

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна
Должность: проректор по учебной работе
Дата подписания: 20.01.2022 18:07:52
Уникальный программный ключ:
0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Юго-Западный государственный университет»
(ЮЗГУ)

Кафедра стандартизации, метрологии, управления качеством,
технологии и дизайна

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе
О.И. Локтионова
«15» _____ 2018 г.



УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ

Методические указания
по выполнению практических работ по дисциплине
«Управление качеством гостиничных услуг»
для обучающихся по направлению подготовки магистров
43.04.03 «Гостиничное дело»

Курск 2018

УДК 658.5

Составитель: О.В. Аникеева

Рецензент

Доктор технических наук, профессор, профессор кафедры
«Стандартизация, метрология, управление качеством,
технология и дизайн»

А.Г. Ивахненко

Управление качеством гостиничных услуг: методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Управление качеством гостиничных услуг» / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: О.В. Аникеева. Курск, 2018. 32 с. Библиогр.: с. 32.

Излагаются теоретические сведения, касающиеся: определения относительной конкурентоспособности услуг, а также определения оценки удовлетворенности заинтересованных сторон деятельностью гостиниц. Приводятся варианты заданий для выполнения практических работ.

Методические указания соответствуют требованиям программы, утвержденной учебно-методическим объединением по направлению подготовки магистров 43.04.03 «Гостиничное дело».

Предназначены для обучающихся по направлению подготовки магистров 43.04.03 «Гостиничное дело».

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать *15.11.18*. Формат 60×84 1/16.
Усл. печ. л. *1,7*. Уч. - изд. л. *1,6*. Тираж 50 экз. Заказ *2214*
Юго-Западный государственный университет.
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94.

СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
Практическая работа № 1 «Определение относительной конкурентоспособности услуг».....	4
Практическая работа № 2 «Оценка удовлетворенности заинтересованных сторон деятельностью гостиницы»	19
Библиографический список	32

Практическая работа № 1

Определение относительной конкурентоспособности услуг

Цель работы:

определить относительную конкурентоспособность гостиниц на основе восприятия клиентами цены и качества обслуживания.

Краткие теоретические сведения

При проведении экспертной оценки качества обслуживания клиентов используют пятибалльную шкалу оценок [1, 2]. Так, при оценке качества обслуживания в гостиницах, на основе пятибалльной шкалы определяют значимость (вес) единичных показателей качества, а также сами оценки показателей качества.

Применение классических пятибалльных шкал (с пределами от 1 до 5 баллов) при определении конкурентоспособности услуг не дают полного представления об относительном преимуществе рассматриваемых услуг. Поэтому в ряде случаев переходят к более удобным шкалам, которые позволяют распределить услуги по их конкурентоспособности. Примером таких шкал является симметричная шкала с нулевым значением и пределами от -2 до 2 баллов.

В таблице 1 приведены показатели качества гостиниц, уровни значимости показателей, а также значения этих показателей, полученные с помощью опроса потребителей (верхняя строка каждого показателя в таблице 1).

Для определения взвешенных оценок показателей качества (нижняя строка каждого показателя в таблице 1) каждое значение показателя качества умножалось на вес этого показателя. Средневзвешенные оценки гостиниц по качеству обслуживания представлены в последней строке таблицы. Они представляют собой сумму всех взвешенных оценок показателей качества для каждой гостиницы. Пример расчета приведен в таблице 1.

В таблице 2 представлены экспертные оценки относительно цены обслуживания клиентов гостиниц.

Сводная таблица (табл. 3) для цены и качества рассматриваемых гостиниц представлена ниже.

Таблица 1

Оценка показателей качества обслуживания в гостиницах

Показатель качества	Вес	Средние (средневзвешенные) оценки показателей по результатам опроса корпоративных клиентов гостиницы, баллы		
		Гостиница «Салют»	Гостиница «Виктория»	Гостиница «Россия»
Качество блюд	0,18	2 0,36	3 0,54	4 0,72
Количество, размеры и качество конференц-залов	0,16	5 0,80	4 0,64	4 0,64
Возможности договариваться о скидках при установлении расценок на питание и проживание	0,14	3 0,42	3 0,42	4 0,56
Услуги сопровождения переговоров и оборудование	0,13	4 0,52	5 0,65	5 0,65
Эффективность процедур расчета	0,11	2 0,22	2 0,22	2 0,22
Количество, размеры и качество гостиничных номеров	0,10	2 0,20	4 0,40	4 0,40
Эффективность процедур заселения и выписки	0,07	4 0,28	3 0,21	3 0,21
Наличие в гостинице лица, ответственного за организацию и проведение конференций и собраний	0,05	2 0,10	4 0,20	4 0,20
Предыдущий опыт общения с персоналом и услугами данной гостиницы	0,04	3 0,12	3 0,12	3 0,12
Транспортная доступность	0,02	2 0,04	4 0,08	3 0,06
Средневзвешенная оценка гостиницы по качеству обслуживания		3,06	3,48	3,78
<p>Примечание. Взвешенная оценка для показателя качества «Качество блюд» для гостиницы «Салют» получена путем умножения веса рассматриваемого показателя на значение оценки по данному показателю для рассматриваемой гостиницы: $0,18 \times 2 = 0,36$. Средневзвешенная оценка каждой гостиницы по качеству обслуживания получена путем суммирования взвешенных оценок по каждому показателю для рассматриваемой гостиницы, например, для гостиницы «Салют» средневзвешенная оценка по качеству обслуживания определяется следующим образом: $0,36+0,8+0,42+0,52+0,22+0,2+0,28+0,1+0,12+0,04 = 3,06$.</p>				

