

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
**ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАЧЕСТВА СЕРВИСА: ИНСТРУМЕНТЫ,**  
**ПРОБЛЕМЫ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**  
**(НА ПРИМЕРЕ ОТЕЛЯ PARK INN BY RADISSON EKATERINBURG)**

2020

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
1 Качество сервиса услуги и его оценка.....	6
1.1 Показатели качества услуг.....	6
1.2 Методы оценки и повышения качества услуг.....	14
1.3 Понятие клиентского сервиса в сфере услуг.....	18
1.4 Методы оценки качества сервиса.....	21
1.5 Отличительные особенности гостиничного сервиса.....	26
1.6 Материальные и нематериальные ценности в сфере гостиничных услуг	34
1.7 Сервис как объект повышения конкурентоспособности услуги.....	37
2 Обеспечение качества сервиса в сфере гостиничных услуг на примере отеля Park Inn by Radisson Ekaterinburg.....	42
2.1 Ожидания гостя, касательно гостиничного сервиса четырех звёздного отеля	42
2.2 Внутрикорпоративные стандарты Radisson Hotel Group для обеспечения высококлассного сервиса.....	47
2.3 Политика «Yes, I can» как инструмент повышения качества сервиса	49
2.4 Внутренние методы повышения качества сервиса в отеле Park Inn by Radisson Ekaterinburg.....	51
2.5 Внедрение должности «Менеджер по сервису и качеству».....	57
2.6 Непрерывное обучение персонала и система тренингов для обеспечения высокого качества сервиса в отеле.....	59
2.7 Проект «Особый гость» в отеле Park Inn by Radisson Ekaterinburg как инструмент повышения качества сервиса.....	62
2.8 Анализ отзывов гостей отеля и оценка влияния на них качества сервиса	65
2.9 Обновленные стандарты обслуживания и меры по поддержанию сервиса после пандемии.....	73
2.10 Проблемы обеспечения высокого сервиса в отеле.....	76

Заключение .....	81
Список источников и литературы .....	83
Приложение .....	87

## ВВЕДЕНИЕ

В наши дни рынок сферы услуг достиг небывалых высот. Практически каждый день, каждый человек на нашей планете пользуется хотя бы одной такой услугой: будь то всего лишь чашка кофе в ближайшей кофейне, или даже перелет в другой город, с последующим заселением в отель. Каждая организация из своего сегмента пытается привлечь своих клиентов лучшим качеством предоставляемой услуги. Например: продают кофе из натуральных зёрен, так чтобы любой гурман оценил высокое качество продукта. Однако не каждый человек идёт в кофейню за кофе, как бы это абсурдно не звучало. Многие люди идут туда за чем-то большим: за общением с персоналом кофейни, за любимым столиком у окна, за уютным интерьером, легкой дружественной атмосферой и пожеланием хорошего дальнейшего дня. Обычная чашка кофе превращается в нечто большее, это уже не просто напиток – это уже своя культура. Тоже самое происходит и с отелями. Выбирая одни и те же отели вновь и вновь, гости чаще руководствуются не удобством спального места или разнообразием завтрака, а качеством предоставляемого сервиса в этом отеле.

Чтобы быть конкурентоспособным в сфере гостиничных услуг необходимо уделять огромное внимание именно сервису и работе с персоналом, который его обеспечивает. Ведь как известно, отель без персонала это просто здание, и именно персонал обеспечивает уже сложившуюся в наше время культуру высококлассного гостиничного сервиса.

В условиях пандемии отрасль гостиничного бизнеса потерпела огромный урон. Однако после окончания пандемии на туристическую индустрию навалится отложенный спрос, к которому должен быть готов каждый из игроков данной сферы. Чтобы привлечь и удержать потребителя требуется показать свою конкурентоспособность, особенно по части качества сервиса. В связи с этим данная тема нуждается в более детальной проработке, а каждый отель в укреплении и повышении качества, предоставляемого сервиса.

Международный отель Park Inn by Radisson Ekaterinburg, расположенный в самом центре города Екатеринбург, располагает корпоративными стандартами обеспечения высококачественного сервиса, однако этого может быть недостаточно исходя из текущего положения дел.

Актуальность темы вызвана новыми тенденциями в гостиничной сфере, где теперь недостаточно быть просто хорошим отелем. Нужно быть лучшим. И именно такое понятие как качество сервиса это то, на что первым следует обратить внимание.

Объект исследования: отель Park Inn by Radisson Ekaterinburg.

Предмет исследования: обеспечение качества сервиса в отеле Park Inn by Radisson Ekaterinburg.

Цель исследования: анализ и повышение качества сервиса в отеле Park Inn by Radisson Ekaterinburg

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить литературу на тему исследования;
- охарактеризовать внутрикорпоративные стандарты Radisson Hotel Group направленные на обеспечение высококлассного сервиса;
- охарактеризовать внутренние стандарты по обеспечению качества сервиса в отеле Park Inn by Radisson Ekaterinburg»;
- разработать и внедрить систему непрерывных тренингов для персонала операционных отделов, направленную на повышения качества сервиса в отеле Park Inn by Radisson Ekaterinburg»;
- разработать и внедрить проект «Особый гость»;
- провести анализ отзывов гостей на предмет качества сервиса;
- внедрить новые стандарты обслуживания гостей в связи с неблагоприятной эпидемиологической обстановкой;
- сформулировать выводы.

## 1 КАЧЕСТВО СЕРВИСА УСЛУГИ И ЕГО ОЦЕНКА

### 1.1 Показатели качества услуг

Услуги как вид экономической деятельности существуют давно. Само понятие «услуга» включает в себя множество видов деятельности, продукцию которых можно обозначить как услугу.

Согласно ГОСТ Р ИСО 9000-2015 термин услуга (service) означает: выход организации с, по крайней мере, одним действием, обязательно осуществленным при взаимодействии организации и потребителя<sup>1</sup>.

Дать определение понятию «услуга» довольно сложно, по причине её неосвязаемости и наличию ряда специфических свойств. Далее приведены наиболее применяемые в литературе определения:

Во-первых, услугами называют деятельность, не создающую самостоятельного продукта, материального объекта или материальных ценностей. Однако данное определение будет неверным в том случае, если услуга заключается в пошиве одежды или изготовлении товара из материалов, предоставленных заказчиком.

Во-вторых, услуга определяется как полезное действие, дела, поступки или же действия вообще.

В-третьих, по определению Р. Малери: «Услуги – не материальные активы, производимые для целей сбыта». По определению, нематериальные активы (или неосязаемые ценности) – это ценности, не являющиеся физическими, вещественными объектами, но имеющие стоимостную, денежную оценку<sup>2</sup>.

В-четвертых, услуга – это процесс, ряд действий. Эти действия могут создать ценность, то есть быть инструментом для производства ценности, но сами не являются самостоятельной ценностью. Если некие действия полезны

---

<sup>1</sup> ГОСТ Р ИСО 9000 – 2015 СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА Основные положения и словарь ISO 9000:2015 Quality management systems — Fundamentals and vocabulary (IDT) .

<sup>2</sup> Маркетинг услуг.: учебник / ПесоцкаяЕ. В. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1997.

только для того, кто их производит (например, ежедневные физические упражнения), то они не считаются услугой.

В-пятых, по мнению К. Гренроса, услуга – это процесс, включающий серию (или несколько) неосязаемых действий, которые по необходимости происходят при взаимодействии между покупателями и обслуживающим персоналом. Этот процесс направлен на решение проблем покупателя услуги. Данное определение достаточно точно описывает услугу, однако некоторые услуги (косметические, парикмахерские) могут быть осязаемыми<sup>3</sup>.

Толковые словари русского языка дают различные толкования понятия «услуги» и взаимосвязанных терминов: в словаре Даля «Оказать услугу – это услужить, угодить, быть полезным, сделать нужное, угодное дело»<sup>4</sup>. В словаре Ожегова «Услуга – это действие, приносящее пользу или помощь другому» [16]. В Большой Советской Энциклопедии «Услуга – это... определенная целесообразная деятельность, существующая в форме полезного эффективного труда»<sup>5</sup>.

В соответствии с ГОСТ Р 50646-94 услуга – это результат непосредственного взаимодействия исполнителя и потребителя, а также собственной деятельности исполнителя по удовлетворению запроса потребителя. Данным ГОСТом услуги подразделяются на материальные и социально-культурные по своему функциональному назначению<sup>6</sup>.

При этом материальные услуги направлены на удовлетворение материально-бытовых потребностей людей. Они обеспечивают восстановление (изменение, сохранение) потребительских свойств изделий или изготовление новых изделий по заказам граждан, а также перемещение грузов и людей, создание условий для потребления.

---

<sup>3</sup> Менеджмент в сфере услуг.: учебное пособие / Иванов Н. Н. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2002.

<sup>4</sup> Филипповский Е.Е. Экономика и организация гостиничного хозяйства / Е.Е. Филипповский, Л.В. Шмарова, 2003.

<sup>5</sup> «Толковый словарь живого великорусского языка» // Владимир Иванович Даль; Библиогр. ред. Е. А. Акимова. — М.: Пашков Дом, 2004. — С. 11–18. — 136 с.

<sup>6</sup> Услуги населению. Термины и определения: ГОСТ Р 50646–94. Дата актуализации: 26.04.2020.

Социально-культурная услуга – это услуга по удовлетворению духовных, интеллектуальных потребностей и поддержанию нормальной жизнедеятельности потребителя. Она обеспечивает сохранение и восстановление здоровья, духовное и физическое развитие личности, повышение профессионального мастерства. К социально-культурным услугам могут быть отнесены медицинские услуги, услуги культуры, образования и конечно же туристическая деятельность<sup>7</sup>.

При этом важна стандартизация услуг, как один из самых важных инструментов государственного регулирования рынка услуг. Стандарт на услуги может быть разработан в таких областях, как химическая чистка, стирка белья, гостиничное хозяйство, связь, страхование, банковское дело, торговля, услуги транспорта, автосервис.

Исходя из вышеперечисленных определений, собранных из научной литературы можно сделать вывод, что на сегодняшний день в определениях услуги и ее свойств отсутствует единство, и причин тому можно назвать несколько:

– Действия, которые можно назвать услугами, многочисленны и разнообразны, так же, как и объекты, на которые направлены эти действия. Часто приобретение товаров сопровождается сопутствующими услугами, и почти каждое приобретение услуг сопровождается сопутствующими товарами.

– Официальная статистика объединяет эти действия в один класс услуг.

– Сложность поиска определения «услуги» заключается в том, что исследователь услуг имеет дело с гибким объектом, границы которого меняются в зависимости от желаний поставщика или потребителя услуги. Материальный товар достаточно легко может стать услугой<sup>8</sup>.

Услуги оказывают не только компании, специализирующиеся непосредственно на обслуживании клиентов, но и компании-производители

---

<sup>7</sup> Гостиничное дело: учебное пособие / Кусков А. С. – СПб.: Изд-во Дашков и Ко, 2009. - 328 с.

<sup>8</sup> Бизнес в сфере услуг.: учебник / Грибов В. Д. – М.: Изд-во МЭГУ, 1994.



товаров. Для последних функции обслуживания потребителей интегрированы в общий процесс производства. К примеру, производители бытовой техники предоставляют покупателям гарантийные услуги и услуги по ремонту данной техники. Отсюда возникает понятие «клиентский сервис» – услуги, оказываемые различного рода компаниями в поддержку своих ключевых товаров. Чаще всего функции клиентского сервиса включают в себя работу с вопросами, прием и обработку заказов, ведение автоматизированной системы счетов, обработку рекламаций, планирование ремонтных операций. В таблице 1 подробно описана каждая из характеристик услуги.

Таблица 1

Описание характеристик услуги<sup>9</sup>

Характеристика услуги	Описание
Неосвязаемость	В связи с тем, что услуги представляют собой по большей части процессы и действия (нежели объекты), они не могут быть увидены, почувствованы, или осязаемы в той же степени, что и товары. Примером могут служить косметические услуги: маникюр, наращивание, покраска. В связи с этим, услуги не могут быть юридически запатентованы, а управление спросом на услуги представляет собой большую сложность. Услуги сложно продемонстрировать или описать, в результате чего потребителям трудно оценить их качество.
Гетерогенность	Из-за значительного влияния человеческого фактора и высокой степени вовлеченности самого потребителя в процесс обслуживания (с его уникальными требованиями) предоставление двух одинаковых услуг практически невозможно. В результате этого качество услуг оказывается зависимым от множества факторов, которые попросту не подвластны контролю, такие как абстрактно сформулированные запросы потребителя, наличие или отсутствие других посетителей, квалификация персонала.

<sup>9</sup> 21 Менеджмент в сфере услуг.: учебное пособие / Иванов Н. Н. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2002.

Характеристика услуги	Описание
Совпадение этапов производства и потребления	Данный фактор предполагает, что потребитель присутствует при «производстве» услуги и может принимать в нем непосредственное участие. Это также означает, что потребитель может взаимодействовать с другими потребителями и влиять на их опыт и восприятие услуги. В связи с уникальностью каждой такой ситуации массовое (стандартизированное) производство услуг невозможно
Скоротечность	Скоротечность определяет невозможность хранения, складирования, перепродажи или возврата услуги. Номер в гостинице не может быть использован или перепродан в более поздний срок. Как результат, наиболее важными вопросами с точки зрения принятия управленческих решений являются прогнозирование спроса и гибкое планирование использования ресурсов

Главное отличие услуги от товара, состоит в том, что в отличие от товаров услуги невозможно увидеть, потрогать и почувствовать в той же мере, как и товары. Поэтому и выполнять контроль качества услуги необходимо совершенно иными способами и инструментами.

Услуга, как и товар, обладает таким понятием как «качество». Однако в случае с товаром, определить его качество может быть гораздо проще. У товаров существуют «эталонные образцы» – это образцы продукции, утвержденные в установленном порядке, показатели качества которых принимаются за базовые. Их изготавливают с целью использования для сравнения с ними аналогичных показателей данного вида продукции при промышленном изготовлении, испытаниях, приемке и поставке. Касательно услуги, разработать подобные «образцы» невозможно, однако можно создать перечень стандартов, при соблюдении которых услуга будет считаться качественной. Но это не означает, что данный способ будет являться универсальным. Так как услуга в основном неосвязаема, порой соблюдения

стандартов не хватает для того чтоб услуга считалась оказанной качественно. Существует множество исключений, отклонений от стандартов и форс мажорных ситуаций, при которых услуга может считаться оказанной качественно при несоблюдении стандартов качества, и наоборот.

Понятие «качество услуги» также может быть субъективным. Наличие и соблюдение стандартов качества отчасти помогают уйти от субъективности оценки качества услуги, однако не всегда. Если говорить о товаре, то тут всё проще – он является некачественным при наличии брака. Если переводить это на понятие услуги, то некачественно предоставленная услуга также будет являться браком. И здесь может возникнуть много вопросов в том, какую услугу считать некачественной в случае, когда выполнены все стандарты, однако потребитель не удовлетворён. Для этого и происходит тщательное изучение и регламентация показателей качества услуги.

Одним из основных документов, регламентирующих качество услуг, является международный стандарт ИСО 9004-2-91 «Административное управление качеством и элементы системы качества». Собственно, услугам посвящена часть 2 «Руководящие указания по услугам»<sup>10</sup>. В добавление к нему существует национальный стандарт РФ ГОСТ Р 52113-2003 «Услуги населению. Номенклатура показателей качества» (утвержденный постановлением Госстандарта РФ от 28 июля 2003 г. N 253-ст), введенный 1 июля 2004 г.<sup>11</sup>.

Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 52113-2003 предусматривает группы показателей качества по характеризующим ими свойствам услуг, которые представлены в таблице 2.

---

<sup>10</sup> Административное управление качеством и элементы системы качества. Часть 2. Руководящие указания по услугам: ИСО 9004–2–91.

<sup>11</sup> Услуги населению. Номенклатура показателей качества: ГОСТ Р 52113–2003.

Группы показателей качества<sup>12</sup>

Группа показателей	Виды показателей
1. Показатели назначения	— показатели применения; — показатели совместимости (функциональной, программной, геометрической и т.д.); — показатели предприятия (материально-техническая база, эргономические показатели обслуживания, среднее время ожидания обслуживания клиента).
2. Показатели безопасности	— безопасность для жизни; — радиационная; — взрывобезопасность; — безопасность для окружающей среды и т.д.
3. Показатели надежности	— показатели надежности результата услуги; — безотказность; — долговечность; — сохраняемость; — ремонтпригодность; — показатели стойкости к внешнему воздействию и т.д.
4. Показатели профессионального уровня персонала	— уровень подготовки персонала; — общие профессиональные навыки; — знание и соблюдение требований нормативных документов; — вежливость и доброжелательность в отношениях с потребителем и т.д.

В соответствии с ИСО 9004-2-91 услуга – результат взаимодействия поставщика и заказчика и внутренней деятельности поставщика по удовлетворению потребностей заказчика. Требования к услуге должны быть четко выражены характеристиками, поддающимися определению и оценке заказчиком. Процессы, обеспечивающие предоставление услуги, также нуждаются в выражении характеристиками, которые не всегда могут быть определены заказчиком, но непосредственно воздействуют на исполнение услуги. Оба вида характеристик должны обладать способностью подвергаться

<sup>12</sup> Услуги населению. Номенклатура показателей качества: ГОСТ Р 52113–2003.

оценке сервисной организацией на их приемлемость с помощью установленных стандартов.

Совокупность показателей качества услуг вносят в следующие документы:

- стандарты вида «Номенклатура показателей качества» для конкретной группы (вида) однородных услуг;
- стандарты на услуги, процесс обслуживания (предоставления услуги), предприятия сферы услуг;
- стандарты вида «Требования к обслуживающему персоналу» для различных видов услуг;
- документы системы управления качеством;
- правила, методики и рекомендации по оценке соответствия услуг, процесса обслуживания (предоставления услуги), предприятия и аттестации персонала<sup>13</sup>.

Успешное осуществление управления качеством на этапе предоставления услуги создает значительные возможности для:

- улучшения исполнения услуги и удовлетворения требований заказчика;
- повышения производительности, эффективности и сокращения затрат;
- расширения рынка.

В большинстве случаев управление услугой и предоставлением услуги может осуществляться только путем контроля процесса предоставления услуги. Поэтому измерение и контроль характеристик процесса являются существенными для достижения и поддержания требуемого уровня качества услуги. Хотя корректирующее действие иногда возможно в плане предоставления услуги, обычно нельзя полагаться на конечный контроль с

---

<sup>13</sup> Управление и организация в сфере услуг. Теория и практика / К. Хаксевер, Б. Рендер, Р.С.Рассел, Р.Г. Мердик под ред. В.В. Кулибановой. – 4-е изд. – СПб.: Питер, 2012г.

