

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов
Кафедра международной и управлеченческой экономики

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

подпись _____ инициалы, фамилия
« _____ » _____ 2021 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент
38.03.02.08 «Управление проектами»

Проект разработки и внедрения стандартов обслуживания в спортивной
организации (на примере ООО «Колизей»)

Руководитель _____ канд. экон. наук доцент О. Л. Егошина

Выпускник _____ Е. В. Шатура

Красноярск 2021

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Проект разработки и внедрения стандартов обслуживания в спортивной организации (на примере ООО «Колизей»)» содержит 81 страницу текстового документа, 6 рисунков, 13 таблицы, 6 рисунков, 21 использованный источник.

Организационно-управленческий анализ, анализ внутренней и внешней среды организации, анализ работы персонала.

Объект исследования – ООО «Колизей».

Цель исследования – разработка и внедрение стандартов обслуживания ООО «Колизей».

Задачи исследования:

- исследовать теоретические аспекты разработки стандартов обслуживания;
- оценить влияние факторов внутренней и внешней среды на организацию;
- провести анализ финансово-хозяйственной деятельности;
- провести анализ работы обслуживающего персонала в ООО «Колизей»;
- разработать стандарты обслуживания в организации;
- оценить эффективность проекта по разработке стандартов обслуживания.

В результате исследования был проведен анализ теоретических аспектов, организационно-управленческий анализ, разработан стандарт обслуживания в ООО «Колизей» и план его внедрения. Ознакомившись в процессе написания выпускной квалификационной работы по теме «Проект разработки и внедрения стандартов обслуживания в спортивной организации ООО «Колизей» с нормативными правовыми актами, учебными пособиями, печатными и Интернет изданиями, изучив практический опыт, необходимо отметить, что тема, выбранная для написания ВКР, действительно является актуальной.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	7
1 Теоретические аспекты внедрения стандартов обслуживания в организации...9	
1.1 Понятие и назначение стандартов обслуживания	9
1.2 Виды и структура стандартов обслуживания	14
1.3 Порядок разработки стандартов работы персонала и обслуживания клиентов	
.....	20
1.4 Современное состояние применения стандартов обслуживания в спортивных организациях	28
2. Организационно-управленческий анализ ООО «Колизей».....34	
2.1 Общая характеристика организации	34
2.2 Анализ внутренней и внешней среды организации	41
2.3 Анализ работы персонала в ООО «Колизей».	50
3. Разработка и внедрение стандартов обслуживания в ООО «Колизей»	55
3.1 Обоснование рекомендаций по разработке стандарта ООО «Колизей»....55	
3.2 Разработка и внедрение стандарта обслуживания	56
3.3 Ожидаемые результаты реализации проекта	62
Заключение	64
Список использованных источников	66
Приложение А. Бухгалтерские балансы	68
Приложение Б. Отчеты о финансовых результатах	69
Приложение В. Стандарт обслуживания ООО «Колизей».....70	

ВВЕДЕНИЕ

В связи с кризисным положением на рынке, современная сфера спортивных услуг постоянно борется за внимание потребителя. Для конкурентного преимущества необходимы не только хорошие продукты и оказание услуг, но и конечно отношение к тем, кто ими будет пользоваться.

Для того чтобы эта цель достигалась, все сотрудники, взаимодействующие с клиентами, должны соблюдать стандарты обслуживания клиентов, но не в каждой компании эти стандарты разработаны. Обычно они существуют, но лишь в форме традиций и устных правил. Наиболее удобным и правильным является наличие конкретно прописанных стандартов. В них должно быть четко определена последовательность и что именно необходимо делать сотруднику в процессе обслуживания, в соответствии концепции предприятия. Если все работники организации будут работать по единому стандарту, это повысит эффективность работы компании, и она сможет претендовать на более высокое качество обслуживания клиентов.

Актуальность предлагаемого проекта по разработке и внедрению стандартов обслуживания состоит в том, что за последние полгода качество работы сотрудников, работающих в организации заметно ухудшилось, что повлекло за собой увеличение числа недовольных клиентов и жалоб. Фактор плохого обслуживания в организации может привести к потери постоянных клиентов и уменьшению финансовых показателей.

На данный момент у компании нет единого стандарта обслуживания, но есть ряд разработанных внутренних документов по выполнению некоторых операций. Деятельность компании связана с оказанием спортивных услуг и продажей сопутствующих товаров.

Реализация данного проекта позволит сотрудникам иметь более чёткое представление о своих обязанностях и повысить результаты деятельности, а также конкурентоспособность в сфере обслуживания.

Объект исследования: ООО (общество с ограниченной ответственностью) «Колизей». ООО «Колизей» – это сеть тренажерных залов в Красноярском крае, расположенных в различных районах города Красноярска и в городе Сосновоборске.

Предмет исследования: качество работы обслуживающего персонала в спортивной организации.

Цель работы: разработка и внедрение стандартов обслуживания в ООО «Колизей».

Поставленная цель работы определила задачи работы:

- исследовать теоретические аспекты разработки стандартов обслуживания;
- получить представление о понятиях и назначении стандартов обслуживания;
- изучить порядок разработки стандартов работы персонала и обслуживания клиентов;
- ознакомиться с организационной структурой ООО «Колизей»;
- оценить влияние факторов внутренней и внешней среды на организацию;
- провести анализ финансово-хозяйственной деятельности;
- провести анализ работы обслуживающего персонала в ООО «Колизей»;
- разработать стандарты обслуживания в организации;
- оценить эффективность проекта по разработке стандартов обслуживания.

В процессе работы применялись теоретические и эмпирические методы исследования, метод анализа и синтеза, метод экономического анализа, а также качественная оценка работы сотрудников.

1 Теоретические аспекты внедрения стандартов обслуживания в организации

1.1 Понятие и назначение стандартов обслуживания

Стандарт – это нормативный документ по стандартизации, разработанный на основе согласия, утвержденный признанным органом, направленный на достижение оптимальной степени упорядочения в определенной области. В стандарте устанавливаются для всеобщего и многократного использования общие принципы, правила, характеристики, касающиеся различных видов деятельности или их результатов. Стандарт должен быть основан на обобщённых результатах научных исследований, практического опыта и технических достижений, тогда его использование принесёт оптимальную выгоду для общества [2].

Стандартизация – это деятельность, направленная на разработку и установление требований, норм, характеристик, как обязательных для выполнения, так и рекомендуемых, обеспечивающая право потребителя на приобретения товаров надлежащего качества за приемлемую цену, а также право на комфортность труда и безопасность [2].

С 2010 года и по настоящее время – Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии (Росстандарт) – федеральный орган исполнительной власти оказания государственных услуг и управления государственным имуществом в сфере технического регулирования и метрологии. Росстандарт руководит стандартизацией, метрологией и разработкой общих вопросов качества продукции в нашей стране. Этот орган несёт ответственность за состояние и дальнейшее развитие стандартизации и метрологии, за обеспечение единства измерений в стране, проведение единой технической политики в области стандартизации и метрологии [4].

Объект стандартизации – продукция, процесс и услуга, работа подлежащие или подвергшиеся стандартизации.

Цель стандартизации – выявление наиболее правильного и экономичного варианта, т.е. нахождение оптимального решения [1].

Стандартизация является инструментом обеспечения не только конкурентоспособности, но и эффективного партнёрства изготовителя, заказчика и продавца на всех уровнях управления [1].

Регламент – это документ, в котором содержатся обязательные правовые нормы. Принимает регламент орган власти, а не орган по стандартизации, как в случае других нормативных документов [2].

Нормативный документ – документ, устанавливающий правила, общие принципы или характеристики, касающиеся различных видов деятельности или их результатов.

Кроме стандартов, нормативными документами являются также ПР – правила по стандартизации, Р – рекомендации по стандартизации и ТУ – технические условия.

Правила (ПР) – документ, который устанавливает обязательные для применения организационно-технические и (или) общетехнические положения, методы выполнения работ, порядки.

Рекомендации (Р) – документ, содержащий добровольные для применения организационно-технические и (или) общетехнические положения, методы выполнения работ, порядки.

В правилах и рекомендациях используются определенные положения, которые называются нормами. Норма – положение, которое устанавливает количественные или качественные критерии, которые должны быть удовлетворены [2].

Существует множество разновидностей стандартов разных статусов и категорий: государственный стандарт Российской Федерации, межгосударственный стандарт, региональный стандарт, международный стандарт отрасли, стандарт предприятия, стандарт научно-технического или инженерного общества. В данной работе будет рассматриваться именно внутрифирменный стандарт или стандарт предприятия.

Стандарт предприятия разрабатывается и принимается самим предприятием и является локальным нормативным актом, а также он может содержать требования к различного рода услугам внутреннего характера [2].

Стандарты предприятия (СТП) или стандарты организации (СТО) – это определенный набор требований к продукции, процессу и т. д., разработанные на данном предприятии и действующие только в его пределах. Данные стандарты разрабатываются предприятием в следующих случаях:

- для обеспечения применения на предприятии государственных стандартов, стандартов отраслей и стандартов других категорий;
- на создаваемые и применяемые на данном предприятии процессы, продукцию и услуги (технологические процессы, составные части продукции, инструмент и т. п.).

На продукцию разового производства и товары ограниченного пользования стандарты предприятия не распространяются. При этом данные стандарты не входят в противоречие с государственными, а также с техническими регламентами, требованиями ГОСТа, международными стандартами и т. д. Приём и отмену каких-либо стандартов проводит само предприятие, также оно же несёт ответственность за качество выпускаемой продукции. Срока действия стандарты предприятия не имеют, при этом по решению организации, которая его принимала, они могут быть приостановлены или ограничены [3].

Разработка стандартов предприятия включает в себя мнения сотрудников предприятия (если выпускается продукция широкого потребления, то также сотрудников других организаций).

Стандарты предприятия касаются:

- методик;
- материалов;
- инструментов;
- деталей выпускаемой продукции;
- услуг (только тех, которые оказывают внутри предприятия);

- процессов (менеджмент, управление, технические работы).

Все действия, которые направлены на разработку, изменение, утверждение и отмену нормативного документа «стандарт предприятия» организация проводит самостоятельно. Данный стандарт не должен противоречить национальным стандартам, техническим регламентам и стандартам, которые обеспечивают применение международных стандартов МЭК, ISO и т. д. [5].

При разработке внутрифирменных стандартов очень важно, чтобы были учтены мнения:

- сотрудников;
- сотрудников и представителей других предприятий (если организация поставляет продукцию и предоставляет услуги);
- государственных заказчиков (для продукции, которую производят для федеральных служб).

Основное назначение стандартов СТП – решение внутренних проблем стандартизации на данном предприятии. Согласно законам РФ стандарты предприятий могут разрабатываться на продукцию и услуги. В российской практике СТП на поставляемую продукцию не распространяются. За рубежом аналогичные документы оформляются как «фирменные стандарты», требования которых являются более жесткими в сравнении со стандартами государственными. Российское законодательство подобные действия не запрещает [6].

Стандарты организаций разрабатываются как на создаваемые и применяемые только в данной организации продукцию, процессы и услуги, так и на продукцию, созданную и поставляемую данной организацией на внутренний и внешний рынок. СТО создаётся в индивидуальном порядке, исходя из уникальных условий деятельности предприятия. Также, положения стандарта организации не должны противоречить государственным стандартам и техническим регламентам. Порядок разработки стандарта организации регламентируется ГОСТ Р 1.4-2004 «Стандартизация в Российской Федерации. Стандарты организаций. Общие положения» [1].

Решение о разработке стандарта организации инициируется руководством компании. Затем необходимо определить основные виды деятельности и виды продукции или услуг, проанализировать существующие правила деятельности. При разработке стандарта организации составляются характеристики услуг, правила их использования, применении и контроля над качеством исполнения. Также в состав СТО должно входить описание правил внедрения стандартов в организации. Завершается процесс создания стандарта организации утверждением этого документа руководством.

Разработку стандартов предприятия осуществляют с учётом требований национальных стандартов, стандартов, утвержденных в Российской Федерации, а также других стандартов, распространяющихся на продукцию, выпускаемую организацией, выполняемые ею работы или оказываемые услуги. Порядок разработки, учёта, утверждения, изменения и отмены стандартов организаций, устанавливается организациями самостоятельно, как и порядок тиражирования, распространения и хранения утвержденных ей стандартов.

При установлении процедур разработки и утверждения стандартов организаций целесообразно предусматривать:

- создание условий для свободного участия в обсуждении проектов стандартов широкого круга сотрудников заинтересованных структурных подразделений организации;
- при разработке стандарта организации на продукцию (услугу), которая может поставляться или оказываться в рамках Системы – рассмотрение на научно-методическом Совете Исполнительного органа Системы и утверждение приказом Исполнительного органа;
- при разработке стандартов на продукцию (услугу), поставляемую на внутренний и/или внешний рынок – представителей других организаций, приобретателей поставляемой продукции, выполняемых работ и оказываемых услуг.

Стандарт организации, разработанный и утвержденный одной организацией, может использоваться другой организацией в своих интересах,

только по договору с утвердившей его организацией, в котором, при необходимости, предусматривается положение о получении информации о внесении в стандарт последующих изменений.

Обозначение стандарта предприятия состоит из индекса (СТП), регистрационного номера и отдельных тире двух последних цифр года утверждения стандарта.

По категориям стандарты предприятия опираются на основополагающие стандарты, в зависимости от содержания и назначения – нормативные документы, имеющие широкую область применения или содержат общие положения для определенной области [3].

1.2 Виды и структура стандартов обслуживания

Узнав, чем стандарты отличаются от других документов, имеющихся в организации, например, должностных инструкций, следующим шагом будет рассмотрение основных видов (рисунок 1.1) и типов документов (таблица 1.1), так как именно они регулируют работу персонала в организации.



Рисунок 1.1 – Виды документов, регулирующих работу персонала

Таблица 1.1 – Типы документов, регулирующих работу персонала.