Таблица 2

Оценка цены обслуживания в гостиницах

	Гостиница «Салют»	Гостиница «Виктория»	Гостиница «Россия»
Оценка цены	4	4	3

Таблица 3

**Сводная таблица
по оценкам качества и цены обслуживания в гостиницах**

	Гостиница «Салют»	Гостиница «Виктория»	Гостиница «Россия»
Оценка цены	4	4	3
Оценка качества	3,06	3,48	3,78

Данные таблицы 3 позволяют построить профиль конкурентоспособности гостиниц (рис. 1).



Рисунок 1 – Профиль конкурентоспособности гостиниц с использованием классической пятибалльной шкалы

На рисунке 1 результаты оценок для гостиниц малоразличимы, т.к. полученные значения достаточно близки. Для четкого выявления уровней конкурентоспособности гостиниц, а также для дальнейшего их разграничения, необходимо перейти к другой пятибалльной шкале оценок, в которой имеется «0» и пределы от -2 до 2. Порядок перевода шкал представлен в таблице 4.

Таблица 4

Порядок перевода шкал

Шкала, используемая для оценок	Новая шкала
1	-2
2	-1
3	0
4	1
5	2

Примечание.
Для перевода дробных чисел рекомендуется пользоваться следующей схемой:

В таблице 5 приведены показатели цены и качества рассматриваемых гостиниц, согласно оценкам по новой шкале. Для сравнения представлены те же оценки по старой шкале.

Таблица 5

**Сводная таблица по оценкам качества и цены обслуживания
в гостиницах с использованием двух шкал оценивания**

	Оценка цены		Оценка качества	
	По старой шкале	По новой шкале	По старой шкале	По новой шкале
Гостиница «Салют»	4	1	3,06	0,06
Гостиница «Виктория»	4	1	3,48	0,48
Гостиница «Россия»	3	0	3,78	0,78

Используя данные по оценкам гостиниц по новой шкале, можно представить расположение гостиниц по их относительной конкурентоспособности, изображенное на рисунке 2.

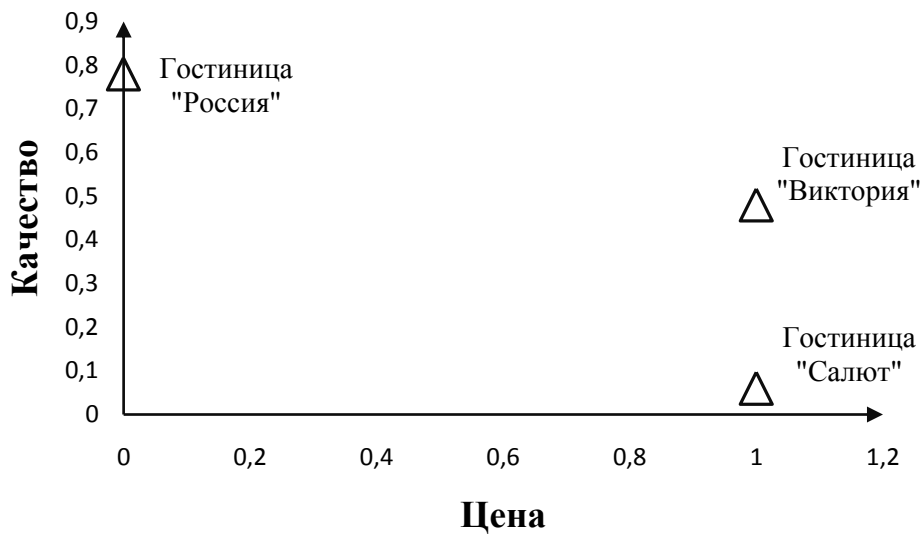


Рисунок 2 – Профиль конкурентоспособности гостиниц с использованием новой шкалы оценивания

В зависимости от значений оценок по новой шкале, маркеры, обозначающие расположение гостиниц по конкурентоспособности, могут располагаться во всех четырех углах координат (т.е. и качество, и цена могут иметь отрицательные значения).