целью влияния на качество услуги уже на стадии взаимодействия с заказчиком, когда оценка последним любого несоответствия часто делается немедленно<sup>14</sup>.

Процесс предоставления услуги может быть различным, как высоко механизированным (как это имеет место при выборе услуги в онлайн приложении) так и сугубо персонифицированным (в случае предоставления юридических, косметических или консультационных услуг). Чем больше процесс определяется пошагово разработанными процедурами, тем больше возможность применения структурированных и упорядоченных принципов системы менеджмента качества.

На высшее руководство возлагаются ответственность и обязательства сервисной организации за политику в области качества. Оно должно разработать и документально оформить политику в области качества, касающуюся:

- уровня качества предоставляемой услуги;
- образа сервисной организации и ее репутации в области качества;
- целей обеспечения качества услуги;
- выбора подхода к достижению целей в области качества;
- роли персонала компании, ответственного за реализацию политики

в области качества.

## 1.2 Методы оценки и повышения качества услуг

Руководство должно обеспечить официальные периодические и независимые анализы системы качества для того, чтобы определить ее постоянную пригодность и эффективность для реализации политики, и достижения целей в области качества. Особый упор следует сделать на необходимость или возможность повышения качества. Анализы должны осуществляться соответствующими членами руководства или компетентным,

---

<sup>14</sup> Википедия свободная энциклопедия: [сайт]. – URL: <http://ru.wikipedia.org> (дата обращения: 08.04.2020).

независимым персоналом, докладывающим результаты непосредственно высшему руководству.

Анализы должны заключаться в компетентных и всеобъемлющих оценках, базирующихся на всех соответствующих источниках информации, включая:

- выводы анализов по исполнению услуги, т.е. информацию о всесторонней эффективности и результативности процесса ее предоставления в выполнении требования к услуге и удовлетворении заказчика;
- выводы внутренних проверок применения и эффективности всех элементов системы качества в достижении поставленных целей по качеству услуги;
- изменения, вызванные новыми технологиями, концепциями качества, стратегией рынка, а также социальными условиями или условиями охраны окружающей среды<sup>15</sup>.

Замечания, заключения и рекомендации, полученные в результате анализа и оценки, должны быть представлены в документальной форме руководству для принятия необходимых мер по разработке программы повышения качества услуги.

В организации необходимо создать методики по системе качества, чтобы конкретизировать эксплуатационные требования для всех процессов, касающихся услуг, включая три основных процесса (маркетинг, проектирование и предоставление услуги), которые функционируют в петле качества услуги, как это показано на рисунке 1. На качество услуги влияют как указанные процессы, так и действия, связанные с работой обратной связи, которая способствует повышению качества услуги. Сюда относится:

- оценка предоставленной услуги поставщиком;
- оценка полученной услуги заказчиком;

---

<sup>15</sup> Гиссин, В.И. Управление качеством продукции: учебное пособие / В.И. Гиссин // Управление качеством продукции / – Ростов н/Д.: Феникс, 2010. - 350 с.

– проверки качества внедрения и эффективности всех элементов системы качества.

Рисунок 1

### Петля качества услуги<sup>16</sup>



Все элементы услуги, требования и положения, относящиеся к системе качества, должны быть определены и документально оформлены как часть всей документации данной сервисной организации. Соответствующая документация по системе качества включает следующие элементы:

– Руководство по качеству – должно обеспечить описание системы качества, на которое всегда будет даваться ссылка. Оно должно содержать:

- а) описание политики в области качества;
- б) описание целей в области качества;
- в) структуру организации, включая распределение ответственности;

<sup>16</sup> Принципы менеджмента качества: [сайт]. – URL: <http://www.kpms.ru> (дата обращения: 08.05.2020).



г) описание системы качества со всеми элементами и положениями, которые ее формируют;

д) практику организации в области качества;

е) структуру и распределение документации по системе качества.

– Программа качества – должна описывать конкретную практику в области качества, ресурсы и последовательность действий, касающихся данной услуги.

– Методики – письменные установки, которые точно определяют цель и область деятельности сервисной организации по удовлетворению потребностей заказчика. Они определяют, как осуществлять, контролировать и протоколировать такую деятельность. Методики должны быть согласованы, доступны персоналу и понятны всем, кто сталкивается с ними в процессе работы.

– Протоколы качества – содержат информацию:

а) о степени достижения целей в области качества;

б) об уровне удовлетворенности или неудовлетворенности заказчика услугой;

в) о результатах функционирования системы качества по проведению анализа и повышению качества услуги;

г) об анализе по определению тенденций в области качества;

д) о корректирующем действии и его эффективности;

е) о соответствующей работе субподрядчика в области качества;

ж) о навыках и подготовке персонала;

з) о сравнениях в области конкурентоспособности.

Управление качеством должно являться составной частью процесса предоставления услуги. Оно включает:

– измерение и проверку всех ключевых операций процесса, чтобы избежать нежелательных тенденций и неудовлетворения заказчика;

- самоконтроль персонала, предоставляющего услугу, как составную часть процесса измерений;
- конечную оценку поставщиком при взаимодействии с заказчиком, чтобы последний мог сам оценить перспективное качество предоставляемой услуги<sup>17</sup>.

При проведении постоянных анализов предоставляемой услуги на соответствие всей документации по системе качества, будут выявляться слабые стороны и как следствие разрабатываться пути повышения качества предоставляемой услуги.

### 1.3 Понятие клиентского сервиса в сфере услуг

Клиентский сервис – это подход, основанный на чётко прописанных стандартах, принципах и обязанностях, направленный на обеспечение высокого сервиса. Клиентоориентированность – это подход, основанный на личном отношении сотрудника к клиентам. Т.е. это действия, зависящие от инициативы самого сотрудника, которые он делает по собственному желанию. Важно помнить эту разницу между клиентоориентированностью и клиентским сервисом, основной смысл которой: клиентоориентированность – это люди, а клиентский сервис – это правила.

Поэтому добиться высокого сервиса, можно через четкую сводку правил, стандартов и процедур. Но при внештатных ситуациях, если сотрудники организации не являются клиентоориентированными, то услуга не будет оказана с надлежащим качеством сервиса. Это означает, что в идеале необходимо внедрять и систему клиентского сервиса, и обучать персонал клиентоориентированности.

В каждой организации, предоставляющей те или иные услуги, в стандартах обслуживания должны быть прописаны все глобальные шаги (процедуры) и далее они должны быть разбиты на мини-действия: по типу: подписание договора, разговор по телефону после первого контакта, ожидание

---

<sup>17</sup> Управление качеством : учебник / Басовский Л.Е., Протасьев В.Б. – М.: «ИНФРА-М», 2008.

заказа и т.д. Это нужно, чтобы потом на каждый шаг детально написать инструкцию и прописать все до мелочей, учитывая действия сотрудников при отклонении от процедуры, проходящей стандартно.

Качественный клиентский сервис – это не только работа с клиентом во время оказания услуги. Это также работа с будущими клиентами, сбор обратной связи уже после оказания услуги, работа с отзывами от клиентов на всех платформах, работа с потенциальными клиентами и др.

За каждый процесс работы с клиентом должен отвечает отдельный человек. В наше время, особенно в малом бизнесе, очень популярна много профильность сотрудников. Это значит, что за одной единицей персонала закреплен обширный перечень задач разного характера. И с одной стороны это обеспечивает легкую взаимозаменяемость сотрудников, исключает ошибки в коммуникациях между разными отделами и готовит не узкопрофильные кадры, а с другой стороны размывает рамки ответственности.

Поэтому на каждом участке, должен быть зафиксирован свой ответственный. И эти ответственности должны быть добавлены к пунктам в перечне обязанностей в должностной инструкции сотрудника.

Вообще, разделение ролей в компании очень важное стратегическое решение. Ведь если не будет ответственных лиц, то простыми словами не с кого будет спрашивать. Даже действия многопрофильных сотрудников можно разделить по зонам и назначить ответственных. Зачастую, сам исполнитель услуги не в силах в полной мере оценить свои собственные действия, поэтому для объективности оценки руководящий персонал должен быть ответственным за все процессы, играющие роль в обеспечении качества услуги.

Всё это означает, что организации для обеспечения клиентского сервиса необходимо сформировать правила взаимодействия с клиентами для каждого ответственного лица на его этапе работы. И всё это будет базироваться на миссии и философии компании.

У каждой компаний объём и содержание единых стандартов обслуживания различное. Шаблонного решения в данном вопросе не

существует, по причине того, что рынок услуг весьма специфичен и индивидуален. Однако в прописные стандарты клиентского сервиса в обязательном порядке должны входить следующие понятия:

- Термины и определения. Все слова, которые будут использоваться в ходе всех страниц должны быть кратко пояснены. В особенности это нужно сделать с теми, что могут иметь двойные понятия.

- Общие положения. Введение к документам, где рассказывается для кого, зачем, почему. На этих страницах сотрудник должен изучить и осознать всю ценность.

- Основные принципы. Основная идеология работы в компании. Обычно это около 10–20 пунктов с общими (надёжность, честность, скорость и др.), но в то же время важными словами.

- Стандарты общения. Прописываются все моменты взаимодействия на разных этапах. Например, если это выдача заказа, значит расписывается, как выглядит процесс, что говорить, как себя вести, что запрещено и т.д.

- Внешний вид. Описание, как должен выглядеть сотрудник в зависимости от его должности, пола и задачи. Пункт не сложный, но должен быть, так как для многих компаний внешний вид – это главная точка контакта.

Самый большой раздел из перечисленных, это «Стандарты общения». На одну должность он может доходить до 100 страниц.

Когда организация разрабатывает новые стандарты качества для клиентского сервиса, то это накладывает на сотрудников дополнительную ответственность и работу. А чем больше ответственности и работы, тем выше заработную плату ожидает сотрудник. Для этого необходимо не забывать об поощряющих коэффициентах или бонусы за успешное выполнение стандартов. И обязательно также предусмотреть систему штрафов за нарушения в работе с клиентом.

В связи с тем, что качественный клиентский сервис полностью зависит от человеческого фактора, то достичь 100% исполнения практически невозможно. Но это не отменяет факт контроля над сотрудниками. Для контроля персонала в

настоящее время проводятся множество мероприятий, самые популярные из которых это внутренний и внешний аудит, а также «тайный гость».

Для организации работа над клиентским сервисом проходит на постоянной основе. Даже при правильно разработанных стандартах и обученном персонале необходимо постоянно проводить мониторинги, как оценки уровня клиентского сервиса. При этом категоричная оценка в виде хорошо/плохо не подходит для сферы услуг. Более эффективен подход в процентном соотношении. Результат можно считать, как отдельно по каждому сотруднику, так и в целом по отделу<sup>18</sup>.

#### 1.4 Методы оценки качества сервиса

В отличие от товара, качество услуги оценить куда сложнее. И особенно сложно оценить качество предоставленного сервиса при оказании той или иной услуги. При соблюдении всех процедур и стандартов работы организации услугу не всегда можно считать качественной. В большинстве случаев конечно можно, однако есть и исключения. А говоря о качестве предоставленного сервиса, оценка в основном будет зависеть от мнения большинства. Как субъективный показатель, сервис зависит от мнения потребителей. Однако существуют общие нормы поведения и обслуживания, соблюдение которых в подавляющем своём большинстве удовлетворит потребителей услуги, согласно их ожиданиям. И чтобы сервис считался высоким, согласно современным тенденциям обслуживания в сфере услуг недостаточно просто удовлетворить – необходимо превзойти ожидания потребителя услуги, то есть их предвосхищать.

Разберём важность такого понятия как сервис на примере сферы авиа услуг. При покупке билета на самолёт необходимо указать класс, которым вы собираетесь полететь, самые основные из которых – это эконом и бизнес класс. При этом люди, путешествующие бизнес классом, летят на одном и том же

---

<sup>18</sup> Клиентский сервис: руководство по стандартам. Интервью с Никитой Жестковым: [сайт]. – URL: <https://in-scale.ru/blog/klientskij-servis-rukovodstvo-po-standartam> (дата обращения: 30.03.2020).

самолёте что и люди, летящие эконом классом. А значит такие показатели как удобство времени отлёта и прилёта, время, проведенное в пути, модель самолёта, погодные условия при полёте и вероятность задержки/отмены рейса абсолютно одинаковые как для эконом, так и для бизнес класса. За что же переплачивают клиенты, покупающие билеты в бизнес класс? Они переплачивают за сервис. Причём сервис, как и в аэропорту так и в салоне самолёта. Клиентам, летающим в салоне бизнес класса, предоставляются залы ожидания повышенной комфортности, право приоритетной посадки в самолёт без очередей, более комфортное кресло в салоне самолёта, более качественное питание и напитки во время полёта и более высокий уровень обслуживания в целом. Для этих людей важен сервис, и они готовы его купить за отдельные деньги.

Объем продаж авиабилетов в бизнес класс в 2019 году вырос на 17% по сравнению с годом ранее, по данным сервиса бронирования авиабилетов Skyscanner<sup>19</sup>. Это означает что в настоящее время спрос на сервис растёт и потребитель всё чаще хочет не просто оказанную услугу, а услугу, оказанную с высоким уровнем сервиса.

Как же можно оценить качество предоставленного сервиса? Самый популярный и самый верный ответ будет – спросить потребителя услуги. Именно исходя из мнения потребителей прописываются стандарты работы организации. Ведь решение о том хороший сервис оказала компания или нет решать будет именно клиент. Исходя из этого, основываясь на запросах, предпочтениях и удобствах клиентов компания строит свою работу в области обеспечения высокого сервиса при предоставлении услуг.

Чтобы узнать мнение потребителя существует множество инструментов: это локальные анкеты с наводящими вопросами, рассылка с анкетированием на почту, система оценки на веб сайтах, книга жалоб и предложений и другие

---

<sup>19</sup> Skyscanner [сайт]. – URL: <https://www.skyscanner.ru/> (дата обращения: 02.05.2020).

форматы сбора данных. Из-за большого охвата один из самых популярных и также самых значимых являются именно отзывы клиентов в сети интернет<sup>20</sup>.

Существуют различные виды количественных исследований, которые популярны в сервис менеджменте, это:

- Mystery Shopping (тайный покупатель; обычный потребитель, который прошел инструктаж и визит, после заносит результаты своей оценки в отчет, доступный менеджменту).

- Net Promoret Score (опрос потребителей, готовы ли они рекомендовать компанию своим знакомым).

- Опросы удовлетворенности потребителей (Customer Satisfaktion Research).

- Customer Efforts Score: метод, предложенный в 2010 году и ориентированный на оценку усилий клиента для получения сервиса. По мнению исследователей, чем меньше усилий клиент затрачивает, тем выше его лояльность.

- Внутренние виды исследований, такие как инспекции, аттестации персонала и др.

В современном менеджменте, направленном на улучшение качества услуги, популярная концепция «SERVQUAL», которая является моделью, предназначенной для помощи в оценке клиентского сервиса. Это можно увидеть и в самом названии – «SERV» (Service — Сервис) и «QUAL» (Quality – Качество).

Модель «SERVQUAL» нашла широкое применение в сфере услуг из-за внимания к особенностям восприятия целевой аудитории потребностей в сервисе, а также для измерения качества услуг, предоставляемых самой организацией. Кроме того, данная модель может быть использована и для понимания особенностей восприятия сотрудников организации касемо

---

<sup>20</sup> Как изменить уровень сервиса. Интервью с Еленой Цысарь: [сайт]. – URL: [https://forbes.kz/process/expertise/kak\\_izmerit\\_servis\\_-\\_idealnyiy\\_ili\\_net](https://forbes.kz/process/expertise/kak_izmerit_servis_-_idealnyiy_ili_net) (дата обращения: 30.03.2020).

качества предлагаемых сервисных услуг, чтобы понять, как их можно улучшить.

При использовании модели «SERVQUAL» в расчёт берутся пять основных параметров, из которых состоит «идеальный сервис»:

- Reliability (Надёжность);
- Tangibles (Физическое состояние);
- Assurance (Уверенность);
- Responsiveness (Отзывчивость);
- Empathy (Эмпатия).

Рассмотрим эти параметры подробнее.

▶ Надёжность

Под надёжностью имеется в виду способность организации выполнять то, что она обещает своим потребителям, должным образом и своевременно. Например,

- надлежащее осуществление процесса оплаты номера в отеле через электронный сервис бронирования;
- быстрый и точный ответ на корпоративную почту отеля;
- качественное обслуживание в ресторане и т.п.

Надёжность – это способность организации сделать для потребителей своей услуги то, что она пообещала сделать изначально, без каких-либо возникающих проблем в процессе выполнения услуги.

▶ Физическое состояние.

К физическому состоянию относится всё материальное, т.е. всё то, что потребитель способен ощутить своими органами чувств и как следствие оценить это. Данное измерение качества сервиса связано со всем, что касается вещей, задействованных в процессе оказания услуги. Например,

- внешний вид номерного фонда в отеле;
- внешний вид сотрудников операционных отделов;
- интерьер и чистота внутри помещений и т.д.



Естественно, что любой клиент, который ожидает хорошего сервиса, думая о нём, включает в него и такие материальные вещи.

▶ Уверенность

Под уверенностью значится способность представителя организации вызвать к себе доверие и воспринимаемая потребителем услуги компетентность сотрудника. Например:

- ощущение потребителем своей безопасности на территории организации и при проведении финансовых операций;
- внешние показатели профессионализма, такие как внешний вид, униформа и т.п.;
- высокий профессионализм представителя организации и т.п.

Чем субъективнее то, что делает сотрудник, тем большее доверие это вызывает у клиента.

▶ Отзывчивость

Отзывчивость означает то, как легко, по мнению потребителя, представители организации реагируют на их дополнительные пожелания и просьбы. Например,

- как быстро выполняется бронь номера в отеле;
- как доброжелательно и приветливо приветствуют клиента сотрудники;
- как реагируют сотрудники на жалобы и замечания гостей отеля и т.п.

Отзывчивость представляет собой тот показатель, который позволяет потребителю чувствовать, что компания не безразлична по отношению к нему, и всегда готова пойти навстречу.

▶ Эмпатия

Эмпатия в рамках данной модели – это особое отношение к каждому отдельному потребителю услуги, учёт именно его особенностей, стремление к пониманию его индивидуальных потребностей и желание удовлетворить их, предоставив грамотный индивидуальный сервис. Например,

- умение сотрудника отеля изъясняться на языке гостя;
- готовность принести во время проживания не одно, а два одеяла, если гостю холодно;
- приготовление в ресторане блюда с учётом особых пожеланий посетителя и т.п.

Эмпатия является желанием пойти на уступки клиенту, изменить собственные действия, чтобы он остался доволен. В свою очередь, это вызывает у клиента ощущение, что в организации понимают именно его<sup>21</sup>.

Анализ данных параметров в организации позволит всесторонне оценить качество предоставляемого сервиса и начать действия по его повышению при выявлении слабых сторон.