№	Документ и его тип	Цель документа	Для кого предназначен	Кем формулируется или утверждается
1	2	3	4	5
1.	Миссия и ценности компании (декларативный)	Определяет ключевые базовые ценности и смысл существования компании в обществе, ее социальную миссию	Для всех сотрудников организации	Собственники и топ-менеджеры
2.	Кодекс корпоративного поведения (декларативный)	Описывает ожидания организации от поведения персонала и его отношения к различным аспектам взаимодействия в компании (с клиентами, руководством, коллегами).	Для всех сотрудников организации	Собственники и топ-менеджеры
3.	Правила внутреннего трудового распорядка (технический)	Регулирует дисциплинарные вопросы и процедуры, общие для всех сотрудников	Для всех сотрудников организации	Руководителем организации. Содержание документа регулируется трудовым законодательством
4.	Должностные инструкции (технический)	Описывают, ЧТО входит в обязанности сотрудников, их полномочия и ответственность	Для каждой должности	Руководителем организации
	<p>Все вышеперечисленные документы имеют важное значение для написания стандартов и должны использоваться при их написании.</p> <p>ВАЖНО: стандарты не должны дублировать содержание данных документов, но могут раскрывать, каким именно образом требования данных документов должны выполняться.</p>			

Продолжение таблицы 1.1

1	2	3	4	5
5.	Стандарты работы персонала	Описывают, ЧТО И КАК должны делать сотрудники для качественного выполнения своих должностных обязанностей. Могут быть выделены общие стандарты для всех сотрудников компании и индивидуальные для каждой должности.	Общие – для всех сотрудников, индивидуальные – для каждой должности (при необходимости можно конкретизировать с учетом специфики задач сотрудников, находящихся на одной должности)	Руководителями компаний, непосредственными руководителями
5.1	Технологические стандарты (технический)	Описывают порядок оказания услуги/требования к знанию тех. характеристик товара, а также критерии состояния тех зон, инструментов, документации и т.д., за которые они отвечают.	Для каждой должности	Непосредственными руководителями или производителями товара
5.2	Стандарты обслуживания клиентов (технический)	Описывают правила и требования к порядку непосредственного взаимодействия с клиентами	Для каждой должности	Непосредственными руководителями

Стандарты работы персонала – формализованные и конкретизированные требования к тем действиям персонала, которые сотрудники должны совершать с определенной периодичностью, в определенное время, в определенном порядке или в типичных ситуациях.

Стандарты обслуживания клиентов – часть «Стандартов работы персонала», который относится к непосредственному взаимодействию с клиентами.

Основная цель – обеспечить организации стратегическое конкурентное преимущество. Наличие стандартов гарантирует клиенту, что независимо от того, с кем именно из сотрудников компании он общается, он получит обслуживание «фирменного» качества, которое присуще конкретно данному бренду.

Задачи внедрения стандартов:

- унифицировать действия персонала на различных участках. Особую актуальность это приобретает для сетей, стремящихся достичь узнаваемости бренда за счет единообразия порядка предоставления услуг и качества обслуживания клиентов;
- сделать рабочие процедуры максимально понятными для сотрудников (не только что именно делать, но и как). В первую очередь это актуально для линейного персонала, в деятельности которого можно выделить большое количество однотипных/стандартных действий или ситуаций;
- создать основания для прозрачной и объективной оценки работы сотрудников.

Эффекты и результаты от внедрения Стандартов:

- достижение единого качества в оказании услуг и обслуживания клиентов для всех точек сети или отличительных особенностей торговой точки («узнаваемый», «предсказуемый» сервис);
- оптимизация рабочих процессов и процедур (исключение лишних или ошибочных действий со стороны персонала);
- понятность рабочего процесса для сотрудников, минимизация временных затрат руководителей на адаптацию новых сотрудников;
- повышение мотивации сотрудников за счёт понимания ими критериев оценки работы и работы своих коллег.

На что не могут повлиять стандарты:

- перевоспитать сотрудников с точки зрения их отношения к клиентам (поэтому нужно отбирать «подходящих» людей);

– заменить функцию контроля со стороны руководителя (наличие стандартов не обеспечит их автоматического исполнения, поэтому функция контроля со стороны руководителя крайне необходима).

Предоставление сотрудникам самостоятельности в пределах их полномочий, вариативность стандартов – в первую очередь, этот критерий относится к стандартам обслуживания клиентов. Стандарты должны оставлять некоторую свободу для личностного самовыражения сотрудников и их творчества. Это позволяет избежать «роботизации» обслуживания, внести элементы искренности и личного отношения сотрудников. Должен соблюдаться принцип «необходимости и достаточности» стандартов, процесс обслуживания в большинстве компаний нельзя стандартизовать на 100%.

Комплексность – стандарты обслуживания клиентов должны охватывать весь персонал компании, а не только должности, непосредственно отвечающие за работу с клиентами.

Экономическая целесообразность – стандарты должны быть экономически оправданными. В случае, если исполнение стандартов обходится для компании неоправданными затратами, такой стандарт вводить нецелесообразно.

Рекомендуемый критерий: соблюдение единой структуры стандартов для всех должностей, что позволяет сотрудникам быстрее ориентироваться в требованиях, а руководителям – более четко и системно контролировать соблюдение стандартов.

Стандарты работы персонала должны соответствовать следующим критериям:

1. **конкретность** – они не должны содержать расплывчатых и неоднозначных формулировок, позволяющих различное толкование людьми с разным образованием, воспитанием, опытом и т.д. (например, неправильная формулировка стандарта: «освещение помещения должно быть ярким вечером, и соответствующим погоде – днём»; корректная формулировка стандарта: освещение в помещении должно соответствовать следующим требованиям: «в вечернее время – должны быть включены все осветительные лампы, в дневное

время, и в пасмурную погоду – включены потолочные осветительные приборы, в ясную погоду – допускается использование только некоторых зон освещения или отсутствие освещения вообще.»);

2. **измеримость** – если стандарт предполагает совершение сотрудником какого-либо действия в течение определенного времени или с качеством, которое можно измерить в каких-либо единицах, то это время или единицы измерения должны быть четко зафиксированы (неправильная формулировка стандарта будет звучать так: «при приёме телефонного звонка сотрудник должен быстро снимать трубку»; корректная формулировка стандарта так: «при приёме входящего телефонного звонка сотрудник должен снимать после 2-3 сигналов»;

3. **реальность исполнения** – стандарты не должны содержать взаимоисключающих или противоречащих друг другу требований. Кроме того, сотрудники должны понимать, какие ресурсы или приемы, для исполнения требования стандартов они могут использовать (неправильной формулировкой будет: «сотрудник обязан приветствовать каждого посетителя, входящего в зал, фразой «Добрый день, что бы Вы хотели узнать?», сотрудник обязан сохранять постоянный контакт с клиентом, в процессе его обслуживания, не имеет права отвлекаться на разговоры с сотрудниками или другими посетителями; корректная формулировка стандарта будет выглядеть так: «в случае, если сотрудник не занят, обслуживанием покупателя, он должен приветствовать каждого посетителя, входящего в торговый зал, фразой «Добрый день, чем я могу помочь вам и проконсультировать?», сотрудник обязан сохранять постоянный контакт с клиентом в процессе его обслуживания, не имеет права отвлекаться на разговоры с сотрудниками или другими посетителями. В случае, если все сотрудники заняты обслуживанием, и при этом в зоне ресепшена появляются новые посетители, ближайший к ним сотрудник должен извиниться перед своим клиентом, поздороваться с новым посетителем, попросив подождать, пока кто-либо из консультантов освободится, и вновь вернуться к беседе с обслуживаемым клиентом»;

4. прозрачность для сотрудников целей, которые достигаются за счет соблюдения стандарта – сотрудники будут проявлять искренность при соблюдении стандартов, только если они понимают, для чего предназначен тот или иной стандарт, какую потребность клиента он удовлетворяет, и какие чувства может вызвать у клиента при несоблюдении стандарта. Этот критерий очень важен прежде всего в отношении тех стандартов, которые регулируют контакт с клиентами.

Данный стандарт позволит дать понять клиенту, что вы его заметили, и в случае необходимости готовы оказать ему помощь и консультацию. Искреннее приветствие клиента демонстрирует внимание и вежливость по отношению к нему [10].

1.3 Порядок разработки стандартов работы персонала и обслуживания клиентов

1. Определить тип конкурентного преимущества, в соответствии с которым будут разрабатываться стандарты.

Схема Траута: конкурентное преимущество может быть реализовано по трём направлениям:

- соотношение «цена-качество», которое требует набора наиболее важных для потребителя параметров за минимальные деньги, направлено на удовлетворение таких выгод клиента, как практичность и экономия;
- позиция «лучший по продукту», она предполагает, что продукт (услуга + товар) обладает уникальным качеством по одному или нескольким параметрам. Данная стратегия обслуживает такие потребности, надежность, как престиж и стремление подчеркнуть свою индивидуальность;
- стратегия «близость к потребителю» – предполагает предоставление сервиса, нужного конкретному клиенту и индивидуальное отношение к нему.

Требования к стандартам:

- если компания реализует стратегию «соотношение цена – качество», то важны стандарты, которые помогут снизить расходы клиента на приобретение продукта. Следовательно, нужны стандарты для отдела закупок, а также для участников всей технологической цепочки, которую проходит товар. Для обслуживающего персонала практически ориентированной стратегии стандарты зачастую описывают скорость и простоту обслуживания;
- если компания реализует стратегию «лучший по товару», то тогда продавцу необходимо: хорошо знать о товарах; уметь проводить сравнительный анализ с аналогичной, но более дешевой продукцией (не приемлемы фразы «у нас цена высокая, потому что качественный товар», «у них сразу все сломается», «мы гарантируем качество»), а также знать ситуации, в которых клиенту необходим именно лучший продукт;
- если компания реализует стратегию «близость к потребителю», то тогда наиболее высокие требования будут предъявляться к работе продавца. Для реализации конкурентного преимущества компании – индивидуальное решение проблемы клиента, – продавец должен суметь собрать максимальное количество информации о покупателе и чётко понимать, в какой ситуации какие изменения товара необходимы для клиента. Помимо этого, при реализации такой стратегии продавец должен стать «другом» и уметь поддержать разговор. Независимо от ценового сегмента и типа конкурентного преимущества клиенту хочется получать внимание и искренность в общении.

2. Рассмотреть организационную структуру, выбрать должности, подлежащие описанию в стандартах.

При рассмотрении организационной структуры и выборе должностей для стандартизации важно учесть следующие моменты:

- стандартизации подлежат должности, функционал которых имеет процедурный характер, т.е. во многом состоит из циклических, повторяющихся в течение рабочего дня или более длительного времени действий, в том числе, если эти процедуры относятся к взаимодействию с клиентами. Работу линейных специалистов можно в той или иной степени стандартизировать по всем

направлениям, в случае если компания планирует проводить работу по внедрению стандартов постепенно, то начать лучше с тех должностей, которые осуществляют непосредственный контакт с клиентами;

– чем больше самостоятельности в принятии решений предполагает должность, тем сложнее описать стандарты. Для руководителей, начиная с уровня начальника отдела, можно использовать только стандарты, общие для всех сотрудников организации, а также описывающие технические аспекты деятельности и вопросы, связанные с обеспечением отчетности.

3. Описать видение «идеального» обслуживания в соответствии с выбранным типом конкурентного преимущества.

Если в компании существуют прописанные документы (миссии и ценности, кодекс корпоративного поведения), тогда можно их использовать для формирования видения.

На данном этапе важно сформировать два типа видений:

– видение «идеальной» организации в целом;
– видение «идеальной» работы сотрудника на каждой конкретной стандартизируемой должности.

При формировании видения компании также важно ответить на ряд вопросов:

– какой должны видеть компанию наши клиенты;
– какими должны быть взаимоотношения между сотрудниками;
– какими должны быть взаимоотношения между руководителями и подчиненными.

При формировании видения должности важно ответить на следующие вопросы:

– какое впечатление сотрудник должен производить на клиента на данной должности (внешний вид и поведение);
– характер взаимоотношений с клиентом на данной должности;
– какие виды ситуаций взаимодействия с клиентами могут быть уместны;

- какие этапы общения с клиентом должны быть реализованы должностью;
- территория и оборудование, за которые отвечает должность;
- документы, за которые отвечает должность.

Для формирования видения необходимо учесть мнение 3-х сторон:

- собственники и руководители компании (методы: совещание, групповая дискуссия, мозговой штурм, анализ результатов независимых исследований);
- сотрудники, непосредственно осуществляющие обслуживание клиентов (методы: мозговой штурм, ролевые игры, анализ результатов исследований качества обслуживания, сравнительный анализ с конкурентами);
- клиенты (методы: анкетирование, интервью, «включенный» анализ сервисных процедур, фокус-группы).

Кроме этого, для «отстройки» от конкурентов, нахождению моментов, где у компании существует возможность продемонстрировать явное преимущество или вычленить яркие «продающие» моменты, можно осуществить визит к конкурентам под видом клиента. Данная процедура особенно полезна тем, что позволяет почувствовать себя на месте клиента, посмотреть на процесс обслуживания «с другой стороны», понять важные для клиента моменты в обслуживании.

4. Выделить блоки требований, которые должны относиться ко всем сотрудникам.

Основные разделы:

- общие стандарты поведения сотрудников и взаимоотношений с покупателями;
- обращение клиентов с просьбами или жалобами;
- телефонный этикет;
- отношения с руководителями;
- отношения с коллегами.

Каждый этот блок для целесообразности необходимо разбить на основные составляющие в соответствии с наиболее типичными ситуациями, возникающими в работе (например, общение с новым клиентом и общение с постоянным клиентом и т.п.)

5. Выделить блоки стандартов для каждой должности.

Основные (классификация дана с точки зрения удобства обеспечения контроля и описания стандартов).

Общий принцип – сначала необходимо прописать наиболее часто возникающие ситуации или процедуры, а затем раскрыть их в стандартах.

Следующим шагом будет рассмотрение порядка действий компании по разработке стандартов компании.

1. Создание рабочей группы.

Правила создания рабочей группы:

- в рабочую группу должны входить руководители клиентских подразделений, менеджер по персоналу, менеджер по сервису, часть сотрудников, непосредственно работающих с клиентами, а также по возможности – маркетолог. Включение рядовых специалистов в состав рабочей группы важно не только для того, чтобы учесть их мнение как людей, наиболее хорошо представляющих нюансы процесса обслуживания, но и для того чтобы облегчить последующее внедрения стандартов в работу;

- руководитель проекта по разработке стандартов должен быть наделен полномочиями на запрос информации и организацию взаимодействия с руководством и собственниками компании. В случае если в компании присутствует жестко простроенная иерархическая система управления, руководитель группы должен принадлежать к числу топ-менеджеров, чтобы получить соответствующие полномочия;

- для разработки стандартов для отдельных должностей к работе могут подключаться сотрудники или руководители, чье мнение и информация могут быть важны, а также внешние эксперты – специалисты в области сервиса или в других профессиональных областях;

– желательно, чтобы в рабочей группе присутствовал эксперт (внутренний или внешний), который может осуществлять промежуточный и финальный аудит стандартов.

2. Определение ответственных за различные участки работы и стандартизацию отдельных должностей.

3. Сбор информации относительно видения и ожиданий от содержания стандартов (от руководства компании, сотрудников и клиентов, путем проведения соответствующих мероприятий).

4. Работа по написанию стандартов в рабочей группе.