В данном случае, как видно из рисунка 2, несмотря на то, что все гостиницы расположены в правом верхнем координатном углу, в наиболее выгодном положении находится гостиница «Виктория».

Задание.

Используя исходные значения показателей качества и цены обслуживания для гостиниц (таблицы 6-15, согласно варианту), провести необходимые расчеты с использованием классической пятибалльной шкалы для определения итоговых показателей деятельности гостиниц. Перераспределить полученные данные по симметричной шкале с нулевым значением и определить относительную конкурентоспособность гостиниц, изобразив на рисунке расположение гостиниц по их относительной конкурентоспособности.

Таблица 6

**Исходные данные для выполнения задания
Вариант № 1**

Показатель качества	Вес	Оценкипоказателей по результатам опроса корпоративных клиентов гостиницы, баллы			
		Гостиница «Вероника»	Гостиница «Вектор»	Гостиница «Варшава»	Гостиница «Вилена»
Качество блюд	0,17	3	5	4	2
Количество, размеры и качество конференц-залов	0,16	2	3	4	5
Возможности договариваться о скидках при установлении расценок на питание и проживание	0,15	1	3	5	4
Услуги сопровождения переговоров и оборудование	0,12	2	3	3	1
Эффективность процедур расчета	0,11	4	4	3	2
Количество, размеры и качество гостиничных номеров	0,09	3	3	2	1
Эффективность процедур заселения и выписки	0,07	4	5	5	3
Наличие в гостинице лица, ответственного за организацию и проведение конференций и собраний	0,06	3	2	4	5
Предыдущий опыт общения с персоналом и услугами данной гостиницы	0,05	1	2	1	1
Транспортная доступность	0,02	4	4	4	4
Оценка цены		3	4	2	5

**Исходные данные для выполнения задания
Вариант № 2**

Показатель качества	Вес	Оценки показателей по результатам опроса корпоративных клиентов гостиницы, баллы			
		Гостиница «Америа»	Гостиница «Азия»	Гостиница «АЯ»	Гостиница «Аква»
Качество блюд	0,16	3	2	2	4
Количество, размеры и качество конференц-залов	0,15	2	1	4	5
Возможности договариваться о скидках при установлении расценок на питание и проживание	0,14	2	1	1	3
Услуги сопровождения переговоров и оборудование	0,11	2	5	4	4
Эффективность процедур расчета	0,1	2	3	3	2
Количество, размеры и качество гостиничных номеров	0,09	3	3	4	5
Эффективность процедур заселения и выписки	0,08	4	5	3	5
Наличие в гостинице лица, ответственного за организацию и проведение конференций и собраний	0,07	2	3	4	4
Предыдущий опыт общения с персоналом и услугами данной гостиницы	0,05	2	2	3	3
Транспортная доступность	0,05	5	4	4	5
Оценка цены		2	3	3	2

**Исходные данные для выполнения задания
Вариант № 3**

Показатель качества	Вес	Оценки показателей по результатам опроса корпоративных клиентов гостиницы, баллы			
		Гостиница «Гастелло»	Гостиница «Грузия»	Гостиница «Габриелла»	Гостиница «Гарда»
Качество блюд	0,2	5	4	3	2
Количество, размеры и качество конференц-залов	0,15	4	5	3	2
Возможности договариваться о скидках при установлении расценок на питание и проживание	0,13	3	3	2	4
Услуги сопровождения переговоров и оборудование	0,13	2	2	4	5
Эффективность процедур расчета	0,11	3	3	3	3
Количество, размеры и качество гостиничных номеров	0,08	4	5	4	3
Эффективность процедур заселения и выписки	0,07	3	3	2	4
Наличие в гостинице лица, ответственного за организацию и проведение конференций и собраний	0,06	2	2	1	1
Предыдущий опыт общения с персоналом и услугами данной гостиницы	0,05	3	3	2	2
Транспортная доступность	0,02	4	5	3	3
Оценка цены		3	3	2	3

Таблица 9

**Исходные данные для выполнения задания
Вариант № 4**

Показатель качества	Вес	Оценки показателей по результатам опроса корпоративных клиентов гостиницы, баллы			
		Гостиница «Дарья»	Гостиница «Деми»	Гостиница «Дукат»	Гостиница «Дубок»
Качество блюд	0,19	4	5	2	3
Количество, размеры и качество конференц-залов	0,14	5	4	3	3
Возможности договариваться о скидках при установлении расценок на питание и проживание	0,12	4	5	3	3
Услуги сопровождения переговоров и оборудование	0,1	3	3	2	3
Эффективность процедур расчета	0,09	2	2	2	4
Количество, размеры и качество гостиничных номеров	0,08	5	4	5	4
Эффективность процедур заселения и выписки	0,08	2	3	4	5
Наличие в гостинице лица, ответственного за организацию и проведение конференций и собраний	0,08	2	3	4	5
Предыдущий опыт общения с персоналом и услугами данной гостиницы	0,07	3	3	4	5
Транспортная доступность	0,05	2	2	1	1
Оценка цены		4	5	2	3

