

III. ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА. ЛОГИСТИКА

УДК 338.48

A.L.Zelezinskii, O.V.Arhipova

FEATURES OF THE DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF A QUALITY MANAGEMENT SYSTEM AT ENTERPRISES IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

The article is devoted to the consideration of the development and implementation of a quality management system at enterprises in the hospitality industry, the identification of key elements of quality management and criteria for guest satisfaction with the quality of service. It is emphasized that the main goal of the quality management system at a hospitality industry enterprise is to increase competitiveness by improving the quality of service provision. The authors proposed an implementation algorithm, a conceptual model of the quality management system, and substantiated measures to improve it.

Keywords: hospitality industry, quality management, customer focus, hotel management, customer loyalty.

А.Л.Зелезинский¹, О.В.Архипова²

ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ И ВНЕД- РЕНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КА- ЧЕСТВА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ИНДУ- СТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

Статья посвящена рассмотрению вопросов разработки и внедрения системы менеджмента качества на предприятиях индустрии гостеприимства, определению ключевых элементов менеджмента качества и критериев удовлетворённости гостей качеством обслуживания. Подчёркивается, что основной целью системы менеджмента качества на предприятии индустрии гостеприимства является повышение конкурентоспособности благодаря повышению качества предоставления услуг. Авторами предложен алгоритм внедрения, концептуальная модель системы менеджмента качества, обоснованы мероприятия по её совершенствованию.

Ключевые слова: индустрия гостеприимства, менеджмент качества, клиентоориентированность, управление отелем, лояльность клиентов.

DOI: 10.36807/2411-7269-2024-1-36-34-38

Эффективность любого бизнеса, в том числе гостиничного и ресторанного, зависит от многих факторов. Одним из главных является адекватность подходов к управлению предприятием, которые используются менеджментом или собственниками. Современные реалии свидетельствуют о том, что перед предприятиями сферы гостеприимства возникли новые вызовы, преодоление которых может быть обеспечено благодаря выбору эффективных стратегий управления. С развитием гостиничного бизнеса появляются новые и совершенствуются существующие рыночные инструменты управления, в том числе, системы менеджмента качества (СМК), которые по сути являются комплексным бизнес-процессом, направленным на формирование совокупности элементов общего руководства качеством.

Модель СМК предприятия индустрии гостеприимства может включать следующие элементы:

1. Ответственность руководства, что подразумевает:
 - организацию единой политики предприятия и формирование системы це-

¹ Зелезинский А.Л., доцент кафедры менеджмента и маркетинга, кандидат педагогических наук, доцент; ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)", г. Санкт-Петербург

Zelezinskii A.L., Associate Professor of the Department of Management and Marketing, PhD in pedagogics, Associate Professor; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint-Petersburg State Institute of Technology (Technical University)", Saint-Petersburg

E-mail: uchposob@yandex.ru

² Архипова О.В., профессор кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса, доктор философских наук, доцент; ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский государственный экономический университет", г. Санкт-Петербург

Arhipova O.V., Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business, Doctor of Philosophy, Associate Professor; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint-Petersburg State University of Economics", Saint-Petersburg

E-mail: olva@list.ru

лей в области качества обслуживания;

- развитие системы менеджмента качества;
- постоянное улучшение действующей нормативной базы, обеспечивающей высокое качество обслуживания;

– внутренний обмен информацией о случаях некачественного обслуживания.

2. Измерение, анализ и улучшение:

- политика корректирующих и превентивных мер для предупреждения негативного потребительского опыта;
- анализ информации о качестве обслуживания, в том числе на предприятиях-конкурентах;

– проведение внутренних и внешних аудитов;

– управление кризисными ситуациями;

– формирование системы показателей качественного обслуживания.

3. Менеджмент ресурсов:

– политика разумного расходования ресурсов для качественного обслуживания;

– управление кадровым потенциалом;

– управление технологическим оборудованием и контроль за его состоянием, производственной средой.

4. Идентификация процессов обслуживания:

– процесс проектирования и разработки, улучшения технологических карт обслуживания гостей с учётом их требований;

– технико-технологическая подготовка процессов обслуживания, обеспечение кадровыми и материальными ресурсами;

– процесс сохранения качества обслуживания.