### 1.5 Отличительные особенности гостиничного сервиса

У гостиничного бизнеса, как и у любого другого поставщика услуг, есть свои особенности предоставления сервиса. Услуга – это любая деятельность, которую одна сторона (гостиничное предприятие) может предложить другой (клиенту), неосязаемое действие, не приводящее к владению чем-либо. И её предоставление в некоторых случаях может быть связано с материальным продуктом<sup>22</sup>. Получается, что неким материальным продуктом служит предоставление номера в отеле во временное пользование, однако от обычной аренды жилья гостиничный бизнес отличает множество факторов, самым важным из которых является именно сервис.

В гостиничном хозяйстве сервисом называется система мер, обеспечивающих высокий уровень комфорта, удовлетворяющих разнообразные бытовые, хозяйственные запросы гостей и даже психологические.

Необходимо отметить, что сервис должен строиться не только по принципу спроса (что хочет гость), но и по принципу предложения (гостиница предлагает новые услуги, которые может оказать, а гость выбирает), но нельзя

---

<sup>21</sup> Модель «Servqual» – эффективный способ измерения сервиса [сайт]. – URL: <https://4brain.ru/blog/модель-servqual/> (дата обращения: 30.04.2020).

<sup>22</sup> Туризм, гостеприимство, сервис: Слов. – справ. / Ред. Л.П.Воронкова, 2003.

навязывать услуги. В соответствии с «Правилами предоставления гостиничных услуг в РФ» (утверждены постановлением Правительства РФ от 25 апреля 1997 г. №490) исполнитель не вправе без согласия потребителя предоставлять дополнительные услуги, оказываемые за плату. Потребитель вправе отказаться от оплаты услуг, не предусмотренных договором. Также запрещается обуславливать выполнение одних услуг обязательным оказанием других услуг<sup>23</sup>.

Организационная структура гостиницы (гостиничного предприятия) определяется ее назначением, категорией, размером номерного фонда, местоположением, спецификой гостей и другими факторами<sup>24</sup>. Поэтому невозможно предложить единую, идеальную организационную модель современной гостиницы, которая отвечала бы всем стандартам высокого сервиса, однако можно выделить основные службы, необходимые для любой гостиницы:

- Административно-управленческая;
- приема и размещения;
- обслуживания номерного фонда;
- общественного питания;
- коммерческую;
- инженерно-техническую;
- вспомогательные и дополнительные.

Исходя из определения гостиничного сервиса, логично рассмотреть вклад каждой службы в организацию гостиничного дела. Это, прежде всего, взаимодействие всех служб гостиницы, направленных на удовлетворение потребностей гостя. Гостиничные службы, их число и количество занятых в них людей зависит, как от размера отеля, так и от его статуса (категории звездности).

---

<sup>23</sup> «Правилами предоставления гостиничных услуг в РФ» [федер. закон: утвержденный постановлением Правительства РФ от 25 апреля 1997 г. №490: по сост. На 10 апр. 2020 г.].

<sup>24</sup> Тимохина Т.Л. Организация административно-хозяйственной службы гостиницы: учебное пособие.-М: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2008.

Культура обслуживания как составляющее сервиса – это важный элемент организационной культуры, направленный на обслуживание клиентов на основе определенных правил, процедур, практических навыков и умений<sup>25</sup>. Культура обслуживания диктуется политикой предприятия, поддерживается системой поощрений персонала обслуживания и рядом других мероприятий. Она вырабатывается каждой гостиницей. В одной гостинице она может быть очень низкой, в другой же – достаточно высокой. Проявление высокой культуры обслуживания определяется через поведение персонала, который четко знает, как действовать в любой ситуации и что от него ожидают клиенты и руководство, а также тем, что высокая культура делает всех работников целеустремленными и заставляет с уважением относиться к своей гостинице.

Культура обслуживания – это комплексное понятие, слагаемыми которого являются:

- безопасность и экологичность при обслуживании;
- эстетика интерьера, создание комфортных условий обслуживания;
- знание психологических особенностей личности и процесса обслуживания;
- знание и соблюдение персоналом эстетических норм обслуживания;
- знание и соблюдение персоналом, устанавливающих порядок и очередность обслуживания гостей<sup>26</sup>.

Таким образом, одной из составляющих культуры обслуживания является культура поведения персонала. Изучая культуру поведения работников сферы гостиничного сервиса, специалисты выделяют две стороны: контакты с гостем и контакты с персоналом, которые подразумевают в первую очередь организацию проживания и самое главное – общение с гостем. Независимо от интерьера и условий проживания в гостинице крайне важным остаются уровень обслуживания и общения с гостем.

---

<sup>25</sup> Управление качеством : учебник / Басовский Л.Е., Протасьев В.Б. – М.: «ИНФРА-М», 2008.

<sup>26</sup> Официальный сайт «Radisson Hotel Group» [сайт]. – URL: <https://www.radissonhotelgroup.com/home> (дата обращения: 01.05.2020).

Целью обслуживающего персонала является создание открытой, дружелюбной атмосферы, поэтому, обращаясь к гостю по имени или фамилии, любой работник гостиницы сможет добиться расположения гостя. Гости и сотрудники должны строить свои отношения на взаимном уважении, становясь равноправными деловыми партнерами. Необходимо, чтобы каждый гость мог обратиться к любому сотруднику гостиницы со своими проблемами и работами и его ожидания оправдались. Именно такой уровень обслуживания является гарантией успеха и конкурентоспособности на рынке гостиничных услуг. Каждый сотрудник должен понимать, что качество – это не недоступная роскошь, а неусыпное внимание к потребностям гостей. Персонал любой гостиницы должен быть открыт для перемен и новых путей постоянного совершенствования обслуживания гостей.

Культура поведения гостиничного работника включает в себя все стороны внешней и внутренней культуры человека, а именно: правила обхождения и обращения, умение правильно выражать свои мысли, соблюдать речевой этикет. Вежливость свидетельствует о культуре человека, его отношении к работе и к коллективу. Для гостиничного работника очень важно быть тактичным во взаимоотношениях с гостями, постоянно помнить об уважении к человеку. Тактичное поведение гостиничных работников складывается из ряда факторов. Главный из них – это умение не замечать ошибок и недостатков в поведении гостей, не акцентировать на них внимание, не проявлять излишнего любопытства к их одежде, обычаям, традициям. Нельзя задавать ненужных вопросов, рассказывать о своих делах, проявлять назойливость. Нельзя показывать гостю, нравится ли он тебе или нет, делать ненужные замечания, высказывать различные претензии, расспрашивать гостей о личной жизни. Необходимо вести себя тактично и по отношению к посетителям гостей – нельзя расспрашивать их о цели визита, а также заходить в номер без разрешения проживающего.

Тактичность проявляется и во внимании к гостю. Если гость заболел, нужно помочь ему достать лекарство, позвонить по телефону. Особенно

внимательными и тактичными надо быть к пожилым людям, прощать их слабости – ведь они часто рассеяны, забывчивы и ранимы. Достоинство и скромность – обязательные для гостиничного работника черты человеческого характера. Если скромность требует сдержанности и такта в общении, то дисциплина – соблюдения установленного порядка, аккуратности, точности. Скромность и дисциплина предполагают и высокое чувство ответственности за порученный участок работы.

Длительные «контакты» гостей с обслуживающим персоналом иногда приводят к фамильярности, выходящей за рамки служебных взаимоотношений. Обслуживающий персонал должен помнить всегда, что этаж или комната горничных – это, прежде всего служебные помещения, а персонал, занятый в смене, находится при исполнении служебных обязанностей.

Культура общения тесно связана с культурой речи человека. Гостиничному работнику необходимо уметь грамотно, ясно излагать свои мысли. За культурой речи, как и за тоном, нужно следить постоянно. Культура речевого этикета предполагает не только умение говорить, но и умение слушать. Внимательно выслушать собеседника, не перебивая его, и проявить при этом искреннее участие – искусство. Гость с первого шага при входе в гостиницу и до самого отъезда из нее должен чувствовать уважение к себе.

Существуют общие правила поведения персонала гостиниц для обеспечения высокого сервиса:

- Работник гостиницы должен быть всегда готов оказать клиенту услугу;
- Работник должен демонстрировать позитивное отношение к гостю: показывать уважение, вести беседу вежливо, сохранять выдержку.
- Работник должен улыбаться гостю, поддерживать контакт глазами.
- Нужно уметь тактично информировать гостя и сообщать ему даже неприятные новости.

– Ни один работник гостиницы не имеет право спорить с гостем, даже по пустякам. А если ему не очень понятно желание гостя, то вежливо переспросить.

– Проблемы гостя нужно решать быстро и безотлагательно. Работник гостиницы должен сделать все возможное, чтобы успокоить гостя.

– Каждый работник должен демонстрировать уверенность и компетентность.

– Работники гостиницы должны нести ответственность за максимальный уровень чистоты гостиницы.

Качество гостиничного сервиса во многом определяет уровень продажи услуг отеля. От тесного взаимодействия всех служб гостиницы зависит эффективность работы отеля в целом. Эффективность работы гостиницы зависит от загрузки отеля, то есть от востребованности гостиницы. На показатель эффективности влияет качество организации сервиса. Качество весьма сложный, интегративный критерий для оценивания уровня организации сервиса.

Качество включает в себя:

- организацию сервиса;
- управление;
- услуги;
- интерьер (фасад, оборудование номеров);
- персонал;
- атмосфера (психологический климат).

Таким образом, в работе гостиничного сервиса существует большое количество нюансов, что обуславливает введение особых требований к персоналу и отличный от прочих предприятий характер продажи услуг. Специфической чертой гостиничных услуг является их непостоянство. Они отличаются изменчивостью, содержание зависит от того, кто их оказывает и при каких условиях. В конечном счете мы можем выделить ряд особенностей услуг сферы гостеприимства: услуги имеют нематериальный характер,

ограниченные возможности хранения, срочный характер услуг, периодический (сезонный) характер спроса на гостиничные услуги, неоднородность качества обслуживания.

Гостиничная услуга имеет ряд специфических характеристик:

– Процесс производства услуги, как правило, не совпадает с процессом ее потребления. Например, уборка или подготовка номера не совпадает по времени с моментом его продажи в службе приема и размещения и непосредственным заселением клиента. Не одновременность характеризует и услуги питания. Однако составляющей любой услуги является сервис. Данное понятие мы трактуем как обслуживание, направленное на изменение физического, психологического и иного состояния потребителя. Так вот оказание сервиса будет всегда совпадать по времени с моментом его потребления, потому как нельзя быть вежливым и учтивым, до или после встречи с клиентом.

– Ограниченная возможность хранения. Услуги нельзя накапливать и хранить. У организаций, оказывающих услуги, нет необходимости их складировать, «перепроизводить» или «затовариваться».

– Срочный характер гостиничных услуг. Проблемы, касающиеся предоставления услуги должны решаться быстро. Время предоставления ряда гостиничных услуг в современных отелях измеряется секундами. Интересно, что самое быстрое обслуживание в мире предоставляется гостиницами Токио. В их стандартах обслуживания время на оформление при заезде, оплату и выдачу ключей ограничено 45 секундами. В большинстве других отелей на эти операции отводится 10–15 минут.

– Услуги как объект реализации неосязаемы: их нельзя потрогать, а можно лишь описать. Отсюда следует вывод о необходимости предъявления повышенных требований к документальному оформлению реализуемой услуги, качеству предоставляемой клиенту информации о ней.

– Качество услуг может изменяться: между предварительным описанием реализуемых услуг и реально оказываемыми услугами согласно



этому описанию может возникать существенная разница. Это объясняется невозможностью до конца стандартизировать или технологизировать услугу, так как люди, ее предоставляющие, будут всегда вести себя по-разному. Например, администратор из службы приема может быть менее учтив с клиентом А, нежели с клиентом Б.

– Все же широкое участие персонала в технологическом цикле также является важной особенностью гостиничных услуг. Его поведение контролируется стандартами обслуживания – комплексами обязательных для исполнения правил обслуживания клиентов, которые призваны гарантировать установленный уровень качества всех технологических операций.

– Спрос на гостиничные услуги изменчив, характеризуется крупными и сложными колебаниями, однако предсказуем и прогнозируем. Спрос на размещение отдыхающих туристов носит сезонный, уик-эндный характер, а деловые туристы пользуются услугами отелей в будние дни независимо от времени года.

– Зависимость гостиничных услуг от целей путешествия объясняется тем, что решения гостя посетить определенное место основывается, как правило, не на факторе наличия в этом месте конкретной гостиницы. Оно определяется аттрактивностью места пребывания, личными целями путешествия, финансовыми возможностями и другими факторами.

– Взаимозависимость. На продажу гостиничной услуги оказывают влияние маркетинговые решения, принятые администрацией, турагентами, туроператорами. Колебания спроса непосредственным образом связаны с социально-экономической и политической обстановкой месторасположения гостиницы.

– У покупателя нет возможности оценить и изучить полностью образец услуги до покупки. Поэтому возникают проблемы с дистрибуцией. Связанные с повышенным вниманием к документальному оформлению услуги.

– Важной особенностью гостиничных услуг является отсутствие незавершенности производства<sup>27</sup>.

### 1.6 Материальные и нематериальные ценности в сфере гостиничных услуг

Говоря о материальных и нематериальных характеристиках услуг, предоставляемых в отелях, прежде всего необходимо разграничить это понятие для отеля как единицы из гостиничного бренда и для отдельно взятого отеля и микроклимата в нём.

Ценность гостиничного бренда в целом часто различают по его материальной и нематериальной стоимости. Нематериальная стоимость бренда обычно включает те аспекты, которые наиболее очевидны для потребителя, но которым намного сложнее оценить в конкретных суммах. Наилучший пример этого – название и имидж бренда.

С другой стороны, материальные характеристики – это те специфические компоненты бренда, которые могут быть точно определены, измерены, и таким образом оценены. Они включают в себя инфраструктуру маркетинга и продаж, стратегические альянсы и программы лояльности, компоненты которые или имеют конкретную ценность, или генерируют потоки наличности для гостиничного бизнеса.

Операционные преимущества крупного гостиничного бренда:

- Доверие потребителей, стабильность и способность приносить доходы, которые может предложить выбранный гостиничный бренд;
- Проверенные признанные в мире операционные стандарты, которые гарантируют постоянный контроль деятельности всех подразделений отеля.
- Постоянные тренинги гостиничного персонала, позволяющие по окончании контракта управления значительно улучшить продуктивность деятельности отеля и квалификации его работников.

---

<sup>27</sup> Управление качеством : учебник / Басовский Л.Е., Протасьев В.Б. – М.: «ИНФРА–М», 2008.

– Постоянное поддержание надлежащего состояния всего оборудования отеля, позволяющее ему по окончании контракта находиться в отличном состоянии.

– Позиционирование на рынке, которое гарантирует владельцу поддержание высокого престижа и ценности марки в течение всего периода контракта с управляющей компанией.

– Тотальное управление качеством, часто под жесткими стандартами ISO.

Маркетинговые преимущества крупного гостиничного бренда:

– Доступ к международным системам бронирования (порталы бронирования, call–центры, GDS и E–дистрибуция).

– Команда продаж и маркетинга, работающая над улучшением загрузки и прибыльности отелей, благодаря синергии действий офисов бренда по всему миру и соглашениями с основными международными корпоративными клиентами, туроператорами, турагенствами и консорциумами.

– Управление продажами через стандарты бренда с помощью политики контроля расходов.

– Знание и удержание клиентуры благодаря программам лояльности.

– Доступ к глобальным стратегическим альянсам, которые дают владельцам преимущества от союза с региональными гостиничными партнерами, авиакомпаниями и другими участниками рынка<sup>28</sup>.

А теперь рассмотрим отель как самостоятельную единицу без его привязки к какому–либо гостиничному бренду. Руководствуясь простой логикой и называя «материальные ценности» тем что можно осязать, а «нематериальные ценности» тем что нельзя осязать, получаться результаты изложенные в таблице 3.

---

<sup>28</sup> Интервью с Марко С.Рентч, Вице–президент Networld в Европе «Гостиничный и ресторанный бизнес» [сайт].  
– URL: <http://prohotelia.com/2009/10/преимущества–брендинга–отелей/>. (дата обращения: 18.04.2020).

Материальные и нематериальные ценности в отеле<sup>29</sup>

Показатель удобства для гостя	Материальные ценности	Нематериальные ценности
1) Качество номера в общем	Мебель, ремонт в помещении, технические и осветительные приборы, ковровое покрытие	Эргономичность и уютная атмосфера, приятный интерьер
2) Качество сна	Кровать, ортопедический матрас, шторы black out	Чувство защищенности и спокойствия во время сна, отсутствие внешних раздражителей (табличка do not disturb)
3) Качество завтрака	Свежие продукты, широкий ассортимент блюд, оборудованная шведская линия	Разнообразие меню, обслуживание персонала на завтраке, вкус блюд, приятная атмосфера
4) Процедура заселения и выселения	Оборудование зоны ресепшн, количество ставок персонала, техническая оснащённость стойки приёма и размещения	Доброжелательность персонала, готовность помочь с любой просьбой, лояльность к гостю, «extra service»
5) Удобство нахождения в отеле на протяжении всего проживания	Наличие нужного количества лифтов, функционирование всех систем обслуживания здания (электричество, горячая/ холодная вода, системы отопления/ кондиционирования), шумоизоляция помещений, количество ставок дежурного персонала, качество дополнительных принадлежностей в номере	Общая атмосфера отеля (не перегруженность, фоновая музыка, чистота общественных зон), приветливость и профессионализм персонала, быстрое реагирование на просьбы/ решение возникнувших проблем, предвосхищение ожиданий

Исходя из таблицы видно, что и материальные и нематериальные показатели одинаково важны и при неудовлетворительном качестве одного их

<sup>29</sup> Составлено автором

них общий показатель удобства для гостей не может считаться выполненным высококачественно.

### 1.7 Сервис как объект повышения конкурентоспособности услуги

Клиентский сервис имеет решающее значение для эффективной конкуренции. Раньше выбор касательно сотрудничества с новой компанией совершался сугубо исходя из стоимости продукта и его характеристик. Однако в настоящее время решающим фактором является весь опыт взаимодействия, включая общение с представителями бренда.

По данным «Gartner», 89% компаний в настоящее время рассчитывают конкурировать преимущественно в сфере клиентского сервиса<sup>30</sup>.

Когда сотрудники, вовлечённые в обслуживание покупателя, предугадывают и опережают потребности своих клиентов, они получают преимущество, которое выделяет компанию на фоне конкурентов.

