызывают удовлетворение потребителя, и как

отсутствие недостатков, усиливающее чувство удовлетворения у клиента. Этот тип качества увеличивает издержки. Потребители должны быть согласны оплатить повышенные затраты на дополнительные особенности и свойства товара, либо эти особенности должны делать потребителей более лояльными и расположенными к его приобретению. Гостиничные номера на этажах с консьержем имеют больше свойств и особенностей, чем стандартные комнаты, и требуют более высокой цены.

Второй тип качества может рассматриваться как техническое и функциональное качество. Техническое качество - это то, с чем остался клиент после взаимодействия со служащим. Например, номер гостиницы, блюдо в ресторане, арендованный автомобиль.

Функциональное качество - это процесс предоставления товара или услуг. Во время этого процесса потребители проходят множество этапов в их взаимодействии со служащими фирмы. Например, функциональное качество может улучшить впечатление от комнаты, которая не вполне оправдала ожидания клиента. Однако если функциональное качество плохое, то ничто другое не исправит возникшее чувство неудовлетворенности у клиента.

Четвертый тип качества - общественное качество (этическое). Это качество убеждения, которое не может быть оценено потребителем перед покупкой, и часто его невозможно оценить и после приобретения товара или услуги.

Например, незнание правил противопожарной безопасности служащими гостиницы в ближайшей перспективе никак не отразится на удовлетворении клиентов. В то же время в отдаленной перспективе это может повлиять на безопасность гостей в случае возникновения пожара. Имидж компании также оказывает воздействие на восприятие качества клиентами. Так, клиент компании, имеющей хороший имидж, может не обратить внимания на незначительные огрехи, посчитав их не типичными, поскольку предоставленное обслуживание в этом случае воспринимает

выше. В то же время у фирм с плохим имиджем обслуживание воспринимается ниже.

Многие компании определяют качество как соответствие стандартам и нормативам. Такой подход хорошо работает на операционном уровне производства услуг, особенно там, где могут возникать проблемы с определением потребностей гостей, но он опасен на высшем уровне менеджмента. На этом уровне руководителям важно понимать, что соответствие стандартам является только одним из условий достижения высокого качества. Качество как цель меняется по мере изменения потребностей гостей. Компания должна не только выделить услуги, лучше других соответствующие потребностям клиентов, но и разработать такое предложение, которое при необходимости можно модифицировать или полностью изменить.

К. Гронрус в своих исследованиях утверждает, что качество - это ощущения гостя. Он замечает, что менеджеры высшего звена должны понимать качество так же, как его понимают клиенты. К. Гронрус определяет два аспекта качества:

1. технический аспект характеризует продукты производства - все, что получает и потребляет гость, является для него чрезвычайно важным. Не прожаренный стейк или неопрятный номер с неисправным оборудованием формируют определенное мнение клиента о качестве предоставляемого обслуживания в целом. Тем не менее, это только один из аспектов, характеризующий то, что получает гость и что можно реально оценить (измерить);

2. функциональный аспект характеризует аспект и отражает способ, каким гость получает услугу. Хорошо приготовленный стейк может быть подан угрюмым официантом, и восприятие качества при этом существенно снижается. Функциональный аспект качества - это больше, чем просто взаимодействие персонала с гостями, сюда включается также структура процесса обслуживания клиентов. Самое заботливое и внимательное

отношение персонала не сможет компенсировать плохо организованную систему обслуживания. Это аспект качества еще труднее измерить, так как он основывается на субъективном мнении гостя о характере предоставления услуг и его ощущениях, складывающихся от обслуживания в целом.

Основываясь на вышеизложенном, определены содержание понятия «качество» в гостиничной индустрии:

1. Качество - это правильно определенные потребности клиентов. Здесь принимается во внимание концепция, согласно которой необходимо предоставлять продукты/услуги, соответствующие потребностям гостей. Если у клиента есть потребность оформлять выезд, не выходя из номера, необходимо ему это обеспечить. Если конкуренты не предоставляют еще такой услуги, то у компании появляется возможность достичь преимущества, став первой на рынке. Именно в этом контексте качество создает конкурентное преимущество.

2. Качество - это правильно оказанные услуги. Здесь комбинируются две концепции: услуги должны не только соответствовать потребностям клиента (технический аспект), но и вся система обслуживания должна быть сконструирована таким образом, чтобы обеспечивать и удобство гостей, и хорошие межличностные отношения персонала. В этом значении качество - это основа компетентности.

3. Качество - это постоянство. Здесь имеется в виду необходимость предоставлять продукт/услуги на одном и том же уровне миллионы раз. Непостоянство - бич гостиничной индустрии. Общество не любит неприятных сюрпризов и ожидает определенных вещей, ассоциирующихся с имиджем конкретной торговой марки. Когда торговая марка не оправдывает ожиданий, формируется негативное восприятие. Поэтому можно сказать, что качество - это хорошее исполнение.

В обязанности руководителя, управляющего «качеством» входит объединение этих трех аспектов качества в единую систему предоставления услуг.

## **1.2. Факторы, влияющие на качество гостиничных услуг**

В производстве и потреблении гостиничных услуг важнейшую роль играют вопросы качества. Без качественного обслуживания гостиничное предприятие не способно добиваться своих главных целей. История развития различных гостиничных корпораций и цепей, как правило, свидетельствуют, что прибыль есть результат качества.

Перед гостиничным предприятием стоит задача предоставления и поддержания качества обслуживания на должном уровне, своевременного устранения недостатков в предоставлении услуг, разработки стратегии улучшения обслуживания.

Исследования показывают, что главной причиной того, удостоивает ли клиент своим посещением предприятие обслуживания еще раз или нет, является хорошее или плохое обслуживание, ему предоставленное. В первый раз гостя можно завлечь хорошей рекламой, богатым интерьером или разнообразным меню, но во второй раз он приходит благодаря профессиональной работе персонала и высокому качеству обслуживания, полученного ранее.

Почему качество имеет такое важное значение? Если мы будем рассматривать предприятия обслуживания с точки зрения динамики их развития, качество будет оказывать самое большое влияние на их жизнеспособность. Успешная реализация качественного продукта потребителю является главным источником существования предприятия.

На качественное обслуживание в гостиничном предприятии воздействуют следующие факторы.

Прежде всего, состояние материально - технической базы, а именно: удобная планировка и качественная отделка помещений гостиницы, оснащение ее общественных помещений и жилых номеров комфортабельной мебелью и оборудованием, полные комплекты высококачественного белья, современное высокопроизводительное кухонное оборудование, удобное лифтовое хозяйство и др.

Следующий фактор - прогрессивная технология обслуживания. Она подразумевает порядок и способы уборки общественных помещений и жилых номеров; регистрацию и расчет с клиентами; рецептуру приготовления блюд и напитков в ресторанах и барах; формы обслуживания в торговых залах и др.

Высокий профессионализм и компетентность обслуживающего персонала, его умение и готовность четко, быстро и культурно обслуживать гостя.

Самым важным фактором в современных гостиничных предприятиях является управление качеством обслуживания, что предусматривает разработку и внедрение стандартов качества, обучение персонала, контроль, корректировку, совершенствование обслуживания на всех участках деятельности гостиницы.

Состояние материально - технической базы, а именно: удобная планировка и качественная отделка помещений гостиницы, оснащение ее общественных помещений и жилых номеров комфортабельной мебелью и оборудованием, полные комплекты высококачественного белья, современное высокопроизводительное кухонное оборудование, удобное лифтовое хозяйство и др. является одним из факторов обеспечения качественного обслуживания в гостиничном предприятии. Кроме того, предъявляются специальные требования к архитектуре зданий и сооружений, особому расположению комнат для гостей, спортивных площадок, развлекательных заведений и мест отдыха, медицинских учреждений.

Учитывая тот факт, что требования клиентов по предоставлению высокого качества обслуживания постоянно возрастают и меняются, важнейшей стратегией является, таким образом, предоставление обслуживания такого качества, которое бы удовлетворяло все потребности клиентов и соответствовало установленным стандартам.

Три ступени обслуживания:

Теплое и искреннее приветствие гостей - если возможно, обращайтесь к гостю по имени.

Ожидание и согласие со всеми потребностями гостя.

Дружелюбное прощание - пожелайте счастливого пути и, если возможно, обратитесь к гостю по имени.

Основные требования к обслуживанию:

Основные требования должны быть известны, признаны и использоваться всеми работниками.

Мы являемся профессионалами в гостиничном хозяйстве.

Улыбайтесь: "Мы на сцене." Всегда сохраняйте положительный зрительный контакт с клиентом.

Используйте в разговоре с гостями вежливые слова.

Бескомпромиссный уровень чистоты и ответственности для каждого работника.

Создавайте хороший микроклимат. Используйте бригадный метод работы и совмещение профессий.

Будьте послами гостиницы на рабочих местах и за их пределами.

Каждый работник, получивший жалобу от гостя, принимает ее на себя.

Реагируйте незамедлительно на просьбу гостя. В течении 20 минут позвоните гостю и узнайте, остался ли он удовлетворен.

Сопровождайте гостя до того места, где вы можете указать ему прямой путь его следования.

Знайте всю информацию о гостинице, чтобы ответить на вопросы гостя.

Пользуйтесь вежливым телефонным этикетом.

Всегда рекомендуем наши рестораны и бары.

Форменная одежда должна быть всегда чистой и отглаженной, обувь начищенной.

Необходимо знание действий во время нештатных ситуаций.

И туристические регионы в целом, и отдельные предприятия обслуживания, в частности, все больше понимают, что общение с потребителем не должно осуществляться упрощенно на основе лишь знаний техники обслуживания. К счастью, руководителей и служащих, продолжающих считать гостеприимство личным делом каждого, угрозой эффективности работы предприятия, фактором, снижающим доходы, уже почти не осталось. Сейчас существует определенное число программ, направленных на изменение поведения служащих путем повышения личной заинтересованности в проявлении гостеприимства.

Однако, к сожалению, наблюдаются случаи того, что служащие не соблюдают в работе стандартов, установленных руководителями, не предоставляют в обслуживании того качества, которого ожидают гости. Не всегда обслуживание соответствует ожиданиям потребителей, руководителей и даже самих работников.

Результатом разнородного продукта, который предлагают клиентам, является тот факт, что далеко не все сотрудники пансионата имеют единый взгляд на то, что, как и до какой степени хорошо должно быть выполнено. Примером может служить разный подход в обслуживании, касающийся, например, службы питания. В пансионате имеются кафе, бары,. Далеко не всеми работниками данной сферы обслуживания руководит желание предоставления обходительного, своевременного, честного и качественного обслуживания клиентов.

Когда отсутствует согласие среди обслуживающего персонала по вопросам обслуживания, это приводит к общей несогласованности действия всего коллектива. Примерами предоставления неравномерного обслуживания являются случаи, наблюдаемые в пансионате: быстрота оформления клиента за стойкой портье одного работника и медлительное, без особого участия - другого, улыбающееся доброжелательное лицо одного официанта, и безразличие другого, излишки банных и туалетных принадлежностей в одном номере, а в другом - недостаток и т.д.

В завершение стоит подчеркнуть, что гостеприимство - замечательная вещь. Ее результаты проявляются в увеличении числа постоянных клиентов, расширении всеобщего признания, укреплении благоприятных отношений в коллективе и общего духа товарищества, который позволяет выстоять в трудные периоды.

Человеческие ресурсы. Известно, что в любом деле человеческий труд является важным детерминантом прибыльности, но в сфере обслуживания человеческий труд приобретает такое значение, при котором само существование единого хозяйственного механизма ставится в прямую зависимость от количества и, в частности, от качества самого труда. Последнее время человеческому фактору в индустрии гостеприимства уделяется важное внимание.