В процессе разработки СМК менеджмент предприятия гостеприимства очерчивает круг задач, на решение которых будут направлены мероприятия. Процесс включает четыре этапа: анализ обслуживания в организации; выработку идей; определение целей СМК; создание и внедрение СМК, её доработка. На первом этапе происходит выявление проблем в обслуживании, анализируется уровень взаимодействия клиента с производителем. На втором этапе осуществляется аккумулирование идей, создание шаблонов, по которым действуют сотрудники. Третий шаг заключается в выработке целей СМК. На заключительном этапе происходит доработка предварительного варианта стандартов, документации, принципов обслуживания и обсуждение их с руководителями служб, рабочей группы [1].

Главной целью СМК на предприятии индустрии гостеприимства является повышение конкурентоспособности благодаря повышению качества предоставления услуг. Удовлетворённость гостя качеством обслуживания является следствием соответствия ожидания потребителя и свойств, характеристик оказанных услуг. Исходя из данного факта, мы можем сделать вывод, что одной из важнейших черт гостиничного продукта является его возможность формировать впечатления у гостя об обслуживании в отеле, которое должно соответствовать его требованиям [2]. Важно подчеркнуть, что уровень удовлетворённости гостиничными услугами характеризуется субъективным восприятием гостя исполнения им же сформированных ожиданий. Не стоит рассматривать ожидания только в связи с их сатисфакцией. Ожидания складываются из опыта, впечатлений, полученных гостем, информации, поступающей из средств массовой информации.

На начальных этапах разработки СМК руководство предприятия должно чётко понимать стратегическое направление вектора совершенствования качества услуг. Для реализации данной задачи представляется целесообразным внедрение стратегических сервисных карт, включающих показатели качества и необходимые ресурсы. Они позволяют предприятию уже на раннем этапе избежать ошибок и заложить основы СМК. Разработка стратегических сервисных карт преследует следующие цели:

1. Оперативная разработка комплекса базовых мер, направленных на повышение качества обслуживания.

2. Стратегические карты позволяют оценить недостатки в программе повышения лояльности гостей и проанализировать причины удовлетворённости гостей данным предложением.

3. Сформировать цели и задачи, направленные на решение возможных проблем в процессе совершенствования СМК.

4. Разработка стратегических карт позволяет помимо проведения анализа

реальных возможностей предприятия реализовать комплекс мер по удержанию гостей.

5. В стратегические карты часто заложены факторы переориентации и модернизации системы обучения кадров и разработка таких форм обучения, которые бы способствовали не столько росту функциональной грамотности, сколько акцентированию сотрудников предприятия на важности качества обслуживания для достижения заявленных менеджментом организации целей в области качества.

6. Стратегические карты – базис для проведения аудитов качества [3].

Представим модель стратегической сервисной карты предприятия гостеприимства (Рис.). Удовлетворённость гостей складывается главным образом посредством проводимой менеджментом предприятия ценовой, сбытовой, информационной политик и дальнейшего совершенствования СМК. На наш взгляд, для реализации мероприятий по совершенствованию системы менеджмента качества базисными являются персонал и его личностно-психологические характеристики, которые должны быть развиты при формировании комплексной системы обучения.

Стратегические сервисные карты позволяют компилировать цели СМК для постоянного улучшения качества обслуживания. Одна из причин снижения качества обслуживания – непостоянство качества услуги сотрудниками. Данные аспекты усугубляются ростом конкуренции на локальном рынке гостиничных услуг, кризисными явлениями в экономике и ростом неопределённости [1].