Для оценки роли сервиса в конкурентоспособности услуги был проведен социологический эксперимент. Суть эксперимента очень проста: людям разных возрастов, социальных статусов и классов предлагалось выбрать объект размещения, в котором они остановились бы из данного перечня:

- Отличный отель с комфортабельной кроватью и дружелюбным персоналом, однако стоимость на порядок выше среднего.
- Безукоризненный сервис по очень привлекательной цене, но в номере явно давно не делали ремонт.
- Прекрасно укомплектованный и светлый номер по выгодной цене, но вечные недочёты со стороны персонала значительно снижают сервис.
- Сервис в этом отеле высший класс! Однако мебель в номере очень старая, да и цена «кусается».
- Комфортабельная ванная комната и весь номер в целом, но как-то дорого, да ещё и при таком отсутствии сервиса!

---

<sup>30</sup> Официальный сайт компании «Gartner» [сайт]. – URL: <https://www.gartner.com/en> (дата обращения: 07.04.2020).

– Безусловно, самый дешевый вариант, который только можно было найти. Но зайдя внутрь становится понятно почему... В номере всё «еле дышит», да и к персоналу сколько не обращайся реакции ноль.

Понятно, что цель пребывания в отеле может быть разной и для разных форматов поездки, опрашиваемые выбрали бы разные объекты размещения. Однако, опрашиваемым не давалось никакой дополнительной информации, и лишь предлагалось выбрать из шести перечисленных пунктов. Отсутствие дополнительной информации предполагает непредвзятость и «усредненный» выбор из всевозможных вариантов для каждого отдельного человека.

Составлены тезисы были исходя из комбинирования сильных и слабых сторон в трех направлениях: сервис, номер и цена, как показано в таблице 4. Причём первые три тезиса составлены исходя их пропорции: две сильные стороны и одна слабая сторона. А три последних тезиса составлены исходя из пропорции: две слабые стороны и одна сильная стороны. По этой причине результаты опроса можно легко спрогнозировать в пользу первых трех тезисов.

Таблица 4

Комбинация сильных и слабых сторон в социологическом эксперименте<sup>31</sup>

Тезис	Сервис	Номер	Цена
1	+ Сильная сторона	+ Сильная сторона	– Слабая сторона
2	+ Сильная сторона	– Слабая сторона	+ Сильная сторона
3	– Слабая сторона	+ Сильная сторона	+ Сильная сторона
4	+ Сильная сторона	– Слабая сторона	– Слабая сторона
5	– Слабая сторона	+ Сильная сторона	– Слабая сторона
6	– Слабая сторона	– Слабая сторона	+ Сильная сторона

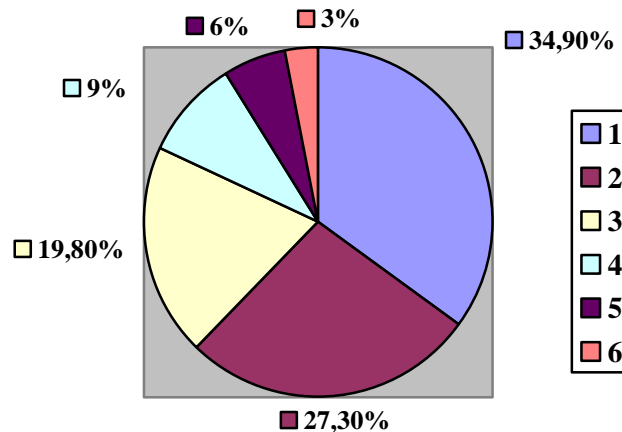
Исходя из результатов, представленных на диаграмме 1, по 66 опрошенным людям, наблюдается, что около 82% опрошенных, а это 54 человека, выбрали из первых трех тезисов, как и предполагалось. Первые две лидирующие позиции заняли первые два тезиса, оба из которых включали себя

<sup>31</sup> Составлено автором

сервис как сильную сторону. Также примечательно, что если рассматривать вторую тройку тезисов отдельно, как более слабую в сумме сильных и слабых сторон, то лидирующий показатель в этой тройке является тезис номер 4, включающий в себя сервис как единственную сильную сторону.

Диаграмма 1

Результаты социологического эксперимента<sup>32</sup>



Исходя из этого, можно сделать вывод, что сервис является одним из основополагающих показателей при выборе отеля потребителем. И в подавляющем своём большинстве даже самым важным показателем.

Ещё один способ показать весомость сервиса в сравнении с материальными удобствами это посчитать коэффициент весомости показателей конкурентоспособности. Для данных расчётов был сформирован список показателей конкурентоспособности предоставления гостиничных услуг:

1. Качество ремонта в номере
2. Сервис, предоставляемый персоналом отеля
3. Расположение отеля
4. Качество спального места
5. Качество завтрака

Данные показатели попросили проранжировать пятерых часто путешествующих людей, и расставить приоритеты по каждому пункту в

<sup>32</sup> Составлено автором

балловой оценке от 1 до 5, где 1 балл – это наименее приоритетно и не имело особого значения для гостя, а 5 баллов – это высший приоритет. Каждый балл можно было проставить только один раз.

Таблица 5

Расчёт коэффициента весомости показателей конкурентоспособности<sup>33</sup>

Эксперты	Показатели конкурентоспособности					Сумма рангов всех показателей
	$M_{x1}$	$M_{x2}$	$M_{x3}$	$M_{x4}$	$M_{x5}$	
1	2	4	1	5	3	15
2	3	5	2	4	1	15
3	5	4	2	3	1	15
4	4	5	1	3	2	15
5	2	5	3	4	1	15
	<b>16</b>	<b>23</b>	<b>9</b>	<b>19</b>	<b>8</b>	<b>75</b>

$$m_1 = \frac{16}{75} = 0.213_{34}$$

где  $m_1$  – показатель конкурентоспособности «качество ремонта в номере».

$$m_2 = \frac{23}{75} = 0.306$$

где  $m_2$  – показатель конкурентоспособности «Сервис, предоставляемый персоналом отеля».

$$m_3 = \frac{9}{75} = 0.120$$

где  $m_3$  – показатель конкурентоспособности «расположение отеля».

$$m_4 = \frac{19}{75} = 0.253$$

где  $m_4$  – показатель конкурентоспособности «качество спального места».

$$m_5 = \frac{8}{75} = 0.106$$

где  $m_5$  – показатель конкурентоспособности «качество завтрака».

<sup>33</sup> Составлено автором

<sup>34</sup> «Calculator888» [сайт]. – URL: <http://www.calculator888.ru> (дата обращения: 01.04.2020).



Расчёт коэффициента весомости показателей конкурентоспособности показал, что самым весовым показателем является номер 2, а это «Сервис, предоставляемый персоналом отеля» набравший наивысший показатель 0,306. Что ещё раз доказывает, что для повышения конкурентоспособности предоставления гостиничных услуг необходимо сделать акцент именно на повышении качества сервиса.

Исходя из проведенного анализа литературы на тему исследования, можно сделать вывод, что качество сервиса напрямую влияет на качество всей услуги в целом. Так как услуги по большей части это нематериальный продукт, то и подход к оценке показателей качества услуги различен с товаром. Для оценки и повышения качества сервиса услуги можно применять петлю качества услуги, как инструмент системы менеджмента качества, концепцию «SERVQUAL» и многое другое. А также необходимо внедрять понятие клиентского сервиса, ведь нематериальные ценности в сфере гостиничных услуг в условиях современного рынка оцениваются на ряду, а то и выше чем материальные ценности. А это означает, что непрерывная работа над сервисом в любой организации будет благотворно сказываться на повышении конкурентоспособности работы всей организации в целом.

## 2 ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАЧЕСТВА СЕРВИСА В СФЕРЕ ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ НА ПРИМЕРЕ ОТЕЛЯ PARK INN BY RADISSON EKATERINBURG

### 2.1 Ожидания гостя, касательно гостиничного сервиса четырех звёздного отеля

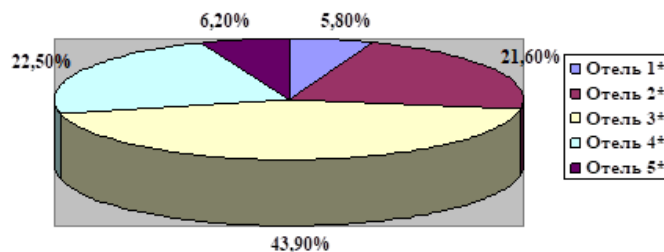
В наши дни в сфере гостиничного бизнеса конкуренция очень высока. Каждый день в мире открывается несколько отелей и каждый из них надеется занять свою нишу в этой отрасли. Из-за огромного многообразия средств размещения внедрение различных систем классификации было необходимо, как минимум для потребителя и его упрощения поиска отеля нужного класса.

Статистическая компания «Bold Data», находящаяся в Марокко, специализируется на аналитике больших данных, в том числе и в отельном секторе. Специалисты данной компании собрали и изучили информацию из международных платформ бронирования, отельных агрегаторов и других профессиональных турсервисов. Как показало исследование, количество объектов размещения (от отелей до хостелов) на 2019 год по всей планете составляет 1 073 500. Среди них 402 933 объекта размещения с присвоенными «звездами» [30]. Как видно из диаграммы 2 «Доли отелей различных категорий в общем количестве отелей со «звездами» в мире» самая большая доля приходится на сегмент трехзвездочных отелей. На втором месте отели с четырьмя звездами, которые предоставляют более высокий сервис по сравнению с трёхзвездочными, которые мы и рассмотрим.

Ожидание гостя, прежде всего, напрямую связано именно с такой классификацией отеля как звездность. Это самый удобный способ для гостя, не тратя много времени на ознакомление с услугами с спецификой конкретного отеля понять, что он из себя представляет в общепризнанном виде. Зачастую эта оценка играет отнюдь не самую важную роль, однако потребитель как минимум может быть уверен в соблюдении отелем основных требований для получения статуса звездности.

Диаграмма 2

Доли отелей различных категорий в общем количестве отелей со «звездами» в мире<sup>35</sup>



Существуют и другие показатели, помимо звездности, которыми пользуются потребители гостиничной услуги – это рейтинги на сайтах бронирования, рекомендации от других путешественников или друзей и близких, фотографии и описание отеля и др. Однако эти показатели более субъективны чем «звезды», так как последнее присваивают специальные сертифицированные органы, а это является показателем соответствия отеля присвоенного ему уровня.

Для потребителя образ отеля четырех звезд складывается в основном из опыта предыдущих путешествий в отелях такого же класса, или из рассказов знакомых, чем из сухого перечня требований к отелям для присвоения такой категории.

В требованиях к присвоению звездности имеется, например, наличие автомобильных мест не менее 25% от количества общего номерного фонда, жилая площадь однокомнатного номера не менее 14кв.м., внутренний предохранитель в замке, минимальный размер односпальной кровати 90см x 120см и другие<sup>36</sup>.

Однако для гостя более важна общая атмосфера и обстановка, которая складывается отчасти из-за соблюдения всех стандартов. То есть гость может не обратить внимание на то, что расстояние между прикроватным столиком и

<sup>35</sup> Составлено автором по [30]

<sup>36</sup> «Порядок классификации объектов туристской индустрии, включающих гостиницы и иные средства размещения, горнолыжные трассы и пляжи, осуществляемой аккредитованными организациями», [Федер. закон: утвержденный приказом Минкультуры России от 11.07.2014 г. № 1215: по сост. на 1 апр. 2020 г.] – Москва.

самой кроватью соответствует стандартам, однако он обязательно обратит внимание на то, что номер в целом удобен и эргономичен.

Для более детального изучения потребностей и расстановки приоритетов гостей четырёх звёздных отелей нами было проведено анкетирование гостей отеля Park Inn by Radisson Ekaterinburg во время процедуры выселения. В анкете гостям предлагалось расставить приоритеты по каждому пункту в балловой оценке от 1 до 10, где 1 балл – это наименее приоритетно и не имело особого значения для гостя, а 10 баллов – это высший приоритет и главный показатель качества услуги для гостя. Каждый бал можно было проставить только один раз. Причём критерии для оценки предлагались как материальные (связанные с качеством номерного фонда и функционирования отеля в целом), так и нематериальные (основанные в основном на работе персонала отеля и предоставленном обслуживании). Также для более точного анализа в анкету был включен вопрос о цели визита гостя, так как всегда стоит учитывать специфику отеля. Отель Park Inn by Radisson Ekaterinburg является бизнес отелем и специализируется на командировочных гостях. Одним из критериев материальной оценки служит цена номера за ночь, а гостям в рабочих поездках её полностью возмещает их фирма отправитель, поэтому результаты анкетирования командировочных гостей и прочих рассмотрены отдельно друг от друга.

Как мы видим из таблицы 6 «Ранжирование критериев по приоритетности гостями отеля Park Inn by Radisson Ekaterinburg (кроме командировочных)» средний балл у нематериального показателя «профессионализм персонала отеля» и материального показателя «качество состояния номера» близок к высшему баллу и находится практически на одном уровне. Также следует заметить, что показатель «стоимость номера за ночь» чей средний балл 8,3 находится на третьем месте по значимости для гостей, которые посетили отель не по рабочим делам.

Ранжирование критериев по приоритетности гостями отеля  
Park Inn by Radisson Ekaterinburg (кроме командировочных)<sup>37</sup>

Место согласно ранжированию	Критерий	Средний балл
1	Профессионализм персонала отеля (приветливость, готовность выполнить любую просьбу)	9,6
2	Качество состояния номера (качество мебели, ванной комнаты, всей техники и осветительных приборов)	9,4
3	Стоимость номера за ночь	8,3
4	Удобное месторасположение отеля	7,1
5	Лояльность отеля к гостям (наличие бонусной программы для постоянных гостей, комплименты при заселении, «персональный сервис»)	6,2
6	Чистота номера и общественных зон	5,3
7	Работа ресторана и лобби бара (качество интерьера, сервиса и ассортимент меню)	4,1
8	Наличие дополнительных услуг в отеле (спортивный зал, услуги прачечной, обслуживание в номерах, услуги такси)	3,8
9	Состояние парковки отеля (наличие свободных мест, удобство расположения парковочных мест по отношению к лобби зоне отеля)	2,5
10	Безопасность отеля (наличие сертификата соответствия всем требованиям безопасности, план эвакуации в номере, доступность пожарных выходов)	1,6

А теперь для сравнения представлены общие результаты анализа, включая гостей, посетивших отель в связи с рабочей необходимостью. Средний балл за критерий «стоимость номера за ночь» упал с 8,3 баллов до 4,3 баллов, что сильно изменило общие результаты. Однако неизменно лидирующую позицию занимают два показателя: профессионализм персонала отеля и

<sup>37</sup> Составлено автором

качество состояния номера. Причём что в первом случае оценки без мнения командировочных гостей, что во втором с их мнением, критерий «профессионализм персонала отеля» с совсем небольшим отрывом, однако является приоритетным критерием у большинства гостей. А значит, что имеет место предположение о том, что гости четырех звездочных отелей ставят такие нематериальные показатели как сервис иногда даже выше чем такой материальный показатель как качество номерного фонда отеля.

Таблица 7

Ранжирование критериев по приоритетности гостями отеля Park Inn by Radisson Ekaterinburg<sup>38</sup>

Место согласно ранжированию	Критерий	Средний балл
1	Профессионализм персонала отеля (приветливость, готовность выполнить любую просьбу)	9,3
2	Качество состояния номера (качество мебели, ванной комнаты, всей техники и осветительных приборов)	9,2
3	Удобное месторасположение отеля	8,0
4	Лояльность отеля к гостям (наличие бонусной программы для постоянных гостей, комплименты при заселении, «персональный сервис»)	7,8
5	Чистота номера и общественных зон	6,2
6	Наличие дополнительных услуг в отеле (спортивный зал, услуги прачечной, обслуживание в номерах, услуги такси)	4,8
7	Стоимость номера за ночь	4,3
8	Работа ресторана и лобби бара (качество интерьера, сервиса и ассортимент меню)	3,8
9	Состояние парковки отеля (наличие свободных мест, удобство расположения парковочных мест по отношению к лобби зоне отеля)	2,1
10	Безопасность отеля (наличие сертификата соответствия всем требованиям безопасности, план эвакуации в номере, доступность пожарных выходов)	1,9

<sup>38</sup> Составлено автором

Как показывает практика, подавляющее большинство гостей отеля уже ранее имели опыт проживания в четырех звездных отелях. Даже не совсем опытный путешественник способен оценить уровень комфорта по его личным критериям. Однако работа персонала отеля, которая и обеспечивает высококачественный гостиничный сервис, является одним из главных или даже самым главным показателем качества гостиничной услуги для гостя.

## 2.2 Внутрикorporативные стандарты Radisson Hotel Group для обеспечения высококлассного сервиса

Radisson Hotel Group (ранее «Carlson Rezidor Hotel Group») является одной из крупнейших в мире гостиничных групп с семью уникальными гостиничными брендами, более 1400 действующими и строящимися отелями по всему миру. Компания имеет более чем 75-летний опыт работы в сфере гостеприимства. Благодаря этому опыту Radisson Hotel Group выросла и стала одной из крупнейших гостиничных компаний в отрасли с мощным набором брендов, которые обеспечивают гостеприимство мирового класса и исключительный сервис.

Портфолио Radisson Hotel Group включает в себя:

- Country Inn & Suites by Radisson.
- Park Plaza;
- Radisson RED;
- Radisson Blu;
- Radisson Collection;
- Radisson;
- Park Inn by Radisson;

Гости могут воспользоваться глобальной программой вознаграждений «Radisson Rewards» (ранее Club Carlson), которая предлагает уникальные и

персонализированные способы создания незабываемых моментов, которые важны для гостей. «Radisson Rewards» предлагает исключительные преимущества лояльности для гостей, организаторов встреч, туристических агентов и деловых партнеров. Для проведения мероприятий «Radisson Hotel Group» предлагает множество полностью оборудованных конференц-залов с быстрым бесплатным Wi-Fi и аудио / видео технологиями.

Данный бренд воплощает современное видение гостеприимства, включая местную специфику, стильный дизайн и уникальные локации. Долгосрочное видение бренда состоит в том, чтобы быть главной компанией, которую захотят выбрать гости, владельцы и инвесторы, а также талантливые сотрудники. Компания работает над тем, чтобы всякий раз, когда гость планирует поездку, или инвестор думает о партнере, или когда кто-то ищет работу в индустрии гостеприимства, они все будут думать о Radisson Hotel Group в первую очередь.

В основе Radisson Hotel Group лежит фирменный лозунг: «Every Moments Matter» (перевод: «Каждое мгновение имеет значение»). Это больше чем просто слова, это философия, это то как строится бизнес данной компании и его главная суть.

Radisson Hotel Group преподносит обновленную идею о сервисе в сферу гостеприимства, чтобы удовлетворить меняющуюся туристическую индустрию и индивидуальные потребности гостей. Он предоставляет исключительный сервис в отелях по всему миру и стремится обеспечить уровень гостеприимства, который превосходит ожидания гостей.