Если вы попросите любого управляющего гостиницы назвать по пунктам условия, благодаря которым гостиничное хозяйство может расти и процветать, то одним из первых он назовет персонал. Это значит, что управляющий отдает себе отчет в том, какую роль играет качество обслуживания в конкурентной способности гостиницы. Любой работник гостиницы должен верить, что его собственное качество обслуживания - такое, какого ждет от него клиент - является самой важной задачей в работе. Потребитель все с большим нетерпением требует лучшего обслуживания, и те здравницы, которые способны благодаря своему персоналу предоставить лучшее обслуживание, оказываются в более выгодном, по сравнению со своими конкурентами, положении.

Служащие очень часто воспринимают установленные стандарты по своему и не предоставляют услуг того качества, которое хотели бы иметь гости. Хотя руководители гостиничных предприятий в своем большинстве склонны заверять клиентов в том, что предоставленные им услуги соответствуют их пожеланиям.

Реальная причина такого положения заключается в методах управления. Многие из того, что воспринимается в гостиничном обслуживании как

истина, получено методом проб и ошибок, через учебные программы или изучение чужого опыта. Такая система общих знаний и практики управления качеством представляет собой комплекс застывших понятий о методах управления, которые часто являются источником недостатков, а не успехов в гостиничных предприятиях.

Культ неэффективности, формирующий в гостинице консервативную философию "пусть будет, как будет", рождает первопричины для возникновения проблемы управления качеством обслуживания. Можно выделить наиболее характерные из них, а именно:

-отсутствие общего согласия - возникает несколько стандартов для одних операций, потому что руководство не установило порядок согласования управленческих решений и обслуживания. В результате получается разнородный продукт, неразбериха, рост цен и т.д.;

-нетождественное предоставление товаров и услуг - это наиболее частая причина снижения качества обслуживания. Клиент редко бывает удовлетворенным, когда в результате недоработки обслуживающего персонала и контроля, обслуживание предоставляется по-разному;

-неэффективные связи - имеется ввиду проблема связей между различными уровнями гостиничного управления. Обычной является односторонняя связь от руководителя до самого нижнего исполнительного звена. Обратная связь от работников и гостей просматривается редко. Неэффективные связи влияют на качество продукта, создавая новые проблемы, вытекающие из неясности ожиданий и неоднородности конечного продукта;

-оценка труда по активности, а не по результатам - нередко труд руководителя, и исполнителя оцениваются в зависимости от того, насколько они развивают кипучую деятельность. А фактические результаты этого труда не всегда дают реальную картину. Не процесс труда, а его конечный результат должен быть мерилем успешной работы;

-реакция на симптомы, а не на причины - действительные причины недостатков не вскрыты, соответствующие решения не приняты и проблемы не устранены. Причиной проявления грубости работника может быть не его сиюминутное настроение, а недостатки в подборе и обучении кадров, прочная практика руководства и др.;

-недостатки в оценке и поощрении труда служащих - если работник выполняет свои обязанности честно и добросовестно, он редко беспокоит своего руководителя. Однако следует замечать таких людей и не забывать поощрять их. К сожалению руководители редко обращают на это внимание;

-отсутствие "чувства локтя" - индивидуализм, зависть и отношения, не способствующие созданию групповых интересов, возникают как результат конкуренции среди руководителей и служащих и препятствуют созданию тесного коллектива;

-управление работниками, а не организацией в целом - когда руководитель покидает свой пост, очень часто вместе с ним уходят и стандарты обслуживания. Преуспевающие компании имеют такие управленческие системы и стандарты, которые не зависят от конкретного руководителя;

-работа "по старинке", а не обучение новому - "шефство" перекладывает одну из наиболее важных обязанностей руководителя на плечи служащего. В результате - низкая производительность труда, ошибки, потери доходов, неудовлетворенность клиентов, т.к. шефство редко основывается на четко разработанных стандартах и ведет к снижению качества обслуживания;

-оценка и управление качеством - контроль за соблюдением стандартов обслуживания является важной частью управления;

-проблемы качества услуг - руководители редко стремятся решать проблемы, связанные с жалобами на обслуживание. В случае поступления таких жалоб со стороны клиента обычной мерой становится поиск виновного, а не разбор причин и следствий. Предупреждение возникновения

претензий должно строиться на согласии между руководством, служащим и клиентом относительно процесса обслуживания.

Организация - это больше, чем сумма ее составных элементов: знания и опыт руководителей гостиничного предприятия должны быть шире простой суммы знаний по отдельным направлениям его деятельности.

Эффективность - это не только продуктивность: на ее результаты в целом большое воздействие оказывает соответствие гостиничных услуг установленным в ней стандартам обслуживания.

Итак, выше были перечислены причины недостатков в управлении качеством обслуживания, наиболее часто наблюдаемые в гостиничных предприятиях. Эти причины в основном находятся в сфере отношений между руководством, служащими и клиентами при консервативном стиле управления и культуре деловых отношений, наблюдаемых во многих гостиничных предприятиях.

Вкладывание капиталов в управление качеством приводит в конечном счете к увеличению доходов вследствие предотвращения недостатков в обслуживании и предъявления претензий, повышения уровня удовлетворенности гостей, служащих и повышения уровня эффективности управления и деятельности предприятия в целом. Там, где владельцы и администрация обладают радикальным мышлением в вопросах менеджмента, реинвестирование доходов от деятельности предприятия дает свои плоды в первую очередь в изменениях, затрагивающих сам характер выполнения обязанностей и руководством, и обслуживающим персоналом.

Увеличение доходов возникает благодаря таким факторам, как:

- предотвращение проблем качества и появления претензий;
- повышение уровня удовлетворенности гостей;
- повышение уровня удовлетворенности служащих;
- повышение уровня эффективности управления и эффективности работы предприятия в целом;
- снижение количества внутренних и внешних неудач.

В условиях сегодняшней конкуренции предприятия индустрии гостеприимства, если они хотят выжить, не могут больше опираться на традиционные неэффективные формы культуры производства, которые не способствуют максимально полному удовлетворению запросов потребителей, а также прибыльности предприятия.

Важно, чтобы руководители гостиничных предприятий осознавали свою ответственность за внесение позитивных изменений в собственную практику управления. Необходимо скептически подходить к аксиомам и привычным концепциям в вопросах управления ресурсами и качеству продукта, пересматривать их с точки зрения новых, более эффективных подходов к балансу ценностей. Несомненно, что бухгалтерский учет доходов останется среди приоритетных направлений управленческого контроля, тем не менее, очевидно, что реализация планов и задач предприятия в современных условиях неизбежно приведет управление ресурсами и качеством к усилению их влияния на доходность, что отразится на работе индустрии гостеприимства в целом.

### **1.3. Взаимосвязь между качеством услуг и эффективностью гостиничного бизнеса**

Туризм - это сектор экономики, где клиенту за деньги предоставляются различного вида услуги. Таким образом, туризм принадлежит к сфере услуг, которая является одной из самых перспективных и быстроразвивающихся отраслей экономики. Она охватывает широкое поле деятельности: от торговли и транспорта до финансирования и посредничества самого разного рода. Гостиницы и рестораны, прачечные и парикмахерские, учебные и спортивные заведения, туристические фирмы, радио и телестанции, консалтинговые фирмы, медицинские учреждения, музеи, кино и театры относятся к сфере услуг. Практически все организации в той или иной степени оказывают услуги.

Эти особенности рынка услуг, а также специфика самих услуг, а именно: их неосвязаемость, неспособность к хранению, изменчивость качества и неразрывность производства и потребления определяют особенности маркетинга услуг.

Эффективность функционирования любой гостиницы тесно связана с качеством предоставления гостиничных услуг.

Применительно к качеству услуг выделяют:

- компетентность (фирма обладает требуемыми навыками и знаниями, чтобы оказать услугу);
- надежность (стабильность работы фирмы);
- отзывчивость (система не выходит из строя при непривычных запросах);
- доступность (легкость контакта с сотрудниками фирмы);
- понимание (понимание специфических потребностей клиентов);
- коммуникация (своевременное и доходчивое информирование клиентов);
- доверие (репутация фирмы);
- безопасность (защита от риска (физического и морального);
- обходительность (вежливость, внимательность, дружелюбие);
- осязаемость (материальная привлекательность помещений и формы персонала).

Предоставление гостиничных услуг высокого качества является составной частью постоянного внимания администрации гостиницы независимо от формы собственности. Достижение качества в сфере обслуживания - важная задача, решение которой обеспечивает предпринимательский успех. Деятельность в сфере гостеприимства предполагает высокую степень контакта и координации между служащими и гостями. Наиболее -часто встречающиеся действия в этом смысле направлены на улучшение и контроль качества услуг гостиничных

предприятий (температура горячей воды, количество полотенец, условия приготовления пищи и т. д.). Однако качество гостиничных услуг заключается не только в решении технической стороны дела. Усилия предприятий гостиничной индустрии традиционно были направлены на привлечение клиентов, на максимальное выполнение пожеланий гостей, завоевание доверия. Это может гарантировать только их полное удовлетворение. Поэтому стратегия развития гостиничного предприятия должна также иметь в виду и более того, делать особенный акцент на совершенствование отношений и общения между клиентами и гостиничным предприятием.

В наше время у многих директоров гостиничных предприятий сформировалось мнение, что высокое качество означает высокую себестоимость. Данная точка зрения неверна, т. к. игнорирует потенциал встречи клиента с обслуживанием как самоусиливающим механизмом. Понимание значения клиента, качества, сбалансированности стоимости и себестоимости может увеличить прибыль, предоставляя гостиничному предприятию возможность повысить цену и продать больше.

Постоянное повышение качества - это не затрата, а долгосрочный вклад, основанный на обеспечении верности клиентуры путем удовлетворения ее потребностей. Это утверждение основано на исследовании, показывающем, что затраты на приобретение нового клиента в пять раз больше затрат на то, чтобы удержать старого посредством предложения качественного обслуживания. Это исследование базируется на следующих факторах:

- способность к удержанию клиентов позволяет сократить затраты на маркетинг и, соответственно, увеличивает рентабельность;
- удовлетворенный клиент осуществляет бесплатную рекламу, распространяя благоприятствующую отелю устную информацию.

Качество гостиничных услуг в огромной степени зависит от квалификации и заинтересованности людского капитала, от его творческих

способностей, умения осваивать новые технологии, а также от использования новых организационных процессов и форм используемой для обслуживания клиентов материальной базы. Качество услуг в гостиничном бизнесе - это мера того, как уровень предоставленной услуги удовлетворяет ожидания клиента.

На сегодняшний день существует необходимость и возможность на начальном этапе реализации применение комплекса мер-стимуляторов, направленных на создание нормативно-правового и методического базиса управления качеством на уровне территории, стабилизацию состава действующих гостиничных предприятий по критерию качества на основе структурирования субъектов хозяйствования по возможности участия в системе в кратко-, средне- и долгосрочном периоде. Реализация мероприятий данного этапа должна осуществляться параллельно процессу формирования организационной среды и развития инфраструктуры территориального управления качеством (второй этап). Так как фактически они взаимодополняют друг друга. По уровню затрат меры первого и второго этапов относятся к категории мало и средне затратных. Стадии формирования системы управления качеством гостиничных услуг представлены в таблице 1.