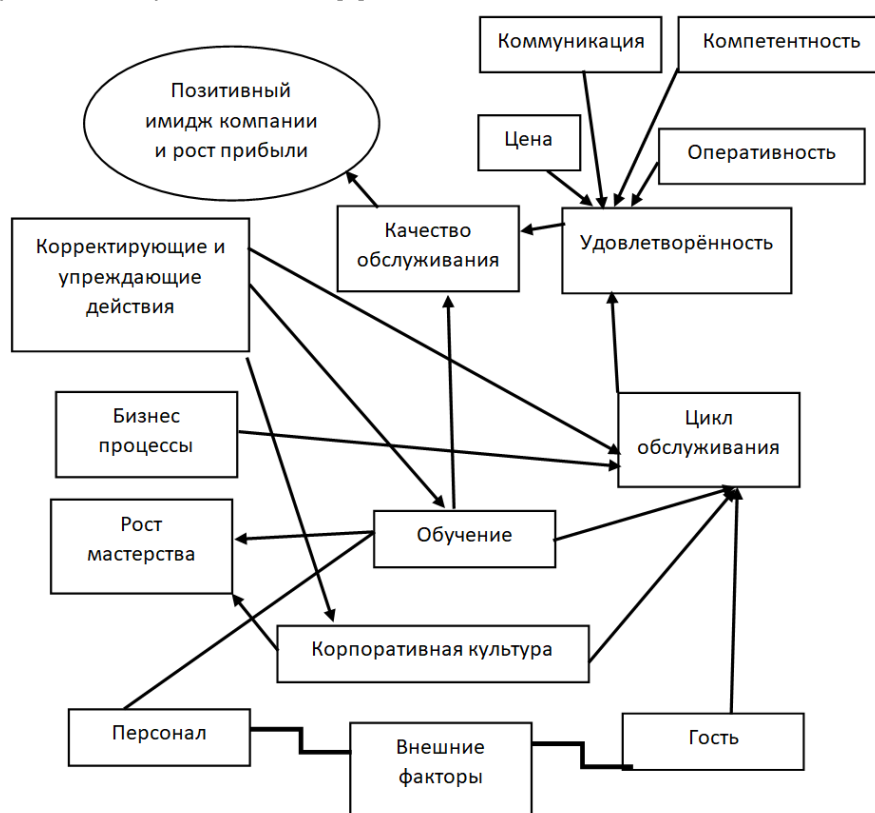


Рисунок – Стратегическая сервисная карта СМК предприятия гостеприимства

Затраты на проведение мероприятий по совершенствованию СМК включают ресурсы, необходимые для модернизации документации, затраты на переподготовку и обучение сотрудников, проведение комплекса мероприятий, необходимых для исполнения проекта. Затраты на данные факторы определяются по формуле (1) [4]:

$$K = C_{\text{сп}} + C_{\text{об}} + C_{\text{стан}}, \quad (1)$$

где: $C_{\text{сп}}$ – сметная цена ресурсов, затраченных на наладку административных процессов, руб.

$C_{\text{об}}$ – стоимость расходов, необходимых для повышения квалификации персонала, проведение тренингов и обучающих мероприятий, руб.

$C_{\text{стан}}$ – затраты на прохождение сертификации СМК (затраты на оплату услуг органов сертификации), определяются на основании фактических данных – средней стоимости услуг органов сертификации, руб.

Затраты на оплату труда работников, обеспечивающих функционирование СМК (занятых подготовкой и обработкой информации, разработкой документов, стандартов,

бизнес-процессов и пр.), включена в сметную стоимость ресурсов на формирование технологических административных процессов и рассчитываются по следующей формуле (2) [4]:

$$Ззп = \sum \left(\frac{\PhiЗПгод(1+Кдоп)(1+Ксоц)}{Fк} \right) * t * Адп * Чк, \quad (2)$$

где: $\PhiЗПгод$ – средний годовой фонд заработной платы работников, который участвует в совершенствовании СМК (включает основную заработную плату и определяется на основании месячного оклада работников);

$Кдоп$ – коэффициент дополнительной заработной платы (принимается авторами данной методики как $Кдоп = 0,1-0,2$);

$Ксоц$ – ставка единого социального налога, коэффициент (авторы данной методики для гостиничных предприятий дают его значение как $Ксоц = 0,262$);

$Fк$ – годовой фонд рабочего времени одного работника по подготовке и переработке данных (определяется на основании действительного фонда рабочего времени в месяц);

t – трудоёмкость подготовки и переработки единицы данных (создания документа, разработки стандарта, построения бизнес-процесса и др.). Определяется на основании фактических данных, чел./ч;

$Адп$ – годовой объём работ по подготовке и переработке данных (количество документов, стандартов, бизнес-процессов и др.). Определяется на основании фактических данных, ед. (для совершенствования системы менеджмента качества необходима обработка документации в размере 16 ед.);

$Чк$ – численность работников, занятых подготовкой и переработкой информации, чел.