Особо тщательно в Radisson Hotel Group следят за подготовкой новых кадров и развитием персонала. Специально для этого ими разработана онлайн-платформа Radisson Academy Online для участия в учебных программах. Программы назначаются каждому сотруднику индивидуально его менеджером и охватывают огромный перечень компетенций. Не реже двух раз в год на региональном уровне проходят обучающие мероприятия под названием Radisson Academy Live и включают в себя различные тренинг-сессии. В компании действует подход под названием G.R.O.W. для менеджеров и членов



команды, который позволяет структурированно обсуждать профессиональный рост сотрудника. Ключевые аспекты этого подхода:

- ▶ Grow («Рост») – обозначить темы и цели сессии.
- ▶ Reality («Реальность») – провести оценку и анализ текущей ситуации.
- ▶ Options («Варианты») – изучить все варианты, выдвинуть предложения, определить образцы для подражания.
- ▶ Wrap Up/Will («Заключение») – принять решения и согласовать следующие шаги.

Также для обеспечения качества сервиса во всех отелях Radisson Hotel Group внедрена позиция дежурного менеджера. Это может быть, как отдельная должность или же сотрудники руководящих позиций выполняют функции дежурного менеджера по очереди. Сотрудник, выполняющий функции дежурного менеджера, присутствует в будние дни до 23:00, а с субботы на воскресенье проживает в отеле. Это сделано для того, чтобы даже в часы, когда основной руководящий персонал отсутствует на рабочих местах, в отеле был человек способный решить любую проблему и принять на себя ответственность исполняющего обязанности генерального менеджера. Получается, что при возникновении конфликта, недовольства гостя или его желания видеть руководителя, данный человек позаботиться о том, чтобы гостю был оказан максимальный сервис. Сотрудники, исполняющие обязанности дежурного менеджера, проходят соответствующее обучение на случай всех экстренных ситуаций и их функции в основном направлены на общение с гостями и помощь им в любых вопросах.

### 2.3 Политика «Yes, I can» как инструмент повышения качества сервиса

Во всех отелях Radisson Hotel Group действует обязательная специальная программа по отношению к клиентам под названием «Yes I Can!». Это можно охарактеризовать как некую философию компании и комплекс моральных ценностей, которым должен обладать каждый сотрудник сети. «Yes I Can» – это обещание каждому гостю обслужить его со 100%-ной гарантией качества.

Роль, которую играет человеческий фактор в гостиничной сфере, очень высока. Ведь, каким бы прекрасным не был отель всего лишь один ничтожный волос, случайно забившийся под розетку слива вашей ванной, способен разом перечеркнуть все положительные впечатления от пребывания в отеле. Это означает, что в отеле не бывает «неважных» должностей, и каждый сотрудник вносит равный вклад в создание атмосферы гостеприимства и поддержание идеального сервиса в компании. Сотрудник охраны, горничная или портье – это такие же «визитные карточки» отеля, как и ее управляющий.

Поэтому, еще на этапе найма на работу, в Radisson Hotel Group стараются выбирать кандидатов, руководствуясь принципом «Hire attitude not people» («Выбираем отношение, а не человека»). Потому что научить человека быть отзывчивым, обходительным, жизнелюбивым (именно эти качества в Radisson Hotel Group считают отличительными чертами своего сервиса) практически невозможно. А ведь именно из таких, казалось бы, эфемерных материй, как настроение, впечатление и удовольствие, возникающих в результате взаимоотношений персонала с гостями, и складывается общее впечатление об отеле и желание в него возвращаться.

Все обучающие программы в Radisson Hotel Group главным образом нацелены на создание положительного настроения к работе. Персонал должен разделять мнение, что он продает особенный продукт — не гостиничные номера, а возможности, эмоции, настроение, и, даже если хотите, мечты; помогает их воплощению, берет на себя решение многих проблем и реализацию ожиданий. Не меньшее внимание уделяется и умению превзойти ожидания гостя. Помимо опросов гостей и анкетирования, помогают такие личностные качества работников, как наблюдательность, любознательность, участие, внимательность, умение и желание слушать и слышать, понимать потребности и уважать точку зрения гостя.

Программа обучения сотрудников отелей «Yes I Can!» была разработана в 1995 году владельцами бренда Radisson во главе, а позже несколько раз модернизирована. Через несколько лет был принят календарь занятий, а также

начались тренинги для супервайзеров. Модель реализуется с помощью около 25-ти квалифицированных специалистов–тренеров, которые обучают около 750 внутренних тренеров отелей, а они, в свою очередь, проводят подготовку всех сотрудников.

Версия «Yes I Can» включает в себя три блока:

- Make It Right («Делай это правильно»);
- Correct The Mistakes («Исправление ошибок»);
- Astonishment & Satisfaction («Удивление и удовольствие»).

Первый блок призван убедить сотрудников в необходимости тщательной работы каждый день, это позволяет значительно уменьшить количество недочетов в их деятельности. Второй блок рассчитан на то, чтобы научить сотрудников преодолевать трудности, которых сложно избежать. Если они все же случаются, персонал знает, как исправить любую ситуацию. Самым интересным считается последний блок. Он построен на позитивных эмоциях самого сотрудника, которые возникают при оказанной гостю помощи или удачно решенного конфликта. Сотрудники понимают что придерживаясь такой философии они не только будут лучше выполнять свои рабочие компетенции, но и смогут зарядиться благодарностью гостя и одобрение своих коллег.

Каждый из сотрудников обязан пройти тренинг «Yes I Can!» у аккредитованного тренера отеля, после прохождения которого он получает грамоту и значок «Yes I Can!». Данный значок крепится на униформу и является обязательным атрибутом, ношение которого прописано в стандартах внешнего вида сотрудников отеля.

#### 2.4 Внутренние методы повышение качества сервиса в отеле Park Inn by Radisson Ekaterinburg

Отель Park Inn by Radisson Ekaterinburg расположен в самом центре города Екатеринбург, имеет 160 номеров и отлично подходит как для бизнеса, так и для отдыха. Поблизости находятся культурные достопримечательности, в том числе Театр оперы и балета, Исторический квартал, Церковь на Крови и

Усадьба Расторгуева–Харитоновна. Отель также находится всего в 20 километрах от Международного аэропорта Кольцово (SVX) и предлагает трансфер между отелем и аэропортом. Современные и уютные номера оборудованы всеми необходимыми удобствами для комфортного проживания, такими как полы с подогревом в ванной комнате, туалетно–косметическими принадлежностями, оснащены кондиционером и светодиодным телевизором со спутниковыми каналами.

В ресторане Magellan подают блюда русской и европейской кухни, а в лобби–баре, открытом круглосуточно, можно заказать легкие закуски и напитки.

Отель Park Inn by Radisson Ekaterinburg предлагает широкий спектр удобных услуг, а именно:

- фитнес цент;
- бесплатный Wi–Fi;
- услуги прачечной;
- багажная комната;
- наличие сейфа в каждом номере;
- услуги ресторана «Magellan»;
- круглосуточный лобби–бар;
- конференц–залы;
- бесплатная парковка;
- размещение с животными;
- наличие экскурсионных программ;
- круглосуточное обслуживание в номерах;
- трансфер;
- визовая поддержка для иностранных гостей и др.

В 2019 году отель был удостоен премии «Certificate of Excellence 2019» от популярного американского сервиса путешествий Tripadvisor. На настоящее

время отель поддерживает оценку 8,5 на платформе системы бронирования Booking.com.

В штате работают около 80 человек, в периоды повышенной загрузки привлекаются сотрудники аутсорса. Организационная структура является линейно–функциональной и представлена в приложении «Организационная структура Park Inn by Radisson Ekaterinburg»<sup>39</sup>.

Несмотря на большое количество стандартов, продиктованных Radisson Hotel Group для отелей Park Inn by Radisson, множество стандартов разрабатывается именно внутри отдельных отелей, учитывая их особенности. Каждая из отдельных служб отеля имеет сборник своих стандартов работы (SOP – standard operating procedure), подавляющее большинство из которых являются обязательными и их наличие и актуализация проверяется сторонними аудиторами, направленными от Radisson Hotel Group. И если, например, стандарты инженерной службы в основном направлены на обеспечение безопасности всех технических процессов, протекающих в отеле, то стандарты службы по приёму и размещению направлены именно на обеспечение высококачественного сервиса. Так как Park Inn by Radisson Ekaterinburg является международным отелем, то стандарты работы прописываются на двух языках: русском и английском.

Каждое действие выполняемое администратором стойки приёма и размещения гостей должно быть отражено в том или ином стандарте. Каждый администратор службы приёма и размещения должен ознакомиться со всеми из них под роспись, и пройти проверку профессиональных знаний и готовность выйти на работу в данной должности. Все чрезвычайные ситуации или процессы, которые не прописанные в сборнике стандартов должны быть согласованы с руководителем. Обязательными стандартами, продиктованными высшим руководством Radisson Hotel Group являются<sup>40</sup>:

- заселение гостей (SOP: Check in);

---

<sup>39</sup> Приложение 1

<sup>40</sup> Стандарты работы службы приема и размещения в отеле Park Inn by Radisson Ekaterinburg: стандарты операционных процессов 71 штука, дата актуализации 10.04.2020.

- выселение гостей (SOP: Check out);
- бронирование номера (SOP: Room reservation);
- процедуры по организации конференций и банкетов (SOP: C&B procedures);
- процедура проведения ночного аудита (SOP: Night audit procedure);
- переселение гостя в случае отсутствия номеров (SOP: Relocation of Guest);
- открытие и закрытие разменного фонда (SOP: Opening and closing cash float);
- регистрационные карты (SOP: Registration cards);
- неотложная медицинская помощь (SOP: Medical emergency);
- ответственный бизнес (SOP: Responsible business) и др.

Остальные имеющиеся стандарты также обязательны, однако по другой причине. В основном это детальная регламентация отдельно взятого процесса, который уже выполняется в ходе работы с гостями, либо внедрения новой процедуры. К примеру, было принято решение о закупе новых подарков для гостей на такие праздники как день рождения, свадьба, юбилейный визит в отель и др. В связи с этим также было решено пересмотреть всю процедуру предоставления специальных комплиментов от отеля гостям (SOP: VIP guests). Значит руководителем службы приёма и размещения гостей должен быть составлен стандарт, полностью охватывающий выполнение этого процесса, перечень номенклатуры предназначенной в виде подарков, порядок работы с другими службами для осуществления этого процесса и др. Данный стандарт подписывается руководителем службы приёма и размещения, финансовым директором, генеральным менеджером и после этого с ним должен ознакомиться весь персонал соответствующего отдела. Только после этого новый процесс является запущенным и начинает выполняться в работе.

Внутренними стандартами отеля Park Inn by Radisson Ekaterinburg являются<sup>41</sup>:

- Приветствие гостя (SOP: Greeting a guest).
- Рекомендации гостю по использования оборудования в комнате (SOP: Explain room equipment to the guest).
- Жалобы гостя (SOP: Complaint handling).
- Телефонный этикет (SOP: Telephone etiquette – general).
- Нетрезвый или агрессивно настроенный гость (SOP: Drunk or unruly guest).
- Услуги и привилегии отеля. Часто задаваемые вопросы (SOP: Hotel services and amenities. FAQ) и др.

Содержание стандартов направлено на чёткое выполнение поставленных задач, оперативное решение возникающих проблем, правильный порядок выполнения действий персоналом в той или иной ситуации, содержит перечень фраз для употребления и инструкции на внештатные ситуации. В целом можно сказать, что всё прописанное в стандартах направлено на обеспечение качественного сервиса в отеле. Ведь услуга, предоставленная от и до по всем стандартам, в подавляющем большинстве будет являться качественной.

Разберём один из самых часто происходящий процессов и соответственно одноименный стандарт на данный процесс – Бронирование номера. В приложении размещена «одноуровневая IDEF3–модель процедуры бронирования номера»<sup>42</sup>, построенная в программе Microsoft Visio 2010, на которой схематично изображен алгоритм прохождения данного процесса.

В стандарте «Бронирование номера» процесс изложен более детально. Кроме перечисления правильного алгоритма делается акцент на сервис, чтобы гость помимо совершенной брони получил удовлетворение от приятного общения с квалифицированным персоналом, ощущение лояльности к себе и ожидание высокого сервиса по приезду в отель. В стандарте прописаны фразы

---

<sup>41</sup> Стандарты работы службы приема и размещения в отеле Park Inn by Radisson Ekaterinburg: стандарты операционных процессов 71 штука, дата актуализации 10.04.2020.

<sup>42</sup> Приложение 2

приветствия, уточнения деталей бронирования в вежливой форме, постоянная проверка на удовлетворенность предлагаемыми вариантами, проговаривание дополнительных деталей которые могут понадобиться гостю (предвосхищение вопросов гостя), запрос специальных предпочтений, чтобы гость чувствовал лояльность к себе и другое, что делает процесс бронирования максимально комфортным для гостя и даже приятным.

Мы провели лингвистический анализ текстов остальных внутренних стандартов отеля Park Inn by Radisson Ekaterinburg на предмет направленности их на обеспечение сервиса. Несмотря на то, что полностью правильно выполненный процесс уже сам по себе является показателем сервиса, мы сделали акцент на рекомендациях персоналу касательно их доброжелательного поведения и словах «маркерах» или так называемых фраз клише. Т.е. на правилах способов подачи информации гостю, а не на инструкциях выполнения процессов.

Таблица 8

Фразы клише вежливого обслуживания в стандартах отеля Park Inn by Radisson Ekaterinburg<sup>43</sup>

Фразы клише	Количество упоминаний в текстах стандартов	Процентное соотношение по отношению к упоминаниям других фраз клише
«Добро пожаловать в отель»	15	12,0%
«Спасибо что выбрали наш отель»	17	13,7%
«Могу ли я что-то ещё сделать для Вас?»	8	6,6%
«Желаю Вам приятного отдыха»	15	12,0%
«Счастливого пути и надеюсь увидеть Вас вновь»	14	11,3%
«Я приношу свои извинения за сложившиеся неудобства»	7	5,6%
«Как проходит Ваше пребывание в отеле?»	10	8,0%

<sup>43</sup> Составлено автором



Фразы клише	Количество упоминаний в текстах стандартов	Процентное соотношение по отношению к упоминаниям других фраз клише
«Позвольте сделать для Вас...»	5	4,0%
«Мы будем рады комплиментарно предоставить Вам...»	6	4,9%
«Пожалуйста, обращайтесь к нам по любым вопросам»	16	12,9%
«Мы с радостью поможем Вам»	11	9,0%
<b>Итого</b>	<b>124</b>	<b>100%</b>

Помимо фраз клише, в стандартах прописаны такие рекомендации по поведению как: вежливо объясните; подробно выслушайте; улыбнитесь; сохраняйте зрительный контакт и другие. В таблице «Фразы клише вежливого обслуживания в стандартах отеля Park Inn by Radisson Ekaterinburg» наглядно изображено, что помимо детального описания проходящих процессов в стандартах обслуживания большое внимание уделяется акценту на правильном общении персонала с гостями. Акцент на предоставление высокого сервиса в отеле Park Inn by Radisson Ekaterinburg в полной мере отражен и в структуре построения стандартов внутреннего обслуживания.

## 2.5 Внедрение должности «Менеджер по сервису и качеству»

Постоянное поддержание высокого сервиса и его улучшение требует большого количества времени и внимания. Это непрерывные тренинги, поддержание и актуализация стандартов отеля, разработка новых проектов и многое другое. Именно поэтому 11 февраля 2019 года высшим руководством отеля Park Inn by Radisson Ekaterinburg было принято решение о внедрении новой должности под названием «Менеджер по сервису и качеству». Данная должность является относительно новой для гостиничной сферы города Екатеринбург и более популярна за рубежом (переводится на английский как Service Manager).

Согласно должностной инструкции, в обязанности менеджера входит:

- отбирать и обучать новый персонал службы приёма и размещения гостей по всем стандартам клиентского сервиса;
- проводить еженедельные тренинги с персоналом, направленные на повышение качества сервиса и клиентоориентированность;
- отвечать на отзывы гостей в сети интернет;
- проводить тренинги для всех сотрудников операционных отделов по работе с гостями;
- собирать и работать с обратной связью гостей лично и по телефону;
- индивидуально работать с VIP гостями и особыми запросами на размещение;
- общаться с недовольными гостями для урегулирования конфликтов;
- присутствовать на групповых заездах и курировать их;
- актуализировать стандарты и разрабатывать новые способы повышения сервиса в отеле и др.

Как видно из перечня функций в должностной инструкции Менеджера по сервису и качеству, данная должность была введена специально для детальной проработки обеспечения сервиса всех предоставляемых в отеле услуг. Главная цель сотрудника – это повышать сервис отеля в целом, т.е. видеть всю картину «образа отеля» с позиции гостя и выявлять недочёты. Обычно каждый отдел заботится об обеспечении сервиса конкретно своей предоставляемой услуги и иногда из-за этого «стыковочные» процессы могут остаться без внимания. Поэтому появилась потребность в сотруднике, который будет специализироваться на всём, что касается сервиса и станет неким лицом и голосом отеля, для проживающих гостей.

Всё это свидетельствует о повышенном внимании отеля к оказанию услуг с надлежащим качеством и высоким сервисом для удержания старых клиентов и привлечения новых.

## 2.6 Непрерывное обучение персонала и система тренингов для обеспечения высокого качества сервиса в отеле

Первоклассный сервис и высокий профессионализм персонала сделают работу отеля успешной. А значит, что недостаточно проводить тренинги с сотрудниками только лишь на стадии приёма на работу. Даже самый опытный в своей области сотрудник должен проходить тренинги по повышению компетенций, мотивации к работе и по обеспечению сервиса в отеле. Персонал, находящийся в разных позициях, по-разному контактирует с гостями отеля и влияет на их удовлетворенность сервисом. Однако каждый член коллектива, который работает в отеле, вносит свой вклад и должен владеть основами сервиса также как миссией и видением компании. Согласно философии «Yes I Can!» каждый сотрудник отеля придёт гостю на помощь по любому вопросу, даже не входящему в сферу его деятельности. Это само по себе является показателем хорошего сервиса, однако для правильного взаимодействия с гостем всех сотрудников предварительно необходимо обучить основам сервиса. Поэтому одним из основных тренингов в отеле всегда будет именно «Yes I Can!». Проводят данный тренинг аккредитованные бизнес тренера с разработанной цикличностью и каждый сотрудник в отеле, в не зависимости от должности, должен его пройти.

Помимо этого вторым обязательным тренингом в Radisson Hotel Group является тренинг по ответственному бизнесу, в оригинальном названии Responsible Business. Radisson Hotel Group уже давно является компанией, ведущей ответственный бизнес. Они заботятся о других, и это выходит далеко за рамки их отелей. Компания верит в этическое ведение бизнеса во всем, и хочет вести процветающий, устойчивый и ответственный бизнес для людей, сообществ и планеты. Суть такого ведения бизнеса в том, чтобы строить его с заботой:

- о людях;
- о сообществах;
- о планете.