**Таблица 1.**

**Стадии формирования системы управления качеством гостиничных услуг**

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| <b>Целевые установки</b>                             | Формирование структурного, нормативно-правового и методического базиса управления качеством гостиничных услуг | Построение организационной среды управления качеством гостиничных услуг | Обеспечение эффективности управления качеством гостиничных услуг в долгосрочной перспективе |
| <b>Компоненты субъекта, участвующие в реализации</b> | Уполномоченные органы государственного и местного управления,   | Уполномоченные органы регионального и местного управления, высшие       | Уполномоченные органы регионального и местного  |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
|   | <p>высшие исполнительные органы субъектов хозяйствования, объединения производителей и потребителей гостиничных услуг</p>  | <p>исполнительные органы субъектов хозяйствования, объединения потребителей и производителей гостиничных услуг</p>   | <p>управления, высшие исполнительные органы субъектов хозяйствования</p>   |
| <p><b>Прогностический управленческий и социально-экономический эффект</b></p> | <p>1. Стабилизация состава гостиничных предприятий по уровню сервиса;<br/>2. Нормативное закрепление идеологии качественного обслуживания;<br/>3. Целостность гостиничного хозяйства современному ресурсному базису;<br/>4. Горизонтальная и вертикальная кооперация субъектов по управлению качеством;<br/>5. Методологическое и методическое единство управления качеством.<br/>6. Структурирование инфраструктуры управления качеством гостиничных услуг.</p> | <p>1. Рост управляемости гостиничного хозяйства в части обеспечения уровня качества;<br/>2. Повышение оперативности управления;<br/>3. Усиление ответственности за качество обслуживания;<br/>4. Минимизация ресурсопотребления;<br/>5. Повышение привлекательности гостиничных услуг для туристов;<br/>6. Стабилизация экономического положения хозяйственных субъектов;<br/>7. Перспективный рост бюджетной отдачи гостиничного хозяйства.</p> | <p>1. Развитие инструментов трансформации гостиничного хозяйства, связанное с этим повышение общей управляемости;<br/>2. Расширение рыночной интеграции гостиничного хозяйства с отраслями - сателлитами;<br/>3. Стабилизация социально-экономического положения территории за счет:<br/>- создания рабочих мест;<br/>- повышения жизненного уровня населения;</p> |
| <p><b>Комплекс мер</b></p>  | <p>Организационно-правовые меры:<br/>- создание благоприятствующего режима для субъектов,<br/>- совместное участие в программно-методическом и нормотворческом</p>   | <p>Организационно-экономические меры:<br/>- создание системы хозяйственного консультирования<br/>- внедрение системы мониторинга<br/>- реализация совместного</p>  | <p>Финансово-экономические:<br/>- бюджетное финансирование;<br/>- предоставление налоговых льгот;<br/>- развитие системы муниципального заказа на услуги</p>   |

|                       |                        |   |  |
|-----------------------|------------------------|---|--|
|                       | процессе.              | маркетинга;<br>- регулирование процессов ценообразования, дифференциация тарифов;<br>- льготное кредитование;<br>- инвестиционные гранты на реализацию мер по управлению качеством. | соответствующего качества;<br>- предоставление целевых бюджетных кредитов под создание рабочих мест.<br>- инвестиционные гранты на реализацию мер по управлению качеством. |
| <b>Уровень затрат</b> | Преимущественно низкий | Средний, с тенденцией к росту   | Высокий  |

**Показатели качества.** Основные направления определения состава и структуры характеризующих свойств отражает классификация показателей, применяемых при оценке уровня качества продукции.

*По способу выражения* они могут быть в натуральных единицах (килограммы, метры, баллы, безразмерные), а также в стоимостных единицах.

*По оценке уровня качества* - базовые, относительные показатели.

*По стадии определения* - прогнозируемые, проектные, производственные, эксплуатационные показатели.

*По характеризующим свойствам* они могут быть единичными и комплексными (групповыми, обобщенными, интегральными).

Единичные и комплексные показатели качества, могут объединяться в различные группы в зависимости от того, какие отношения объекта (системы) с внешней средой должны быть отображены. Пример такой группировки показан в таблице 1.

При анализе групп показателей можно заметить определенную корреляцию между ними. Например, такой показатель уровня

технологичности производства, как энергоёмкость продукции, тесно связан с группами экономических и экологических показателей.

Качество продукции оценивается на основе количественного измерения определяющих ее свойств. Современная наука и практика выработали систему количественной оценки свойств продукции, которые и дают показатели качества. Широко распространена классификация свойств предметов (товаров и услуг).

**Таблица 2 .**

**Группировка показателей качества.**

| №  | Среды развёртывания функции качества  | Группы показателей качества  |
|----|---------------------------------------|--|
| 1  | предметная среда                      | показатели функционального назначения                              |
| 2  | предметная среда во времени           | показатели надежности  |
| 3  | предметная среда в пространстве       | показатели транспортабельности                                     |
| 4  | производственно-технологическая среда | показатели технологического и организационного уровня производства |
| 5  | среда экономических отношений         | экономические показатели   |
| 6  | среда экологических отношений         | экологические показатели   |
| 7  | среда отношений безопасности          | показатели безопасности  |
| 8  | среда эргономических отношений        | эргономические показатели  |
| 9  | среда эстетических отношений          | эстетические показатели  |
| 10 | среда патентно-правовых отношений     | патентно-правовые показатели                                       |

|    |                          |                                  |
|----|--------------------------|----------------------------------|
| 11 | нормативная среда        | показатели стандартизации        |
| 12 | среда рыночных отношений | показатели конкурентоспособности |

Применительно к услуге исследователи Л. Бери, А. Парасураман, и В. Зейтамль составили также перечень показателей качества услуг, обнаружив, что потребители пользуются в основном простыми критериями независимо от вида услуг. Эти критерии следующие:

- \* Доступность: услугу легко получить в удобном месте, в удобное время, без излишнего ожидания ее предоставления.
- \* Коммуникабельность: описание услуги выполнено на языке клиента и является точным.
- \* Компетентность: обслуживающий персонал обладает требуемыми навыками и знаниями.
- \* Обходительность: персонал приветлив, уважителен и заботлив.
- \* Доверительность: на компанию и ее служащих можно положиться, т. е. они действительно стремятся удовлетворить любые запросы клиентов.
- \* Надежность: услуги предоставляются аккуратно и на стабильном уровне.
- \* Отзывчивость: служащие отзывчивы и творчески подходят к решению проблем и удовлетворению запросов клиентов.
- \* Безопасность: предоставляемые услуги не несут с собой никакой опасности или риска и не дают повода для каких-либо сомнений.
- \* Осязаемость: осязаемые компоненты услуги верно отражают ее качество.
- \* Понимание/знание клиента: служащие стараются как можно лучше понять нужды клиента и каждому из них уделяют внимание.

## **II. ГЛАВА. ФОРМИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ И КАЧЕСТВА УСЛУГ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ**

### **2.1. Оценка системы управления организаций гостиничного бизнеса**

Как известно, проблема эффективной организации управления гостиничным бизнесом существенно влияет на экономическое состояние самого предприятия, следовательно, на благосостояние всего региона. С позиций рыночных отношений производство гостиничных услуг формирует индустрия гостеприимства, которая, в свою очередь, формирует предложение гостиничных услуг. Весьма сложными и специфичными являются процесс формирования услуги и его последующая реализация на рынке гостиничных услуг.

Сама по себе каждая гостиничная услуга (размещение, питание, транспортировка, бытовые услуги, экскурсии, культурно-массовые мероприятия, оздоровительные услуги и др.), считает В.Г. Герасименко, не может удовлетворить все потребности туриста. В этих условиях возникает объективная необходимость кооперации самых различных гостиничных услуг в единый комплекс. Эта объективная необходимость формирования комплекса гостиничных услуг с целью наиболее полного удовлетворения потребностей туристов породила в экономике страны особую роль организаторов на рынке гостиничных услуг.

Занятость в секторе гостеприимства характеризуется высокой эластичностью рабочего времени. Это проявляется, прежде всего, в стремлении гостиничного предприятия иметь большое количество работников, не входящих в постоянный штат, привлечение которых будет зависеть от потребностей клиентов данного предприятия. Особенно такой подход характерен для отелей, предприятий общественного питания, пассажирского транспорта и т.п.

Аналогичные замечания относятся и к другой важной форме занятости на предприятиях туристского бизнеса - к временной работе, особенно

удобной для бизнеса из-за сезонного характера туристского движения и обусловленной этим фактом сезонности спроса на гостиничные услуги.

В научной литературе отсутствуют достаточно обоснованные разработки методического инструментария организации эффективного управления гостиничным бизнесом малых туристических предприятий (турагентов, туроператоров, туристических бюро и т.п.), использование которых могло бы способствовать оптимизации управленческих решений и усилению рыночной позиции предприятий на рынке гостиничных услуг.

Проблемной ситуацией является низкая эффективность организации управления гостиничным бизнесом малых предприятий гостиничного бизнеса.

Для успешного выполнения задач в области организации эффективного управления гостиничным бизнесом первостепенное значение имеет изучение факторов, влияющих на производительность труда, своевременное и полное использование резервов роста и совершенствование на базе этого научно обоснованной системы анализа и планирования производительности труда и оценки эффективности организации управления гостиничным бизнесом.

Одним из ведущих факторов, определяющих управление персоналом, является уровень мероприятий, направленных на развитие персонала предприятий гостиничного бизнеса.

Г.В. Щекин определяет, что развитие персонала - это процесс непрерывного обучения работников и управление деловой карьерой персонала, планирование и подготовка кадров. Необходимо обратить внимание на то, что управленческие решения в сфере развития персонала связаны с деловой оценкой работника предприятий гостиничного бизнеса. Целью развития персонала является обеспечение максимального использования всех его возможностей для достижения цели предприятия.

Одним из механизмов организации эффективного управления предприятия гостиничного бизнеса является мотив профессионального выбора работника. Для определения основных факторов, определивших

выбор профессиональной деятельности на рынке гостиничных услуг, был проведен социологический опрос, результаты которого представлены в табл.1.

**Таблица 3.**

Распределение респондентов по степени удовлетворенности работой в предприятиях гостиничного бизнеса (%).

| Компоненты удовлетворенности<br>работой            | Степень удовлетворенности |         |        |
|--|---------------------------|---------|--------|
|  | Высокая                   | Средняя | Низкая |
| Интерес к работе                                   | 59                        | 31,3    | 9,7    |
| Удовлетворенность достижениями в работе            | 59,2                      | 29,4    | 11,2   |
| Удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками | 62,9                      | 30      | 7,1    |
| Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством | 33,4                      | 51,9    | 14,7   |
| Предпочтения выполняемой работы высокому заработку | 38                        | 52,6    | 9,4    |
| Удовлетворенность условиями труда                  | 29,9                      | 34      | 36,1   |
| Профессиональная ответственность                   | 51,2                      | 11,3    | 37,5   |

Используя методы группировки и ранжирования, предложенные К.Полдневым, выделены четыре группы факторов, обусловивших выбор профессиональной деятельности работников на рынке гостиничных услуг.

К *первой группе* отнесены респонденты, выбор профессиональной деятельности которых на рынке гостиничных услуг возник в силу сложившихся семейных или других традиций. Ко *второй группе* - респонденты, которые стали турагентами или туроператорами в силу стечения обстоятельств или какого-то случая. К *третьей группе* - обязательность - отнесены респонденты, выбор профессии которых связан с

представлением об ответственности за свою миссию, призвание или обязанность перед людьми.

К четвертой группе - целевой выбор - отнесены респонденты, сделавшие осознанный выбор профессиональной деятельности на рынке гостиничных услуг, исходя из анализа особенностей деятельности предприятий гостиничного бизнеса, а также реальных проблем и трудностей на пути их решения.