Обратим особое внимание на возможные риски, которые могут стать причиной роста неопределённости при формировании комплекса мер, направленных на совершенствование СМК. Основными рисками являются:

1. Организационные риски. Мероприятия могут стать причиной неопределённости в коллективе ввиду создания ситуации, когда персонал сталкивается с новыми ситуациями, которые требуют немедленного реагирования. Комплекс мер требует ответственности руководства и вовлечённости всех сотрудников в процесс функционирования СМК. Риск потери интереса руководства к формированию функциональной модели СМК может привести к падению уровня качества и, как следствие, потери связей с потребителем.

2. Финансовые риски. Как правило, мероприятия требуют больших финансовых вложений.

3. Институциональный риск. Данный вид рисков связан с возможным изменением политики государства в отношении национальных стандартов обслуживания, совершенствования "Положения о классификации гостиниц", в которых указаны главные требования к реализации услуг в предприятиях гостиничного типа. Изменение порядка классификации объектов, работа и порядок государственных органов в области стандартизации и контроля работы гостиничных объектов могут вносить значительный вклад в формирование модели совершенствования СМК.

Исходя из анализа рисков, выделим ряд прогнозируемых эффектов внедрения СМК:

1. Социальные эффекты.
 - Повышение уровня корпоративной культуры.
 - Улучшение уровня коммуникаций между сотрудниками.
 - Повышение роли участия линейного персонала.
 - Формирование позитивной политики принятия решений.
 - Рост удовлетворённости сотрудников условиями труда.
 - Повышение престижа работника в глазах рабочего коллектива.
 - Улучшение рабочей атмосферы и условий функционирования предприятия.
2. Экономические эффекты.
 - Снижение уровня затрат на привлечение потребителя.
 - Снижение уровня затрат на формирование первичной лояльности гостя ввиду предоставления высокого уровня обслуживания.
 - Высокий уровень отдачи инвестиций при их реализации в обучение сотрудников.
 - Создание базы постоянных гостей вследствие улучшения уровня коммуникации.

3. Технологические эффекты.

- Сокращение времени, необходимого для обслуживания при сохранении высокого качества предоставления услуг.
- Налаживание чётких технологических операций при выполнении служебных функций.
- Формирование спектра положительных результатов при направлении ресурсов на конкретные цели.
- Рост доверия потребителя.

Эффективность внедрения модели SMK зависит от выбора руководством номенклатуры оценки эффективности в конкретном предприятии, которые должны быть соизмеримы с объектом совершенствования процесса, участка выполнения работ, отдела или самой системы [1]–[5]. Показатели эффективности отражают возможность комплекса предложенных мероприятий соответствовать уровню заявленных критериев оценки эффективности. Тогда эффективность является своего рода аналитическим механизмом сравнения полученных результатов (суммы эффектов) от реализации модели SMK в отношении к затраченным ресурсам.

Список использованных источников

1. Шоул Дж. Первокласный сервис как конкурентное преимущество. 8 изд., доп. и перераб. / Дж. Шоул. – Москва: "Альпина Паблишер", 2021. – 342 с.
2. Кобяк М.В. Как обеспечить высокое качество гостиничных услуг? Стратегия управления качеством продукции и услуг в гостиничном бизнесе / М.В. Кобяк // Российское предпринимательство. – 2011. – № 5(2). – С. 156-160.
3. Шакирова Ж. Роль стандартизации в повышении качества гостиничного обслуживания / Ж. Шакирова, О.Н. Краснова // International Scientific Review. – 2016. – № 21(31). – С. 17-18.
4. Консалтинговая компания "Лаборатория клиентских впечатлений "CX-Lab" [Электронный ресурс]. – Режим доступа – <https://cx-lab.ru/> (дата обращения: 01.02.2024).
5. Еремеева Н.А. Стандарты обслуживания как элемент сервисной стратегии восточной компании / Н.А. Еремеева // Искусство управлять. – 2015. – № 2(11). – С. 29-35.