Для ведения такого бизнеса необходима вовлеченность и старания каждого из сотрудников. На это и направлены обязательные тренинги для сотрудников всех позиций в Radisson Hotel Group.

Что касается тренингов в отдельных отелях на местах, то их список бесконечен. Персонал постоянно развивают, предоставляют возможности роста и приобретения новых компетенций. Практически все тренинги, так или иначе, связаны с обеспечением высокого сервиса в отеле.

Основная цель тренингов по гостиничному бизнесу – это повышение качества обслуживания и отработка рабочих компетенций. В ходе тренинга руководитель параллельно проводит мониторинг как самих сотрудников и выполнения ими стандартов обслуживания, так и эффективности их обучения.

В ходе мониторинга можно выполнить следующие задачи:

- Оценить личные качества и коммуникативные навыки сотрудников;
- Оценить усвоение полученной информации;
- Оценить имеющиеся знания о компании;
- Довести до персонала результаты работы и планирование необходимых улучшений.

Методы проведения тренингов могут различными и включают в себя:

- Информационные блоки;
- Деловые игры;
- Работу в парах и мини-группах;
- Разбор ситуаций из личной практики сотрудников;
- Адаптация существующих методик работы с персоналом под потребности каждого из участников и др.

В условиях современной экономики очень важно иметь хороший персонал, который заинтересован в работе и способен выдерживать большие нагрузки, связанные с конкуренцией производителей. А значит нужно повышать его мотивацию. Мотивация персонала – это один из способов увеличить производительность труда сотрудников компании. Мотивация труда

работников является одним из главных направлений кадровой политики любой существующей в наше время фирмы.

Рассмотрим систему тренингов в отделе приема и размещения гостей, как отдела, который больше всех контактирует с гостями, а значит сильнее всех влияет на обеспечение качества сервиса в отеле.

Всё начинается с обучения нового сотрудника необходимым рабочим компетенциям. Для того чтобы этого процесс не занимал много временных ресурсов руководителя и детально охватывал все аспекты работы был разработан специальный онлайн курс. Это система тренингов для обучения программе Opera и других рабочих процессов подготовленная в программе CamStudio. Сильные стороны данных тренингов в их наглядности, возможности всегда обратиться к этой базе при возникновении теоретического рабочего вопроса и доступности (все самые сложные технические процессы сфабрикованы искусственно для демонстрации). Помимо этого новый сотрудник в обязательном порядке ознакомливается со стандартами обслуживания Standard Operating Procedure. После этого, новому сотруднику службы приёма и размещения выдается «Лист нового сотрудника», который включает в себя список компетенций, рассчитанный на 7 дней обучения с указанием тренера у которого их нужно получить. Тренерами, помимо Менеджера по сервису и качеству, служат и сотрудники других отделов, которые рассказывают о специфике своей деятельности и о порядке дальнейших коммуникаций между ним и новым сотрудников. По прошествии 7 дней новый сотрудник сдаёт экзамен руководителю, при успешной сдаче которого получает подарок от отеля и готов начать работу на стойки приёма и размещения под присмотром своих более опытных коллег.

На этом система тренингов внутри отдела для сотрудника не заканчивается и его ждёт:

- Еженедельные тренинги по процессам операционной деятельности;
- Собрание отдела раз в месяц с тренингами по аспектам, которые вызвали затруднения у персонала;

- Еженедельный тренинг по клиентоориентированности с разбором одного кейса из отеля и одного из личного опыта посещения сотрудником других организаций, предоставляющих какие-либо услуги;
- Онлайн тренинги по основным стандартам с углубленным изучением деталей;
- Индивидуальные тренинги в случае выполнения сотрудником процесса с ненадлежащим качеством и др.

Основная часть тренингов строиться по модели: интерактив – обсуждение – теория – отработка. В приложении «Тренинг на тему: работа с конфликтами»<sup>44</sup> и «Тренинг на тему: стандарт заселения гостя»<sup>45</sup> приведены модели отработки отдельных рабочих компетенций, которые позволяют достичь максимального результата.

Каждый комплекс упражнений, применяемый в тренинге, должен донести важные теоретические аспекты до каждого члена коллектива, для того чтобы персонал был готов оказывать высокий сервиса обслуживания, такие как:

- ▶ «я это часть команды»
- ▶ «я могу делать это лучше»
- ▶ «у меня есть поддержка и с её помощью я буду расти»
- ▶ «мне созданы психологически комфортные условия для работы»
- ▶ «я ответственно отношусь к тому, что я делаю»

## 2.7 Проект «Особый гость» в отеле Park Inn by Radisson Ekaterinburg как инструмент повышения качества сервиса

В отеле Park Inn by Radisson Ekaterinburg практически каждая процедура направлена на повышения качества сервиса и на удовлетворение всех потребностей гостя. Ведётся непрерывная работа по отработке и актуализации всех процессов, а также по поиску новых идей для удержания лояльного клиента, т.е. направленных на предвосхищения его ожиданий. Одной из таких

---

<sup>44</sup> Приложение 3

<sup>45</sup> Приложение 4

идей является внедрить новый проект под название «Особый гость». Идея данного проекта состоит в персонализированном подарке выборочному гостю для повышения его лояльности. Каждый день множество гостей получают в номерах комплименты от отеля, регламентированные стандартом «Вип лист». Однако персонализированными в данных комплиментах является лишь открытка, написанная на имя гостя с подписью Менеджера по качеству и сервису, Дежурным менеджером или Генеральным менеджером. Остальной комплимент в зависимости от повода подарка разный, но в основном это съедобный комплимент от Шеф повара (плитка шоколада собственного производства, сухофрукты, начос, печенье, фруктовая тарелка и др.) или алкогольная продукция. Смысл же комплимента в рамках проекта «Особый гость» иной, его необходимо персонализировать исходя из разных аспектов:

- Причастности гостя к компании, с которой сотрудничает отель;
- Информация от какого-либо сотрудника, контактировавшего с гостем, о его предпочтениях;
- Информация о предпочтениях гостя, сохранившаяся с его предыдущих визитов в отель;
- Информация о предпочтениях гостя, полученная из информационной сети интернет, а именно из социальных сетей;
- Особые случаи.

Получается, что гость получает небольшой подарок, который значит нечто большее, чем внимание отеля. Он означает, что данного гостя выделили среди всех других и приобрели для него отдельный продукт, который может понравиться только ему, и не подойдёт для всех других проживающих в отеле гостей. Тем самым отель показывает свою лояльность к гостям и начинает с ними своего рода дружеские отношения, выходящие за рамки просто предоставления услуги проживания.

Данный проект «Особый гость» был одобрен высшим руководством отеля Park Inn by Radisson Ekaterinburg и запущен в работу в феврале 2020 года.

Примеры реализации и результаты изложены в таблице 9 «Реализация проекта «Особый гость» в феврале 2020 года».

Таблица 9

Реализация проекта «Особый гость» в феврале 2020 года<sup>46</sup>

Гость	Подарок	Способ получения информации	Обратная связь
Гость 1	Подарочная упаковка травяного чая	Гость поделился с сотрудником бара, что плохо засыпает по ночам	Гость был в восторге от проявленной заботы, сказал, что пил чай каждый вечер перед сном и это ему помогло от бессонницы. Опубликовал пост в Instagram.
Гость 2	Книга «Анна Каренина» Л.Н. Толстой	На открытой странице в Facebook, в информации о себе данная книга была указана как любимая, с пометкой «могу перечитывать бесконечно»	Гостья неоднократно благодарила весь персонал, рассказала всем коллегам о подарке, вначале оставила книгу в библиотеке отеля, а через пару визитов забрала её с собой.
Гость 3	Логотипированная кружка Park Inn старого образца	Гость завел разговор с официантом на завтраке и признался, что был влюблен в наши логотипированные кружки, но именно уже старых, неактуальных стандартов	Когда гость обнаружил у себя в номере именно ту кружку, которую он имел в виду, он очень растрогался, попросил о встрече с генеральным менеджером и высказал ему благодарность и свою лояльность к отелю.
Гость 4	Собачье лакомство	Команда ресепшн заметили, что данный постоянный гость всегда приезжает со своим питомцем.	Гость был приятно удивлен повышенным вниманием и признался, что не только сам всегда останавливается в данном отеле, но и рекомендует всем своим многочисленным коллегам и знакомым.

<sup>46</sup> Составлено автором



Исходя из обратной связи, полученной от гостей, попавших в проект «Особый гость», видно что лояльность к отелю повышается не только у этих гостей, но и распространяется на круг их знакомых и коллег. А значит, что количество клиентов повышается из-за хорошей репутации в области сервиса.

Поддерживание такого проекта требует повышенной затраты времени и денежных средств на одного гостя, поэтому примеряется с периодичностью не более 3х гостей в неделю. Однако, чтобы увеличить число таких гостей было решено расширить область охвата проекта «Особый гость» и внедрить менее персонализированные, но тем не менее особенные комплименты. В этом случае мы сделали акцент не на что-то специальное из предпочтений гостя, а на привязку к региону. Из многообразия ассортимента, представленного на рынке, мы остановились на компании «ИНПРО подарки для жизни и бизнеса», чей ассортимент также представлен в розницу в магазине «Ель» находящемся в Президентском центре имени Б.Н. Ельцина. Благодаря этому, периодичность предоставления таких уральских комплиментов увеличилась до 3х гостей в день, а значит и выросло число лояльных гостей, что можно отследить по положительным отзывам, оставленным как персоналу отеля устно, так и в сети интернет.

## 2.8 Анализ отзывов гостей отеля и оценка влияния на них качества сервиса

После пользования какой-либо услугой в отеле (проживания, посещения ресторана или мероприятия в конференц залах отеля) любой гость может оставить свой отзыв о качестве оказанной услуги. Данные отзывы являются одним из показателей качества сервиса в отеле и помогают будущим гостям принять решение посетить отель Park Inn by Radisson Ekaterinburg. Именно поэтому очень важно следить за отзывами гостей на всех платформах, вовремя и правильно на них отвечать, и конечно же проводить их постоянный анализ для совершенствования качества предоставляемых услуг.

В отеле Park Inn by Radisson Ekaterinburg все отзывы, оставленные гостями в сети интернет делятся на внешние и внутренние. Внешние, это отзывы об отеле, оставленные любыми пользователями данных платформ:

- Booking.com;
- TripAdvisor;
- Flamp;
- Expedia;
- Yandex;
- Google;
- Hotels.com;
- Tophotels.

Внутренние отзывы отличаются тем, что они более детально охватывают все аспекты, так как их пишут только люди, прожившие в отеле минимум 1 ночь. Это данного рода анкета, которая отправляется на почту гостя в момент его выселения на стойке ресепшн. Для грамотной обработки данных и их анализа Radisson Hotel Group заключила глобальное соглашение о применении программы по управлению отзывами во всех отелях с компанией ReviewPro. Благодаря этому Radisson Hotel Group может превращать отзывы гостей в полезную информацию, и как следствие повышать уровень удовлетворенности гостей и сервис.

ReviewPro – это мировой лидер индустрии гостеприимства в области программ анализа отзывов гостей. Их решения на cloud-основе позволяют клиентам получить более глубокий анализ мнений гостей, а также анализ сильных и слабых сторон по качеству услуг. С помощью этого анализа организации могут разрабатывать и применять необходимые меры для повышения удовлетворенности гостей, тем самым улучшая рейтинг на сайтах, в конечном счете, увеличения прибыли. ReviewPro предоставляет подробную информацию и глубокий анализ мнений гостей с использованием высококачественных данных и продвинутым анализом API.

Одна из функций ReviewPro, это возможность рассчитывать общий рейтинг отеля и ставить планы. На 2019 год общий рейтинг отеля Park Inn by Radisson Ekaterinburg по внешним отзывам составил 87,2% из максимальных 100% (цель 88%), по внутренним отзывам 7,95 баллов из максимальных 10 баллов (цель 7,80 баллов). Цель по внутренним отзывам была перевыполнена, однако цель по внешним отзывам не выполнена на 0,8%.

Перед началом анализа отзывов гостей необходимо сначала поработать с платформами, откуда данные отзывы приходят. Зная самые популярные из них, можно сформировать специальные меры, направленные на повышение рейтинга именно на платформах, с наибольшей долей поступающих отзывов. В приложении «Количество отзывов из разных источников в 2019 году»<sup>47</sup> изображена пропорция всех отзывов поступивших за 2019 календарный год с их источниками. Самый большой процент отзывов пришел с платформы Booking.com, это 36% от всех отзывов. Далее внутренние отзывы на Review Pro с показателем в 29%, и Google с показателем 20%.

Как лидер по поставке отзывов, Booking.com заслуживает особое отношение к своим гостям. Для Park Inn by Radisson Ekaterinburg важно добиться их расположения, чтобы повысить общий рейтинг отеля. Для этого нужно знать специфику работы платформы Booking.com. Создавая личный кабинет, и посещая различные отели, гость может зарабатывать свои собственные скидки. Также после посещения каждого отеля гость должен выставить ему оценку по 10ти бальной шкале, так как Booking.com весьма навязчиво запрашивает отзывы, то оценку ставят более 80% гостей. Комментарии при выставлении оценки также запрашиваются, но не являются обязательным пунктом.

Средняя оценка на Booking.com для отеля Park Inn by Radisson Ekaterinburg на 2019 года – это 8,6 баллов. Это неплохой результат, но для повышения привлекательности отеля для потенциальных клиентов необходимо достичь как минимум 9 баллов. Поэтому отель ведёт активную работу над

---

<sup>47</sup> Приложение 5

повышением рейтинга. Для оказания специального сервиса гостям Booking.com в феврале 2019 года были разработаны специальные меры. Все гости, приезжающие в отель от Booking.com добавлялись в вип лист для специальных приветственных комплиментов, получали расширенную комплектацию дополнительных принадлежностей в номере, и им предоставлялось комплементарное повышение категории номера, либо лучший номер в забронированной категории.

Как это видно на представленном в приложении рисунке «Оценка отеля Park Inn by Radisson Ekaterinburg на Booking.com за 2019 год»<sup>48</sup> общий балл с момента внедрения «специального сервиса» для гостей от Booking.com резко возрос. К сожалению, на рисунке также виден спад на период лета 2019 года, вызванный предположительно притоком индивидуальных гостей для отдыха (а не характерных для отеля командировочных гостей) и обилием проживающих групп. Высокая загрузка отеля в таком случае создаёт очереди на завтраке, многолюдность общественных зон и может негативно сказаться на впечатлениях гостей, приехавших отдохнуть.

Вторые по количеству оставляемых отзывов – это внутренние отзывы в Review Pro. Их рассмотрение позволяет проводить более детальную оценку по отдельным категориям, в которых можно разделить материальные показатели от нематериальных. В выгрузке данных из Review Pro, изображенной в приложении «Анализ внутренних отзывов за 2019 год в Review Pro»<sup>49</sup>, мы видим подсчитанный средний балл по критериям:

- номер;
- приветствие/прощание;
- сон;
- сервис;
- чистота в отеле;
- общее состояние;

---

<sup>48</sup> Приложение 6

<sup>49</sup> Приложение 6

- еда и напитки;
- ответственный бизнес;
- завтрак;
- дополнительные услуги.

Нематериальными показателями здесь являются категория «сервис», за которую гости ставили среднюю оценку 8,58 по десятибалльной шкале и «приветствие/прощание» со средней оценкой 8,63 по десятибалльной шкале. Категория «сервис» формируется из вопросов про работу персонала отеля и про оказанный сервис как таковой. Здесь же гости в основном указывают о ситуациях, случившихся за период их проживания, и непосредственную реакцию и принятые персоналом меры. В категорию «приветствие/прощание» входили вопросы гостям по процедуре заселения и выселения из отеля. Абсолютно очевидно, что обе оценки значительно выше общего среднего балла в 7,95.

Как самый яркий материальный показатель можно взять категорию «номер» со средним баллом 7,90 по десятибалльной шкале, что немного ниже общего среднего балла. Причём категория самого номера, как стандартный или улучшенный, не влияла на оценку гостей. На рисунке 2 «Анализ внутренних отзывов по типам номеров за 2019 год в Review Pro» указан средний балл оценки гостями, проживающими в различных категориях номеров:

- SQN – стандартный номер с одной большой кроватью, некурящий;
- BKN – улучшенный номер одной большой кроватью, некурящий;
- HQN – стандартный номер с одной большой кроватью на повышенном этаже, некурящий;
- STN – стандартный номер с двумя отдельными кроватями, некурящий;
- BTN – улучшенный номер с двумя отдельными кроватями, некурящий.

Анализ внутренних отзывов по типам номеров за 2019 год в Review Pro<sup>50</sup>

Room Type

Room Type	Room		Overall	
SQN	8.05	-0.37	7.91	-0.49
BKN	7.98	-0.27	8.03	-0.34
HQN	7.90	-0.64	8.00	-0.53
STN	7.56	-0.86	7.30	-1.32
BTN	8.94	0.04	8.63	-0.57

Средний балл гостей проживающих в стандартном номере за критерий «номер» выше, чем гостей, проживавших в улучшенном номере. Это означает, что категория номера не влияла на выставленные баллы. Стоит добавить что различие между стандартным и улучшенный номеров в отеле Park Inn by Radisson незначительные. Однако комплектация улучшенного номера всё же более комфортна, но как показывает анализ, это всё же не влияет на оценку гостя в целом.

Показателями с самыми слабыми баллами являются «еда и напитки» и «завтрак», а значит вся служба ресторана отеля в целом. Это также наглядно видно в выгрузке данных из Review Pro, изображенной на рисунке 3 «Анализ внутренних отзывов по типам услуг за 2019 год в Review Pro». И как дополнительный вывод, гости отеля оценивают ниже продукты питания в ресторане, чем напитки. Значит, качество блюд в отеле Park Inn by Radisson Ekaterinburg является слабой стороной, над которой нужно работать для удовлетворения ожиданий гостей отеля. Услуги предоставления питания являются сопутствующими, но всё же обязательными для четырехзвездного отеля, а значит должны быть оказаны с высоким качеством наравне с остальными.

---

<sup>50</sup> Review Pro [32]

Анализ внутренних отзывов по типам услуг за 2019 год в Review Pro<sup>51</sup>

Outlets		Average Rating	
All	8.45	-0.20	
Parking	8.73	-0.10	
Room Service	8.47	0.00	
Bars	8.37	-0.30	
Restaurants	7.71	-0.80	
Fitness Center	10.00	0.00	

Помимо аналитических данных, в Review Pro хранятся все оставленные гостями комментарии в текстовом виде, анализу которых также необходимо уделить внимание. Выборка сделана по внутренним отзывам за один год, с 01.01.2019 по 31.12.2019. Количество отзывов 491, из которых:

- 324 положительных;
- 91 нейтральный;
- 76 отрицательных.

