

МЕТОДОЛОГИЯ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА В ОРГАНИЗАЦИЯХ ГОСТИНИЧНОГО ТИПА НА БАЗЕ СТАНДАРТОВ СЕРИИ ISO 9000:2000

© 2008 И.В. Кононова

Санкт-Петербургский электротехнический университет

Рассмотрены общая методология внедрения процессного подхода при создании системы менеджмента качества применительно к организациям гостиничного типа. Составлен реестр основных процессов и видов деятельности в рамках системы менеджмента качества гостиницы. Представлено описание основного процесса системы качества гостиницы “Цикл обслуживания гостя” в виде информационно-карты процесса, регламентирующей основные параметры и этапы этого процесса.

Введение

Одним из важнейших факторов привлекательности гостиниц является качество предоставляемых услуг, обеспечивающих удовлетворенность потребителей. В условиях жесткой конкуренции качество обслуживания и спектр предоставляемых гостиницами услуг определяют их конкурентоспособность, возможности развития и долгосрочного закрепления на рынке.

В России и за рубежом сформировалась трехуровневая система обеспечения или управления качеством гостиничного обслуживания [1]. Верхний уровень этой системы составляют процедуры государственного лицензирования деятельности гостиниц, которые определяют минимальный требуемый уровень комфорта, безопасности и сервиса.

Второй уровень обеспечивается стандартами и процедурами, разрабатываемыми в рамках объединений гостиниц, называемых сетями гостиниц. Международные (сетевые) стандарты сертификации гостиниц сыграли положительную роль в улучшении качества обслуживания в гостиницах, входящих в сети, т.к. их требования к уровню и качеству предоставляемых услуг превышают требования государственного лицензирования.

Третий уровень обеспечения качества составляют собственные, внутренние системы менеджмента качества (СМК) гостиниц, которые дополняют и углубляют как государственные, так и сетевые требования к качеству.

Тем не менее, в настоящее время далеко не во всех гостиницах существуют СМК, построенные на современных принципах ме-

неджмента качества. В то же время собственные внутренние системы менеджмента качества являются важнейшим механизмом обеспечения качества и конкурентоспособности. Как известно, основой для построения СМК организации и, в том числе гостиницы, в настоящее время являются международные стандарты по менеджменту качества серии ISO 9000:2000 (ГОСТ Р ИСО 9000-2001) [2-4]. Эти стандарты определяют основные требования и рекомендации к принципам управления и бизнес-процессам организации, включая процессы управления материально-техническими и человеческими ресурсами.

Важность внедрения СМК в гостиницах обуславливается также предстоящим присоединением России к Всемирной торговой организации (ВТО). Несмотря на то, что переговоры по этому вопросу еще ведутся, вступление России в ВТО – задача, в сущности, решенная. Одна из проблем интеграции российских предприятий в мировую экономику связана с теми требованиями, которые предъявляют компании, работающие на территории стран ВТО к своим поставщикам и партнерам. Логика бизнес-процессов в условиях современной экономики требует от российских предприятий выхода на принципиально новый уровень качества поставляемой продукции и услуг, их соответствия мировым стандартам. Опыт целого ряда российских компаний показывает, что внедрение СМК на основе международных стандартов серии ISO 9000:2000 [2-4] уже на настоящем этапе интеграции российского бизнеса в мировую экономику значительно облегчает налажива-

ние деловых связей с зарубежными и российскими компаниями.

Наличие сертификата на СМК, удовлетворяющую требованиям стандарта ISO 9001:2000 (ГОСТ Р ИСО 9001-2001) [3] – это минимум для нормальной деятельности организации в рамках Всемирной Торговой Организации. Специфика стандартов серии ISO 9000:2000 заключается в функционировании организации на совершенно новом для многих российских организаций уровне, направленном на потребителей. В развитых промышленных странах компании, не имеющие сертификата СМК на соответствие требованиям стандарта ISO 9001:2000, во многих случаях не могут претендовать на равноправное сотрудничество со своими потенциальными бизнес-партнерами. Кроме новых возможностей поиска партнеров, сертификат СМК на соответствие требованиям стандарта ISO 9001:2000 станет основным аргументом для потенциальных финансовых инвесторов или же окончательным доводом в пользу участия организации в тендерных торгах.