Рекомендуемый порядок работы рабочих групп:

– определяется план разработки стандартов (с указанием сроков и ответственных за каждый из этапов);

– совещания рабочих групп должны проводиться регулярно, с установленной периодичностью (эта периодичность устанавливается в зависимости от того, насколько быстро необходимо разработать окончательный вариант стандартов);

– ответственный за блок обобщает информацию, полученную от руководства, сотрудников, клиентов и представляет проект стандарта для рассмотрения членам рабочей группы (желательно, чтобы у членов рабочей группы была возможность ознакомиться со стандартом до совещания, а в процессе совещания обсуждать возникшие пожелания и замечания).

– в процессе обсуждения рабочей группы в стандарты вносятся дополнения, уточнения, и при необходимости привлекаются дополнительные эксперты. Рабочая группа должна оценить стандарты с точки зрения их соответствия критериям стандартов (измеримость, конкретность и т.д.), в случае необходимости стандарт дорабатывается. На этом этапе также важно оценить, является ли данный стандарт обязательным, а также возможность заменить его другим решением. Если такие предложения возникают, необходимо сформировать их список, оценить бюджет и возможность исполнения.

5. Аудит стандарта.

Окончательный вариант стандарта проходит аудит со стороны эксперта рабочей группы или внешних консультантов. Если есть такая возможность, тогда можно попросить оценить стандарт со стороны реальных клиентов.

6. Окончательная доработка и оформление в соответствии с утвержденным стандартом оформления и структурой стандарта. Производится лицом, ответственным за разработку данного стандарта, после чего он дорабатывается рабочей группой с учетом возникших замечаний и пожеланий.

7. Утверждение руководством компании. После окончательного согласования, оформления и утверждения рабочей группой, стандарты представляются на утверждение руководству компании.

Далее рассмотрим методику внедрения стандартов, а также обеспечение внешнего и внутреннего контроля за их соблюдением. Внедрение утвержденных стандартов производится в несколько этапов.

Для того, чтобы внедрение стандартов было максимально эффективным, данную работу необходимо проводить системно и последовательно, выделить на внедрение стандартов достаточное количество времени (при грамотном подходе на полное внедрение стандартов может уйти около 6 месяцев).

Первым этапом будет информирование персонала о начале разработки и внедрении стандартов в организации.

Методы: размещение информации в корпоративном издании, сообщение на общем собрании сотрудников, доведение информации через непосредственных руководителей. Для повышения мотивации и интереса персонала к данному процессу, обеспечению вовлеченности персонала можно объявить конкурс на лучшие идеи.

Второй этап – создание рабочих групп по разработке стандартов. Включение рядовых сотрудников в состав рабочих групп будет способствовать цели лучшей информированности о данном процессе, а также обеспечит учет мнения рядового персонала, что облегчит последующее внедрение.

Третьим этапом будет анализ утвержденных стандартов с точки зрения наличия у персонала необходимых знаний, умений и навыков, а также достаточности мотивации для выполнения стандартов.

На этом этапе целесообразно провести оценку с точки зрения соответствия текущего состояния новым стандартам обслуживания, чтобы увидеть зоны наиболее сильных расхождений и обратить на них внимание персонала.

Составление плана обучения недостающим знаниям и навыкам, при необходимости – коррекция системы мотивации. Если планируется, что качество соблюдения стандартов обслуживания будет влиять на системы мотивации, то изменение и введение новой системы оплаты труда. Правильнее сначала ввести новые стандарты и дать сотрудникам время на их освоение, а уже затем вводить изменения в систему оплаты.

Четвёртый этап – информирование сотрудников о введении стандартов. Разъяснение целей и организационных изменений, которые связаны с введением стандартов.

На пятом этапе необходимо ознакомить сотрудников с содержанием стандартов:

- знакомство с документами, описывающими стандарты (разъяснение новых процедур и правил);

Рекомендуется оформить общие стандарты обслуживания в виде книги (при наличии достаточного бюджета – оформить и напечатать в типографии), а стандарты для должностей — в виде отдельных брошюр, т.к. они могут чаще меняться. Оформление стандартов подчеркивает важность и ценность данного документа для организации;

- проведение тренинга по исполнению стандартов (либо обучение в «полевом» режиме).

Заключительный, шестой этап – организация контроля (то, что не контролируется – не исполняется).

Наиболее эффективным является совмещение процедур внутреннего и внешнего контроля.

Внутренний контроль – обеспечивается путем наблюдения менеджеров за работой сотрудников, результаты фиксируются в специально разработанных бланках.

Внешний контроль – обеспечивается путем проведения специальных программ внешними специалистами (Mystery shopping, опрос реальных клиентов после осуществления визита) [10].

1.4 Современное состояние применения стандартов обслуживания в спортивных организациях

После изучения общих понятий, видов и порядка разработки стандарта, были исследованы общие требования оказания спортивных услуг национального стандарта Российской Федерации – «Национальный Стандарт Российской Федерации. Услуги физкультурно-оздоровительные и спортивные» [12].

В этом стандарте установлена классификация физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг, общие требования, требования безопасности услуг, включая методы их контроля.

В процессе ознакомления с данным стандартом, были изучены термины с соответствующими определениями:

- спортивная услуга – деятельность исполнителя по удовлетворению потребностей потребителя в достижении спортивных результатов;
- потребитель услуги – гражданин (организация), имеющий намерение заняться (занимающийся) физическими упражнениями и спортом для поддержания и укрепления здоровья, профилактики заболеваний, поддержания высокой работоспособности, а также принять участие в различных видах активного отдыха и проведения досуга при посещении спортивно-зрелищных, культурно-массовых и развлекательно-игровых мероприятий;
- исполнитель услуги – организация независимо от её организационно-правовой формы, а также индивидуальный предприниматель, оказывающие спортивные услуги;

процесс обслуживания – совокупность операций, выполняемых исполнителем при непосредственном контакте с потребителем в процессе оказания спортивных услуг;

условия обслуживания – совокупность факторов, действующих на потребителя в процессе оказания услуги;

качество услуги – совокупность характеристик услуги, определяющих ее способность удовлетворять физкультурно-оздоровительные и спортивные потребности потребителя;

спортивное оборудование – приборы, устройства, аппараты, которыми оборудуют места тренировочных занятий;

спортивное снаряжение и инвентарь – комплект предметов, приспособлений, необходимый для обеспечения процесса обслуживания потребителей услуг;

обслуживающий персонал – лица, занимающиеся спортивно-педагогической работой и имеющие установленную законодательством спортивную и профессиональную квалификацию.

Организация и проведение учебно-тренировочного процесса предусматривает:

– обучение клиентов рациональной технике двигательных действий, формирование умений, навыков и связанных с этим знаний в избранной спортивной дисциплине;

– педагогическое воздействие, направленное на развитие и усовершенствование двигательных способностей, соответствующих требованиям спортивной деятельности, в области которой ведется подготовка;

– педагогическое воздействие, направленное на компенсацию у потребителя услуг недостающих компонентов тактической, технической, физической и др. видов готовности к потреблению услуги;

– организацию комплексного контроля за уровнем разносторонней подготовленности и состоянием здоровья потребителя услуг;

- консультативную помощь по различным направлениям построения и содержания учебно-тренировочного процесса.

Предоставление услуг в спортивной организации включает в себя:

- пользование спортивным оборудованием (тренажерами, снарядами, инвентарем);
- обеспечение квалифицированным обслуживающим персоналом и создание условий для восстановления сил и здоровья, а также для активного отдыха, проведения досуга;
- создание повышенного уровня комфортности в сочетании с организацией досуга.

Тренерские услуги включают в себя:

- консультация потребителя услуг по вопросам, связанным с предстоящим оказанием услуг, исключающим в дальнейшем потерю или нарушение здоровья и получение травмы;
- консультация в области питания по вопросам рационального режима питания и приема пищевых добавок, витаминов для потребителей услуги;
- консультация по проведению медико-восстановительных мероприятий;
- подготовка рекомендаций для потребителей программ занятий, а также общих правил по их эффективному использованию;

Прочие спортивные услуги предусматривают:

- организацию ремонта и подготовки спортивного оборудования, снаряжения и инвентаря;
- выдачу спортивного инвентаря;
- прием на хранение вещей потребителей услуг;
- другие виды услуг.

Требования к спортивным услугам должны учитывать интересы потребителей и обеспечивать:

- формирование здорового образа жизни потребителей;

- распространение знаний о спортивных услугах как важнейшем средстве формирования здорового образа жизни;
- безопасность;
- систему подготовки спортсменов различной квалификации;
- точность и своевременность исполнения;
- этичность обслуживающего персонала;
- социальную адресность;
- информативность услуг (при оказании спортивных услуг исполнитель обязан предоставить потребителям услуги исчерпывающую информацию об оказываемых услугах).

При оказании спортивных услуг обслуживающий персонал, включая тренеров, инструкторов, должен быть очень внимательным, доброжелательным, коммуникабельным и уметь создавать для потребителей комфортные условия при реализации этих услуг.

Потребителям спортивных услуг должна предоставляться следующая информация о физкультурно-оздоровительной и спортивной организации:

- перечень оказываемых услуг;
- условия оказания услуг;
- перечень необходимых документов для получения выбранного вида услуг;
- место общего пользования;
- соблюдение правил техники безопасности;
- правила поведения на территории тренажёрного зала, с целью исключения дисциплинарных нарушений и снижения риска травматизма при оказании услуги;
- дополнительная информация.

Спортивные услуги и условия обслуживания потребителей должны быть безопасными для жизни, здоровья и имущества потребителей и окружающей среды. Спортивное оборудование, снаряжение и инвентарь должны

соответствовать требованиям безопасности, установленным в нормативной документации на них, и использоваться в соответствии с правилами, изложенными в эксплуатационной документации предприятия-изготовителя.

Исполнители услуг должны осуществлять регулярную уборку внутри и на прилегающей территории. Используемые препараты для дезинфекции, дезинсекции, дезодорации, моющие средства, подлежащие обязательной сертификации, должны иметь сертификат соответствия и применяться в соответствии с нормативными требованиями.

Обслуживающий персонал, оказывающий спортивные услуги, должен иметь соответствующую спортивную и профессиональную квалификацию. А также должен обеспечить безопасность жизни, здоровья потребителей, сохранность их имущества при оказании услуги, а также уметь действовать во внештатных ситуациях (несчастный случай, ухудшение самочувствия и т.д.) [12].

Разработка вопросов оздоровления, повышения продолжительности жизни, в нашей стране в последние годы занимает значительное место, как на федеральном, так и на региональном уровне. Государство с каждым годом всё больше уделяет внимание развитию физической культуры и спорта, созданию необходимой инфраструктуры для занимающихся спортом. Главной целью деятельности Правительства Российской Федерации является создание условий для повышения уровня жизни граждан. Существующие в настоящее время стратегии социального развития страны основываются в первую очередь на решении проблем здравоохранения, образования и демографии. Развитие услуг физической культуры и спорта в данном случае служит важнейшим инструментом реализации данных стратегий, так как они способствуют формированию здорового гармоничного развитого общества, повышению качества рабочей силы, а также увеличению продолжительности жизни и снижению смертности населения страны.

Правительством разрабатываются программы по повышению интереса у населения к здоровому образу жизни, физической культуре и спорту. Важный вклад в формирование здорового образа жизни должно внести создание условий

для занятий спортом различных групп населения. В России ежегодно увеличивается количество спортивных сооружений, численность занимающихся в спортивных секциях и группах постоянно растёт. Население страны стало проводить больше времени в спортивных клубах или занимаются спортом самостоятельно. Уже несколько лет идеи здорового образа жизни и отказа от вредных привычек пропагандируются в средствах массовой информации, в общественных заведениях и социальных сетях [14].

По результатам проведённого теоретического исследования можно заключить, что стандарт включает в себя большой список требований и нормативов. При разработке стандарта для организации, необходимо учесть все его тонкости, чтобы он был результативным и положительно сказывался на работе обслуживающего персонала, конкретизируя зону его ответственности, а также в дальнейшем обеспечивал компании конкурентное преимущество. Также при разработке стандарта в спортивной организации необходимо учесть нормы обслуживания и требования безопасности граждан.

2 Организационно-управленческий анализ ООО «Колизей»

2.1 Общая характеристика организации

Объектом исследования является ООО «Колизей». Компания ООО «Колизей» зарегистрирована 9 февраля 2007 г. В период с 2010 по 2019, компания открыла еще 11 залов, как на левом, так и на правом берегу города Красноярска, а также в городе Сосновоборск. Юридический адрес – 660077, Красноярский край, г. Красноярск, ул. Алексеева, дом 49, офис 406. Контактная информация: тел.: + 7 (391) 200-17-77. Вебсайт: <http://kolizey-fit.ru>

Владельцы компании – Шагиахметов Виктор Салимович и Пашков Олег Николаевич;

Организационно-правовая форма ООО «Колизей» – общество с ограниченной ответственностью. Это одна из распространенных форм организации хозяйственной деятельности предприятиями в нашей стране. Основными законодательными актами, регулирующими деятельность обществ с ограниченной ответственностью, можно считать Гражданский кодекс Российской Федерации и Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Главным документом, регулирующим деятельность ООО «Колизей» на локальном уровне, является его устав. Устав ООО «Колизей» определяет в качестве основной деятельности: деятельность фитнес-центров.

ООО «Колизей» – это сеть тренажерных залов в Красноярском крае, расположенных в различных районах города Красноярска и в городе Сосновоборске.

Таблица 2.1 – Сведения о сети тренажерных залов «Колизей»

Город	Адрес местоположения	Время работы
1	2	3
Красноярск	Ул. Белинского, 8 ТРК Комсомолл (4 этаж)	6.00-0.00

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3
Красноярск	ул.Новгородская, 5 СК «Металлург»	9.00-22.30
Красноярск	пр.Комсомольский, 18 ТЦ «Комсомольский» (1 этаж)	6.00-0.00
Красноярск	ул.Весны, 1 ТЦ «Взлетка Плаза» (3 этаж)	6.00-0.00
Красноярск	ул.Ладо Кециховели, 22 а БЦ «Спасский» (5 этаж)	6.00-0.00
Красноярск	ул.Вавилова, 1 стр 39 ТК «Атмосфера Дома» (2 этаж)	6.00-0.00
Красноярск	ул. Щорса, 44 ТРК «Мави» (3 этаж)	6.00-0.00
Красноярск	ул. 9 Мая, 77 ТРЦ Планета (3 этаж)	6.00-0.00
Красноярск	ул. Говорова, 57 (2 этаж) ТРК «Сибирский городок»	6.00-0.00
Сосновоборск	ул. Ленинского комсомола, 35 (3 этаж) ТРК «Лето»	6.00-0.00 сб.-вс.: 6.00-23.00
Красноярск	ул. Телевизорная 1, ст. 9, ВДЦ «MixMax»	6.00-0.00

В каждом комплексе располагается: тренажёрный зал, солярий, сауна, а также фитнес-бар, где можно приобрести кофе, спортивные напитки и различные товары спортивного питания. Рассмотрим функции основных подразделений филиала в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Функции основных участков отдела производства фитнес-услуг и используемое оборудование

Участок	Производственные функции
1	2
Зона с тренажерами	Зона оснащена современным сертифицированным оборудованием, позволяющим осуществлять упражнения для работы с разнообразными группами мышц, регулируя нагрузку и индивидуальные параметры. В зоне всегда находится как минимум один дежурный инструктор зала, а также дополнительные инструктора, ведущие групповые и индивидуальные занятия в это время. Всего в зале с тренажерами около 30-40 силовых и рычажных машин, расставленных таким образом, чтобы оставалось место для свободного передвижения, а спортсменам было максимально комфортно заниматься по мышечным группам. Тут же расположена зона свободных весов для упражнений со штангой
Зона разминки	Разминка является необходимым условием эффективного и безопасного тренировочного процесса. Зона разминки оснащена необходимым оборудованием для разнообразных форм разминки (турники, стенки, маты, коврики, кольца и т.д.)