Результаты эффективности использования персонала предприятий гостиничного бизнеса характеризуются объемами и стоимостью предоставленных услуг, размерами прибыли, а также показателями конкурентоспособности, качества жизни, экологии и т.п.

Результаты эффективности использования персонала предприятий. Распределение факторов, влияющих на профессиональный выбор респондентов, представлено на рис.1.

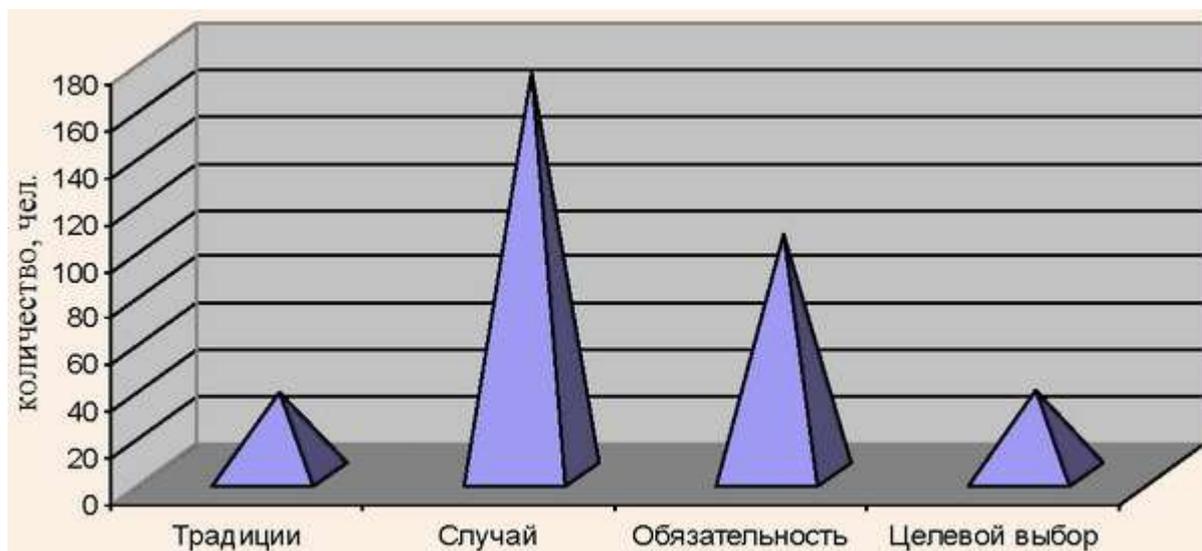


Рис. 1. Распределение факторов, влияющих на профессиональный выбор работников туристических предприятий

Как видно из представленной диаграммы, приоритетное место в выделенных группах факторов, влияющих на профессиональный выбор работников туристических предприятий, является случай (49,7% опрошенных). Рынок гостиничных услуг характеризуется высоким динамизмом развития и подверженности изменениям окружающей среды.

Кроме того, при оказании определенного вида туристической услуги задействован целый комплекс предприятий, каждое из которых имеет свою организационно-правовую структуру, форму собственности, стратегию развития.

В связи с этим при организации управления персоналом предприятий гостиничного бизнеса особую значимость приобретает мобильность персонала, которая характеризуется его способностью быстро адаптироваться в изменчивых условиях рыночной среды, к изменениям трудовых функций, содержания труда и т.д. Формы проявления мобильности персонала достаточно многообразны. Поэтому одна из задач, решаемых в процессе управления гостиничным бизнесом туристического предприятия, состоит в том, чтобы использовать наиболее рациональные из них в соответствии с конкретными условиями деятельности туристического предприятия.

В связи с этим при организации управления персоналом предприятий одним из факторов, определяющих особенности организации эффективного управления предприятиями гостиничного бизнеса, является удовлетворенность трудом. Поскольку понятие удовлетворенности трудом является многоаспектной категорией, то для оценки этого фактора выделен ряд составляющих компонентов, а именно:

- интерес к работе;
- удовлетворенность достижениями в работе;
- удовлетворенность взаимоотношениями с руководством;
- предпочтения выполняемой работы высокому заработку;
- удовлетворенность условиями труда;
- профессиональная ответственность.

Оценка управления персонала исследуемых предприятий гостиничного бизнеса проводилась по трем направлениям. Основные из них связаны с оценкой результатов деятельности персонала (основной и сопутствующей),

которые дополняются социально-психологической оценкой поведения работников в коллективе.

Методом группировки все исследуемые предприятия гостиничного бизнеса разделены по признаку среднеучетной численности персонала на три группы. К первой группе отнесены туристические предприятия, среднеучетная численность персонала которых не превышает 5 чел., ко второй группе - до 15 чел. и к третьей группе - до 112 чел. Экспертным путем оценивались объем выполняемой работы, сложности и качества труда, осуществление повышения квалификации работников, социально-психологический климат в коллективе.

Для разработки стимулирующих мероприятий по организации управления гостиничным бизнесом предприятий гостиничного бизнеса проведено специальное исследование относительно преимуществ тех или иных мотивов работников. Полученные результаты такого исследования дают возможность руководству наметить именно те стратегии, которые будут содействовать максимальному побуждению персонала к деятельности, которая, в свою очередь, будет создавать необходимые условия для повышения эффективности и прибыльности предприятия в целом.

Устойчивую систему мотивов принято рассматривать как мотивационную направленность личности, т.е. систему отношений человека к внешнему окружению, представляющую собой такую триаду: отношение к другим людям как членов трудового коллектива, отношение к работе и ее результатам, а также отношение к самому себе.

Методы и формы управления предприятиями гостиничного бизнеса базируются на определенном типе мотивационной направленности работников. Для выявления преобладающего типа мотивационной направленности в каждой группе туристических предприятий использована методика М.М. Обозова и Г.В. Щёкина.

Как видно из диаграммы, представленной на рис. 2, у персонала предприятий гостиничного бизнеса ведущее место занимает мотивационная

ориентация на себя (48%) и немного ниже (42%) показатель, характеризующий количество респондентов, имеющих мотивационную направленность на взаимодействие с другим персоналом.

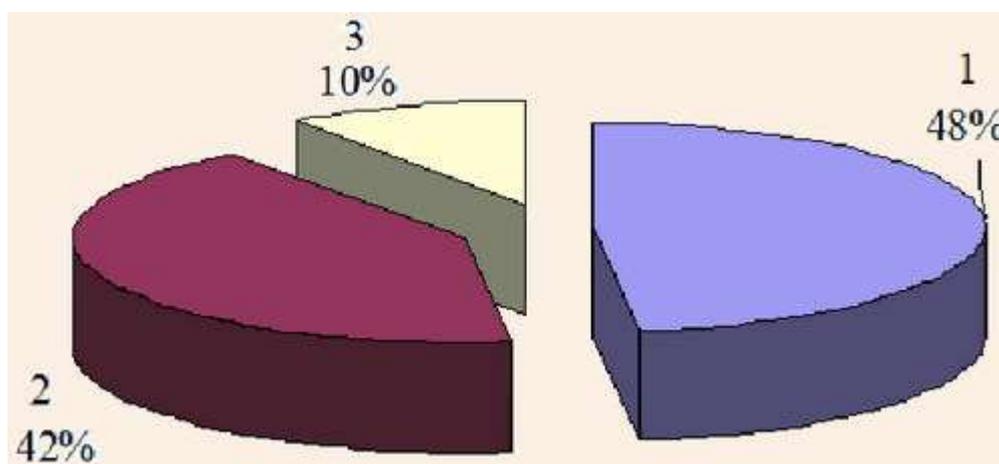


Рис. 2. Распределение персонала предприятий туристического бизнеса по типу мотивационной направленности:

где 1 - мотивационная направленность на себя; 2 - мотивационная направленность на взаимодействие с другими людьми; 3 - деловая мотивационная направленность

Результаты проведенного исследования свидетельствуют о низком удельном весе в общей выборке респондентов персонала, мотивом активизации трудовой деятельности которых является деловая ориентация. Большая нравственно-физическая и социально-психологическая нагрузка, которая порождается давлением неопределенности в период дальнейшего развития разных форм собственности, новых средств хозяйствования, смен отраслевой и внутренней структуры управления и т.д., объективно приводят к большому росту нагрузки на персонал предприятий гостиничного бизнеса. При этом активность их деятельности не снижается, а даже (в известных границах) повышается, что свидетельствует о включении психологических механизмов трудовой мотивации. Одним из проявлений такого механизма является деловая направленность мотивов.

## **2.2. Анализ связи между качеством гостиничных услуг и их эффективностью**

Итак, туризм – это сектор экономики, где клиенту за деньги предоставляются различного вида услуги. Таким образом, туризм принадлежит к сфере услуг, которая является одной из самых перспективных и быстроразвивающихся отраслей экономики. Она охватывает широкое поле деятельности: от торговли и транспорта до финансирования и посредничества самого разного рода. Гостиницы и рестораны, прачечные и парикмахерские, учебные и спортивные заведения, туристические фирмы, радио- и телестанции, консалтинговые фирмы, медицинские учреждения, музеи, кино и театры относятся к сфере услуг. Практически все организации в той или иной степени оказывают услуги.

Услуга – это любые мероприятия или выгода, которые одна сторона может предложить другой и которые в основном неосвязаемы, и не приводят к получению чего-то материального.

Рынок услуг совершенно не похож на другие рынки главным образом по двум причинам:

1. Услуга не существует до ее представления. Это делает невозможным сравнение и оценку услуг до их получения. Поэтому сравнить можно только ожидаемые выгоды и полученные.
2. Услугам присуща высокая степень неопределенности, что ставит клиента в невыгодное положение, а продавцам затрудняет продвижение услуг на рынок.
3. Эти особенности рынка услуг, а также специфика самих услуг, а именно: их неосвязаемость, неспособность к хранению, изменчивость качества и неразрывность производства и потребления определяют особенности маркетинга услуг.
4. Эффективность функционирования любой гостиницы тесно связана с качеством предоставления гостиничных услуг.

Применительно к качеству услуг выделяют:

- компетентность (фирма обладает требуемыми навыками и знаниями, чтобы оказать услугу);
- надежность (стабильность работы фирмы);
- отзывчивость (система не выходит из строя при непривычных запросах);
- доступность (легкость контакта с сотрудниками фирмы);
- понимание (понимание специфических потребностей клиентов);
- коммуникация (своевременное и доходчивое информирование клиентов);
- доверие (репутация фирмы);
- безопасность (защита от риска (физического и морального);
- обходительность (вежливость, внимательность, дружелюбие);
- осязаемость (материальная привлекательность помещений и формы персонала).

Предоставление гостиничных услуг высокого качества является составной частью постоянного внимания администрации гостиницы независимо от формы собственности. Достижение качества в сфере обслуживания – важная задача, решение которой обеспечивает предпринимательский успех. Деятельность в сфере гостеприимства предполагает высокую степень контакта и координации между служащими и гостями. Наиболее часто встречающиеся действия в этом смысле направлены на улучшение и контроль качества услуг гостиничных предприятий (температура горячей воды, количество полотенец, условия приготовления пищи и т. д.). Однако качество гостиничных услуг заключается не только в решении технической стороны дела. Усилия предприятий гостиничной индустрии традиционно были направлены на привлечение клиентов, на максимальное выполнение пожеланий гостей, завоевание доверия. Это может гарантировать только их полное удовлетворение. Поэтому стратегия развития гостиничного предприятия должна также иметь в виду и более того,

делать особенный акцент на совершенствование отношений и общения между клиентами и гостиничным предприятием.