Общая методология внедрения процессного подхода при создании СМК

При разработке СМК в соответствии с требованиями международного стандарта ISO 9001:2000 (ГОСТ Р ИСО 9001-2001 [3]) организация должна:

а) определить процессы и виды деятельности, необходимые для СМК, и их применение во всей организации;

б) определять последовательность и взаимодействие этих процессов;

в) определить измеряемые характеристики и показатели качества процессов и их результатов, их целевые значения, а также критерии и методы их анализа, необходимые как для обеспечения результативности этих процессов, так и при управлении этими процессами;

г) обеспечивать наличие ресурсов и информации, необходимых для поддержки этих процессов и их мониторинга;

д) осуществлять мониторинг, измерение и анализ выделенных процессов;

е) принимать меры, необходимые для достижения запланированных результатов (целевых значений показателей) и постоянного улучшения этих процессов.

Таким образом, внедрение процессного подхода можно рассматривать, как один из первых этапов разработки и внедрения СМК. При этом можно отметить, что одним из основных принципов всеобщего менеджмента качества (Total Quality Management – TQM) [5-7], и принципов, положенных в основу новой версии серии стандартов ISO 9000:2000 (ГОСТ Р ИСО 9000–2001) [2-4] является процессно-ориентированный подход.

Этот принцип утверждает, что желаемый результат достигается эффективнее, если различными видами деятельности организации и соответствующими ресурсами управляют как процессами. Это приводит к необходимости инвентаризации всех жизненно-важных процессов организации, определению целей процессов в зависимости от требований потребителей, определению лиц, ответственных за эти процессы, и документальной регламентации этих процессов и управления ими.

Суть процессного подхода заключается в том, что организация, рассматривается как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих процессов, а управление организацией осуществляется посредством управления этими процессами.

Общая методология внедрения процессного подхода при создании СМК организации включает [8]:

1. Составление реестра и обобщенной карты основных процессов организации.

2. Разработку информационных карт (спецификаций) процессов описывающих:

- входы и выходы каждого процесса и требования к ним;

- необходимые ресурсы для реализации процесса;

- регламентирующие документы, методы контроля и управления;

- измеряемые характеристики качества процесса и его результатов, методы их измерения и контроля и их целевые значения.

- стадии, этапы, виды деятельности (работы) в рамках процесса и ссылки на соответствующие регламентирующие документы, исполнителей и требуемые ресурсы;

- распределение полномочий и ответственности за процесс, включая назначение ответственного за него лица – владельца или менеджера процесса.

3. Информационные карты для наглядности могут быть добавлены графическим описанием процесса в виде диаграммы потока, диаграмм в стандартах IDEF0/DFD/IDEF3, диаграмм по методологии ARIS и др. [9].

4. В случае необходимости может быть разработана документированная процедура (ДП), регламентирующая процесс или отдельные его этапы.

Таким образом, первым шагом при внедрении процессного подхода является определение и классификация основных процессов организации и видов деятельности и составление так называемого реестра процессов и видов деятельности (табличное описание) или обобщенной карты взаимодействия процессов (графическое описание).

Здесь необходимо сделать некоторые пояснения относительно понятий “процесса” и “вида деятельности”. С одной стороны, согласно стандарту ГОСТ Р ИСО 9000-2001 [3], процесс определяется как «совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующая входы в выходы». С другой стороны, какой-либо вид деятельности может охватывать различные процессы или быть составной частью различных процессов.

Соответственно, в рамках СМК виды деятельности и процессы регламентируются документацией различного вида. Так, например, информационные карты процессов (спецификации), естественно, составляются только для процессов, но не для видов деятельности.

Выделение конкретных бизнес-процессов в организации и применение к ним процессной формы управления, как наиболее ресурсно-затратной, применяется только в случае четкой идентификации внутренних или внешних потребителей указанных процессов, формализации их требований к выходам процессов и организации постоянной действующей системы измерений и мониторинга параметров и характеристик качества процессов и их результатов.