Продолжение таблицы 2.2

1	2
Зона кардионагрузки	Оснащена необходимыми тренажерами для кардио тренировки, позволяющей развивать выносливость, укреплять сердечно-сосудистую и дыхательную системы, сжигать калории: беговые дорожки, велотренажеры, лестничные тренажеры, эллиптические тренажеры. Дежурный инструктор помогает клиентам с правильным использованием оборудования
Стойка администратора	Здесь клиент получает всю информацию об услугах и условиях из предоставления, осуществляет оплату услуг.
Раздевалки	Оснащены индивидуальными кабинками с электронными ключами для большего удобства клиентов. Также здесь расположены скамьи для переодевания, зеркала, туалет
Душевые	Каждая раздевалка имеет проход в душевую на несколько кабин
Сауна	Доступ в сауну предоставляется всем клиентам клуба. Сауна работает с утра до последнего клиента, доступ в нее предоставляется из раздевалки
Солярий	Расположен в обособленном помещении. За пользование солярием взимается дополнительная плата. В разных филиала установлены как горизонтальные, так и вертикальные модели. За использованием оборудования следит администратор солярия
Фитнес-бар	Осуществляет продажу питьевой и минеральной воды, энергетических коктейлей, свежевыжатых соков, спортивных коктейлей. В баре можно приобрести различные спортивные добавки

Посетители могут выбирать персональные или групповые тренировки, кардиотренинг, силовой тренинг, анаэробная нагрузка, высокоинтенсивный тренинг. Оборудование тренажерных залов ООО «Колизей» прошло сертификацию и отвечает современным требованиям по эффективности и безопасности.

Ценовая политика фирмы достаточно гибкая. Компания проводит акции скидок, устанавливая специальные цены в отдельных филиалах для стимулирования спроса, заключает корпоративные договора. Действуют также акции на дни рождения, для новых клиентов и тех, кто не посещал зал более двух месяцев (акция «вернись»).

На следующем этапе целесообразно рассмотреть финансовые показатели функционирования ООО «Колизей».

Для начала рассмотрим динамику показателей капитала, внеоборотных активов и общей величины активов (пассивов) баланса на следующем графике (рисунок 2.1):



Рисунок 2.1 – Динамика основных результатов деятельности ООО «Колизей»

Рассмотрев динамику основных показателей ООО «Колизей», можно сделать вывод, что у организации отрицательная динамика выручки, необходимо более подробно изучить баланс организации.

Структуру активов и пассивов нельзя признать полностью удовлетворительной. Оценим, как это влияет на уровень краткосрочной платежеспособности фирмы путем расчета коэффициентов ликвидности.

Итак, этап проведения анализа – анализ ликвидности и платежеспособности. Краткосрочная платежеспособность определяется системой показателей ликвидности, которые отражают способность компании своевременно и в полном объеме выполнить расчеты по краткосрочным кредитам, займам, кредиторской задолженности поставщикам, обязательствам государству, персоналу и т.п.

В таблице 2.3 рассчитаны показатели, на которые следует обращать внимание компании в первую очередь.

Таблица 2.3 – Финансовые показатели ООО «Колизей», тыс. руб.

Финансовый показатель	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	31.12. 2018	31.12. 2019	31.12. 2020	Темп прироста , % (2020/ 2019)
Чистые активы	1 151	11 033	17 479	10 804	10 701	5 172	0,52
Коэффициент автономии (норма: 0,5 и более), %	0.46	0.6	0.59	0.5	0.69	0.53	-
Коэффициент текущей ликвидности (норма: 1,5-2 и выше), %	3.2	7.6	6.4	0.3	0.8	0.7	-

В 2015-2017 гг. уровень финансовой устойчивости предприятия определялся, как нормальный. В 2016 г. уровень финансовой устойчивости определялся, как абсолютный: для финансирования запасов было достаточно собственных оборотных средств фирмы. Таким образом, до 2018 г ООО «Колизей» обладал нормальным уровнем финансовой устойчивости и был признан финансово состоятельным в этом периоде. Значения коэффициентов ликвидности высокие на протяжении с периода 2015-2017 гг., превышают уровень нормального ограничения. Организация не может быть признана полностью ликвидной и платежеспособной в данном периоде, так как не достигает нормы. Коэффициент автономии (финансовой независимости) с 2016 г достиг нормы, но при этом платежеспособность компании находится в нестабильном положении. Начиная с 2018 г коэффициент ликвидности падает (ниже нормы), но коэффициент автономии держится в положительном значении. Необходимо предпринимать меры по повышению деловой активности фирмы путем стимулирования роста выручки. В 2019 г на спад финансовых показателей повлияло закрытие всех залов, с наступлением вируса COVID-19 и в связи с введением «самоизоляции». Прибыль компании в 2020 г при сравнении с 2019 г уменьшилась на 52%.

Далее рассмотрим более подробно отчет о финансовых результатах (прибылях и убытках), представленные в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Финансовые результаты ООО «Колизей», тыс. руб.

Наименование показателя	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Выручка	16 327	38 405	56 748	59 696	63 231	35 592
Расходы по обычной деятельности	(12 567)	(26 272)	(46 972)	(62 866)	(60 523)	(38 072)
Проценты к уплате	(0)	(1 053)	(1 737)	(1 147)	(358)	(17)
Прочие доходы	0	55	2 445	0	7	325
Прочие расходы	(361)	(812)	(3 185)	(1 258)	(1 026)	(983)
Налоги на прибыль (доходы)	(581)	(424)	(852)	(1 100)	(1 435)	(573)
Чистая прибыль (убыток)	2 818	9 899	6 447	(6 675)	(104)	(3 728)

Выручка формируется за счет: продажи спортивных услуг (абонементов), услуг солярия, выручки фитнес-бара, дохода от разработки персональных программ питания и тренировок.

Как видно из таблицы 4, за 2016-2019 гг. общая выручка предприятия заметно выросла. Однако, надо отметить, что расходы также растут, они уходят на погашение долгов, накопленных в связи с открытием последнего зала по адресу ул. Телевизорная 1, ст. 9, ВДЦ «MixMax». Чистая прибыль не стабильна.

Проведём краткий анализ финансовых результатов. Финансовые показатели, а также основные показатели рентабельности по годам отображены на графике (рисунок 2) и приведены в таблице 2.5:

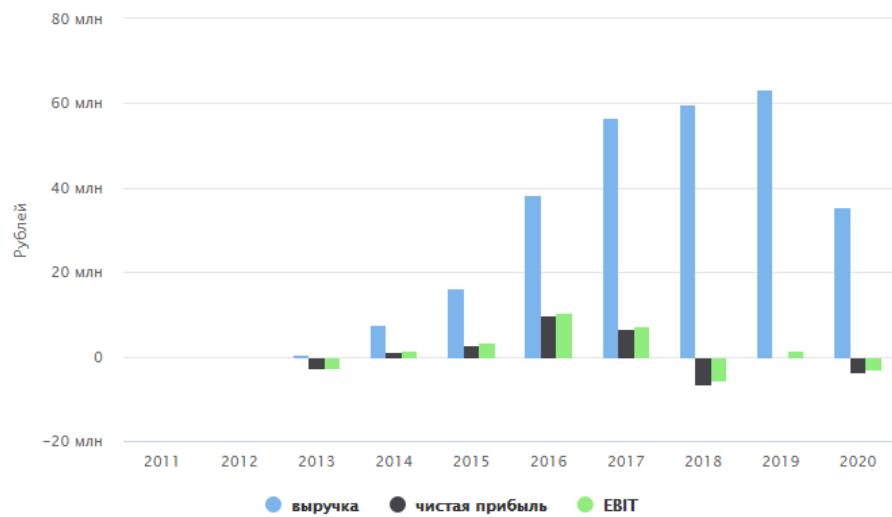


Рисунок 2.2 – Основные показатели рентабельности ООО «Колизей»

На рисунке 2.2 можно заметить, что в 2016-2017 гг. финансовое состояние предприятия достаточно хорошее: фирма получает выручку от основной деятельности и ее уровень постоянно растет, что положительно характеризует востребованность услуг фирмы на рынке.

Таблица 2.5 – Основные показатели рентабельности ООО «Колизей», тыс. руб.

Финансовый показатель	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ЕВИТ	3 399	10 323	7 299	(5 575)	1 331	(3 155)
Рентабельность продаж (прибыли от продаж в каждом рубле выручки)	23%	31.6%	17.2%	-5.3%	4.3%	-7%
Рентабельность собственного капитала (ROE)	-	162%	45%	-47%	-1%	-47%
Рентабельность активов (ROA)	151.7%	95.4%	27%	-26.1%	-0.6%	-29.5%

Основная деятельность фирмы была прибыльна на период 2016-2017 гг. и позволяла ей получать хорошие финансовые результаты. Ухудшение финансовых результатов в 2018 г. связаны с экономическим давлением, однако потенциал рынка позволяет продолжать развиваться и получать доход. На данный период у организации обнаружены финансовые показатели ниже норматива, значит организация работает неэффективно.

Темпы роста затрат превышают темпы роста выручки, что в конечном итоге приводит к ухудшению финансовых результатов, начиная с 2018 г. Чистая прибыль к 2018 г идёт на спад. После пандемии COVID-19 рентабельность заметно ухудшилась. Можно сделать вывод, что для улучшения финансовых показателей, необходимо повышать экономическую эффективность компании, но в связи с ситуацией во всём мире, к сожалению, это сделать не просто.

При недостатке собственных оборотных средств для покрытия запасов можно предложить меру по предотвращению риска или минимизации ущерба от наступления рискового события:

- повышение суммы собственных средств за счет роста нераспределенной прибыли. Для этого необходимо обеспечить инвестирование получаемой прибыли в собственные средства, а также увеличивать доход (выручку), с чтобы обеспечить рост финансовых результатов;
- продажа части неиспользуемого оборудования для снижения объема внеоборотных активов, получения дохода и погашения части долгосрочного кредита.

2.2 Анализ внутренней и внешней среды организации

Для начала рассмотрим внутреннюю среду организации.

Главная цель – максимизировать сбыт, продать как можно больше продукции одного вида, для получения и увеличения предпринимательской прибыли. Задачами является завоевание и удержание доли определенного рынка, достижение более высокого качества обслуживания и функционирования всех тренажёрных залов для повышение прибыльности компании.

Спорт является неотъемлемой частью жизни многих людей. Основные ценности тренажёрного зала «Колизей» – нести здоровый образ жизни в массы, делая занятия спортом популярными и формируя сообщество здоровых и счастливых людей. Заряжает своих клиентов энергией, которая несет

положительные перемены в жизни, позволяя обмениваться эмоциями и получать удовольствие каждый день.

Тренерский состав и клиенты данного зала имеют множество призовых мест и наград на городских, областных, российских и даже мировых соревнованиях. «Кузница чемпионов» – так называет себя команда тренажёрного зала.

Всеми залами руководит офис компании. В офисе работают: директор (Гейнц Александр Владимирович), бухгалтера, менеджер по работе с клиентами, менеджер по работе с персоналом, менеджер по закупкам, маркетолог, контролёр, менеджер по техническим вопросам и программист. В каждом зале есть старший тренер, который следит за порядком и контролирует работу тренерского состава.

Общая структура управления предприятием приведена на рисунке 2.3:

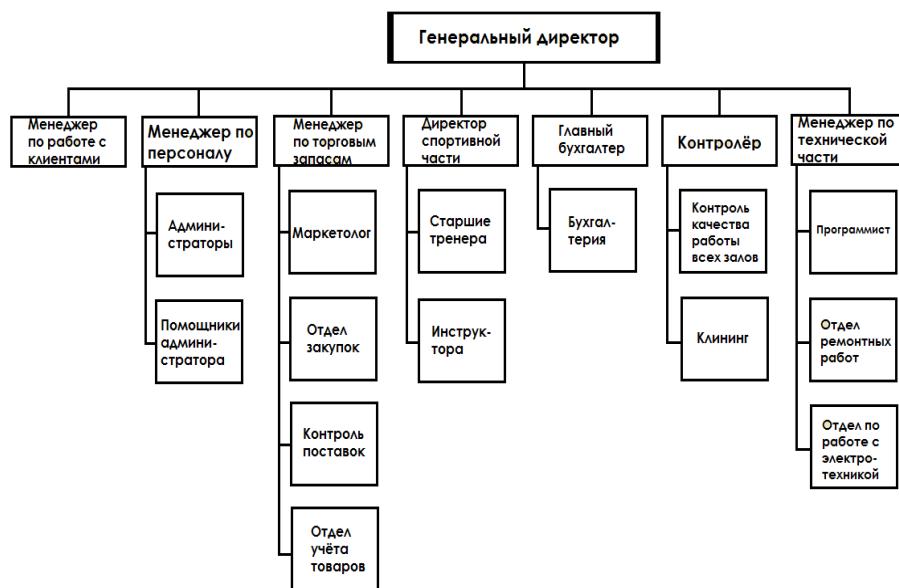


Рисунок 2.3 – Структура управления

Структура управления относится к линейно-функциональным типам структур. Линейных уровней управления два в иерархии. Функциональные области управления: маркетинг (включая продажи и рекламу), закупки, управление персоналом, финансы, производство услуг. К недостаткам структуры относится сильная потребность в координации между отдельными сферами

деятельности. Но для однопродуктовой фирмы, работающей в относительно устойчивой окружающей среде и выпускающей однородную продукцию, линейно-функциональная организация является подходящей. Функции руководителей и отделов в структуре управления приведены в таблице 2.6:

Таблица 2.6 – Функции руководителей и отделов в структуре управления

Должность/ отдел	Функции
1	2
Генеральный директор	Стратегическое управление фирмой, определение направлений ее развития, общее руководство всеми отделами фирмы. Представление фирмы на переговорах со стратегическими партнерами.
Главный бухгалтер	Организует работу бухгалтерии. Ведет бухгалтерский и налоговый учет предприятия, обеспечивает своевременную уплату налогов и сборов, подачу документов в налоговые органы. Отвечает за контроль финансового состояния фирмы.
Бухгалтерия	Ведет бухгалтерский и налоговый учет предприятия, проводит необходимые расчеты и составляет отчеты для контролирующих органов и для внутреннего пользования руководителем предприятия
Менеджер по работе с клиентами	Взаимодействие с клиентами, рассмотрение всех заявлений (возврат, переоформление, продление) и обращений от клиентов. Устранение жалоб и решение конфликтов. Заключение корпоративных договоров, ведение документации.
Менеджер по персоналу	Осуществляет мероприятия по подбору и адаптации кадров, разрабатывает политику оплаты труда и мотивации, ведет кадровую документацию, планирует график повышения квалификации персонала.
Менеджер по торговым запасам (отдел маркетинга, рекламы и продаж)	Менеджеры отдела осуществляют исследование рынка, разрабатывают планы изменения ассортимента услуг, корректируют ценовую политику в соответствии с тенденциями рынка, обеспечивают разработку и реализацию рекламы и продвижения сети клубов. Обеспечение деятельность всех поставок: поиск поставщиков, отбор поставщиков, переговоры об условиях поставки тех или иных товаров. Контролируют соблюдение условий договора со стороны поставщиков.
Менеджер по технической части	Своевременное реагирование на все экстренные и стандартные ситуации, относящиеся к техническим вопросам (ЧП, поломки). Проверка функционирования всех тренажёров и оборудования. Распределение ответственных на решение проблемных ситуаций.
Программист	Устранение поломок, связанных с компьютерами. Реализация проектов, связанных с программным обеспечением, устранение неполадок и внедрение новых опций в рабочей программе, обновление сайта.
Директор спортивной части	Ответственное лицо, управляющее спортивной частью. Набор кадров, контроль работы тренерского состава, ведение кадровой документации. Организация и проведение спортивных мероприятий, обучений.