Качество гостиничных услуг в огромной степени зависит от квалификации и заинтересованности людского капитала, от его творческих способностей, умения осваивать новые технологии, а также от использования новых организационных процессов и форм используемой для обслуживания клиентов материальной базы. Качество услуг в гостиничном бизнесе — это мера того, как уровень предоставленной услуги удовлетворяет ожидания клиента.

### **2.3. Формирование состава и параметров механизма повышения качества и эффективности гостиничных услуг**

Актуальность темы исследования. В сфере въездного и внутреннего туризма гостиничный сервис включает в себя целый комплекс услуг средств размещения для туристов и является ключевым фактором, определяющим перспективы развития туристской индустрии. Динамичное развитие индустрии туризма предусматривает не только увеличение числа современных туристских комплексов, гостиниц и иных средств размещения, но и совершенствование их деятельности, осуществляющейся в условиях жёсткой конкуренции туристского рынка. Это требует улучшения качества обслуживания гостей, разработки новых организационно-экономических подходов и инновационных решений. Эффективность управления гостиницей определяет наличие квалифицированных трудовых ресурсов и материально-технической базы, соответствующей современным стандартам и требованиям потребителя, необходимость освоения современных коммуникаций и информационных технологий.

Современная ситуация на рынке гостиничных услуг характеризуется, с одной стороны, дефицитом качественных мест и услуг средств размещения, соответствующих международным стандартам (более чем в 70% случаях

гости жалуются на несоответствующее функциональное и о социальное качество обслуживания).

Однако целостное представление об эффективности услуг средств размещения осталось недостаточно исследованным. В большинстве работ рассматривается эффективность деятельности гостиниц и иных средств размещения, при этом недостаточное внимание уделяется особенностям формирования и реализации механизма эффективного функционирования комплекса гостиничных услуг.

Дальнейшее социально-экономическое региональное развитие туристской индустрии, реализация туристского потенциала во многом зависит от эффективности конкурентоспособности комплекса услуг гостиниц и иных средств размещения. Следовательно, можно с высокой степенью достоверности утверждать, что существует объективная необходимость в формировании, механизма повышения эффективности и качества услуг в гостиничном бизнесе.

Гостиницы и другие средства размещения являются основным компонентом туристской инфраструктуры. Вариативность обслуживания различных сегментов потребительского рынка является одним из условий успеха в рыночной экономике, в том числе и в оказании услуг средствами размещения. Однако, в процессе своего функционирования, гостиницы, в том числе и малые средства размещения, сталкиваются с рядом проблем.

Нематериальный характер (неосвязаемость) услуги приводит к возникновению у средств размещения проблемы, заключающейся в сложности демонстрации гостям предоставляемого им блага и трудности объяснения им, за что они платят деньги. Эта проблема может быть частично решена путем сертификации, присвоения гостинице той или иной категории по одобренной государством «Системе классификации гостиниц и других средств размещения».

Неразрывность производства и потребления услуг средств размещения обуславливает непосредственный контакт персонала, производящего услуги с потребителем. На практике оценка качества услуг в значительной мере определяется поведением персонала, который воспринимается как неотъемлемая часть самой услуги. В этом контексте речь идет о социальном качестве (культуре обслуживания, поведения персонала по отношению к гостю) услуг, необходимости его совершенствовании. Таким образом, процесс персонификации комплекса услуг, вытекающий из их специфики, актуализирует вопрос подготовки и обучения обслуживающего персонала, его мотивации.

Производитель услуг средств размещения, т.е. обслуживающий персонал, является для гостя - потребителя комплекса услуг, воплощением идей, которыми руководствуется менеджмент гостиницы. Эта характеристика трансформируется в следующую задачу системы управления: достижение высокого профессионального уровня знаний и навыков. Эффективность комплекса услуг средств размещения зависит от персонала, и поэтому, прежде всего, руководители гостиниц должны осуществлять эффективный отбор и обучение обслуживающего персонала, контактирование с гостями, моральную и материальную мотивацию.

Необходимо подчеркнуть, что для гостиниц и иных средств размещения, важно распределять процентное соотношение каждого вида стимулов, способствуя раскрытию позитивной стороны личности работника. Это требует диагностики трудового потенциала на основе анализа специфических характеристик, предлагаемых автором: социальный тип личности работника, направленность личности, уровень асертивности, стратегия поведения в конфликтной ситуации, преобладающие потребности.

Понимание значение гостя, качества комплекса услуг, позволяет увеличить прибыль, предоставляя гостиницам и иным средствам размещения возможность оказать больше услуг, повысив число лояльных потребителей. Постоянное повышение качества - это не затрата, а вклад, основанный на

обеспечении верности гостей путем удовлетворения их потребностей. Это утверждение основано на исследовании, показывающем, что затраты на приобретение нового гостя в пять раз больше затрат на удержание старого посредством предложения качественного обслуживания. В связи с этим автор предлагает осуществлять гостиницам и иным средствам размещения вклады в совершенствование таких составляющих качества услуг средств размещения как техническое, функциональное и социальное качество.

Механизм повышения качества и эффективности комплекса гостиничных услуг, должен включать в себя: оценку деятельности гостиницы и выявление резервов; непрерывное совершенствование материально-технического, функционального и социального качества услуг для повторного привлечения гостей в обслуживании в гостинице; обеспечение формирования наиболее оптимального комплекса гостиничных услуг для максимального удовлетворения потребностей и соответствия ресурсам организации; повышение скорости и надежности информационного взаимодействия всех участников и функций управления; реализацию перспективных направлений повышения эффективности услуг по результатам ее оценки в динамике.

### **III.-ГЛАВА. ПРОБЛЕМА И ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА УСЛУГ В ГОСТИНИЦЕ «LUX»**

#### **3.1. Основные направления повышения эффективности и качества услуг средств размещения**

На сегодняшний день целостное представление об эффективности услуг средств размещения осталось недостаточно исследованным. В большинстве работ рассматривается эффективность деятельности гостиниц и иных средств размещения, при этом недостаточное внимание уделяется особенностям формирования и реализации механизма эффективного функционирования комплекса гостиничных услуг.

Дальнейшее социально-экономическое региональное развитие туристской индустрии, реализация туристского потенциала во многом зависит от эффективности и конкурентоспособности комплекса услуг гостиниц и иных средств размещения. Следовательно, можно с высокой степенью достоверности утверждать, что существует объективная необходимость в формировании механизма повышения эффективности и качества услуг в гостиничном бизнесе.

Формирования механизма повышения эффективности и качества комплекса услуг в гостиничном бизнесе требуют последовательного решения основных задач, включающих:

- обоснование значения качества и эффективности комплекса услуг средств размещения в структуре туристской индустрии;
- проведение анализа существующих подходов к определению эффективности деятельности гостиниц и выявление основных факторов, влияющих на эффективность функционирования комплекса гостиничных услуг;
- анализ требований к качеству услуг в гостиничном бизнесе с учетом тенденций развития сферы гостеприимства;
- выявление резервов роста эффективности услуг в сфере

гостеприимства;

- разработку методических подходов к формированию механизма повышения качества и эффективности услуг средств размещения;
- обоснование методических рекомендаций по оценке эффективности комплекса гостиничных услуг;
- выделение перспективных направлений повышения эффективности услуг в гостиничном бизнесе.

Практическая значимость проведенного исследования заключается в том, что предложенный механизм повышения эффективности и качества услуг средств размещения будет способствовать решению теоретических и практических задач по формированию комплекса качественных и рентабельных услуг гостиничного сектора.

В целях обеспечения стратегического преимущества перед конкурентами в гостинице «LUX» необходимо проводить аудит качества. Анализ качества гостиничных услуг позволит создать предпосылки для последующего управления качеством. В настоящее время в компании проводится только анализ качества уборки гостиничных помещений. Необходимо рекомендовать гостинице «LUX» проводить комплексные проверки качества ежеквартально. На основании результатов проверок за год разработать и внедрить программу контроля качества.

При проведении анализа качества необходимо руководствоваться принципом, что мнение клиента о качестве предоставленных гостиничных услуг является основополагающим. Исходя из этого, основным методом сбора данных, необходимых для проведения анализа качества должен стать анкетный метод.

Необходим тщательный подход к разработке опросного листа. В первую очередь вопросы анкеты должны делать акцент на перечень существенных свойств гостиничного обслуживания, на заинтересованное восприятие которых гостем рассчитывает гостиничное предприятие и ориентирует свою деятельность.

Пример такой анкеты приведен на рис. 3.1. Анкетный опрос позволит сделать фокус на потребителя, так как именно потребитель выступает главным аудитором уровня качества представленных услуг. Его функция качества должна выступать главным источником информации для принятия управленческих решений. Глубоко проработанная корректная система анкетного опроса потребителей позволит наладить эффективную обратную связь от участников и потребителей обслуживания по результатам проводимых инноваций. Под инновациями в данном случае понимаются все нововведения в обслуживании – как новые услуги, так и улучшения, внедряемые в устоявшиеся процессы обслуживания. В целях повышения показателей качества гостиничных услуг следует также систематически проводить самооценку обслуживания – анкетирование персонала.

Анкета для гостей нашей гостиницы  
Уважаемые гости!

Мы будем Вам очень признательны, если Вы заполните эту анкету, которая, как мы надеемся, поможет нам улучшить качество обслуживания в нашей гостинице.

|                          |  |
|--------------------------|--|
| Вы приехали в Самарканд  | В номере должен быть                     |
| Автомобилем              | Сейф                                     |
| Самолетом                | охранная сигнализация                    |
| Поездом                  | интернет                                 |
| Автобусом                | холодильник                              |
|                          | кондиционер                              |
|                          | мини-бар                                 |
|                          | Ваше предложение _____<br>_____<br>_____ |
| Цель Вашего визита:      | Вы выбрали нашу гостиницу                |
| деловая поездка          | по рекомендации                          |
| туризм                   | по рекламе                               |
| Прочее                   | через турагенство                        |
| Вы останавливались у нас | Как Вы бронировали номер:                |

|  |                   |
|--|-------------------|
| раньше?                                |                   |
| Да                                     | самостоятельно    |
| Нет                                    | через турагента   |
| Вы остановитесь у нас еще?             | не бронировал (а) |
| Да                                     |                   |
| нет<br>Почему? _____<br>_____<br>_____ |                   |

Ваши замечания по работе:

Рецепции

---



---



---

На этаже

---



---



---

В ресторане

---



---



---

Ваши общие замечания и предложения:

---



---

Дата заполнения \_\_\_\_\_

Номер \_\_\_\_\_

Рис. 3.1 Пример анкеты для опроса потребителей по поводу их взаимодействия с потребителями обслуживания. Накопление и обработка статистики анкетных опросов потребителей гостиничных услуг и персонала позволит руководству предприятия сформировать и документально оформить политику в области качества.

Совместно с проведением анкетных опросов необходимо проводить индексацию степени удовлетворенности потребителя качеством гостиничных услуг. Следует проводить индексацию отдельно для гостиницы

и отдельно для ресторана. Пример анкеты для опроса посетителей ресторана приведен на рисунке 3.2.

По понятным причинам постоянный клиент, не впервые проживающий в гостинице, представляет больший интерес для установления обратной связи, чем гость, поселившийся на один день. Для выяснения потребностей целевых потребителей несколько раз в месяц целесообразно приглашать таких гостей на чашку кофе в ресторан для выяснения проблем качества гостиничных услуг.