Таблица 10

**Исходные данные для выполнения задания
Вариант № 5**

Показатель качества	Вес	Оценкипоказателей по результатам опроса корпоративных клиентов гостиницы, баллы			
		Гостиница «Евразия»	Гостиница «Евпатория»	Гостиница «Ессентуки»	Гостиница «Елец»
Качество блюд	0,2	5	4	3	3
Количество, размеры и качество конференц-залов	0,15	4	5	5	5
Возможности договариваться о скидках при установлении расценок на питание и проживание	0,11	3	2	3	3
Услуги сопровождения переговоров и оборудование	0,1	2	1	4	5
Эффективность процедур расчета	0,09	2	3	2	2
Количество, размеры и качество гостиничных номеров	0,08	1	4	2	3
Эффективность процедур заселения и выписки	0,08	2	1	1	3
Наличие в гостинице лица, ответственного за организацию и проведение конференций и собраний	0,07	3	4	5	2
Предыдущий опыт общения с персоналом и услугами данной гостиницы	0,06	4	5	2	3
Транспортная доступность	0,06	2	2	2	2
Оценка цены		3	4	2	1

Таблица 11

**Исходные данные для выполнения задания
Вариант № 6**

Показатель качества	Вес	Оценкипоказателей по результатам опроса корпоративных клиентов гостиницы, баллы			
		Гостиница «Золотое кольцо»	Гостиница «Звезда»	Гостиница «Заря»	Гостиница «Западная»
Качество блюд	0,21	4	2	3	2
Количество, размеры и качество конференц-залов	0,16	2	3	5	4
Возможности договариваться о скидках при установлении расценок на питание и проживание	0,11	2	2	2	3
Услуги сопровождения переговоров и оборудование	0,1	1	5	2	1
Эффективность процедур расчета	0,08	3	4	5	2
Количество, размеры и качество гостиничных номеров	0,08	3	3	5	4
Эффективность процедур заселения и выписки	0,07	4	4	4	3
Наличие в гостинице лица, ответственного за организацию и проведение конференций и собраний	0,07	5	2	1	4
Предыдущий опыт общения с персоналом и услугами данной гостиницы	0,06	3	2	4	2
Транспортная доступность	0,06	4	5	5	5
Оценка цены		3	4	5	2

**Исходные данные для выполнения задания
Вариант № 7**

Показатель качества	Вес	Оценкипоказателей по результатам опроса корпоративных клиентов гостиницы, баллы			
		Гостиница «Икар»	Гостиница «Измайлово»	Гостиница «Игман»	Гостиница «Ибис»
Качество блюд	0,22	4	2	3	1
Количество, размеры и качество конференц-залов	0,17	5	2	3	4
Возможности договариваться о скидках при установлении расценок на питание и проживание	0,12	2	3	2	2
Услуги сопровождения переговоров и оборудование	0,1	5	4	4	3
Эффективность процедур расчета	0,09	2	3	4	3
Количество, размеры и качество гостиничных номеров	0,08	2	2	2	1
Эффективность процедур заселения и выписки	0,07	3	3	3	4
Наличие в гостинице лица, ответственного за организацию и проведение конференций и собраний	0,06	5	2	4	1
Предыдущий опыт общения с персоналом и услугами данной гостиницы	0,05	3	2	5	4
Транспортная доступность	0,04	2	2	2	4
Оценка цены		3	4	5	5

**Исходные данные для выполнения задания
Вариант № 8**

Показатель качества	Вес	Оценки показателей по результатам опроса корпоративных клиентов гостиницы, баллы			
		Гостиница «Кароляна»	Гостиница «Косово»	Гостиница «Карина»	Гостиница «Курск»
Качество блюд	0,23	2	1	1	3
Количество, размеры и качество конференц-залов	0,18	3	5	4	2
Возможности договариваться о скидках при установлении расценок на питание и проживание	0,13	1	2	3	4
Услуги сопровождения переговоров и оборудование	0,1	3	3	3	5
Эффективность процедур расчета	0,09	2	1	4	1
Количество, размеры и качество гостиничных номеров	0,08	3	2	1	2
Эффективность процедур заселения и выписки	0,07	2	3	4	5
Наличие в гостинице лица, ответственного за организацию и проведение конференций и собраний	0,06	5	2	4	3
Предыдущий опыт общения с персоналом и услугами данной гостиницы	0,05	3	2	3	3
Транспортная доступность	0,01	2	4	5	4
Оценка цены		3	3	5	4