В настоящее время не существует единой классификации основных видов деятельности и бизнес-процессов организаций. Наиболее часто выделяют четыре основные группы видов деятельности и процессов:

- деятельность и процессы менеджмента или управления;

- основные производственные (рабочие) процессы – процессы, создающие основную дополнительную стоимость для потребителя и организации;

- вспомогательные или обеспечивающие процессы;

- деятельность и процессы по измерению, анализу и улучшению.

Выделенные группы процессов обычно отражаются в реестре и в обобщенной карте процессов в виде отдельных блоков.

Реализация процессного подхода в организациях гостиничного типа

Рассмотрим реализацию основных элементов процессного подхода применительно к организациям гостиничного типа. В табл. 1 приведен реестр типовых процессов и видов деятельности в рамках СМК организации гостиничного типа.

Следующим этапом внедрения процессного подхода является разработка информационных карт (спецификаций) процессов, включенных в реестр. Основным процессом гостиницы является процесс “Цикл обслуживания гостя” с момента бронирования номера до момента отъезда из гостиницы. Удовлетворенность потребителя отмеченным процессом может быть достигнута, конечно, только в случае качественного исполнения всех вспомогательных и обеспечивающих процессов.

Информационная карта процесса (спецификация) – документ верхнего уровня в системе документации СМК гостиницы, содержащий информацию об основных атрибутах процесса, упомянутых выше. Кроме того, информационная карта, как будет показано, может являться не только документом, регламентирующим процесс, но также документом планирования и улучшения данного процесса.

Информационные карты (спецификации) составляются для выделенных процессов организации (в соответствии с реестром процессов) и является официальным документом организации, обязательным для исполнения всеми должностными лицами и сотрудниками в части их касающейся.

Информационная карта основного бизнес-процесса организации гостиничного типа “Цикл обслуживания гостя” приведена в Приложении А. Ниже приводятся необхо-

Таблица 1. Реестр типовых процессов и видов деятельности в рамках СМК организации гостиничного типа

1	Деятельность и процессы управления в организации гостиничного типа
1.1	Формирование стратегии, политики и целей в области качества
1.2	Планирование и развитие организации и ее СМК
1.3	Распределение ответственности и полномочий
1.4	Организация подготовки к лицензированию и сертификации СМК
1.5	Анализ СМК организации гостиничного типа со стороны руководства
1.6	Коммуникации и распространение информации во внутренней и внешней среде
2	Основные процессы системы качества гостиницы
2.1	Цикл обслуживания гостя
3	Вспомогательные и обеспечивающие процессы
3.1	Маркетинг и прогнозирование рынка
3.2	Управление персоналом
3.3	Бухгалтерская и финансовая деятельность
3.4	Управление информационно-коммуникационной средой
3.5	Управление закупками
3.6	Управление инфраструктурой (инженерная служба)
3.7	Управление производственными средами дополнительных служб
3.8	Обеспечение безопасности жизнедеятельности
3.9	Процессы, обеспечивающие дополнительные услуги
4	Деятельность и процессы по измерению, анализу и улучшению
4.1	Мониторинг, измерение и анализ процессов
4.2	Управление несоответствиями, корректирующие и предупреждающие действия
4.3	Улучшение процессов

димые комментарии, которые совместно с Приложением А могут составить полное представление о принципах составления информационной карты любого процесса.

Информационная карта процесса состоит из основного документа, собственно информационной карты, и трех приложений.

Информационная карта процесса включает следующие разделы:

1) Раздел согласования и утверждения. При этом информационная карта согласуется с представителем руководства по качеству и утверждается руководителем организации (табл. 2).