Продолжение таблицы 2.6

1	2
Старший тренер (в каждом филиале по 1 человеку)	Обеспечивает руководство деятельностью подразделения, занятого непосредственно производством услуги – оказанием фитнес-услуг. Несет ответственность за результаты деятельности подразделения, вносит предложения по направлениям развития филиала, мотивации и повышения квалификации персонала.
Инструктор	Обеспечение фитнес-услуг, работа с клиентами.
Администратор	Обеспечение полного функционирования филиала (открытие/закрытие зала, контроль всего происходящего в нём, выполнение всех необходимых задач, продажа услуг, товаров и напитков бара, обновление ассортимента на стеллажах)
Помощник администратора	Помощь в работе администратора. Получение приходов, учёт товара в конце месяца.
Контролёр	Контроль работы всех сотрудников, ответственный за всё, что происходит на территории тренажерного зала. Проверка на чистоту и выполнение обязанностей.
Отдел ремонтных работ	Устранение всех поломок.
Отдел по работе с электротехникой	Обеспечение работы компьютеров, принтеров, телевизоров и т.п. Ремонт электронной техники.
Клининг	Уборка на территории всего тренажерного зала.

В фирме разработаны положения о подразделениях и должностные инструкции, которые определяют задачи, функции и ответственность каждого подразделения и должности, что позволяет обеспечить успешное функционирование всех элементов структуры управления, но нет стандартов обслуживания для персонала, работающего непосредственно в самом тренажёрном зале.

Ранее в организации не возникало проблем с персоналом, сотрудники были понимающими и знали свое дело. Легко решались организационные вопросы. Коллектив был сплочённый, а руководство находилось в хороших отношениях со своими подчиненными, тем самым располагая к себе. Потом ситуация резко изменилась, в связи с наступлением вируса COVID-19. После окончания карантина текучесть кадров увеличилась в разы. Причиной тому стало то, что зал не работал 5 месяцев, в связи с ограничением работы на период самоизоляции. За

это время все официально устроенные сотрудники получали заработную плату в соответствии с прожиточным минимумом. После отмены самоизоляции и открытия зала, были введены меры с соблюдением указаний обязательных рекомендаций по борьбе с короновирусом. Многих сотрудников сократили, наступил период конфликтов работников и руководителей. Большинство сотрудников, проработавших по 2-3 года уволились, в связи с не удовлетворенностью условий, оплата понизилась, но появился ряд новых требований. Все бонусные доплаты были отменены, аргументом чему стало то, что сотрудники получали заработную плату 5 месяцев, пока находились дома. Так как компания соблюдает все указания Роспотребнадзора, сотрудники работают в масках и перчатках, что очень усложняет процесс работы (тяжело дышать и общаться с клиентами, а руки преют, появляется аллергическая реакция). Также администратор теперь обязан протирать все ручки и поверхности каждые 2 часа антисептиком, перемещаться по залу очиститель воздуха. Появились изменения по процессу приготовления коктейлей и кофе. Требования отчетности тоже повысились, были введена новая документация и акты.

Клиенты обслуживаются строго в маске, проверяется температура. После введения масочного режима, многие люди стали агрессивными, противятся соблюдать введённые меры. Администратор «принимает удар на себя». Стало больше конфликтов и недовольных клиентов, а с понижением оплаты труда, сотрудники стали работать хуже. Заинтересованности в работе не стало, так как отношение от руководителей заметно ухудшилось.

В каждом зале расположены камеры видеонаблюдения и прослушивающее устройство. Ужесточился контроль рабочего процесса и были введены штрафы.

Текущесть кадров увеличилась, а стажировкой новых сотрудников занимается тот администратор, который собирается увольняться, тем самым он не совсем активно вкладывается в обучение нового сотрудника.

Проведём анализ текучести администраторов в ТК «Колизей» за 2021 г (таблица 2.7):

Таблица 2.7 – Анализ текучести кадров

№ п/п	Показатели	Численность работников
1	Среднегодовая численность администраторов, чел	46
2	Принято на работу, чел	13
3	Уволено по собственному желанию, чел	17
4	Оборот по приёму, %	$13/46*100=28,3$
5	Оборот по увольнению, %	$17/46*100=36,9$
6	Коэффициент текучести	$17/46=0,37$

Исходя из анализа текучести кадров, можно увидеть, что прирост численности за данный период составил +28,3%, а численность уволенных составляет 36,9% от общего числа работников на этой должности. Можно сделать вывод, что у компании наблюдаются большой показатель текучесть кадров. Он может сильно повлиять на снижение производительности труда. Разработка стандарта обслуживания поможет новому сотруднику быстрее ознакомиться с должностными обязанностями и понять, что и как говорить клиенту.

Далее перейдём к анализу внешней среде организации.

Компания ориентирована на массовый сегмент. Целевой потребитель ТК «Колизей» – городской житель, представитель среднего класса, желающий вести здоровый образ жизни. Основными потребителями фитнес-клубов являются трудоспособные граждане, занимающиеся спортом самостоятельно, либо оплачивающие занятия своих детей в платных секциях (плавание, детский фитнес). В последние годы фитнес-индустрия набирает популярность среди пенсионеров, для которых используют гибкую ценовую политику при оплате абонементов, а взамен получают постоянных клиентов, желающих как можно дольше сохранять двигательную активность.

Рост числа клиентов фитнес-центров происходит за счет расширения федеральных сетей и появления большого количества объектов в спальных районах крупных городов. А также отмечается увеличение числа фитнес-клубов экономичного формата, что способствует повышению доступности услуг для населения.

Пандемия коронавируса, ограничительные меры и закрытие клубов нанесли рынку сокрушительный удар. Снижение продаж и посещаемости началось в феврале в 2019г, а в марте случилось падение – продажи новых членств встали, а посещаемость клубов резко упала. Ситуацию постоянно подогревали слухи о готовящемся закрытии клубов. Люди читали что-то в интернете и боялись покупать членство, если вас все равно скоро закроют. К апрелю ситуация стала критической, представители фитнеса отмечали, что большая часть сотрудников клубов были сокращены, а банкротства ждали до 70% компаний. Осень не принесла передышки. Падение доходов в фитнес-отрасли лишь продолжилось. Из-за роста заболеваемости коронавирусом потребительский спрос снизились [8].

Январь 2021 г. стал переломным: участники фитнес-рынка начали восстанавливаться разными темпами. К завершению месяца крупные сети пришли с выручкой по клубным картам в среднем минус 10-15% по сравнению с выручкой за январь прошлого года.

Однако январь – еще не показатель. На начало зимы и весну в отрасли традиционно приходится пик спроса. С учетом отложенных финансовых расходов, в I квартале 2021 г. рынок восстанавливает форму очень медленно. Сейчас фитнес недополучает до 15-20% стандартного оборота аналогичного периода прошлого года, при этом расходы среднего предприятия увеличились на 20-25%. Главная задача этого периода – уменьшить разрыв между расходной и доходной частями [8].

После открытия всех залов, конкуренция в спортивной индустрии возросла. Меняется скорее не потребительский спрос на те или иные услуги, а сама концепция потребления и подходы к занятию спортом. Сейчас нужны услуги шаговой доступности и комплексные программы по оздоровлению. Люди выбирают клубы ближе к дому или офису, ценят их за атмосферу, меры соблюдения санитарных норм. Так как покупатели боятся приобретать карты на долгий период обслуживания, вместо годовых абонементов клиентам теперь предлагаются пакеты на три и шесть месяцев. На данный момент компания

каждый месяц запускает новые акции для увеличения спроса и привлечения клиентов.

Гибкая ценовая политика и достаточно средние цены на абонемент предполагают ориентацию ООО «Колизей» на массовый сегмент потребителей. Основная цель массового маркетинга – максимизировать сбыт, т. е. продать как можно больше продукции одного вида. Для реализации этой цели в ходе массового маркетинга фирмы продают товары во всех возможных точках. Поэтому в самом общем смысле, для фирмы конкурентами являются все участники рынка: от элитных клубов, до небольшого тренажерного зала во дворе дома. Однако, можно тем не менее выделить главных конкурентов: по ценовому сегменту, наличию филиалов и местоположению. Получение информации о конкурентах и товарах проводилась с помощью поиска в интернете и изучения отраслевых обзоров. Главные конкуренты «Колизей» и их сравнительный анализ приведены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Анализ конкурентов ООО «Колизей»

Название	Местоположение	Время работы	Минимальная стоимость годового абонемента	Срок действия абонементов	Наличие дополнительных услуг
1	2	3	4	5	6
Тренажёрный комплекс «Колизей»	9 мая, 77 Весны, 1 Белинского, 8 Ладо Кецховели, 22а Телевизорная, 1 ст ⁹ Комсомольский проспект, 18 Академика Вавилова 1 ст ³⁹ Щорса, 44 Говорова, 57 Новгородская, 5 (Сосновоборск) Ленинского Комсомола, 35	6.00-0.00	11985	1 мес 3 мес 6 мес 12 мес	Сауна, солярий, фитнес бар.
Фитнес-клуб «Revolюция»	Авиаторов, 5 Один филиал, но позиционируется как «Самый большой фитнес-клуб за Уралом»	6.00-0.00	9900	1 мес 3 мес 6 мес 12 мес	Солярий, барбершоп, магазин спортивного питания и студия ногтевого сервиса

Продолжение таблицы 2.8

1	2	3	4	5	6
«Strongo», сеть фитнес-центров	Ады Лебедевой, 84 Комсомольский проспект, 1д	7.00-23.00	16800	1 мес 3 мес 6 мес 9 мес 12 мес	Салон красоты, фитнес-бар, детская комната
Спортивный клуб «Богатырь»	Оптима, Молокова, 56/1 кА	6.00-2.00	9800	1 мес 6 мес 12 мес	Фитнес-бар
Фитнес-клуб «NRGym»	Ярыгинская набережная, 27 Мартынова, 12	6.00-1.00	22450	1 мес 6 мес 12 мес	Соляная комната, сауна, кабинет функциональной диагностики
Спортивный клуб «М-фитнес»	Мате Залки, 31 Газеты Красноярский Рабочий проспект, 160/46	9.00-23.00	13000	1 мес 6 мес 12 мес	Сауна, массажный кабинет
Фитнес-центр «Гараж»	8 Марта, 24Б	8.00-1.00	10800	1 мес 3 мес 6 мес 12 мес	Кафе, спортмагазин, сауна
Фитнес-клуб «DAVINCI» + Bright Fit	Свободный проспект, 34/2 Алексеева 50, а Мате Залки, 5	7.00-23.00; 6.00-23.00	10500	12 мес	Сауна, Солярий, Бассейн
Фитнес-центр «Экселент»	Профсоюзов, 60	круглосуточно	45900	12 мес	Бассейн, зал единоборств, групповые программы, детский клуб

По сравнительному анализу конкурентов, можно заключить, что у ООО «Колизей» есть несомненные преимущества по местоположению и доступности потребителю (самая большая сеть филиалов).

Для диагностики конкурентных условий рынка, оценим движущие силы отрасли для ООО «Колизей» по модели пяти сил М. Портера [9]. Оценка приведена в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Движущие силы в отрасли фитнес-услуг для ООО «Колизей»

Угроза	Описание	Уровень опасности	Меры по нейтрализации угрозы со стороны фирмы
1	2	3	4

Продолжение таблицы 2.9

1	2	3	4
	В качестве товаров-заменителей могут выступать самостоятельные тренировки, узкоспециализированные залы физической нагрузки (скалодромы, акробатика, роллердромы и т.д.)	Низкий, так как отвлекает небольшую долю клиентов	Обеспечение максимальной доступности услуги (ценовые акции, близость территориальная, длительный график работы)
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Рынок насыщен игроками, темп роста рынка положительный и потенциальная емкость может вырасти в два раза	Средний, в среднем ценовом сегменте недостаточно предложений	Гибкая ценовая политика, совершенствование оборудования залов и повышение квалификации персонала
Угроза появления новых конкурентов	Рынок привлекателен для новых конкурентов. Большой приток конкурентов сдерживается барьерами риска окупаемости инвестиций, отсутствия льготного финансирования	Средний, в постоянно появляются новые конкуренты	Поддерживается высокое качество услуг. Имидж надежного и современного зала с профессиональной командой инструкторов. Установление оптимальных цен, не позволяющих новым конкурентам устраивать ценовой демпинг
Угроза со стороны потребителей	Объемы продаж равномерно распределены между клиентами, нет крупного стратегического клиента.	Средний. Клиент переключается в том случае, если существует значительная разница в цене	Продвижение качественных товаров и услуг, соответствующих правилам «цена-качество», удержание постоянных клиентов путем предложения специальных условий
Угроза со стороны поставщиков	На рынке существует широкий выбор поставщиков. Издержки перехода к другому поставщику – низкие	Низкий	Выстраивание партнёрских отношений с поставщиком для надежного и взаимовыгодного сотрудничества в долгосрочной перспективе

Таким образом, среди главных сил отрасли наиболее серьезное внимание ООО «Колизей» должно уделять конкуренции и потребителю. А чтобы потребитель оставался доволен качеством обслуживания, нужно уделить внимание персоналу компании.