**Исходные данные для выполнения задания
Вариант № 9**

Показатель качества	Вес	Оценки показателей по результатам опроса корпоративных клиентов гостиницы, баллы			
		Гостиница «Ласточка»	Гостиница «Лайнер»	Гостиница «Лозовая»	Гостиница «Леон»
Качество блюд	0,24	2	3	4	2
Количество, размеры и качество конференц-залов	0,19	1	2	2	1
Возможности договариваться о скидках при установлении расценок на питание и проживание	0,14	3	5	4	2
Услуги сопровождения переговоров и оборудование	0,1	2	3	2	4
Эффективность процедур расчета	0,09	4	5	2	3
Количество, размеры и качество гостиничных номеров	0,08	2	2	3	1
Эффективность процедур заселения и выписки	0,07	3	3	5	4
Наличие в гостинице лица, ответственного за организацию и проведение конференций и собраний	0,05	2	1	4	5
Предыдущий опыт общения с персоналом и услугами данной гостиницы	0,03	2	2	2	2
Транспортная доступность	0,01	1	2	4	5
Оценка цены		2	3	4	2

**Исходные данные для выполнения задания
Вариант № 10**

Показатель качества	Вес	Оценки показателей по результатам опроса корпоративных клиентов гостиницы, баллы			
		Гостиница «Мадрид»	Гостиница «Медея»	Гостиница «Металлург»	Гостиница «Мульти»
Качество блюд	0,25	5	2	1	4
Количество, размеры и качество конференц-залов	0,15	2	3	4	5
Возможности договариваться о скидках при установлении расценок на питание и проживание	0,12	2	3	4	2
Услуги сопровождения переговоров и оборудование	0,1	2	3	3	3
Эффективность процедур расчета	0,09	4	5	4	4
Количество, размеры и качество гостиничных номеров	0,08	5	2	1	3
Эффективность процедур заселения и выписки	0,07	4	5	2	1
Наличие в гостинице лица, ответственного за организацию и проведение конференций и собраний	0,06	3	3	2	4
Предыдущий опыт общения с персоналом и услугами данной гостиницы	0,05	3	2	4	3
Транспортная доступность	0,03	2	2	4	5
Оценка цены		3	4	3	5

Практическая работа № 2

Оценка удовлетворенности заинтересованных сторон деятельностью гостиницы

Цель работы:

оценить удовлетворенность заинтересованных сторон деятельностью гостиницы.

Краткие теоретические сведения[1, 3-6]

Повышение эффективности деятельности организации, а также повышение удовлетворенности потребителей являются главными задачами любого предприятия. Национальные стандарты РФ ГОСТ Р ИСО 9000 направлены на решение этих задач. Согласно ГОСТ Р ИСО 9004-2010 [7], к заинтересованным сторонам относятся физические и юридические лица, создающие добавленную ценность для организации или так или иначе заинтересованные в деятельности организации, или находящиеся под ее влиянием. Удовлетворение потребностей и ожиданий заинтересованных сторон способствует достижению организацией устойчивого успеха.

В таблице 16 приведены примеры заинтересованных сторон организаций, их потребности и ожидания.

Таблица 16

Примеры заинтересованных сторон и их потребностей

Заинтересованная сторона	Потребности и ожидания заинтересованной стороны
Потребители	Качество, цена и своевременность поставки продукции
Владельцы, акционеры	Устойчивая рентабельность Прозрачность
Работники организации	Хорошие условия труда Гарантия занятости Нематериальные поощрения и денежные вознаграждения
Поставщики и партнеры	Взаимные выгоды и преемственность
Общество	Защита окружающей среды Этичное поведение Выполнение законодательных требований

В ГОСТ Р ИСО 9004-2010 также указано, что хотя большинство организаций дают аналогичные описания своих заинтересованных сторон (например, потребители, владельцы/акционеры, поставщики и партнеры, работники организации), состав этих групп может значительно отличаться с течением времени и в зависимости от организации, отрасли, нации и страны.

Для получения наиболее полной оценки удовлетворенности заинтересованных сторон, целесообразно рассмотреть следующие их группы:

- инвесторы, владельцы;
- потребители;
- менеджеры;
- сотрудники;
- поставщики;
- партнеры;
- конкуренты;
- общество;
- государство.

В таблице 17 представлены потребности и ожидания расширенной группы заинтересованных сторон.