2) Раздел “Наименование процесса” и его идентификационный номер, включающий код процесса, в соответствии с принятой в организации системой кодирования процессов, полное и сокращенное наименование процесса, наименование менеджера (руководителя) процесса, разработчика карты и их подписи (табл. 3). Кроме этого раздел содержит подписи руководителей взаимодействующих процессов и подразделений, свидетельствующие с их согласием взаимодействовать с данным процессом (его менеджером) в соответствии с декларированным регламентом. В разделе могут быть также приведены

Таблица 2. Раздел согласования и утверждения

СОГЛАСОВАНО	УТВЕРЖДАЮ
Представитель руководства по качеству _____ И.О.Фамилия	Руководитель организации _____ И.О.Фамилия
дата	дата

обозначения и сокращения, используемые в информационной карте.

3) Раздел “1. Общие сведения о процессе” включает сведения о руководителе процесса и краткое описание назначения процесса (табл. 4).

4) Раздел 2 “Результаты процесса и их потребители” (табл. 5), в котором указываются:

- результаты или выходы процесса;
- подразделения или другие процессы организации, являющиеся потребителями результатов процесса;
- требования и документы, устанавливающие требования, к результатам процесса.

5) Раздел 3 “Внешние поставщики и входы

процесса” (табл. 6), в котором указываются:

- входы процесса – входная информация, субъекты или материальные объекты, являющиеся входом для данного процесса;
- процессы, подразделения организации или иные организации, являющиеся поставщиком процесса;
- требования к входам – требования и документы, устанавливающие требования, к каждому входу процесса.

6) Раздел 4 “Виды деятельности (стадии и этапы) в рамках процесса, управление и требуемые ресурсы” (табл. 7), определяет:

- основные виды деятельности (подпроцессы, стадии и этапы или функции), выделя-

Таблица 3. Раздел “Наименование процесса” и его идентификационный номер

Информационная карта процесса <i><Идентификатор процесса> – «Наименование процесса»</i>	
Менеджер процесса:	Разработал:
И.О. Фамилия	И.О. Фамилия
Дата _____	Дата _____
СОГЛАСОВАНО: <i><Руководители взаимодействующих процессов></i> <i><Руководители взаимодействующих подразделений></i>	
Обозначения и сокращения: <i><перечень использованных в информационной карте сокращений></i>	

Таблица 4. Раздел “1. Общие сведения о процессе”

1. Общие сведения о процессе
Руководитель процесса: Генеральный директор гостиницы
Назначение процесса: Обеспечение цикла обслуживания гостя, включая его прием, поселение, проживание, обслуживание и отъезд.

Таблица 5. Раздел 2 “Результаты процесса и их потребители”

2. Результаты процесса и их потребители		
Результат (выход) процесса (данные или материальные объекты, являющиеся результатом процесса)	Потребитель результатов процесса (другие процессы, подразделения ОУ)	Требования потребителей к результатам (выходам) процесса
<i><указываются результаты (продукция процесса)></i>	<i><для каждого результата указываются процессы или внешние потребители, использующие соответствующий результат процесса></i>	<i><для каждого результата приводятся ссылки на нормативные документы, определяющие требования к результату процесса></i>

Таблица 6. Раздел 3 “Внешние поставщики и входы процесса”

3. Внешние поставщики и входы процесса		
Вход процесса (данные или материальные объекты)	Поставщик процесса (процессы, другие подразделения)	Требования к входам
<i><указываются объекты (данные, люди, материальные объекты) являющиеся входом в рассматриваемый процесс></i>	<i><Указывается процесс или внешний поставщик, являющийся источником для данного входа></i>	<i><для каждого входа приводятся ссылки на нормативные документы, определяющие требования к входным объектам процесса></i>

Таблица 7. Раздел 4 “Виды деятельности (стадии и этапы) в рамках процесса, управление и требуемые ресурсы”

4. Виды деятельности в рамках процесса, управление и требуемые ресурсы			
Виды деятельности в рамках процесса	Регламентирующая документация	Используемые записи и данные	Требуемые ресурсы (исполнители и материальное обеспечение)
<i><Указываются виды деятельности в рамках процесса или подпроцессы, этапы и подэтапы></i>	<i><Для каждого вида деятельности приводятся ссылки на нормативные документы: ДП, СМК или другие регламентирующие документы></i>	<i>< Для каждого вида деятельности указываются используемые или создаваемые на данном этапе записи или данные></i>	<i>< Для каждого вида деятельности указываются исполнители (подразделения или конкретные сотрудники), а также необходимые материальные и финансовые ресурсы ></i>