Данная процедура могла бы установить более доверительные отношения между высшим менеджментом предприятия и постоянными клиентами. Гость, которому уделяется внимание высшего менеджмента, может чувствовать себя не просто рядовым потребителем услуг поселения, а постоянным гостем, с мнением которого считаются и считают важным. Постоянным клиентам гостиницы также можно организовать рассылку анкет почтой, так как при регистрации в гостинице они оставляют адрес прописки. Для гостей, проживших три и более дней, следует разработать более детальную анкету, по сравнению со стандартной анкетой.

Анкета для гостей нашего ресторана.  
Уважаемые гости!

Мы будем Вам очень признательны, если Вы заполните эту анкету, которая, как мы надеемся, поможет нам улучшить качество обслуживания в нашей гостинице.

1. Вы:

1. живете в гостинице?
2. житель Самаркандской области?
3. приехали в составе тургруппы?

2. Часто ли Вы посещаете наш ресторан?

1. да
2. нет

3. Что Вам понравилось в нашем ресторане?

1. хорошая кухня
2. качество обслуживания
3. умеренные цены
4. живая музыка
5. прочее \_\_\_\_\_

4. Как вы оцениваете качество обслуживания?

1. очень хорошее
2. хорошее
3. удовлетворительное

5. Как Вы оцениваете по пятибалльной шкале качество блюд?

1. закуски
2. первые блюда
3. вторые блюда
4. десерты

6. Считаете ли Вы выбор блюд достаточно разнообразным?

1. да
2. нет

Благодарим Вас за заполнение анкеты.

Рис. 3.2 Пример анкеты для опроса посетителей ресторана

При разработке программы контроля качества необходимо руководствоваться следующими целями:

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

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

1-й этап: Определение масштабов измерения качества.

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

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

Здесь должны различаться сфера, контактирующая с клиентами и службы заднего плана, или сфера управления и обслуживания гостиничного предприятия. Мнение клиентов о качестве обслуживания должно изучаться на основе внутригостиничных листов-опросников. Сфера обслуживания гостиничного предприятия, включающая склады и хранилища, технические службы и т.д., контролируется на предмет качества с помощью специальных листов качества (внутрипроизводственных стандартов).

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

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

### **3.2. Рекомендации по оценке эффективности комплекса услуг в гостинице «LUX»**

Как утверждают аналитики, получение звездного статуса — далеко не все в гостиничном бизнесе. Сегодня решающую роль в успешном развитии отеля играет эффективное управление бизнес процессами, а также грамотно выстроенная маркетинговая политика.

Все это позволит создать успешную технологию ведения бизнеса гостиницы, повысить финансовые показатели и достичь высокого уровня сервиса для гостей.

Для проведения стратегического анализа деятельности предприятия в целях повышения эффективности его функционирования, расширения доли рынка, увеличения доходов и повышения на полноты гостиницы необходимо своевременно получать информацию по ключевым оценочным показателям гостиничной индустрии, которые рассматривались в предыдущем разделе.

Кроме того, при решении вопросов о методах повышения эффективности, полученные показатели детализируются относительно основных служб гостиничного комплекса и рассматриваются их динамические характеристики. В зависимости от данной информации руководство гостиницы принимает стратегические коммерческие решения.

При этом владелец гостиницы или ее руководитель получает прозрачную информацию по отдаче источников продвижения гостиницы на рынке, целям приезда клиентов в данную гостиницу, а также по эффективности работы сегментов рынка (индивидуальные брони, туристические агентства, корпоративные фирмы, мероприятия, поселения без брони и т.д.). Таким образом, оперативное и эффективное использование различной информации дает возможность повысить эффективность и производительность работы гостиничного комплекса в следующих направлениях:

- управление тарифной политикой, номерным фондом и обслуживанием гостей;
- использование всех существующих каналов продаж гостиничных услуг (Интернет, GDS, call' центры и т. п.);
- широкие возможности финансового контроля и аудита;
- управление множеством центров прибыли (номерной фонд, рестораны, бары, фитнес, прачечная, бизнес центр и т. п.).

В общем случае можно выделить два направления деятельности по повышению уровня работы гостиничного комплекса.

**Гостиница «LUX» предлагает гостям следующие основные и дополнительные услуги:**

- Круглосуточный прием и размещение гостей
  - Ресторан
- Круглосуточное обслуживание номеров
- Заказ авиабилетов
  - Факсимильная связь
  - Стирка и глажение одежды
  - Организация экскурсий
  - Заказ услуг гида-переводчика

- Заказ билетов в театры на фольклорные концерты, на дегустацию лучших Самаркандских вин
- Продажа сувениров, открыток
- Предоставление электроприборов: чайник, фен, утюг.

Все номера отеля имеют следующее оборудование:

- Кондиционер с автономным контролем
- Звуконепроницаемые стены и окна
- Ванная и душ в номере
- Одна кровать king-size или две отдельных кровати queen-size
- Прямая телефонная международная связь
- Телевизор с дистанционным пультом управления и выходом на основные мировые каналы спутникового телевидения
- Доступ в интернет
- Минибар

В номерах гостям также предоставляются халаты и минеральная вода.

Гостям по их желанию предоставляется полный пансион (завтрак, обед и ужин). Завтрак входит в стоимость проживания. Время завтрака, обеда и ужина постоялец выбирает сам. В любое время можно заказать кофе, чай, напитки, холодные закуски.

Несомненным достоинством гостиницы «LUX» является уникальная кухня, включающая старинные и современные блюда, отличающиеся разнообразием и богатством вкусовых ощущений.

Бронирование мест в гостинице производится после оплаты преysкурантной стоимости проживания. Расчет за проживание производится не реже 1 раза в 5 дней. При несвоевременной оплате начисляется пени из расчета 0,5% в день, начиная с расчетного часа.

Гостиница «LUX» - относится к гостиницам 2 разряда на 22 койко-мест.

**Количество номеров - 11, в том числе:**

первой категории 3 номеров;  
второй категории 4 номера;  
четвертой категории 4 номеров.

**Ассортиментный перечень гостиницы «LUX» узкий и включает следующие услуги:**

- предоставление номеров;
- предоставление койко-мест;
- телефон;
- вызов такси;
- обеды, ужины (приходящий повар).

Служба приема в гостинице работает круглосуточно.

Обслуживающий персонал производит побудку по просьбе гостей.

Уборка номера горничной производится ежедневно. Смена постельного белья производится 1 раз в 3 дня. Смена полотенец происходит ежедневно. Дежурный по этажу ведет график по смене полотенец и постельного белья.

Сопровождением гостей в номера занимаются дежурные по этажу. Во время сопровождения им рекомендуется поддерживать с гостями разговор. При этом особенно важно дать информацию по имеющимся в гостинице основным и дополнительным услугам.

К основным услугам относится непосредственное предоставление номеров и койко-мест, к дополнительным - сауна, вызов такси, питание в номер.

Организацию производства и оказания услуг на гостинице «LUX» предполагается осуществлять с учетом следующих принципов:

1. Постоянный мониторинг конкурентоспособности ассортимента и работа над его совершенствованием;
2. Предложение максимально широкого ассортимента сопутствующих товаров;

3. Использование комплекса мер по формированию спроса и стимулированию сбыта, формированию имиджа и закреплению постоянных клиентов среди местного населения.

Основными сильными сторонами являются:

- Удобные часы работы с 8:00-21:00.
- Ориентация на быстрое обслуживание клиентов.
- Широкий ассортимент и свежесть продуктов.
- Низкие цены по сравнению с конкурентами.

В качестве основных слабых сторон можно назвать:

- Отсутствие сформированного положительного имиджа.
- Отсутствие опыта совместной работы членов коллектива.
- Неудобное расположение по отношению к местному населению.

Основными потребителями услуг гостиницы «LUX» являются частные лица. Следует напомнить, что среднегодовая загруженность гостиницы составляет примерно 70%. Для обеспечения дальнейшей успешной деятельности гостиницы «LUX» необходимо выработать систему оперативного реагирования на изменяющиеся предпочтения потребителей. Основой работы такой системы должна быть система анализа уровня качества гостиничных услуг.

Индексация степени удовлетворенности потребителя позволяет количественно оценить вклад различных составляющих качества (компонентов дерева) в общее мнение потребителя о качестве исследуемого объекта. Для данной оценки необходимо определить важность составляющих качества работы по пятибалльной системе и важность компонентов дерева качества по пятибалльной системе в порядке убывания степени важности.

Наиболее важной составляющей гостиничной услуги посетители выделили радушный прием, поэтому все опрошиваемые поставили этому компоненту оценку 5. Практически такую же важность в глазах потребителя имеют такие компоненты качества как чистота в номере (которая оценена на

5) и организация питания (которая оценена на 2, т.к. в гостинице нет собственной кухни).

В то же время большинству потребителей гостиничных услуг не предоставляется важным наличие кондиционера в номере. Эта составляющая получила наименьшую оценку важности, всего лишь 2,5 балла. Однако следует принимать во внимание тот факт, что опрос потребителей проводился осенью, а к лету спрос на номера с кондиционером по понятной причине возрастет.

Деятельность только в одном направлении никогда не даст желаемого результата. Гостиница характеризуется совокупностью свойств и разнообразных услуг. Гостиничные услуги неосязаемы, поэтому чтобы сформировать достойный имидж заведения, необходимо ответственно подходить к выбору сотрудников, партнеров и контрагентов туроператоров, поставщиков оборудования и материально технических средств, фирм, помогающих бронировать номера. При этом многое зависит от человеческого фактора. Второе важное свойство — непостоянство качества гостиничных услуг. Для его мониторинга целесообразно периодически заказывать проведение профессионального аудита. Это связано с тем, что в своей гостинице многие недостатки не видны и тревожная информация просто не доходит до руководства отеля. Все это направлено на то, чтобы сделать гостиничное обслуживание доступным и ненавязчивым, с качественным уровнем сервиса.

Таким образом, обеспечение качества услуг и управление качеством определяют эффективную работу гостиничных комплексов. Как известно, для обеспечения качества согласно международному стандарту ИСО 9000 требуется:

- необходимая материальная база (средства размещения);
- квалифицированный персонал, заинтересованный в хорошей работе (человеческий фактор);

- глубоко продуманная организационная структура и четкое управление предприятием в целом и управление качеством — в частности.

Два из этих факторов — активный, мотивированный, квалифицированный персонал и материальная база — являются необходимой основой для предоставления высококачественных услуг.

Третий необходимый фактор качества — организация и управление предприятием — является дополнительным и позволяет реализовать возможности, которые создаются материальной базой и человеческим фактором.

Система управления качеством в гостинице «LUX», таким образом, должна включать:

- эффективное управление гостиничным предприятием на основе маркетинга;
- внедрение отраслевого стандарта качества;
- разработку технологии (нормативное описание) производственных процессов;
- наличие корпоративной культуры;
- применение квалификационных требований к работникам (квалификационный стандарт);
- введение нормирования труда (нормативы выработки);
- справедливую оценку и мотивацию труда.

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;
- лидерство руководителя;
- вовлечение работников;
- подход к системе качества как к процессу;
- системный подход к управлению;

- постоянное улучшение;
- принятие решений, основанных на фактах;
- взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Многолетний практический мировой опыт разработки систем классификации гостиниц показывает, что число параметров, характеризующих качество различных средств размещения, составляет несколько сот единиц. В современных условиях выделяют ряд составляющих - финансовую, социальную, экологическую, техническую составляющую качества.