Таблица 17

Примеры потребностей и ожиданий расширенной группы заинтересованных сторон [1, 6]

Заинтересованная сторона	Потребности и ожидания заинтересованной стороны
1	2
Инвесторы, владельцы	Максимизация прибыли Минимизация налогов и затрат Повышение цен на продукцию / услуги Сокращение себестоимости продукции / услуги Долгосрочные перспективы развития организации
Потребители	Снижение цен на продукцию / услуги Повышение качества продукции / услуги
Менеджеры	Повышение заработной платы Долгосрочные перспективы развития организации в целях карьерного роста

Окончание табл. 17

Заинтересованная сторона	Потребности и ожидания заинтересованной стороны
1	2
Сотрудники	Повышение заработной платы Повышение своей компетентности Повышение степени удовлетворенности работой Обеспечение социальных гарантий
Поставщики	Долгосрочные взаимовыгодные контракты Повышение прибыли
Партнеры	Обеспечение собственных интересов Повышение прибыли
Конкуренты	Соблюдение цивилизованных правил конкурентной борьбы Повышение прибыли
Общество	Реализация: благотворительных программ, социальных программ для сотрудников, спонсорства; увеличения рабочих мест
Государство	Обеспечение стабильности рабочих мест Создание новых рабочих мест Гарантированное поступление налогов от организации

Как видно из таблицы 17, потребности и ожидания отдельных заинтересованных сторон отличаются друг от друга, могут противоречить потребностям и ожиданиям других заинтересованных сторон или могут очень быстро меняться. Средства, с помощью которых выражаются и удовлетворяются такие потребности и ожидания, могут принимать самые различные формы, включая сотрудничество, взаимодействие, переговоры, аутсорсинг или прекращение какой-либо деятельности.

Каждая из заинтересованных сторон должна оценить соблюдение организацией интересов этой стороны по следующим показателям: уровню выполнения требований; отсутствию рисков при выполнении требований; возможности невыполнения требований. Каждый показатель оценивается в баллах, согласно таблице 18 [1, 6].

Таблица 18

**Показатели оценки удовлетворенности
и их системы оценивания**

Показатель	Баллы
Уровень выполнения требований	
Требования выполняются только под давлением заинтересованных сторон	1...2
Требования заинтересованной стороны частично выполнены, но ее реакция не отслеживается	3...4
Требования заинтересованной стороны выполняются, хотя и не в полной мере	5...6
Требования заинтересованной стороны в основном выполнены	7...8
Уверены, что требования заинтересованной стороны выполнены полностью	9...10
Отсутствие рисков при невыполнении требований	
Возможность полного прекращения деятельности компании	1...2
Возможность приостановки деятельности компании или значительные финансовые потери	3...4
Ощутимые финансовые потери	5...6
Ощутимое ухудшение деятельности компании, снижение финансового результата	7...8
Некоторое ухудшение результатов деятельности компании	9...10
Возможность невыполнения требований	
Практически невозможно принять меры, снижающие опасность	1...2
Меры, в некоторой степени снижающие опасность, требуют существенных ресурсов, сравнимых с потерями	3...4
Есть возможность принять меры, снижающие опасность, но не устраняющие ее	5...6
Есть надежда принять в срок меры, практически устраняющие опасность	7...8
Компания наверняка успеет принять меры, нейтрализующие опасность полностью	9...10

Общая оценка выполнения организацией требований конкретной стороны определяется с учетом ее веса (значимости).

В таблице 19 представлены оценки по каждой заинтересованной стороне, а также общая оценка удовлетворенности организацией всех заинтересованных сторон.

Результаты расчетов, приведенные в таблице 19, можно отразить на лепестковой диаграмме, используя программу Excel. На

рисунке 3 представлена удовлетворенность заинтересованных сторон деятельностью организации согласно их средней оценки по данным таблицы 19.



Рисунок 3 – Удовлетворенность заинтересованных сторон деятельностью организации (средние оценки)

Таблица 19

**Оценка удовлетворенности по каждой заинтересованной стороне
и общая оценка удовлетворенности организацией**

Заинтересованная сторона	Весомость заинтересованной стороны	Уровень выполнения требований	Отсутствие рисков при невыполнении требований	Возможность невыполнения требований	Средняя оценка по заинтересованной стороне	Взвешенная оценка по заинтересованной стороне
1	2	3	4	5	6	7
Инвесторы, владельцы	0,19	7	6	8	7	1,33
Потребители	0,15	9	8	7	8	1,20
Менеджеры	0,16	6	5	8	6,3	1,01
Сотрудники	0,04	8	7	6	7	0,28
Поставщики	0,15	8	9	7	8	1,20
Партнеры	0,12	7	8	7	7,3	0,88
Конкурененты	0,07	8	7	5	6,7	0,47
Общество	0,04	6	8	5	6,3	0,25
Государство	0,08	6	5	4	5	0,40
Общая суммарная оценка по всем заинтересованным сторонам	1,00					7,02

Примечание. Для вычисления средней оценки по каждой заинтересованной стороне (столбец 6) необходимо значения оценок показателей: уровень выполнения требований, отсутствие рисков при невыполнении требований, возможность невыполнения требований (столбцы 3, 4, 5) суммировать и разделить на 3: например, средняя оценка по стороне «Инвесторы, владельцы» равна $(7+6+8)/3 = 7$.