емые в рамках описываемого процесса;

- документы, регламентирующие управление выделенными видами деятельности (указываются ссылки на нормативные документы организации – стандарты предприятия (СТ), ИК процессов, документированные процедуры (ДП) и др.);

- записи и данные, используемые или создаваемые в процессе выполнения различных видов деятельности;

- материальные ресурсы, подразделения и исполнители, требуемые для выполнения выделенных видов деятельности;

- требования нормативных документов и стандартов, регламентирующие выделенные виды деятельности.

Информационная карта процесса может сопровождаться его графическим представлением и другими пояснениями, предназначенными для наглядного представления ме-

ста описываемого процесса в структуре процессов организации, связи между описываемым процессом и другими процессами по входам/выходам, взаимосвязи различных видов деятельности в рамках описываемого процесса. Составной частью информационной карты процесса являются также три приложения:

- Приложение А (обязательное) – “Планирование процесса”, где указываются измеряемые характеристики и показатели качества процесса и его результатов и их целевые значения в привязке к основным целям процесса;

- Приложение Б (рекомендуемое) – “Мероприятия по улучшению процесса”;

- Приложение В (рекомендуемое) – “Корректирующие и предупреждающие действия”.

Приложение А информационной карты (обязательное) является периодически обнов-

ляемым, причем период его обновления определяется потребностями организации. В этом приложении информационной карты могут фиксироваться как стратегические (с периодом обновления 5-10 лет), так и оперативные характеристики, и показатели (с периодом обновления 1 год и менее). При каждом изменении измеряемых характеристик и показателей, их целевых значений или целей процесса, приложение А обновляется и утверждается руководителем процесса и руководителями организации.

Приложение А включает следующие реквизиты:

- 1) Раздел утверждения и согласования.
- 2) Период планирования.

Основной раздел Приложения А содержит атрибуты, представленные в табл. 8.

Данные приложения А являются основой для разработки мероприятий по улучшению процесса.

Приложение Б является рекомендуемым и содержит план мероприятия по улучшению процесса с учетом необходимости достижения целевых значений показателей процесса, зафиксированных в приложении А. При каждом изменении приложения А разрабатывается и утверждается руководителем процесса и руководителями организации новая версия приложения Б.

Периодичность обновления приложения

Б определяется потребностями организации и документированными процедурами, устанавливающими правила планирования и реализации мероприятий по улучшению, а также корректирующих и предупреждающих мероприятий. Рекомендуемая периодичность обновления приложения Б для стратегических показателей 1 раз в год, а для оперативных показателей в зависимости от периода их обновления (но не реже 1 раза в квартал).

Приложение Б включает следующие реквизиты:

- 1). Раздел утверждения и согласования.
- 2). Период планирования.

Основной раздел Приложения Б “Мероприятия по улучшению процесса” содержит следующие атрибуты, представленные в табл. 9.

Приложение В к информационной карте процесса «Корректирующие и предупреждающие действия» является рекомендуемым, оформляется в виде таблицы и содержит следующие разделы:

- идентификация несоответствия;
- краткая характеристика несоответствия;
- поиск причины несоответствия;
- корректирующие и предупреждающие действия;
- коррекция (устранение) несоответствия;
- проверка результативности коррекции

Таблица 8. Основной раздел приложения А

Цели процесса, направленные на достижение установленных результатов	Наименование показателя цели процесса	Измеряемое значение для показателя цели процесса	Фактические значения показателя на начало планирования	Целевые значения показателя на конец планирования	Способ измерения	Метод анализа
<приводятся формулировки целей процесса>	<указывается наименование всех показателей, характеризующих определенную цель>	<указывается измеряемое значение показателя и единицы его измерения>	<указывается исходное значение каждого показателя>	<указывается целевое значение каждого показателя и если необходимо границы предупреждающих и корректирующих воздействий>	<указывается метод измерения каждого показателя>	<указывается метод анализа каждого показателя>