Нами был проведён контент-анализ, результаты которого представлены в таблице «Контент-анализ отзывов об отеле Park Inn by Radisson Ekaterinburg в Review Pro за 2019 год».

Таблица 10

Контент-анализ отзывов об отеле Park Inn by Radisson Ekaterinburg в Review Pro за 2019 год<sup>52</sup>

Основные аспекты отзыва	Количество отзывов имевших данный аспект
Хорошее месторасположение	112
Нравятся завтраки	47

<sup>51</sup> Review Pro [32]

<sup>52</sup> Составлено автором

Основные аспекты отзыва	Количество отзывов имевших данный аспект
Не нравятся завтраки	88
Приветливый персонал	158
Возникла какая-либо проблема при заселении/выселении	28
Возникла какая-либо проблема при проживании	36
Подчёркивают чистоту отеля	53
Подчёркивают грязь/волосы на полотенцах	19
Высокая цена	27
Отличное соотношение цены и качества	83
Старый номерной фонд	87
Оценка без комментариев	107
Прочее	27

Исходя из данных контент-анализа очевидно, что сильными сторонами отеля являются местоположение и приветливый персонал, а слабыми качество завтраков и старых номерной фонд. Это подтверждает анализ Review Pro про сервис, как сильную сторону отеля Park Inn by Radisson Ekaterinburg, а качество продуктов питания и номерной фонд как слабую.

Приоритетная роль сервиса в общей оценке гостя, видна в анализе данных из Review Pro, изображенном в приложении «Анализ влияния отдельных показателей на общую оценку гостя из Review Pro»<sup>53</sup>. Зеленым цветом выделены «сервис» и «гостеприимство», которые попадают в графу Amplify (зона для развития), так как находятся в практически самой сильной точке по графе Impact (влияние на оценку).

Можно сделать вывод, что показатель сервиса в отеле Park Inn by Radisson Ekaterinburg находится на высоком уровне, ведь гости оценили его

---

<sup>53</sup> Приложение 7



значительно выше, чем остальные материальные показатели. Поэтому за счёт предоставляемого качественного сервиса, общая оценка рейтинга отеля Park Inn by Radisson Ekaterinburg выше, чем могла быть без учёта данного показателя. Так как сервис оказывает такое большое влияние на оценку гостей, ему стоит уделять особое внимание и мероприятия по его совершенствованию необходимо проводить на постоянной основе.

## 2.9 Обновленные стандарты обслуживания и меры по поддержанию сервиса после пандемии

На фоне пандемии туристическая сфера, как и весь рынок услуг, терпит серьезные убытки из-за карантина и закрытых границ. На гостиничном деле наступивший кризис отразится очень серьезно. Из-за распространения вируса и карантинных мер отели остались без постояльцев и без денежных средств. Огромное количество людей было ограничено в передвижении и/или изолировано в своих квартирах. Из-за этого практически полностью остановилась деятельность в сфере развлечений и путешествий, ресторанных услуг, что очень сильно повлияло на гостиничную отрасль. Загрузка гостиниц в России в апреле составила 0–5% в различных регионах, по материалам предоставленным издательским домом «Коммерсантъ»<sup>54</sup>.

Индустрия делового туризма, которая напрямую связана с обеспечением загрузки отелей, подсчитывает убытки от эпидемии. На 4–6 марта 41% компаний остановили международные поездки в связи с опасениями, связанными с распространением вирусной инфекции. Такие данные предоставила Международная ассоциация делового туризма. В опросе приняли участие 1095 компаний–участников ассоциации. 73% опрошенных компаний заявили об отмене бизнес–мероприятий. 62% – изменили тактику подготовки к командировкам и изменили политику безопасности. Российские компании также сокращают численность бизнес–встреч и командировок. Индустрия MICE–туризма

---

<sup>54</sup> "Коммерсантъ": газета, печатное издание №65 от 10.04.2020, стр. 5.

Для восстановления сферы, помимо государственной поддержки (налоговой, финансовой и административной) отели планируют пересмотр инвестиций на 2020 г. и оптимизацию расходов. Последствия столь глубокого кризиса скажутся на всём и для завоевания гостей отели вынуждены будут прибегнуть к самым радикальным мерам.

В конце апреля 2020 года прошла онлайн–конференция «Туризм. Перегрузка 2020. Новые правила работы субъектов малого и среднего предпринимательства в сфере туризма с органами государственной власти и местного самоуправления». Где президент Российского союза туристической индустрии Игнатьев Андрей Владимирович высказал свои рекомендации по поводу необходимых изменений для будущей успешной работы туристических организаций, для этого необходимо:

- Направить временные ресурсы периода простоя на качественную подготовку к началу открытия границ;
- Обеспечить максимальную безопасность своему потенциальному клиенту;
- Из–за будущего уменьшения массового потока туристов сделать акцент на индивидуальный сервис.

Radisson Hotel Group начала активную подготовку к выходу из пандемии и всем отелям были высланы подробные указания и новые стандарты обслуживания, которые направлены в основном на обеспечение безопасности гостей и сотрудников, и на поддержание высокого клиентского сервиса в период кризиса.

К примеру, представленный в приложении стандарт «Check Inn: Заселение гостя»<sup>55</sup>. В данный стандарт добавлено обязательное обеспечение заезжающего гостя важной актуальной информацией по двум основным пунктам:

- Санитарные меры принятые в отеле для предотвращения распространения инфекции (санитарная обработка всех общественных зон и

---

<sup>55</sup> Приложение 8

поверхностей с использованием сильных обеззараживающих средств, дозаторы с антисептиком по всему отелю, уборка номера по новым более строгим нормативам, обеспечение всего персонала отеля средствами индивидуальной защиты, изъятие всей печатной многоразовой продукции из номеров и общественных зон и т.д.);

– Ограничения в работе отдельных служб отеля для предотвращения распространения инфекции (закрытие общественных зон таких как конференц залы и тренажерный зал, ограниченная работа ресторана только на доставку в номера, завтрак ланч боксах с доставкой в номер, изъятие всей многоразовой посуды из отделов обеспечивающих питание гостей и т.д.).

Помимо вышеперечисленных мер, в отеле Park Inn by Radisson Ekaterinburg установлены специальные защитные экраны в зоне ресепшн, разделительные полосы для соблюдения рекомендованной дистанции в 1,5 метра и развешана информация о мерах гигиены, которые необходимо соблюдать для обеспечения собственной безопасности.

Всё это направлено на защиту гостя, однако не стоит забывать о том, что при всех этих вынужденных мерах гость всё равно рассчитывает получить высококачественный отельных сервис. Для этого с персоналом отеля было проведено множество тренингов, направленных на ещё большую клиентоориентированность и заботу о каждом отдельном госте в отеле. Из-за сложившейся обстановки необходимо уделять больше внимания каждому гостю для обеспечения его всей необходимой информацией и гарантированным комфортом. Причём информацией не только касательно услуг отеля, но и ситуации в городе и даже в регионе. Для удобства гостей в Park Inn by Radisson Ekaterinburg был разработан перечень городских организаций и их новый график работы в связи с карантинными мерами. Весь персонал отеля готов предоставить компетентный ответ, одобренный Radisson Hotel Group, на вопросы касающиеся текущей эпидемиологической обстановки и необходимых мер защиты. Сделано всё, чтобы гость ощущал себя в безопасности и чувствовал на себе особый гостиничный сервис и повышенную заботу о нём.

## 2.10 Проблемы обеспечения высокого сервиса в отеле

Проблемы обеспечения высокого сервиса достаточно типичны не только для гостиничной сферы, но и для любой другой организации сегодня. Прежде всего – это кадры. Высококачественное обслуживание требует высококвалифицированных работников, и на подготовку этого персонала фирмы тратят значительные материальные, а также временные ресурсы. Для того чтобы обеспечить высокий сервис в организации необходим особый тип сотрудника, нужен высоко–квалифицированный универсал с неординарными психологическими и личностными свойствами. Это особенно важно, ведь речь идёт о постоянном контакте с потребителями, а значит что передовая линия любого процесса будет зависеть именно от кадров, задействованных в ней. Анализ деятельности отечественных организаций сферы услуг показывает, что качество предоставляемых в них услуг уступают общепринятым на западе мировым стандартам. Российские образовательные стандарты подготовки специалистов сферы обслуживания также существенно отличаются от образовательных стандартов Америки и Европы. Зачастую нового сотрудника обучают основным рабочим процессам и сразу отправляют работать с гостями, а по части сервиса дают лишь одну базовую установку - необходимо всё время улыбаться гостям. Конечно же этого недостаточно, и даже самая проработанная система стандартов обеспечения высококачественного сервиса будет бесполезна, если с гостями начинают работать плохо обученные кадры без должной мотивации. А чтобы сотрудник прошёл полный процесс подготовки необходимо много времени, которое обычно невозможно выделить в условиях наличия огромного количества текущих задач.

При подготовке новых кадров необходимо учитывать специфику отельного отдела и отсюда формировать требования к персоналу. Критерии подбора могут быть различны, это:

- Возраст;
- Опыт работы;

- Владение необходимыми компетенциями;
- Наличие соответствующего должности образования;
- Мотивация;
- Готовность работать в необходимом графике и другие.

Разберём первый критерий – возраст. Специфика в том, что в определенных позициях заинтересован определенный возрастной спектр и достаточно сложно на это как-либо повлиять. Для наглядности в таблице 11 указан средний возраст работников операционных отделов в Park Inn by Radisson Ekaterinburg. Исходя из этих данных можно понять, что для разных отделов необходимо разрабатывать разную программу подготовки, исходя не только из поставленных перед должностным лицом задач, но и из возраста потенциального сотрудника.

Таблица 11

«Средний возраст сотрудников операционных отделов в Park Inn by Radisson Ekaterinburg»

	Средний возраст сотрудников
Служба приёма и размещения	19-26
Ресторан	18-25
Кухня	31-54
Служба горничных	47-64
Инженерный отдел	31-36

Основная проблема в том, что в службу горничных предпочтительно брать более молодые кадры, нежели от 47 лет до 64 лет, ведь это физическая работы, и молодые более выносливые в этом плане. А в службу приёма и размещения предпочтительно брать более старших по возрасту чем от 19 лет до 26 лет, так как они более внимательные, ответственные и им проще работать с людьми и улаживать конфликты исходя их жизненного опыта. Однако как показывает практика, требуемый возраст не заинтересован в этих позициях в связи с недостаточной оплатой труда, ненормированным рабочим днём,

стоячей работой и недостаточным престижем должности. В связи с этим зачастую кадры набираются некачественно из-за высокой потребности работодателя и низкого отклика от потенциальных сотрудников. Отсюда и образуется вторая проблема – это текучка кадров. Если позиция не совсем подходит человеку, то сотрудник легко и быстро с ней расстается. А также для молодого контингента свойственно часто менять работу, что делает короткий стаж работы неэффективным, учитывая процесс обучения.

Не всегда необходимые на вакантную позицию кадры соответствуют запрашиваемым требованиям, но в связи с отсутствием более сильных кандидатов и необходимостью закрыть позицию на работу могут взять не совсем подходящего сотрудника. Это касается не только возраста но и необходимых компетенций, опыта работы, образования и самое важное мотивации. В будущем это вызывает множество проблем, и естественно сказывается на сервисе. Чтобы с этим бороться необходимо предлагать более достойную заработную плату и условия работы, для привлечения более сильных кандидатов. Однако зачастую это невозможно, исходя их экономических соображений организации.

Также из-за экономических соображений техническое обеспечение отеля находится на приемлемом уровне, что позволяет обеспечить бесперебойную работу отеля, однако не совсем отвечает современным тенденциям. Для улучшения можно предложить массу нововведений, закупить дорогостоящее оборудование, но в переводе на деньги это будет экономически не выгодно. Однако есть процесс, который обоснованно необходимо автоматизировать – это заполнение паспортов. В месяц отель Park Inn by Radisson Ekaterinburg принимает минимум 3000 гостей, каждого из которых необходимо поставить на миграционный учёт в УФМС. Данная процедура объективно автоматизирована недостаточно. Администратор ресепшн использует скан (размер скана – разворот паспорта, он специально адаптирован под этот процесс) и делает скан копию необходимых страниц паспорта в PDF при заезде гостя. Далее информация с документа вручную заполняется в Opera PMS (не для

регистрации гостя в УФМС, а лишь для базы данных постоянных гостей) и Контур ФМС, которые в свою очередь ставят на миграционный учёт и снимают с него гостей электронным способом. Скорость заполнения русского паспорта около 2 минут, иностранного 4 минуты. При несложных расчётах получается, что на заполнение паспортов в загруженные дни уходит почти целая ставка администратора. Данный процесс можно автоматизировать, закупив новые сканеры и программу, которая автоматически распознает данные паспорта и заполняет их в соответствующие поля в Opera PMS, а оттуда в свою очередь при помощи специальной программы можно перенести данные в Контур ФМС. От администратора ресепшн нужна будет лишь частичная правка данных, нажатие необходимых кнопок для переноса данных и контроль. Данная система уже обширно примеряется в крупных отелях, и так как она будет служить много лет, то экономически это будет выгоднее, чем человеческий труд.

Кроме автоматизации бюджета отеля не хватает и на другие аспекты, которые влияют на качество сервиса. В ходе проведения исследования неоднократно сопоставлялись материальные факторы гостиничного сервиса с нематериальными факторами. И такой фактор как ремонт в номерном фонде отеля показал результаты высокой значимости для гостей. Для того чтобы вызвать положительное впечатление все аспекты хорошего сервиса должны работать в комплексе, а значит что старый ремонт в номерах может стать проблемой обеспечения высокого сервиса.

Помимо всех вышеописанных проблем обеспечения высокого сервиса в отеле есть ещё одна, практически неконтролируемая и иногда очень весомая. Это человеческий фактор. Причём человеческий фактор может играть и положительную роль в восприятии отельным гостем сервиса предоставления услуг, так и отрицательную. Данный фактор играет и в отношении сотрудников (ошибки, неверно предпринятые действия, неприятные для гостя обращения), так и в отношении самого гостя (не любит внимания к себе, не в настроении, субъективное мнение о персонале). Чтобы с этим бороться необходимо проводить дополнительные тренинги для минимизации ошибок и готовности

их решить. А также иметь сильного руководителя, готового поговорить с гостем и сгладить любые недочёты.

В ходе проведения исследования были рассмотрены различные инструменты и управленческие решения по обеспечению качества сервиса в отеле Park Inn by Radisson Ekaterinburg. Для детального изучения предмета исследования были применены такие инструменты как: социологический эксперимент; сопоставлена важность материальных и нематериальных ценностей в отеле при помощи анкетирования, рассчитан коэффициент весомости показателей конкурентоспособности и можно сделать вывод, что сервис является одним из основополагающих показателей при выборе отеля потребителем. Что ещё раз доказывает, что для повышения конкурентоспособности предоставления гостиничных услуг необходимо сделать акцент именно на повышении качества сервиса. Постоянное поддержание высокого сервиса и его улучшение требует большого количества времени и внимания. Это непрерывные тренинги, поддержание и актуализация стандартов отеля, разработка новых проектов и многое другое. Поэтому в отеле и необходима должность «Менеджер по сервису и качеству» специально для детальной проработки обеспечения сервиса всех предоставляемых в отеле услуг и в рамках неё можно проводить мероприятия по улучшению сервиса. Сематический анализ отзывов гостей показал, что сервис в Park Inn by Radisson Ekaterinburg находится на высоком уровне и гости оценили его значительно выше, чем материальные показатели. Что самое важно, была выявлена высокая значимость качества сервиса в выставлении общего балла за проживание, а значит высокое влияние на общий рейтинг отеля. Так как сервис оказывает такое большое влияние на оценку гостей, ему стоит уделять особое внимание и мероприятия по его совершенствованию необходимо проводить на постоянной основе.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сервис – это неотъемлемая составляющая индустрии гостеприимства. Он начинается не с момента пересечения постояльцем гостиничного порога, а гораздо раньше. Каждый этап взаимодействия гостя с отелем нельзя упускать из внимания. Начиная от бронирования, и заканчивая выселением из отеля и получение отзыва от гостя. Высокий сервис в отеле сродни целому искусству, это сложный процесс, при грамотном построении которого гость останется лоялен к компании навсегда. Сервис – это не просто оказание услуги проживания, питания или любой другой подобной, сервис – это неосязаемая вещь, окутывающая все сферы индустрии гостеприимства.

Park Inn by Radisson Ekaterinburg это современный международный отель, который понимает важность предоставления качественного сервиса своим гостям и активно занимается его совершенствованием. Помимо стандартов обслуживания продиктованных Radisson Hotel Group, в Park Inn by Radisson Ekaterinburg идёт непрерывная внутренняя работа по разработке новых проектов для повышения качества сервиса.

В условиях жесткой конкуренции недостаточно обеспечить правильное соблюдение стандартов обслуживания. Необходимо опережать ожидания гостя. Обеспечение высококачественного сервиса это непрерывная работа по анализу мнения гостей, отслеживанию новых тенденций обслуживания, работа с меняющимися потребностями потребителей и разработке новых проектов для привлечения и удержания гостей.

В ходе проведенной работы была выполнена поставленная цель исследования, был проведен анализ качества сервиса в отеле Park Inn by Radisson Ekaterinburg и приняты меры по его повышению.

Для достижения поставленной цели были выполнены следующие задачи:

- изучена литература на тему исследования;
- охарактеризованы внутрикорпоративные стандарты Radisson Hotel Group направленные на обеспечение высококлассного сервиса;

- охарактеризованы внутренние стандарты по обеспечению качества сервиса в отеле Park Inn by Radisson Ekaterinburg»;
- разработана и внедрена система непрерывных тренингов для персонала операционных отделов, направленная на повышение качества сервиса в отеле Park Inn by Radisson Ekaterinburg»;
- разработан и внедрен проект «Особый гость»;
- проведен анализ отзывов гостей на предмет качества сервиса;
- внедрены новые стандарты обслуживания гостей в связи с неблагоприятной эпидемиологической обстановкой;
- сформулированы выводы.