Для вычисления взвешенной оценки по заинтересованной стороне (столбец 7) необходимо значение средней оценки по заинтересованной стороне (столбец 6) умножить на значение веса заинтересованной стороны (столбец 2): взвешенная оценка по стороне «Инвесторы, владельцы» равна $7*0,19 = 1,33$.

Для вычисления общей суммарной взвешенной оценки по всем заинтересованным сторонам необходимо суммировать все взвешенные оценки по заинтересованным сторонам.

На рисунке 4 представлена удовлетворенность заинтересованных сторон деятельностью организации согласно их взвешенной оценки по данным таблицы 19.



Рисунок 4 – Удовлетворенность заинтересованных сторон деятельностью организации (взвешенные оценки)

Результаты удовлетворенности деятельностью организации по каждой заинтересованной стороне (таблица 19, рисунки 3 и 4) говорят о том, что:

- средние оценки заинтересованных сторон лежат в интервале от 5 до 8 баллов;
- наиболее низкая средняя оценка наблюдается у государства, наиболее высокая – у поставщиков и потребителей;
- взвешенные оценки заинтересованных сторон лежат в интервале от 0,25 до 1,33 баллов;
- наиболее низкая взвешенная оценка наблюдается у общества, наиболее высокая – у инвесторов и владельцев;

- общая суммарная оценка по всем заинтересованным сторонам составляет 7,02 балла, является промежуточной оценкой между средней (5,5 балла) и самой высокой (10 баллов);

- организация на высоком уровне соблюдает требования поставщиков и потребителей, но ей рекомендуется обратить особое внимание на повышение удовлетворенности: сотрудников, общества, государства.

Задание.

Используя исходные значения показателей удовлетворенности заинтересованных сторон деятельностью гостиницы, а также весомости заинтересованных сторон (таблицы 20-29, согласно варианту), **определить:**

- средние оценки по заинтересованным сторонам;
- взвешенные оценки по заинтересованным сторонам;
- общую суммарную оценку по всем заинтересованным сторонам;

построить:

- 2 лепестковые диаграммы удовлетворенности заинтересованных сторон деятельностью гостиницы (по средним и взвешенным оценкам);

- **сделать выводы** по результатам оценки удовлетворенности, дать рекомендации гостинице.

Таблица 20

**Исходные данные для выполнения задания
Вариант № 1**

Заинтересованная сторона	Весомость заинтересованной стороны	Уровень выполнения требований	Отсутствие рисков при невыполнении требований	Возможность невыполнения требований
Инвесторы, владельцы	0,25	5	7	6
Потребители	0,15	8	4	7
Менеджеры	0,12	7	7	4
Сотрудники	0,06	8	8	8
Поставщики	0,1	4	8	7
Партнеры	0,09	7	6	4
Конкуренты	0,08	6	4	7
Общество	0,07	5	7	4
Государство	0,08	6	5	6

Таблица 21

**Исходные данные для выполнения задания
Вариант № 2**

Заинтересованная сторона	Весомость заинтересованной стороны	Уровень выполнения требований	Отсутствие рисков при невыполнении требований	Возможность невыполнения требований
Инвесторы, владельцы	0,24	8	9	8
Потребители	0,19	8	9	8
Менеджеры	0,14	7	7	7
Сотрудники	0,1	8	8	6
Поставщики	0,09	5	6	7
Партнеры	0,08	5	7	6
Конкуренты	0,07	7	5	4
Общество	0,05	5	6	4
Государство	0,04	5	7	6

Таблица 22

**Исходные данные для выполнения задания
Вариант № 3**

Заинтересованная сторона	Весомость заинтересованной стороны	Уровень выполнения требований	Отсутствие рисков при невыполнении требований	Возможность невыполнения требований
Инвесторы, владельцы	0,23	7	6	9
Потребители	0,18	6	7	6
Менеджеры	0,13	5	8	7
Сотрудники	0,1	5	7	6
Поставщики	0,09	8	9	8
Партнеры	0,08	6	8	7
Конкуренты	0,07	6	7	6
Общество	0,06	5	8	7
Государство	0,06	7	6	7

Таблица 23

**Исходные данные для выполнения задания
Вариант № 4**

Заинтересованная сторона	Весомость заинтересованной стороны	Уровень выполнения требований	Отсутствие рисков при невыполнении требований	Возможность невыполнения требований
Инвесторы, владельцы	0,22	8	9	6
Потребители	0,17	7	7	7
Менеджеры	0,12	8	9	6
Сотрудники	0,1	7	8	7
Поставщики	0,09	9	7	5
Партнеры	0,08	8	5	9
Конкуренты	0,07	6	8	4
Общество	0,06	6	7	8
Государство	0,09	9	8	6