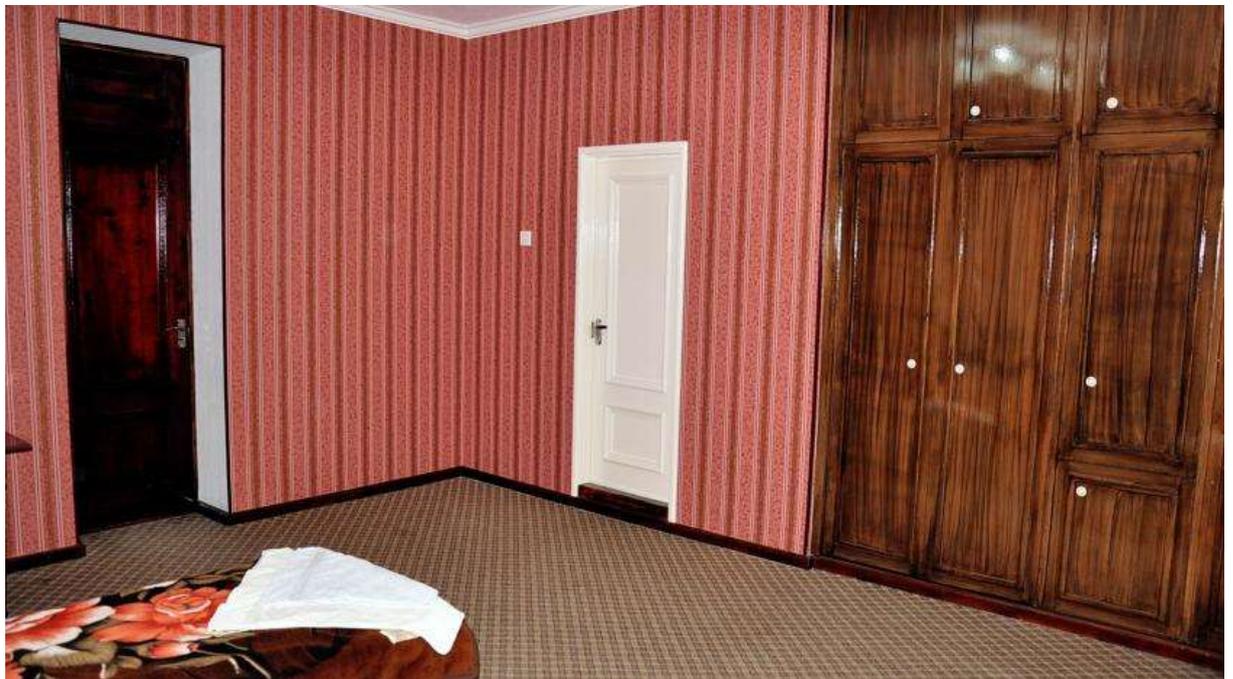












### **3.3. Основы безопасности жизнедеятельности туристов**

Начиная с первых годов независимости были разработаны правовые основы безопасности жизнедеятельности граждан нашей страны.

Правовые основы безопасности жизнедеятельности составляют Конституция Республики Узбекистан, указы Президента Республики Узбекистан, законы Республики Узбекистан, постановления Кабинета Министров, приказы и предписания различных министерств. На рис 2.1 приведен состав основных правовых и нормативно-технических документов. Благодаря политике проводимой Президентом страны интересы, достоинства человека находится на первом месте. Основу Конституции Республики Узбекистан также составляет человек его достоинства, ценность, здоровье. Жизнь и права человека на жизнь охраняется Конституцией.

В Конституции Республики Узбекистан принятой 8 декабря 1992 года уделено большое внимание вопросам безопасности и защите граждан. В 93-й статье Конституции Республики Узбекистан указывается, что при чрезвычайных ситуациях Президент Республики Узбекистан в целях обеспечения безопасности граждан на всей территории Республики Узбекистан или в ее отдельных местах может объявлять чрезвычайное положение и в 3-х дневные срок вводит принятое постановление на утверждение Олий Мажлиса республики Узбекистан. Условия и порядок введения чрезвычайного положения определяется законом.

В полномочие Олий Мажлиса входит утверждение указов Президента Республики Узбекистан об объявлении общей и частичной мобилизации, о введении чрезвычайного положения, удлинении и остановка их сроков (78-статья).

К задачам органов Местных хокимиятов определенных Конституцией входят следующие:

- обеспечение законности, правопорядка и безопасности граждан;
- формирование местного бюджета и его исполнение, определение местных налогов, сборов, создание внебюджетных средств;

- охрана окружающей среды (100- статья).

IX раздел Конституции направлен на защиту экономических и социальных прав. В 6-й статье указано, что каждый гражданин имеет право трудиться в порядке указанном законе, на свободной выбор профессии, работать в приемлемых условиях и на защиту от безработицы. Далее указывается что «принуждение к труду кроме случаев прохождения приговора по решению суда или в других случаях указанным законом (во время прохождения военной службы, в условиях чрезвычайных ситуаций и др.) запрещается».

•7-й статья Конституции «все граждане работающие по найму имеют право на отдых. Рабочее время и срок оплачиваемого отпуска определяется законом» обеспечивает реализацию гражданами прав на отдых. 38-ой статье в целях обеспечения безопасности жизнедеятельности граждан указывается, что «при старости, потере трудоспособности, т.е лишении кормилицы и в других случаях указанном в законе каждый имеет право на получение социального обеспечения, причем размер пенсий, социальной помощи должно быть не ниже размеров официально установленного прожиточного минимума».

• 39-я статья гласить, что «каждый человек имеет право пользоваться квалифицированными медицинскими услугами». Это приводит к широкой организации разного рода медицинских учреждений, в том числе частных лечебных учреждений, появлению конкуренции в сфере медицины и созданию возможности обеспечения жителей пользоваться квалифицированными медицинскими услугами.

**Законы, нормативные документы охраны труда граждан.** Правовые основы охраны труда в нашей стране создано на основе закона Республики Узбекистан «О охране труда» (1993 год 6 май), Кодекса труда (1995 год 21 декабрь, №161-1), «Устав о расследовании и учете производственных несчастных случаев и других видов заболеваний работников» (постановление

Кабинета Министров №286 от 6 июня 1997 года) и других государственных стандартов и инструкций.

Закон Республики Узбекистан «О охране труда» состоит из 5 разделов 29 статей, определяет единый порядок организации защиты труда независимо от способов производства и форм собственности и направлена на охрану здоровья и труда граждан.

В первом разделе закона именуемый общими правилами (всего 7 статей) указано: «Охрана труда – это действующий на основе соответствующих законов и других нормативных документов система социально-экономических, организационных, технических, санитарно-гигиенических и лечебно-профилактических мероприятий направленных на обеспечение безопасности людей в процессе труда, их здоровья и работоспособности».

Обеспечение охраны труда (2 раздел 8-15 статьи) связано с нормативным обеспечением, обеспечением соблюдения требований охраны труда, подготовкой специалистов по охране труда, финансовым обеспечением охраны труда, обеспечением экономических интересов предприятий, обеспечением здоровых и безопасных условий труда на предприятии, гарантиями прав охраны труда, обучением работников, с правами работников получения информации о условиях и охранаемости труда, особенностями упорядочения отношений охраны труда отдельных категорий работников, услугами охраны труда и социальным страхованием работников от несчастных случаев.

Третий раздел (16-17 статьи) закона связано с гарантиями реализации прав работников в области охраны труда, а четвертый раздел (22-24 статьи) посвящен государственному и общественному контролю за соблюдением законов и других нормативных документов о охране труда. Последний пятый раздел (25-29 статьи) связано с ответственностью за нарушение законов и других нормативных документов об охране труда. Исходя из этого закона в

Трудовом Кодексе выделен XIII раздел (211-223 статьи) именуемый «Об охране труда».

В уставе (4 раздела, приложения) разработанной на основе этих двух основных документов приведены конкретные меры, правила и инструкции расследования и учета производственных несчастных случаев и других заболеваний.

В нашей стране обеспечено равные права женщин и мужчин. Эти права правильно отмечены в законе о труде. Вместе с этим с учетом отдельных особенностей женского организма и их семейного статуса в законе для них определены определенные облегчения и специальные правила. С учетом вредности для здоровья использование женского труда в отдельных работах запрещается. Например, не допускается работа женщин в отдельных отраслях химической промышленности выделяющих вредные вещества, подъемных работах и в ряде других областях. Им разрешено перевозка до 20 кг ручного груза, а с использованием носителей не выше 50 кг. Беременным и кормящим женщинам создаются специальные облегчения. Этим женщинам и женщинам имеющие детей до 8 летнего возраста запрещается работать в ночное время с 22-00 до 6-00 часов, вне урочное, в выходные дни и во время командировок. В таких случаях, администрация по заключению врача, этим женщинам, при условии сохранения средней заработной планы, рекомендует более легкие работы. Женщинам предродовые и послеродовые периоды назначаются оплачиваемый отпуск. Кроме этого беременным и кормящим женщинам создается ряд облегчений.

В промышленных предприятиях для работающих женщин организуется комнаты для кормления, душевые и комнаты личной гигиены.

В законе о труде отдельное внимание уделено охране труда подростков. Согласно законам о труде подростки до 16 лет на работу не принимаются. В отдельных случаях по разрешению ФЗПС (фабрично-заводские профессиональные союзы) подростки, которым исполнилось 15 лет, могут приниматься на работу. Для таких подростков организуется 24

часовая рабочая неделя. Для подростков в возрасте с 16 лет до 18 лет рабочее время не должна превышать 36 часов в неделю. Однако, в таких случаях их заработная плата должна быть не ниже средней заработной платы взрослых рабочих выполняющие работы такого уровня.

Подросткам дается месячный отпуск в хорошее время года или удобное для них время. Не допускается использовать труд подростков в ночные, внерабочие и выходные дни. Не допускается работа подростков в местах выделения вредных веществ. В машиностроительной промышленности не разрешается работа подростков в цехах гальваники, в ремонте и чистке разных систем вентиляции, а также в цехах использующих ртуть и ртутные соединения.

Для подростков не исполнившим 18 лет разрешено подъем грузов до 16 кг, а девушкам до 10 кг. Подростки проходят медицинский осмотры при приеме на работу и ежегодно до достижения 18 летнего возраста. Если при медицинском осмотре обнаруживается отрицательное влияние выполняемой работы на его здоровье, то подросток немедленно переводиться на безопасную работу и легкую работу. Для работников вредных производств определяется дополнительная плата или сокращается рабочее время. Рабочие вредных производств получают в день 0,5 л молока или другие продукты. Список специальностей получающие молоко определяет руководитель предприятия по согласованию с ФЗПС. При этом руководствуются научными выводами разработанной Министерством здравоохранения Республики Узбекистан.

В Трудовом кодексе Республики Узбекистан отдельно отмечается, что администрация предприятия обязано возместить каждый связанный с производством нанесенный вред или материальный ущерб.

Каждый допущенный недостаток, связанный с созданием безопасных условий труда или несчастный случай, возникший вследствие неорганизации безопасных условий труда, является виной промышленного

предприятия или руководящих работников. Количество и порядок возмещения материального ущерба определяется специальными правилами.