Таблица 9. Основной раздел приложения Б

Цели процесса, направленные на достижение установленных результатов	Факторы, влияющие на изменение показателей достижения целей	Мероприятия, направленные на изменение значений влияющих факторов	Сроки исполнения	Ответственный		Дополнительные ресурсы или исполнители
				Должность	ФИО	
<указываются цели процесса в соответствии с приложением А>	<для каждого показателя цели указываются факторы, влияющие на его достижение>	<указываются мероприятия, позволяющие обеспечить достижение установленного значения показателей целей>	<сроки выполнения мероприятий>	<указывается должность и Ф.И.О. ответственного за реализацию каждого мероприятия>	<для каждого мероприятия указываются необходимые кадровые, финансовые и материальные ресурсы>	

рующих действий;

Информационные карты процессов являются основой для их дальнейшего графического описания и, при необходимости, разработки соответствующих дополнительных процессов, когда это необходимо. Для этой цели могут применяться как стандартные средства Microsoft Windows, так и специальные программные средства для графического представления и моделирования бизнес-процессов, такие как Visio, Flowcharter, Flowmodel, ARIS Toolset, BPwin и др.

Одним из самых распространенных графических средств (инструментов) для описания и наглядного представления рабочих процессов являются т.н. диаграммы потока (блок-схемы алгоритмов выполнения процесса), которые используются в упомянутом программном обеспечении.

Таким образом, представленная выше методология внедрение процессного подхода является необходимым условием для создания СМК гостиницы, повышения ее конкурентоспособности и продвижении на рынке гостиничных услуг.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Кононова И.В., Соболев В.С. Управление качеством обслуживания и персоналом в организациях гостиничного типа на основе принципов менеджмента качества// Известия СПбГЭТУ “ЛЭТИ”, Серия “Эко-

номика и менеджмент организации”. 2006. №1.

2. ГОСТ Р ИСО 9000–2001. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. М.: Изд-во стандартов, 2001.

3. ГОСТ Р ИСО 9001–2001. Системы менеджмента качества. Требования. М.: Изд-во стандартов, 2001.

4. ГОСТ Р ИСО 9004-2001. Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности. М.: Изд-во стандартов, 2001.

5. Глудкин О.П. и др. Всеобщее управление качеством. М.: Радио и связь, 1999.

6. Липидус В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях. М.: Новости, 2000.

7. Колесников А.А., Козин И.Ф., Кожевников С.А., Соболев В.С., Степанов С.А., Щербаков А.Ю. Всеобщий менеджмент качества. /Под общей ред. С. А. Степанова. СПб.: Изд-во СПбГЭТУ “ЛЭТИ”, 2001.

8. Методические рекомендации по внедрению типовой модели системы качества образовательного учреждения// В.В. Азарьева, В.И. Круглов, Д.В. Пузанков, В.С. Соболев, В.П. Соловьев, И.В. Степанов, С.А. Степанов, В.В. Яценко. Санкт-Петербург, СПб.: ПИФ.com, 2007

9. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление. М.: ИНФРА-М, 2007.

<p>Руководители процесса: Генеральный директор гостиницы _____</p> <p>Назначение процесса: Обеспечение организацией гостиничного типа условий для проживания гостей _____</p>	
<p>Информационная карта процесса «Цикл обслуживания гостя» – < 2.1 ></p>	
<p>Руководитель службы качества: _____</p> <p>И.О. Фамилия _____</p> <p>дата _____</p>	<p>Руководитель процесса: _____</p> <p>И.О. Фамилия _____</p> <p>дата _____</p>
<p>Разработал: _____</p> <p>И.О. Фамилия _____</p> <p>дата _____</p>	<p>И.О. Фамилия _____</p> <p>дата _____</p>
<p>СОГЛАСОВАНО: _____</p> <p><Руководители взаимодействующих процессов> _____</p> <p><Руководители взаимодействующих подразделений> _____</p> <p><u>Сокращения:</u> _____</p> <p><перечень использованных в спецификации сокращений> _____</p>	
<p>Удовлетворенные потребители гостиничных услуг _____</p>	<p>Все структурные подразделения гостиницы Все процессы и виды деятельности в рамках ресстра _____</p>
<p>Соответствие внутренним стандартам гостиницы ожидаемым результатам предоставления услуг, направленных на удовлетворение потребностей гостя. _____</p>	<p>_____</p>