2.3 Анализ работы персонала в ООО «Колизей»

Тренажёрный зал – это место, где сначала встречаются посетитель и администратор, чтобы в оптимальных условиях совершить акт купли-продажи. После клиент знакомится с тренерским составом, для результативных достижений. Тренажёрный зал должен быть таким, чтобы клиенту нравилось его

посещать и тренироваться, а это зависит от внешнего облика зала, интерьера, правильно размещенных тренажёров, чистоты и обслуживания персоналом.

Очень многое зависит от профессионализма работников, от их умения проконсультировать, помочь клиенту, быстро и качественно обслужить его. Администратор должен провести краткую презентацию, рассказать всё о зале и различии абонементов. Также необходимо предложить клиентам тренерские услуги, особенно начинающим спортсменам, у которых нет опыта.

Администраторы в обязательном порядке рекомендуют клиентам занятия с тренером, составление программы индивидуальных тренировок. Это не только получение дохода клубом, но и минимизация риска, что клиент получит травму при неправильно построенном тренировочном процессе.

Дежурные тренеры должны обращать внимание на всех посетителей зала, включая самостоятельно тренирующихся и в случае нарушений техники безопасности клиентом немедленно реагировать, проводить разъяснительную работу с клиентом, объяснять правила использования того или иного тренажера.

Определенный стиль общения с клиентами, качественное обслуживание, комфортная атмосфера в тренажёрном зале, эффективное использование персонала, специальные акционные предложения, направленные на привлечение новых клиентов, качественное обслуживание посетителей – то к чему стремится организация.

При выработке подходов к рациональному управлению организацией необходимо научиться рационально управлять персоналом. В данное время в организации наблюдается нерациональная кадровая политика – не проводятся тренинги и обучение персонала, что приводит к неквалифицированным консультациям, низким продажам. К работникам относятся «незаинтересованно», участились конфликты между сотрудниками и руководителями. Также у администратора появился новый ряд обязанностей. В связи с большим объёмом информации и необходимых знаний, он не всегда помнит о некоторых, в связи с чем не выполняет их.

Увеличилась текучесть кадров. За последние полгода ушло очень много ценных и опытных сотрудников (примерно 15 человек), которые отработали в организации несколько лет, им на смену пришли неопытные и не замотивированные работники. Так как стажировке новых сотрудников уделяется незначительное внимание, но даётся большой объём информации и обязанностей, сотрудники достаточно долго вливаются в работу. В результате этого, качество обслуживания поменялось в худшую сторону, участились случаи ложного информирования клиентов, а также конфликты между посетителями и администраторами.

Далее проведём качественную оценку работы персонала. С её помощью можно осуществить контроль работы сотрудников, проанализировать, выбрать, подготовить и принять решения проблем в области управления для улучшения показателей развития в дальнейшем.

Был проведён аудит для выявления сильных и слабых стороны сотрудников:

На протяжении одной недели менеджер по работе с персоналом проводил сбор информации, посещал каждый филиал зала для наблюдения за работой и проведения опроса знаний сотрудников.

В характеристике работы персонала учитывались 4 пункта: умения, навыки, знания и поведение. По результатам проведения аудита, было выявлено, что из общего числа работающих сотрудников (45 человек), только 30 человек знают все цены и владеют чёткой информацией тренажёрного зала. Исходя из этого, можно сделать вывод, что почти треть сотрудников (33%) слабо понимают свои обязанности и владеют необходимой для работы информацией. В число этих работников в основном входят сотрудники работающие относительно недавно. Причиной слабой подготовки является не качественная стажировка, так как ей занимаются сотрудники, которые собираются увольняться, и они не заинтересованы в полной отдаче этого процесса.

Также сотрудники забывают следить за порядком на рабочем месте, устраняя его только после замечаний менеджера. В случае возникновения конфликтной ситуации, не все сотрудники умеют правильно себя вести, а

зачастую теряются и начинают спорить с клиентом, тем самым вызывая отрицательные последствия. Чтобы улучшить знания и умения персонала, необходимо более тщательнее его обучать и стимулировать, а также наладить обратную связь от сотрудников.

По результатам анализа работы сотрудников можно составить дерево проблем, которое представлено на рисунке 2.4:

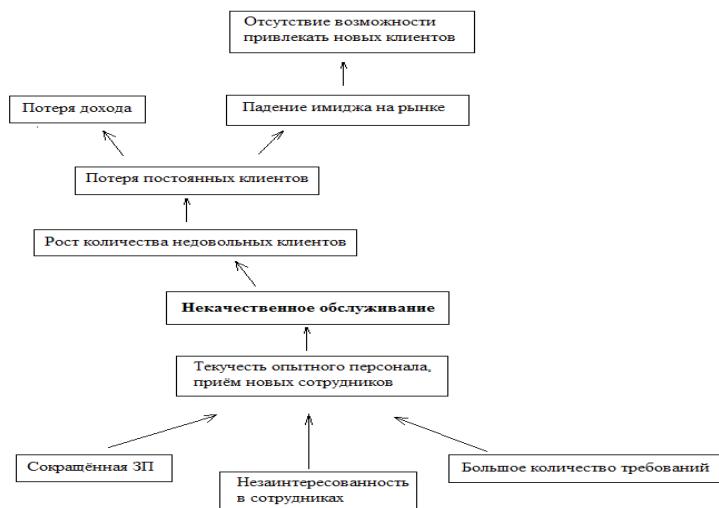


Рисунок 2.4 – Дерево проблем

Можно сделать вывод, что от качественного обслуживания персонала зависит её развитие и репутация компании. Из-за проблемы обслуживания, компания может пострадать, что повлечет за собой отклонение от цели в получении предпринимательской прибыли.

Далее необходимо провести контент-анализ жалоб клиентов, чтобы понять, что конкретно их может не устраивать в работе персонала, а также функционирования самого тренажерного зала в целом.

В ходе анализа были исследованы отзывы клиентов в сети Интернет («Фламп», официальная группа «Вконтакте»). Была поставлена задача оценить их жалобы и разработать рекомендации для их устранения. А также проведён опрос тех клиентов, кто действительно посещает тренажёрный зал «Колизей» и что конкретно их не устраивает в работе персонала. В социальной сети «Вконтакте»

был размещён пост с просьбой к клиенту оценить работу сотрудников тренажёрного зала.

В опросе учитывалось качество обслуживания, предоставление точной информации от сотрудников, соблюдение чистоты на территории тренажёрного зала.

По результатам опроса, были получены следующие данные:

- не всегда соблюдаются правила поведения на рабочем месте (жалобы на невнимательность и рассеянность сотрудников – 13 отзывов; клиенты хотят, чтобы их встречали более приветливые работники – 9 отзывов);
- сотрудники не владеют всей необходимой информацией (жалобы на ложное информирование – 19 отзывов);
- при большом потоке клиентов, сотрудники теряются в действиях работы (жалобы на скорость обслуживания – 8 отзывов);
- отсутствие контроля за чистотой (жалобы относительно грязных раздевалок, душевых, инвентаря, тренажёров и т.п. – 16 отзывов);
- прочие жалобы (функционирование самого тренажёрного зала: не наложенная система санузла, проблемы с вентиляцией, поломка тренажёров – 10 отзывов)

Исходя из полученных данных, можно сделать вывод, что большинство клиентов не довольны персоналом, так как они не всегда получают актуальную информацию и полное информирование от сотрудников. Это связано с неполным знанием правил поведения, своих обязанностей и функций у персонала.

Много жалоб поступает на уровень чистоты в зале, поэтому требуется повышение контроля за работой клининга, что тоже входит в обязанности администраторов тренажёрного зала. Также необходимо обратить внимание на создание улучшенных условий в оказании услуг.

Таким образом, с целью улучшения работы административного состава, далее в 3 главе выпускной квалификационной работы будет разработан и внедрён стандарт по обслуживанию клиентов, что повысит уровень знаний работников, их подготовку к работе и качество обслуживания.

3 Разработка и внедрение стандартов обслуживания в ООО «Колизей»

3.1 Обоснование рекомендаций по разработке стандарта ООО «Колизей»

В предыдущей главе было сказано, что одной из основных проблем компании является текучесть кадров и качество обслуживания клиентов. Главной проблемой персонала является слабая подготовка к работе.

Создание оптимальных условий труда торговых работников и обеспечение высоких экономических показателей работы тренажёрного зала во многом зависят от того, насколько рационально он оснащен оборудованием. Эффективное размещение оборудования определяет прибыльность работы организации, его конкурентоспособность и перспективы развития. В данном случае: количество тренажёров и их расположение, площадь помещения, отдельные зоны для кардио и растяжки. Так как с этим значимых проблем нет, ключевым фактором является уровень обслуживания посетителей.

У тренажёрного зала «Колизей» есть целая сеть и каждый клиент может выбрать один наиболее удобный зал или ходить в разные, которые ему по душе, но в каждом филиале его должен встречать улыбчивый администратор, который владеет всей необходимой и актуальной информацией, а также знает цены всех филиалов. По причине некачественного обслуживания, организация теряет долю клиентов, соответственно уменьшается доход организации.

Обслуживающий персонал, занятый в сфере спортивных услуг, играет первостепенную роль. От того, какими решаются проблемы обслуживания, будет зависеть, будет ли клиент удовлетворен предложенными услугами.

Сотрудника нужно научить думать о клиенте и выполнять свои обязанности в полной мере. Руководители должны поддерживать своих сотрудников и быть на их стороне, чтобы их работники не боялись, что их за что-то накажут или оштрафуют.

Для повышения уровня качества обслуживания клиентов (уменьшения времени при выполнении работы, своевременное реагирование на жалобы и обращения, создание комфортных условий и доброжелательного отношения к клиенту) будет разработан стандарт по обслуживанию с потенциальными клиентами организации. Это может повлиять на улучшение финансовых результатов, что в свою очередь положительно скажется на всех показателях рентабельности: продаж, имущества, деятельности. Рост показателей рентабельности отражает повышение прибыльности и эффективности деятельности фирмы.

Необходимо замотивировать сотрудников работать лучше, напомнив, что взаимоотношения между работником и потребителем во время обслуживания являются определяющими и от получаемой выручки растет их оплата труда.

3.2 Разработка и внедрение стандарта обслуживания

В организации уже существуют внутренние инструкции по отдельным операциям. Эти документы являются конфиденциальной информацией и могут использоваться только сотрудниками тренажёрного зала. Для полного понимания сотрудника о его обязанностях и поведении на работе и будет составлен стандарт обслуживания.

Перейдём к разработке общего стандарта обслуживания администратора тренажерного зала «Колизей». Для каждого филиала могут быть внесены корректировки, учитывая их особенности.

Цель проекта: Разработка и внедрение стандартов обслуживания, повышение знаний сотрудников и качества их обслуживания с помощью этих стандартов к 01.10.2021г.

Для достижения данной цели проекта необходимо выполнить ряд следующих задач:

1. разработать стандарт обслуживания;
2. внедрить стандарт обслуживания;

3. после внедрения стандарта, провести оценку результатов.

Порядок действий по разработке стандарта обслуживания проводился следующим образом:

В начале проекта была создана рабочая группа, в которую входят: менеджер по персоналу, менеджер контроля качества, менеджер по работе с клиентами, маркетолог и организатор проекта.

Далее были определены ответственные за различные участки работы.

Сбор информации проходил с помощью:

- наблюдения;
- проведение качественной оценки работы персонала (аудит);
- контент-анализ жалоб клиентов.

Работа по написанию стандарта обслуживания проводилась следующим образом:

- был составлен план разработки стандарта;
- периодически проводились совещания рабочей группы, на которых выполнялся процесс обобщения собранной информации и обсуждения рабочей группы (в стандарт вносились дополнения и уточнения);
- следующим шагом было проведение аудита окончательного варианта стандарта, после чего происходила доработка и оформление.

После разработки стандарт утверждается директором организации и должен являться обязательным для соблюдения.

Стандарт обслуживания расположен в Приложении В. Он регулирует следующие сферы: общие стандарты поведения администратора и взаимоотношения с клиентами, внешний вид, общение и разрешение конфликтов, телефонный этикет, отношения с руководителями и коллективом.

Внедряться стандарт будет следующим образом:

1 этап – Информирование персонала в рабочей группе о начале разработки и внедрении стандартов в организации.

2 этап – Создание рабочих групп по разработке стандартов (при необходимости, включить желающих сотрудников в рабочую группу, для улучшения информированности в данном процессе и учёта мнения персонала).

3 этап – Анализ утвержденных стандартов:

- оценка знаний разработанного стандарта обслуживания у персонала;
- составление плана обучения (для повышения знаний и навыков).

4 этап – Информирование сотрудников о введении стандарта: пояснить, чем стандарт поможет им в работе.

5 этап – Ознакомление сотрудников с содержанием стандарта:

- знакомство с документом (при возникновении вопросов, дать чёткие ответы);
- проведение обучения (тренинга по исполнению стандарта).

Необходимо сформировать план обучения сотрудников. Для качественного обучения, а также дальнейшего контроля работы новых сотрудников, целесообразней будет назначить ответственного человека – наставника, который будет уделять больше времени работнику во время стажировки и на начальном этапе работы. Также, сотрудник назначенный на эту должность, сможет помочь другим работникам организации, которые не справляются со своими обязанностями или «не умеют разговаривать с клиентами», вкладывая в них все необходимые знания и продемонстрировав, как они должны выполнять свои рабочие обязанности. Также необходимо проводить мероприятия по отработке негативных ситуаций. Каждый сотрудник должен иметь четкое представление, какого качества выполнения работ от него ожидают.

Также в дальнейшем можно оформить и напечатать стандарт в каждый филиал тренажёрного зала, чтобы сотрудники использовали его как «памятку» или в виде «Руководства по специальности».

6 этап – Организация контроля:

Для контроля работы сотрудников, можно разработать мероприятие по оценке качества обслуживания работников. Это мероприятие будет проходить ежемесячно, в форме «мини-экзамена», проводить его будет сотрудник,

назначенный на должность наставника. В это мероприятие будет входить проверка знаний сотрудника (общая информация о зале, цены, все предоставляемые услуги, обязанности) и наблюдение, то как он выполняет свою работу. В качестве мотивации, стимулирования будет введено, что в случае выполнения всех требований, сотруднику будет присвоена премия к заработной плате. Стандарт обслуживания и послужит для сотрудника методическим материалом, чтоб он более чётко понимал зону своей ответственности и то как необходимо выполнять обязанности, а также умел принимать решения. Прежде чем ужесточать контроль и требования к работникам, также необходимо их стимулировать с помощью введения бонусной части к заработной плате, для стремления хорошо выполнять свои обязанности. Также это поможет решить проблему в управлении персоналом (текущесть кадров). У сотрудника появится цель, чтоб достичь высшей оценки своей работы и выполнять её в полной мере.