**Законы, постановления и нормативные документы Республики Узбекистан в области защиты граждан от чрезвычайных ситуаций.**

Кадры, управляющая структура, все силы государственной системы предупреждения и действий в чрезвычайных ситуациях (ГСЧС) тогда действуют целеустремленно, эффективно, когда имеют современную законодательную и нормативно - правовую базу. И такая база у нас есть и продолжает совершенствоваться. В нее входят республиканские законы, указы и другие решения Президента Республики Узбекистан, нормативно-правовые акты Правительства МЧС, других министерств и ведомств, входящих в состав ГСЧС. В качестве примера можно назвать законы «О защите населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера», «О гражданской защите», Указ Президента «Об образовании министерства по чрезвычайным ситуациям Республики Узбекистан», Постановление Кабинета Министров от 11 апреля 1996 г. №143 «О вопросах организации деятельности министерства по чрезвычайным ситуациям Республики Узбекистан», от 23 декабря 1997 г. №558 «О государственной системе предупреждения и действий в чрезвычайных ситуациях Республики Узбекистан», от 7 октября 1998 г. №427 «О порядке подготовки населения в области защиты от чрезвычайных ситуаций», от 27 октября 1998 г. №455 «О классификации чрезвычайных ситуаций техногенного, природного и экологического характера». Министерство по чрезвычайным ситуациям развернуло эффективную и целенаправленную деятельность по выполнению поставленных перед ним задач, в частности в течение относительно короткого периода были разработаны проекты важных документов, которые затем были утверждены Кабинетом министров Республики. Некоторые из них указаны выше. МЧС планомерно разрабатывает и свои нормативно - правовые акты и

содействует другим министерствам и ведомствам в разработке таких актов по проблемам защиты от чрезвычайных ситуаций.

Важный вклад в обеспечение безопасности международного туризма вносит деятельность международных организаций нетуристского профиля. В табл. № 1.6 изложен перечень основных целевых задач, которые решают ряд непрофильных международных организаций в области обеспечения безопасности туристских путешествий.

В ряде стран СНГ, в частности, в Узбекистане, эксперты говорят о формировании специального закона о правовой защите граждан за рубежом. В настоящее время при возникновении форс-мажорных обстоятельств за рубежом туристы чувствуют себя совершенно незащищенными. Оставшиеся без средств к существованию или попавшие под подозрение полиции граждане не знают языка и местных законов и при этом не могут сообщить ни своим туроператорам, ни консульству. Они несут колоссальные моральные и финансовые потери. Говорить о какой-то компенсации по возвращении домой тоже не приходится. Малочисленные консульства за рубежом физически не в состоянии обеспечивать безопасность туристов, а страховые же механизмы, предлагаемые туристам, в настоящее время сводятся лишь к медицинской страховке.

За образец обеспечения комплексной безопасности граждан за рубежом следует принять немецкий вариант туристической страховки. В Германии туроператор страхует выезжающих за рубеж граждан, как минимум, по четырем позициям: это экстренные медицинские расходы, страхование потери багажа, страхование форс-мажорных ситуаций, возникающих в аэропорту (если турист по ошибке сел не в свой самолет и прочее), а также страхование юридической помощи включающей в себе услуги консульского работника, местного адвоката присяжного переводчика и проведение необходимых экспертиз. Каждый выезжающий за рубеж турист должен знать номер телефона в стране пребывания, по которому круглосуточно можно обратиться за юридической помощью, узнать адрес, где ему в случае

необходимости предоставят крышу над головой и обеспечат содействие нужных специалистов.

Служба безопасности обеспечивает поддержание порядка и безопасности «Sharqoniy Samarkand».

В последние годы проблема безопасности во всем мире стала весьма актуальной, особенно в сфере гостиничного бизнеса. Международные конфликты, волна преступности и терроризма, незаконный оборот наркотиков, оружия и взрывчатых веществ - все эти факторы не могут не отражаться на уровне безопасности жизни гостей и персонала отелей во всех странах мира.

Для гостиничного бизнеса характерны угрозы природного, техногенного, экологического, террористического, криминального характера. Наиболее опасной в настоящее время стала угроза террористического акта, который может привести к большому числу жертв, созданию атмосферы страха, нарушению нормального режима работы отеля, потере позитивного туристического имиджа гостиницы или региона в целом.

Особое внимание следует уделять профессионализму сотрудников службы безопасности, а также техническим средствам охраны на объекте.

Чтобы иметь постоянный приток туристов, успешно вести бизнес, необходимо улучшать систему безопасности гостиницы, т.е. регулярно проводить комплекс организационных, методических, технических и иных мероприятий, обеспечивающих полную автономию гостиницы в решении вопросов безопасности, в том числе при террористических угрозах.

Ежедневная работа сотрудников службы безопасности включает тщательный осмотр охраняемой территории (каждые 2 ч), постоянную связь со всеми дежурными службами гостиничного комплекса, обмен информацией о подозрительных личностях и предметах и т.д. Немаловажно и установление активного сотрудничества с территориальными правоохранительными органами местной властью.

Необходимо постоянно совершенствовать технические средства охраны. Желательно, чтобы в центральном холле, а также на этажах гостиницы было организовано видеонаблюдение.

Следует обязательно разработать инструкции о мерах пожарной безопасности. Все сотрудники должны допускаться к работе только после прохождения противопожарного инструктажа (что отмечается их подписью в специальном журнале). Оборудованные места для курения, порядок обесточивания электрооборудования, планы-схемы эвакуации людей, система оповещения о пожаре и т.д. — все это элементы системы пожарной безопасности. Необходимо также знать об особенностях пожарной безопасности на объектах с массовым пребыванием людей. В частности, в помещениях с одним эвакуационным выходом не допускается одновременное пребывание 50 человек и более. Запрещается загромождать эвакуационные пути и выходы.

Система безопасности гостиницы будет эффективной только в том случае, если в этой работе примет участие весь персонал, а также будут учтены конкретные особенности предприятия.

## ВЫВОДЫ

Динамичное развитие индустрии туризма предусматривает не только увеличение числа современных туристских комплексов, гостиниц и иных средств размещения, но и совершенствование их деятельности, осуществляющейся в условиях жёсткой конкуренции туристского рынка. Это требует улучшения качества обслуживания гостей, разработки новых организационно-экономических подходов инновационных решений. Эффективность управления гостиницей определяет наличие квалифицированных трудовых ресурсов и материально - технической базы, соответствующей современным стандартам и требованиям потребителя, необходимость освоения современных коммуникаций и информационных технологий.

Комплексный подход к оценке эффективности (экономической, социальной и инновационной) услуг сферы гостеприимства является отправной точкой для их развития, поиска путей совершенствования бизнес-процессов и повышения эффективности процесса производства услуг.

Таким образом, механизм повышения качества и эффективности комплекса гостиничных услуг, должен включать в себя: оценку деятельности гостиницы и выявление резервов; непрерывное совершенствование материально - технического, функционального и социального качества услуг для повторного привлечения гостей в обслуживании в гостинице; обеспечение формирования наиболее оптимального комплекса гостиничных услуг для максимального удовлетворения потребностей и соответствия ресурсам организации; повышение скорости и надежности информационного взаимодействия всех участников и функций управления; реализацию перспективных направлений повышения эффективности услуг по результатам ее оценки в динамике.

## ПРЕДЛОЖЕНИЯ

В нашей стране гостиничные предприятия сталкиваются с проблемами повышения эффективности управления и доходности бизнеса, трудности адаптации к условиям развивающихся рынков и перехода к освоению рыночных возможностей, что во многом определяется недостаточно эффективным управлением предприятиями в гостиничном хозяйстве.

Кроме того, исследование в отечественной литературе проблем, связанных с особенностями функционирования рынка услуг гостеприимства и туризма, в частности, повышение эффективности управления в сфере гостиничного хозяйства в современных экономических условиях часто носит поверхностный неглубокий характер, а использование богатого зарубежного опыта в практике ведения гостиничного бизнеса требует его адаптации к местным условиям.

Данные процессы в сфере гостиничного хозяйства вызваны объективной необходимостью:

-обеспечения стабильной загрузки гостиницы, поэтому в основе каждой гостиничной цепи лежит собственная система бронирования, ориентированная на первоочередную загрузку входящих в цепь гостиниц;

-формирование качественной гостиничной услуги, что зависит от целого ряда факторов: оформление интерьера, качество оборудования, квалификация персонала, обеспечение безопасности проживающих и их имущества.

-стремление к повышению уровня загрузки гостиницы, поиск новых клиентов и сохранение имеющихся заставляет гостиницы проводить глубокий анализ рынка, клиентуры, гостиниц-конкурентов, поставщиков и т.д., вести собственную рекламную и сбытовую политику, требующую концентрацию значительных финансовых, информационных и человеческих ресурсов;

-совершенствование профессионализма персонала гостиниц, что существенно влияет на качество обслуживания гостя в отеле. Подавляющее

большинство крупных гостиниц не ограничиваются возможностями подготовки кадров в государственных или коммерческих учебных заведениях и создают свою собственную систему подготовки и повышения квалификации персонала, затрачивая на эти цели значительные средства.

## ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Закон Республики Узбекистан «О туризме», №830-I от 20.08.1999.
2. Указ Президента Республики Узбекистан «О мерах по активизации участия Республики Узбекистан в возрождении Великого шелкового пути и развитию международного туризма в Республике», №УП-1162 от 02.06.1995.
3. Постановление Президента Республики Узбекистан «О мерах по ускорению развития сферы услуг и сервиса в Республике Узбекистан на период 2006-2010 годов», №ПП-325 от 17.04.2006. «Народное слово»- 18.04.2006 , №73 (3942).
4. УСТАВ Всемирной Туристской Организации (ВТО) Мехико, 27 сентября 1970 г.
5. Каримов И.А. Дальнейшая модернизация и обновление страны – требование времени. Доклад Президента Республики Узбекистан на заседании Кабинета Министров.// Правда Востока, №33-34 (4665-4666), 14.02.2009, 6с.
6. Каримов И.А. Мировой финансово-экономический кризис, пути и меры по его преодолению в условиях Узбекистана. – Т.: Узбекистан, 2009.- 48 с.
7. В. Абрамов, О.Н. Шульженко // Краеведство. География. Туризм. - 1998. Герасименко В.Г. Основы гостиничного бизнеса: учеб. пособие / В.Г. Герасименко. - Одесса: Черноморье, 1997.
8. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение / Е. Моргунов. - М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000.
9. Полднев К. Формирование и развитие карьеры / К. Полднев // Служба кадров. - 2002.
10. Сильчашкина С.А. Франчайзинг и тенденции его развития в туристическом бизнесе / С.А. Сильчашкина, В.А. Лукьянов // Сб. Киев. слав. ун-та / под ред. Ю. М. Алексеева. - К.: КСИ, 2005.

11. Щёкин Г.В. Теория кадровой политики: монография / Г.В. Щёкин. - К.: МАУП, 1997.
12. Азар В.И., Туманов К.Ю. Экономика туристского рынка. -М.: ИПКГ, 2008.
13. Жукова М.А. Менеджмент в туристском бизнесе: Учебное пособие. 2-е изд., стер. -М.: КНОРУС, 2006.
14. Балашова Е. А. Гостиничный бизнес. Как достичь безупречного сервиса. - М.: ООО «Вершина», 2005. - 176 с.
15. Медлик С, Х.Инграм «Гостиничный бизнес». Издательство ЮНИТИ-ДАНА, 2005г.
16. Тухлиев Н., др. «Менеджмент и организация бизнеса в туризме Узбекистана» -Т.: Ўзбекистон миллий энциклопедияси, 2006 .  
Интернет страницы:  
[www.world-tourism.org](http://www.world-tourism.org)-Всемирная туристская организация  
[www.tag-group.com](http://www.tag-group.com)-Консультативная группа по вопросам Туризма  
[www.ekonomtour.ru](http://www.ekonomtour.ru)- Экономические туры  
[www.wtoelibrary.org](http://www.wtoelibrary.org) – Библиотека Всемирной туристской организации  
[www.interunion.ru](http://www.interunion.ru) - Туристические ассоциации