Люди, потребители гостиничных услуг	Общество в целом, туристические агентства		
1. Заказ номера		Данные о наличии в гостинице свободных номеров, данные о стоимости номера, характеристика номера	Служба продаж и маркетинга (отдел бронирования), служба приема и размещения
2. Проверка на наличие свободных номеров, информирование потенциального гостя о резервировании для него номера		Таблица заполнения стоимости номеров гостиницы на необходимый период, уведомление гостя о сделанной резервации (подтверждение стоимости номера, номера заявки) посредством телефона, факса, e-mail, Интернет	Служба продаж и маркетинга (отдел бронирования), служба приема и размещения
3. Регистрация, оплата и поселение в номер	Внутренние и сетевые стандарты, прайс- лист	Регистрационные записи, счета	Служба приема и размещения

3.1. Оформление номера, регистрация гостя	Внутренние и сетевые стандарты	Регистрационные записи	Служба приема и размещения
3.2. Информирование гостя о предоставляемых в гостинице услугах	Перечень предоставляемых услуг в соответствии с категорией гостиницы		Служба приема и размещения
3.3. Оплата услуг (наличные, кредитная карта, счет)	Прайс- лист		Служба приема и размещения
3.4. Поселение в номер	Внутренние стандарты	Предписанный номер	Служба приема и размещения
4. Проживание и получение дополнительных услуг	ГОСТ 50646-94 «Услуги населению, термины и определения», ГОСТ Р 51185-98 «Туристические услуги. Средства размещения. Общие требования», ГОСТ Р 50645-94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц», сетевые стандарты, внутренние стандарты		Генеральный директор, все службы и подразделения гостиницы
4.1. Услуги, включаемые в стоимость номера: правильное выставление счетов, безопасность, туалетные принадлежности, уборка номера, телевидение, услуги носильщика, ограниченное F&B (завтрак, бар), сейф, хранение багажа	Сетевые стандарты, внутренние стандарты	Требования к выставлению счетов, перечень аксессуаров, предоставляемых в номере, стандарты уборки номера, документация по обеспечению безопасности проживания	Генеральный директор, финансовый отдел, административно-хозяйственная служба, инженерно-техническая служба, служба размещения гостей, ресторанная служба, служба безопасности
4.2. Устранение неполадок в номерах по заявкам гостя или горничных инженерной службой		Заявки гостей и горничных	Инженерная служба
4.3. Обеспечение пребывания гостя в гостинице необходимыми товарами и аксессуарами		Заявки начальников служб	Служба закупок и снабжения

<p>4.4. Обеспечение компьютерной поддержки функционирования гостиницы</p>	<p>Требования к поддержанию компьютерных программ в рабочем состоянии</p>	<p>АСУ</p>
<p>4.5. Бесплатные дополнительные услуги: консьерж, обмен валюты, оборудование для инвалидов, транспортные услуги, чистка обуви</p>	<p>Внутренние стандарты обслуживания</p>	<p>Должностные инструкции, графики работ</p>
<p>4.6. Обязательные услуги за отдельную плату: прачечная, телефон, доступ в Интернет, медицинская помощь</p>	<p>Внутренние стандарты, в соответствии с классификацией отеля</p>	<p>Требования к предоставлению услуг</p>
<p>4.7. Дополнительные услуги за отдельную плату: ресторан, магазины (газеты, сувениры), гараж, фитнес-клуб, банкетные и конференц-залы, салон красоты, мини-бар и обслуживание в номере, услуги такси (трансфер из аэропорта), платное телевидение, сейф в номере</p>	<p>Внутренние стандарты, в соответствии с классификацией отеля</p>	<p>Прайс-листы, должностные инструкции</p>
<p>5. Окончательный расчет</p>	<p>Финансовая документация, составленная в соответствии с законодательством РФ</p>	<p>Финансовые данные о расходах гостя, платежные документы за предоставленные услуги</p>
<p>6. Определение степени удовлетворенности гостя</p>	<p>Требования к оценке работы персонала</p>	<p>Анкеты</p>
<p>7. Выезд</p>		<p>Начальники подразделений</p>

Приложение А (обязательное)
Планирование процесса

Период планирования: начало – xx.xx.xxxx г.