Стандартизация дает объективное основание для наблюдения, контроля и оценки работы каждого сотрудника. Оценив фактическое выполнение рабочих обязанностей, и сравнив его со стандартом, легко определить, в какой степени необходимы корректирующие действия по отношению к сотрудникам.

Максимальная стандартизация процедур предоставления услуг поможет в первую очередь самому персоналу знать и эффективно выполнять поставленные перед ним задачи и позволит повысить уровень обслуживания, а также послужит для сотрудника методическим материалом, чтоб он более чётко понимал зону своей ответственности, умел принимать решения и знал то, как необходимо выполнять обязанности.

Для иллюстрации проекта по разработке и внедрению стандарта обслуживания в спортивной организации «Колизей», была построена Диаграмма Ганта (рисунок 3.1):

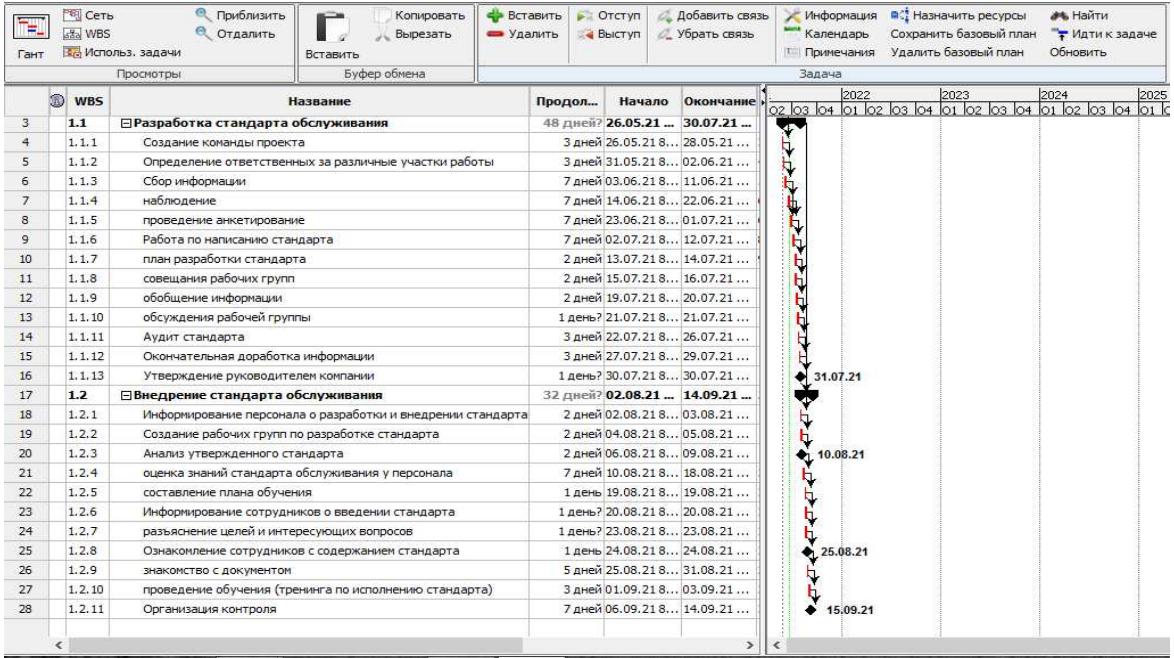


Рисунок 3.1 – Диаграмма Ганта по созданию проекта

Далее будут составлены возможные риски проекта, представленные в таблице 3.1:

Таблица 3.1 – Риски проекта

Риски (негативные события)	Возможные последствия
Плохая обратная связь с сотрудниками (собрана неполная информация при проведение аудита качественной оценки работы персонала)	Упущения различных факторов в разработке проекта
Необходимость в доработке стандарта обслуживания	Директор организации не утвердит стандарт
Незаинтересованность сотрудников в процессе ознакомления и обучения при внедрении стандарта	Отсутствие знаний содержания стандарта обслуживания, не выполнение обязанностей
Не произойдёт запланированных изменений в работе сотрудников	Разработка и внедрение стандарта обслуживания будет не эффективна

После составления рисков проекта, оценим вероятность их наступления в таблице 3.2.

Для оценки используется шкала:

- негативное событие почти неизбежно – вероятность свершения равна 75-95%;
- наступление негативного события достаточно вероятно – 50-75%;
- негативное событие возможно – вероятность составляет 25-50%;
- негативное событие маловероятно - вероятность равна 10-25%;
- наступление негативного события редко – вероятность меньше 10%.

Таблица 3.2 – Оценка вероятности наступления риска

Риски	Вероятность наступления риска				
	Почти невозможн о	Малов ероятн о	Возмо жно	Скорее всего	Почти неизбежн о
Плохая обратная связь с сотрудниками	-	-	+	-	-
Необходимость в доработке стандарта обслуживания	-	+	-	-	-
Незаинтересованность сотрудников в процессе ознакомления и обучения при внедрении стандарта	-	-	-	+	-
Не произойдёт запланированных изменений в работе сотрудников	-	+	-	-	-

В ходе проведения оценки вероятности рисков, было выявлено, что следует наладить обратную связь с сотрудниками. Для управления этим риском и его устранения были разработаны и введены меры по улучшению обратной связи руководства и обслуживающего персонала: на официальном сайте компании появилось окно анонимных сообщений для выражения просьб, отзывов и жалоб, в котором могут оставить любые пожелания не только клиенты, но и сотрудники тренажёрного зала. Это поможет понять, чего хотят сами сотрудники и что их не устраивает на данный момент в организации.

На данный момент наиболее вероятным риском является заинтересованность сотрудников в процессе внедрения стандартов обслуживания, грамотное стимулирование персонала послужит решением этой проблемы.

3.3 Ожидаемые результаты реализации проекта

Во второй главе выпускной квалификационной работы мы провели организационно-управленческий анализ организации. При проведении анализа работы персонала выявили такие проблемы, как текучесть кадров и низкий уровень обслуживания персонала. В связи с чем был разработан стандарт обслуживания, для повышения знаний и умений сотрудников, а также улучшения качества выполняемой ими работы.

После реализации проекта можно будет определить, на что повлияют стандарты, какие параметры изменятся. Главным ожидаемым экономическим результатом от внедрения стандарта обслуживания является снижение затрат и увеличение прибыли. Если компания сможет удерживать клиентов (целевую группу), следовательно, снизятся затраты на привлечение новых клиентов (рекламно-маркетинговые мероприятия). Также показателем экономического эффекта может стать увеличение суммы среднего чека и количества товаров в этом чеке. Это будет напрямую связано с оказанием услуг, если сотрудники будут вежливо и качественно обслуживать всех клиентов (предлагать им различные напитки и спортивное питание после тренировки; спрашивать, как они занимались и всем ли довольны).

Важный эффект от внедрения стандарта обслуживания – снижение затрат и времени на адаптацию новых сотрудников, обслуживающих клиентов. При правильной постановке целей подчиненным, а также заинтересованном отношении руководства к своим сотрудникам, и оказании помощи в их работе (отведенному времени на обучение и повышении мотивации) текучесть кадров должна снизиться.

После внедрения стандарта обслуживания предполагается, что сотрудники будут относится к своей работе более ответственно и выполнять свои обязанности эффективней, а количество жалоб снизиться. При использовании стандарта обслуживания персонал повысит свои навыки и знания.

Оценка эффективности разработки и внедрения стандарта обслуживания будет проводиться с помощью проверки знаний, умений и уровня подготовки у сотрудников по заданным критериям (таблица 3.3). Каждый критерий имеет оценку по шкале от 1 до 10 баллов.

Таблица 3.3 – Критерии эффективности проекта

Критерий	Описание	Кто даёт оценку	Целевой показатель
Уровень знаний персонала	Оценка владения необходимой для работы информацией (цены, перечень услуг, общая информация)	Менеджер по работе с персоналом	10
Общение с клиентов	Умение правильно начинать и выстраивать диалог. Взаимодействие с клиентом (внимание и поведение в процессе обслуживания)	Менеджер по работе с персоналом, Менеджер по работе с клиентами	9
Обслуживание	Оценка качества оказания услуг, умение соблюдать разработанные стандарты, умение рационально использовать время.	Менеджер по контролю качества	9
Выполнение продаж	Умение презентовать продукт. Поведение сделки купли-продажи. Увеличение прибыли.	Менеджер по работе с персоналом, Маркетолог	8
Поведение в нестандартных ситуациях	Умение реагировать на жалобы клиентов (проявление терпеливости и решение проблемы), а также экстренные ситуации (например, поломка оборудования, кража на территории тренажёрного зала, пожарная сигнализация)	Менеджер по работе с персоналом, Менеджер по работе с клиентами	8
Заинтересованность сотрудников	Целеустремлённость и желание в процессе выполнения работы.	Менеджер по работе с персоналом	9
Результаты внедрения стандарта обслуживания	Улучшение показателей обслуживания, снижение числа недовольных клиентов (сокращение жалоб), увеличение спроса на товары или услуги.	Менеджер по работе с персоналом, Менеджер по работе с клиентами, Менеджер по контролю качества, Маркетолог	8,8

Целевой показатель критерия эффективности проекта равен 8,8 баллов.

После внедрения стандарта обслуживания, предполагается разрешение существующих проблем с текучестью кадров и низким уровнем обслуживания персонала. На основании этого можно сделать вывод об эффективности разработки и внедрения стандарта обслуживания в организации, а также достижения поставленной цели.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Повышение качества обслуживания – один из наиболее доступных способов привлечения клиентов, который становится особенно актуальным в эпоху тотального дефицита оборотных средств и сокращения маркетинговых расходов. В условиях кризиса розничные торговые фирмы и предприятия сферы услуг испытывают значительные трудности: спрос падает, уменьшается выручка. Конкуренция усиливается, и выживет тот, кто сможет предложить клиенту наилучший товар на наиболее выгодных условиях. Предприниматели пересматривают политику в области рекламы и ценообразования, изобретая новые способы развития, не требующие больших финансовых затрат. Один из недорогих способов привлечь потребителя – улучшить качество обслуживания. Для этого необходимо «воспитать» собственных сотрудников и зафиксировать стандарты обслуживания в корпоративном регламенте. Стандарты обслуживания – это правила поведения сотрудников по отношению к клиентам, требования к внешнему виду, алгоритм продаж или оказания услуг и многое другое. Сотрудники должны четко выполнять регламент. Кроме того, наличие правил работы с клиентом позволяет достаточно быстро адаптировать новых сотрудников, даже если у них не было опыта работы.

Ознакомившись в процессе написания выпускной квалификационной работы по теме «Проект разработки и внедрения стандартов обслуживания в спортивной организации ООО «Колизей» с нормативными правовыми актами, учебными пособиями, печатными и Интернет изданиями, изучив практический опыт, необходимо отметить, что тема, выбранная для написания ВКР, действительно является очень актуальной.

Решая поставленные во введении исследования задачи, в первой главе выпускной квалификационной работы были изучены теоретические аспекты, понятия, виды и особенности стандартизации, технологический цикл обслуживания, определены факторы, влияющие на качество обслуживания клиентов, а также производственные стандарты.

Во второй главе выпускной квалификационной работы была дана общая характеристика организации и проведён анализ экономических показателей, проанализирована организация процессов обслуживания в тренажерном зале ООО «Колизей».

В третьей главе выпускной квалификационной работы приведено обоснование рекомендаций по разработке проекта, разработан стандарт обслуживания в спортивной организации ООО «Колизей», и представлен порядок его внедрения и ожидаемые результаты от реализации проекта.

В заключение ВКР работы можно сделать следующие выводы, что разработанные стандарты обслуживания при дальнейшем их внедрении и соблюдении в тренажёрном зале «Колизей» могут стать основой для успешного функционирования предприятия.

Цель ВКР достигнута – в результате работы был разработан проект по созданию и внедрению стандарта обслуживания в спортивной организации ООО «Колизей».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

спортивных услуг. Общие требования. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru>.

13. Стандарты обслуживания, анализ корпоративных стандартов обслуживания клиентов – Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/10637-standarty-obslujivaniya>.

14. Енченко И.В. Услуги физической культуры и спорта в современных условиях: научная статья в журнале – Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии: СПб, 2003. – 203 с.

15. Официальный сайт компании ООО «Колизей» - Режим доступа: <http://kolizey-fit.ru>.

16. Кобелева, И.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности коммерческих организаций: учеб. пособие / И.В. Кобелева, Н.С. Ивашина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 292 с.

17. Пласкова, Н.С. Финансовый анализ деятельности организаций: учебник / Н.С. Пласкова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 368 с.

18. Всероссийская система данных о компаниях и бизнесе – Режим доступа: <https://zachestnyibiznes.ru>.

19. Внедрение стандартов – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru>.

20. Канискин В.Н., Андреев А.Д., Колобова Е.А. Разработка и внедрение управленческих нововведений на промышленном предприятии / Под ред. д.э.н. В.В. Комарова, к.э.н. Л.А. Сергеевой. – Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2005. – 124 с.

21. Организация обслуживания в физкультурно-оздоровительном сервисе – Режим доступа: <http://elar.rsvpu.ru/>.

ПРИЛОЖЕНИЕ А
Бухгалтерский баланс ООО «Колизей»

Бухгалтерский баланс					
на 31 декабря 2020 г.					
Форма по ОКУД					
Организация					по ОКПО
Общество с ограниченной ответственностью "Колизей"					99420486
Идентификационный номер налогоплательщика					ИНН
					2466147683
Вид экономической деятельности					по ОКВЭД 2
Деятельность фитнес центров					93.13
Организационно-правовая форма / форма собственности					по ОКОПФ / ОКФС
Общества с ограниченной ответственностью					12300
/ Частная собственность					16
Единица измерения: в тыс. рублей					по ОКЕИ
Местонахождение (адрес)					384
660077, Красноярский край, Красноярск г, Алексеева ул, зд. № 49, оф. 4-06					
Наименование показателя			Код	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
АКТИВ					На 31 декабря 2018 г.
Материальные внеоборотные активы			1150	12 858	18 008
Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы			1110	160	144
Запасы			1210	2 821	1 864
Денежные средства и денежные эквиваленты			1250	2 408	3 143
Финансовые и другие оборотные активы			1230	2 484	2 800
БАЛАНС			1600	20 731	25 959
ПАССИВ					
Капитал и резервы			1370	10 437	10 781
Долгосрочные заемные средства			1410	-	8 743
Краткосрочные заемные средства			1510	4 849	3 895
Кредиторская задолженность			1520	5 445	2 540
БАЛАНС			1700	20 731	25 959
Руководитель		Шагиахметов Виктор Салимович (расшифровка подписи)			
5 марта 2021 г.					