Таблица 24

**Исходные данные для выполнения задания
Вариант № 5**

Заинтересованная сторона	Весомость заинтересованной стороны	Уровень выполнения требований	Отсутствие рисков при невыполнении требований	Возможность невыполнения требований
Инвесторы, владельцы	0,21	9	8	7
Потребители	0,16	5	7	8
Менеджеры	0,11	8	9	7
Сотрудники	0,1	5	8	7
Поставщики	0,08	9	7	8
Партнеры	0,08	7	5	6
Конкуренты	0,07	8	9	6
Общество	0,07	7	7	9
Государство	0,12	8	8	5

Таблица 25

**Исходные данные для выполнения задания
Вариант № 6**

Заинтересованная сторона	Весомость заинтересованной стороны	Уровень выполнения требований	Отсутствие рисков при невыполнении требований	Возможность невыполнения требований
Инвесторы, владельцы	0,2	8	8	9
Потребители	0,15	8	7	7
Менеджеры	0,11	3	9	6
Сотрудники	0,1	7	6	7
Поставщики	0,09	4	7	8
Партнеры	0,08	8	5	7
Конкуренты	0,08	5	8	9
Общество	0,07	6	6	6
Государство	0,12	7	8	5

Таблица 26

**Исходные данные для выполнения задания
Вариант № 7**

Заинтересованная сторона	Весомость заинтересованной стороны	Уровень выполнения требований	Отсутствие рисков при невыполнении требований	Возможность невыполнения требований
Инвесторы, владельцы	0,19	8	9	4
Потребители	0,14	8	8	9
Менеджеры	0,12	7	6	3
Сотрудники	0,1	9	8	4
Поставщики	0,09	5	3	9
Партнеры	0,08	7	4	5
Конкуренты	0,08	7	6	4
Общество	0,08	4	5	5
Государство	0,12	5	4	4

Таблица 27

**Исходные данные для выполнения задания
Вариант № 8**

Заинтересованная сторона	Весомость заинтересованной стороны	Уровень выполнения требований	Отсутствие рисков при невыполнении требований	Возможность невыполнения требований
Инвесторы, владельцы	0,2	8	5	8
Потребители	0,15	9	9	4
Менеджеры	0,13	8	6	5
Сотрудники	0,13	7	7	7
Поставщики	0,11	9	8	6
Партнеры	0,08	9	6	7
Конкуренты	0,07	8	7	2
Общество	0,06	5	3	6
Государство	0,07	4	5	5

Таблица 28

**Исходные данные для выполнения задания
Вариант № 9**

Заинтересованная сторона	Весомость заинтересованной стороны	Уровень выполнения требований	Отсутствие рисков при невыполнении требований	Возможность невыполнения требований
Инвесторы, владельцы	0,16	5	8	3
Потребители	0,15	8	5	7
Менеджеры	0,14	4	7	5
Сотрудники	0,11	6	6	6
Поставщики	0,1	5	4	7
Партнеры	0,09	7	4	7
Конкуренты	0,08	5	7	3
Общество	0,07	6	4	9
Государство	0,1	7	7	8

Таблица 29

**Исходные данные для выполнения задания
Вариант № 10**

Заинтересованная сторона	Весомость заинтересованной стороны	Уровень выполнения требований	Отсутствие рисков при невыполнении требований	Возможность невыполнения требований
Инвесторы, владельцы	0,17	8	7	6
Потребители	0,16	4	7	4
Менеджеры	0,15	7	5	7
Сотрудники	0,12	3	6	3
Поставщики	0,11	5	3	5
Партнеры	0,09	4	7	7
Конкуренты	0,07	2	4	8
Общество	0,06	8	4	7
Государство	0,07	3	9	9

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Баумгартен Л.В. Управление качеством в туризме. Практикум: учебное пособие / Л.В. Баумгартен. – М.: КНОРУС, 2008. – 288 с.
2. Комиссарова Т.А. Методические подходы к исследованию и анализу потребительских предпочтений // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2004. - № 3.
3. Елиферов Е.Г. Управление качеством. Сказки, мифы и проза жизни. – М.: Вершина, 2006.
4. Еропкин А.М. Организационное поведение: конспект лекций. – М.: Издательство ПРИОР: ИВАКО Аналитик, 1998.
5. Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов: учебное пособие. – М.: ООО «Новое знание», 2000.
6. Круглов М.Г., Шишков Г.М. Менеджмент качества как он есть. – М.: Эксмос, 2006.
7. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества [Текст]: ГОСТ Р ИСО 9004-2010. – Введ. 01.06.2011; взамен ГОСТ Р ИСО 9004-2001. – М.: Стандартинформ, 2011. – 41 с.