Исходя из проведенного исследования, можно по праву заявить, что сервис это один из ключевых объектов управления в отеле. От него зависит не только репутация, но и прибыль гостиничного предприятия напрямую. Примененные подходы и инструменты для повышения качества сервиса, разработанные в ходе исследовательской работы, необходимо адаптировать под каждый отдельный отель учитывая его специфику, а также постоянно актуализировать учитывая новые тенденции и отслеживая потребности посредством непрерывного мониторинга.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Административное управление качеством и элементы системы качества. Часть 2. Руководящие указания по услугам: ИСО 9004–2–91.
2. Бизнес в сфере услуг.: учебник / Грибов В. Д. – М.: Изд-во МЭГУ, 1994.
3. Боголюбов, В. С. Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве: учебник для академического бакалавриата / В. С. Боголюбов. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 293 с.
4. Большая Советская Энциклопедия (БСЭ) — третье издание, выпущено с 1969. по 1978.
5. Браймер К. Основы управления предприятиями и организациями индустрии гостеприимства/К.Браймер// Alma mater: Вестник высшей школы. – 2005. – №6.
6. Википедия свободная энциклопедия: [сайт]. – URL: <http://ru.wikipedia.org> (дата обращения: 08.04.2020).
7. ГОСТ Р ИСО 9000 – 2015 СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА Основные положения и словарь ISO 9000:2015 Quality management systems — Fundamentals and vocabulary (IDT) .
8. Гостиничное дело: учебное пособие / Кусков А. С. – СПб.: Изд-во Дашков и Ко, 2009. - 328 с.
9. Гиссин, В.И. Управление качеством продукции: учебное пособие / В.И. Гиссин // Управление качеством продукции / – Ростов н/Д.: Феникс, 2010. - 350 с.
10. Джанджугазова, Е. А. Маркетинговые технологии в туризме: маркетинг туристских территорий: учеб. пособие для СПО / Е. А. Джанджугазова. — 3-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 208 с.
11. Интервью с Марко С.Рентч, Вице-президент Networld в Европе «Гостиничный и ресторанный бизнес» [сайт]. – URL:

<http://prohotelia.com/2009/10/преимущества-брендинга-отелей/>. (дата обращения: 18.04.2020).

12. Как изменить уровень сервиса. Интервью с Еленой Цысарь: [сайт]. – URL: [https://forbes.kz/process/expertise/kak\\_izmerit\\_servis\\_-\\_idealnyiy\\_ili\\_net](https://forbes.kz/process/expertise/kak_izmerit_servis_-_idealnyiy_ili_net) (дата обращения: 30.03.2020).

13. Клиентский сервис: руководство по стандартам. Интервью с Никитой Жестковым: [сайт]. – URL: <https://in-scale.ru/blog/klientskij-servis-rukovodstvo-po-standartam> (дата обращения: 30.03.2020).

14. Книга сотрудника отеля «Park Inn by Radisson Ekaterinburg» 2020 года: учеб. пособие/А.П. Куликова – 23 с.

15. "Коммерсантъ": газета, печатное издание №65 от 10.04.2020, стр. 5.

16. Маркетинг услуг.: учебник / Песоцкая Е. В. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1997.

17. Менеджмент в сфере услуг.: учебное пособие / Иванов Н. Н. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2002.

18. Модель «Servqual» – эффективный способ измерения сервиса [сайт]. – URL: <https://4brain.ru/blog/модель-servqual/> (дата обращения: 30.04.2020).

19. Ожегов С. И. «Словарь русского языка» Изд. 6-е, стереотипное, 900 страниц, 52 872 слова Издательство «Советская энциклопедия», Москва, 1964 год.

20. Официальный сайт «Radisson Hotel Group» [сайт]. – URL: <https://www.radissonhotelgroup.com/home> (дата обращения: 01.05.2020).

21. Официальный сайт компании «BoldData» [сайт]. – URL: <https://bolddata.nl/en/>. (дата обращения: 18.04.2020).

22. Официальный сайт компании «Gartner» [сайт]. – URL: <https://www.gartner.com/en> (дата обращения: 07.04.2020).

23. Официальный сайт компании «Review Pro» [сайт]. – URL: <https://www.reviewpro.com/ru/> (дата обращения: 05.04.2020).

24. «Порядок классификации объектов туристской индустрии, включающих гостиницы и иные средства размещения, горнолыжные трассы и пляжи, осуществляемой аккредитованными организациями», [федер. закон: утвержденный приказом Минкультуры России от 11.07.2014 г. № 1215: по сост. на 1 апр. 2020 г.] – Москва.

25. «Правилами предоставления гостиничных услуг в РФ» [федер. закон: утвержденный постановлением Правительства РФ от 25 апреля 1997 г. №490: по сост. На 10 апр. 2020 г.].

26. Принципы менеджмента качества: [сайт]. – URL: <http://www.kpms.ru> (дата обращения: 08.05.2020).

27. Стандарты работы службы приема и размещения в отеле Park Inn by Radisson Ekaterinburg: стандарты операционных процессов 71 штука, дата актуализации 10.04.2020.

28. Тимохина Т.Л. Организация административно-хозяйственной службы гостиницы: учебное пособие.-М: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2008

29. «Толковый словарь живого великорусского языка» // Владимир Иванович Даль; Библиогр. ред. Е. А. Акимова. — М.: Пашков Дом, 2004. — С. 11–18. — 136 с.

30. Туризм, гостеприимство, сервис: Слов. – справ. / Ред. Л.П.Воронкова, 2003.

31. Услуги населению. Номенклатура показателей качества: ГОСТ Р 52113–2003.

32. Услуги населению. Термины и определения: ГОСТ Р 50646–94. Дата актуализации: 26.04.2020.

33. Управление качеством : учебник / Басовский Л.Е., Протасьев В.Б. – М.: «ИНФРА–М», 2008.

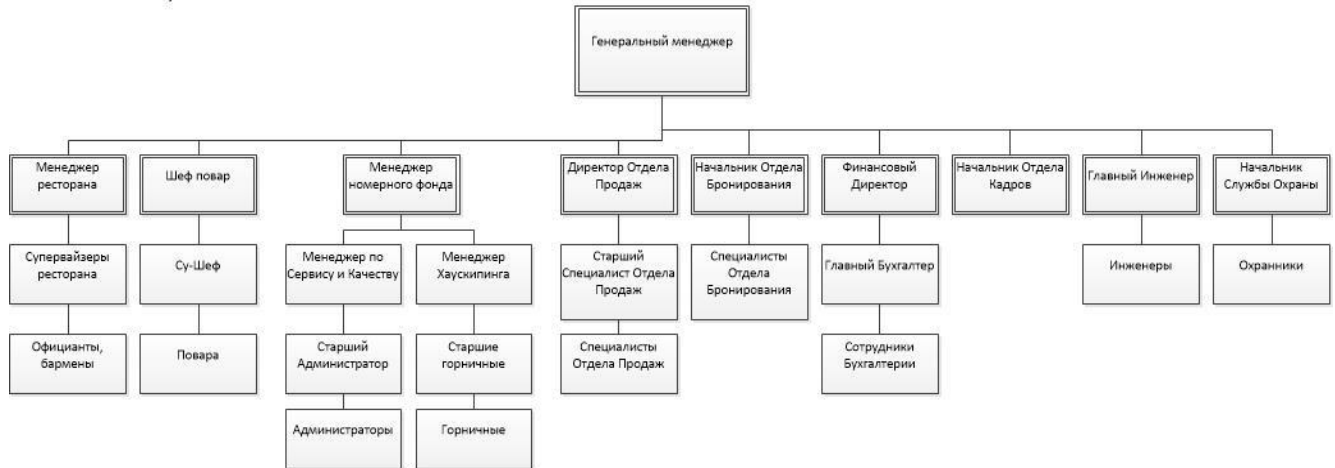
34. Управление и организация в сфере услуг. Теория и практика / К. Хаксевер, Б. Рендер, Р.С.Рассел, Р.Г. Мердик под ред. В.В. Кулибановой. – 4–е изд. – СПб.: Питер, 2012г.

35. Филипповский Е.Е. Экономика и организация гостиничного хозяйства / Е.Е. Филипповский, Л.В. Шмарова, 2003.
36. «Calculator888» [сайт]. – URL: <http://www.calculator888.ru> (дата обращения: 01.04.2020).
37. Skyscanner [сайт]. – URL: <https://www.skyscanner.ru/> (дата обращения: 02.05.2020).

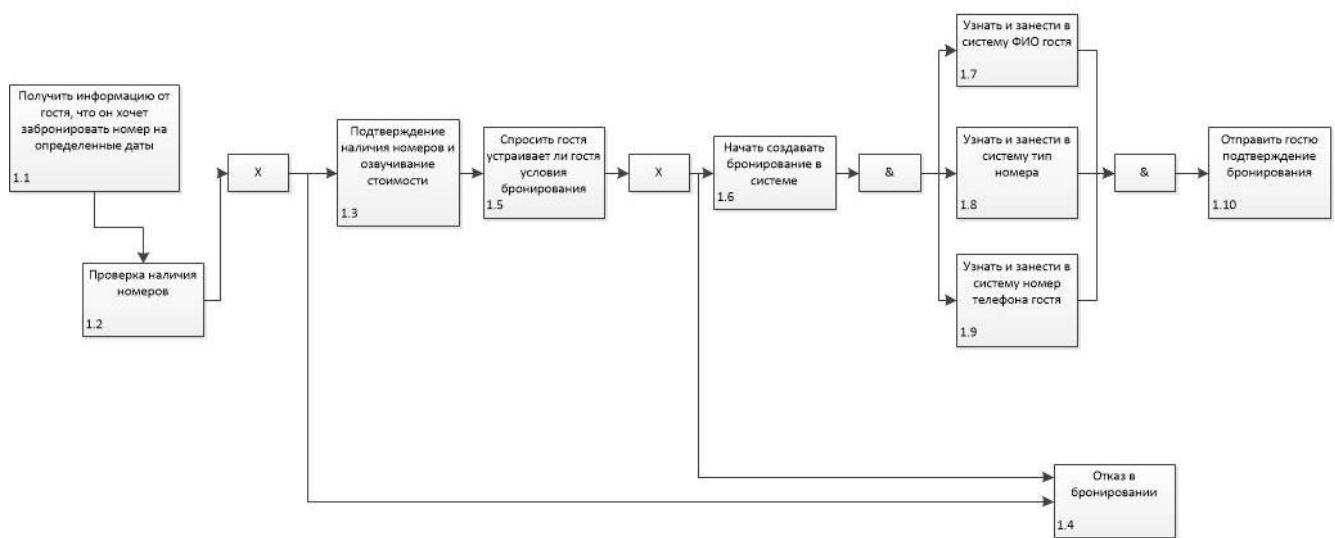
## ПРИЛОЖЕНИЕ

### Приложение 1. Организационная структура Park Inn by Radisson Ekaterinburg

Линейно-функциональная  
организационная структура  
Park Inn By Radisson



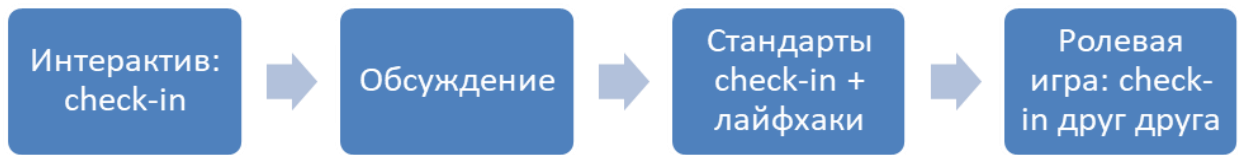
### Приложение 2. Одноуровневая IDEF3–модель процедуры бронирования номера



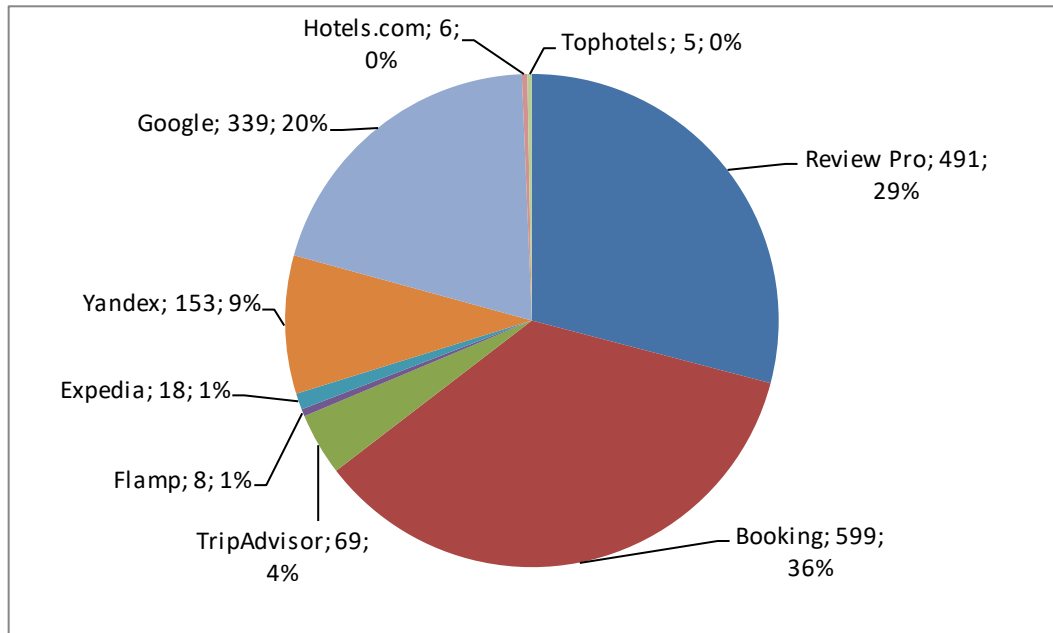
### Приложение 3. Тренинг на тему: работа с конфликтами



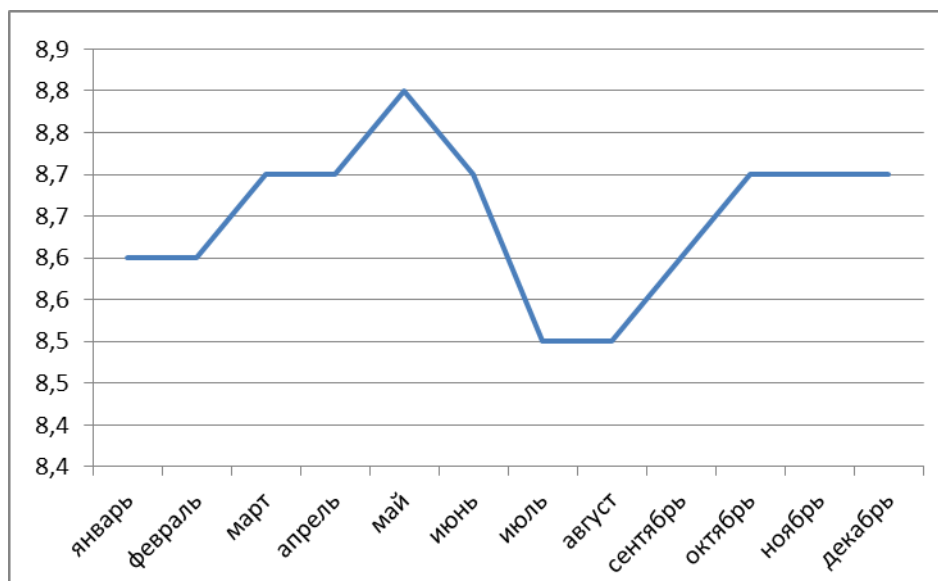
#### Приложение 4. Тренинг на тему: стандарт заселения гостя



#### Приложение 5. Количество отзывов из разных источников в 2019 году



#### Приложение 5. Оценка отеля Park Inn by Radisson Ekaterinburg на Booking.com за 2019 год



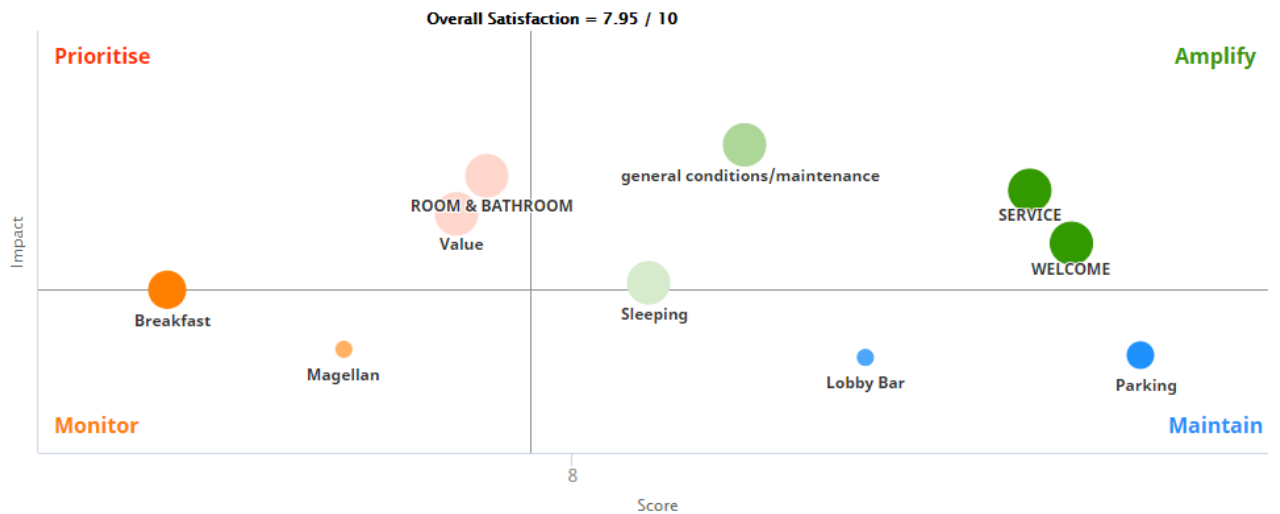


### Приложение 6. Анализ внутренних отзывов за 2019 год в Review Pro

Departments	Score	Goal	Responses	Mentions
<input checked="" type="checkbox"/> Overall Score	7.95 / 10 -0.50	7.80 / 10	491 +155	71.56% 28.44%-6.28
<input type="checkbox"/> Room	7.90 / 10 -0.31		490 +156	54.31% 45.69%10.71
<input type="checkbox"/> Welcome & Farewell	8.63 / 10 -0.42		489 +154	50.0% 50.0% -10.71
<input type="checkbox"/> Sleeping	8.10 / 10 -0.45		487 +156	54.31% 45.69%10.71
<input type="checkbox"/> Service	8.58 / 10 -0.26		475 +154	74.0% 26.0% -14.24
<input type="checkbox"/> Hotel Cleanliness	8.64 / 10 -0.26		475 +143	81.48% 18.52%-3.61
<input type="checkbox"/> Maintenance	8.23 / 10 -		446 +446	
<input type="checkbox"/> Food and Beverage	7.89 / 10 -0.38		441 +125	66.12% 33.88%11.74
<input type="checkbox"/> Responsible Business	8.19 / 10 -0.56		398 +87	
<input type="checkbox"/> Breakfast	7.49 / 10 -0.52		384 +80	66.12% 33.88%11.74
<input type="checkbox"/> Facilities & Services	8.74 / 10 -0.14		233 +77	

### Приложение 7. Анализ влияния отдельных показателей на общую оценку гостя из Review Pro

#### Impact Analysis



Приложение 8. «Check Inn: Заселение гостя»



Quickstart check-in guide