Окончание – xx.xx.xxxx г.

1	2	3	4	5	6	7	8
1. Оценить текущую деятельность гостиницы по предоставлению качественных услуг	1) Количество предлагаемых услуг 2) Оценка удовлетворенности потребителей	1) Число предлагаемых услуг 2) Число удовлетворенных потребителей	Кол-во	X	Определяются конкретной организацией гостиничного типа	Подсчет	-
2. Оценить имеющиеся трудовые ресурсы и качество труда	1) Количество имеющихся вакансий. 2) Соответствие количественно-качественным требованиям вакансий целям организации. 3) Оценка качества труда сотрудников	1) Число занятых вакансий. 2) Число требуемых вакансий. 3) Измеряемые показатели анкетирования	Кол-во	X	Определяются конкретной организацией гостиничного типа	Подсчет	Анкетирование гостей
3. Оценить имеющиеся технические ресурсы для предоставления качественных услуг	Количество технических ресурсов, задействованных в процессе предоставления услуг	Число имеющихся технических ресурсов	Кол-во	X	Определяются конкретной организацией гостиничного типа	Подсчет	Оценка работы персонала

Приложение Б (рекомендуемое)
Мероприятия по улучшению процесса

Период планирования:

начало – xx.xx.xxxx г.

окончание – xx.xx.xxxx г.

1	Расширить спектр предоставления услуг для привлечения большего количества гостей	Работа отдела маркетинга, направленная на исследование рынка услуг	Анализ существующих услуг и возможности открытия новых	xx.xx.xx	Генеральный директор, директор отдела маркетинга	Финансовый директор
		Пожелания и рекомендации гостей гостиницы	Анализ результатов анкетирования			
2	Улучшать условия проживания гостей в гостинице, учитывая современные требования к проживанию и пожелания гостей	Организация работы персонала, в соответствии с внутренними стандартами качества	Разработать систему материальной и моральной заинтересованности работников	xx.xx.xx	Генеральный директор, начальник отдела кадров, менеджер по финансам и развитию, начальники служб	Дополнительные материальные ресурсы определяются в процессе разработки системы
			Вовлечение всех сотрудников в процесс предоставления качественных услуг			

3	Повышать эффективность работы персонала	Разработать внутренние стандарты деятельности и оценки работы персонала	Повышать личные и профессиональные способности персонала и создавать условия для их реализации	xx.xx.xx	Начальник отдела кадров, менеджер по обучению персонала, начальники служб		Нет
			Регулярно проводить внутреннюю и внешнюю оценку качества работы персонала; своевременно вводить коррективы в работу	xx.xx.xx	Внутренние и внешние аудиторы качества, начальники служб		
4	Повышать взаимодействие между отделами и подразделениями за счет ИТ	Организация компьютерной поддержки деятельности отделов и подразделений	Повышать эффективность работы за счет введения ИТ	xx.xx.xx	Генеральный директор, финансовый отдел АСУ		Дополнительные материальные ресурсы определяются в процессе разработки системы

**PROCESS APPROACH DEVELOPMENT METHODOLOGY IN HOTELS
ON THE BASIS OF SERIES OF STANDARDS ISO 9000:2000**

© 2008 I.V. Kononova

Saint-Petersburg State Electrotechnical University

Problems of quality management in hotels are considered. Methodology of process approach and its adaptation for hotels is described. The list of hotel business processes is developed as well as the information cards (specifications) of these processes. The sample of information card is shown in the application.