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
Отчеты о финансовых результатах ООО «Колизей»

		Отчет о финансовых результатах						
		за Январь - Декабрь 2020 г.						
					Форма по ОКУД			
					0710002			
					Дата (число, месяц, год)			
					31 12 2020			
Организация	Общество с ограниченной ответственностью "Колизей"			по ОКПО	99420486			
Идентификационный номер налогоплательщика				ИНН	2466147683			
Вид экономической деятельности	Деятельность фитнес центров			по ОКВЭД 2	93.13			
Организационно-правовая форма / форма собственности				по ОКОПФ / ОКФС				
Общества с ограниченной ответственностью	/ Частная собственность			12300	16			
Единица измерения:	в тыс. рублей			по ОКЕИ	384			
Наименование показателя			Код	За Январь - Декабрь 2020 г.	За Январь - Декабрь 2019 г.			
Выручка	2110			50 208	82 839			
Расходы по обычной деятельности	2120			(48 510)	(73 335)			
Проценты к уплате	2330			(743)	(1 732)			
Прочие доходы	2340			825	498			
Прочие расходы	2350			(1 362)	(3 427)			
Налоги на прибыль (доходы)	2410			(761)	(1 417)			
Чистая прибыль (убыток)	2400			(343)	3 426			
Руководитель	Шагиахметов Виктор Салимович							
	(подпись)			(расшифровка подписи)				
	5 марта 2021 г.							

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Стандарт обслуживания ООО «Колизей»

ОБЩИЕ СТАНДАРТЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ, РАЗРАБОТАННЫЕ ДЛЯ АДМИНИСТРАТОРА ТРЕНАЖЕРНОГО ЗАЛА «КОЛИЗЕЙ».

1. Стандарты обслуживания – видимые для клиентов (внешние).

1.1 Технические стандарты.

1.1.1 Внешний вид:

– сотрудник в рабочее время обязан находиться в рабочем поло или кофте, «низ» не должен быть вызывающим (короткие юбки и шорты, ярких цветов не приемлемы), разрешены любые штаны темных оттенков (черный/серый/синий/коричневый) или юбки, минимальная длина которых должна быть чуть выше колена;

– форменная одежда должна быть чистой, выглаженная и в хорошем состоянии, именной бейдж крепится справа (слева располагается корпоративная эмблема);

– обувь должна быть удобной, опрятной и в хорошем состоянии;

– волосы должны быть чистые и аккуратно уложены (распущенные, либо убранные с лица, собранные в прическу; не должно быть растрепанных хвостов и пучков);

– ногти должны быть ухоженные и чистые (разрешены любые цвета);

– обязательное ношение защитной маски на рабочем месте.

1.1.2 Состояние помещения:

– поддерживать чистоту на рабочем месте (протирать пыль на территории ресепшна – столешницы, витрины, компьютеры и другие электронные приборы; следить за чистотой используемой посуды, тщательно мыть шейкеры и миксер после приготовления коктейлей; проводить чистку кофемолки и кофемашины – для правильного выполнения, смотреть инструкцию «Чистка кофемолки и кофемашины»);

– отслеживать работу клининга, проверяя на чистоту все зоны

Продолжение приложения В

- тренажёрного зала (пол, стены, зеркала, оборудование, спортивный инвентарь). Для проверки чистоты выполнять обход всего зала каждые 2 часа;
- следить за температурой в тренажёрном зале. Проверять работоспособность вентиляторов и кондиционеров (выстраивать нормативные настройки, которые указаны в документе «Инструкция по настройке кондиционера», где перечислены все данные, какая температура и продувка воздуха должны быть).

1.1.3 Состояние подотчетного оборудования:

Бережно относится и проверять исправность всей используемой техники:

- пропускные турникеты;
- компьютеры, телевизоры, принтер, а также кассовые аппараты и терминал для расчёта пластиковыми картами;
- кофемашина, миксер;
- тренажёры и спортивное оборудование является зоной ответственности тренерского состава.

В случае поломок, вызывать специализированного сотрудника для устранения неполадок.

1.2 Стандарты взаимодействия:

- встреча клиентов (пункт 3.2.1);
- обслуживание и консультация клиентов: информирование, выдача ключа индивидуальной кабинки для входа в зал, заведение нового клиента в рабочей программе и т.д. (пункт 3.2.2, 3.2.3)
- расчёт клиентов (пункт 3.2.5);
- пропуск в зал (пункт 3.2.6);
- контроль всех процессов на территории тренажёрного зала (пункт 3.4);
- принятие входящих звонков (пункт 3.5);

1. Стандарты обслуживания – невидимые (внутренние):

Продолжение приложения В

- Процедуры, скрытые от глаз клиентов: открытие/закрытие зала (пункт 3.1.); поддерживать чистоту и бережно относиться к оборудованию (пункт 1.1.2, 1.1.3); обрабатывать электронные ключи, ручки дверей и турникеты антисептиком, вести журналы по уборке, обеззараживанию помещения и измерения температуры сотрудников (использовать внутреннюю инструкцию «Меры по борьбе с коронавирусом»).
- Подготовка документов и отчетности. Сотрудник занимается печатью всех необходимых бланков и документов, которые хранятся в папке на его рабочем месте (все внутренние документы необходимые для печати расположены на рабочем столе компьютера, с названиями и распределённые по категориям). В число этих документов входит: анкеты для новых клиентов, конверт для упаковки денег при закрытии смены, бланки для заявлений клиентов (возврат, переоформление, продление абонемента), расписки для несовершеннолетних клиентов, бланки по уборке тренажёрного зала, шаблоны для объявлений и т.д.

2. Технологические стандарты (связанные с регламентацией выполнения производственных процессов сотрудниками).

3.1 Открытие и закрытие зала.

3.1.1 Открытие:

- Приходить на рабочую смену не позднее 05:45;
- При открытии необходимо снять помещение с сигнализации;
- Включить свет во всех зонах на территории (на входе, в зале, в раздевалках, а также в туалетах, душевых и сауне);
- Открыть воду в бойлерной;
- Включить женскую и мужскую сауну в щитке;
- Включить всю необходимую технику: кофе-машину, компьютеры, телевизоры, кондиционеры, очистители воздуха, кардио-зону, солярий и вытяжки.

Продолжение приложения В

- Посчитать кассу и проверить терминал, для подтверждения правильно принятой смены.
- Измерить температуру, указав данные о своём самочувствии и расписаться в журнале (меры во время «масочного режима»)
- В 6:00 проверить и отметить в электронный бланк информацию об открытии всех залов (указывается время прибытия и имя сотрудника каждого зала). Этот пункт относится только для зала, находящегося в ТРЦ «Планета», так как это главный филиал, отслеживающий приход сотрудников всех остальных залов;
- В период с 7:00 до 8:00 сделать фотоотчёт о чистоте душевых и сауны, отправляется в рабочую беседу ежедневно.
- В 9:00 позвонить в охрану для проверки тревожной кнопки. Процедура проводится ежедневно в назначенное время.
- Проверить спортивный инвентарь, который хранится на ресепшине (пояса, массажные ролики, спортивные резинки и прочее), указать в бланке количество, для подтверждения, что весь инвентарь на месте в нужном количестве.
- В течении дня следить за чистотой в зоне обслуживания (протирать стеллажи, стеклянную стойку, оборудование), а также каждые 2 часа обрабатывать антисептиком все поверхности (по указу Роспотребнадзора).

3.1.2 Закрытие:

- При закрытии смены, администратор распечатывает и заполняет документы за текущий день. В этот пакет документов входит: отчёт продаж за день, отчёт продаж тренерских услуг, СКО (справка-отчёт кассира операциониста), чеки с терминала и драйвера ККМ (контрольно-кассовая машина), конверт с выручкой за текущую смену, а также прочие внутренние документы, собранные за день (анкеты, накладные и т.п.). Все документы упаковываются в инкассационный пакет, который утром забирает

Продолжение приложения В

уполномоченный сотрудник. При необходимости, использовать внутренний документ «Закрытие смены», в котором указан весь процесс по работе с программой (сверка отчётности, процесс выбивания чеков, технология закрытия кассы);

- пересчитать кассу и проверить терминал. На конец дня в кассе должна остаться фиксированная сумма размена, а на терминале выбита «сверка итогов», для обнуления сумм на следующий день.
- перекрыть воду в бойлерной;
- выключить женскую и мужскую сауну в щитке;
- выключить всю необходимую технику: кофе-машину, компьютеры, телевизоры, кондиционеры, очистители воздуха, кардио-зону, солярий и вытяжки.
- выключить свет во всех зонах на территории (в зале, в раздевалках, туалетах, душевых, сауне, а также на выходе);
- при закрытии зала, необходимо проверить закрыты ли все окна и запасные двери, после чего поставить помещение на сигнализацию.

Для сотрудников разработана инструкция «Запуск и работа программы 1С», для знаний и умения работать в ней.

3.2 Обслуживание клиентов и других сотрудников (тренерский состав и клининг).

3.2.1 Встреча клиентов:

- вежливое приветствие, открытость, и желание помочь. В качестве приветствия использовать фразу «Доброе утро/день/вечер!», либо с улыбкой говорить «Здравствуйте!»;
- выявление потребностей: узнать цель визита клиента. В случае, если клиент новый, использовать фразы «Чем я могу вам помочь?», «Что бы вы хотели узнать?»;

Продолжение приложения В

- формулировка рекомендаций, внесение предложений: после уточнения потребностей клиента, рассказать ему о ценах и услугах тренажёрного зала, используя прайс-лист. В данном случае можно использовать фразу «Ознакомиться с нашими ценами вы можете в прейскуранте» – для наглядности, дать в руки или положить на перед клиентом. Отвечать на все возникающие вопросы, использовать в разговоре фразы: «Буду рада вам помочь», «С удовольствием подскажу вам»;
- обсуждение сомнений и возражений: проявлять вежливость и терпеливость, не спорить с клиентом, пытаясь разрешить его вопросы. Можно использовать фразы: «Как я могу разрешить вашу проблему», «Как я могу устраниТЬ ваше недовольство».
- при необходимости, предложение дополнительных (тренерских) услуг, особенно если клиент новый или не опытный. Можно использовать такие фразы, как: «Также вы можете воспользоваться услугами наших тренеров», «Могу предложить вам тренерскую помощь для продуктивности вашей тренировки». Обязательно знать весь тренерский состав по имени и фамилии. А также использовать «График дежурства тренеров», в котором указаны дни и часы работы каждого тренера.

3.2.2 Обслуживание клиентов:

- первыми начинать беседу с любым посетителем, находящимся от в радиусе 2 м, при обращении к клиенту всегда использовать вежливые выражения и по возможности обращаться по имени-отчеству.
- искренне улыбаться, если гость находится в радиусе 5 м; за любое неудобство приносить посетителю извинения;
- дать клиенту понять, что он замечен, даже если вы заняты; быть предельно внимательным («Подождите, пожалуйста, минутку, я сейчас обязательно вас обслужу», «Извините, я подойду к вам, как только освобожусь»);
- при запуске клиента в зал, выдавая ключ от кабинки говорить такие

Продолжение приложения В

фразы, как: «Хорошой тренировки», «Пожалуйста, вот ваш ключ».

- мгновенно реагировать на малейшие пожелания гостя, быть готовыми в любую минуту предложить помочь; требованиями посетителей заниматься немедленно, если есть такая возможность;
- гостям следует предлагать точную и полную информацию, исполнять каждую просьбу до окончательного удовлетворения;
- развивать в себе способность предугадывать потребности посетителей и предлагать им помочь прежде, чем они попросят;
- соблюдать конфиденциальность любой информации, связанной с клиентом (личная информация, включая номер телефона и периодичность посещения тренажёрного зала);
- в обязательном порядке знать часы работы, общую информацию, где и что располагается на территории тренажерного зала;
- жалобы и комментарии выслушивать вежливо, внимательно и незамедлительно передавать руководству для принятия соответствующих мер;
- в случае жалобы гостя, никогда не спорить с гостем и демонстрировать оборонительную позицию, а также не обвинять другие филиалы или лица; брать ответственность за решение проблемы следует на себя;
- все просьбы и жалобы разрешать до того, как гости покинут тренажёрный зал.
- на выходе из зала, прощаясь с клиентом, улыбаться и говорить такие фразы, как: «Хорошего дня/вечера», «Всего доброго, до свидания!»

3.2.3 Обслуживание потенциальных или новых клиентов:

- приветствие, мини-презентация зала, ознакомление с прайсом услуг, заведение клубной карты (алгоритм заведения карты посетителя расписан в инструкции «Оформление нового клиента»);
- ненавязчивое общение, содержащее деликатные советы, грамотное консультирование.

Продолжение приложения В

- Возможность заинтересовать посетителя: предлагать выгодные предложения, продукцию бара, быть открытым на контакт.

3.2.4 Обслуживание персонала: при входе и выходе, проводить именную карту сотрудника (рабочий пропуск для фиксирования нахождения на рабочем месте), проверять температуру, заполнять данные в журнал о состоянии здоровья. Поддерживать хорошие отношения с коллегами.

3.2.5 Продажа товаров и услуг:

- Правильно консультировать клиента, чётко проговаривая цены и сроки действия абонементов;
- Информировать о текущих и предстоящих акциях;
- Знать всю необходимую информацию о спортивном питании (батончиках, спортивных напитках и добавках, протеине);
- Уметь поддержать беседу;
- Ответственно подходить к выполнению своих должностных обязанностей;
- Использовать внутренние инструкции по продаже разового посещения и начислению абонементов: смотреть документы «Алгоритм продаж», «Механизм начисления абонементов (12 посещений, Ходи, Семейный, Годовой)»;
- Использовать в работе инструкции «Как пробить чеки», «Сверка продаж и оплаты».

3.2.6 Пропуск в зал:

- На входе клиент подаёт именную карту «Колизей» (при необходимости, сотрудник произносит фразу «Можно, пожалуйста, вашу клубную карту»);
- В случае если клиент забыл карту, он может пройти по ФИО или номеру телефона, оставив другую небольшую вещь вместо неё (ключ от дома, любая дисконтная карта, брелок и т.п.). Пройти без карты клиент может не более 3-х раз, после карту будет необходимо восстановить за отдельную плату.

Продолжение приложения В

Администратор проговаривает эту информацию клиенту, используя фразы: Для входа, скажите, пожалуйста, вашу фамилию и имя, или номер телефона», «Оставьте, пожалуйста, что-нибудь взамен карты...», «Пожалуйста, не забывайте карту при следующем посещении», «При утере карты, её будет необходимо восстановить в следующий раз, цена карты составит 55 рублей»;

- После оплаты или при наличии действующего абонемента, необходимо прикрепить к профилю клиента персональный электронный ключ, после чего выдать его, для прохода через турникет и личного пользования (кабинка с конкретным номером может использоваться клиентом только на время тренировки, на выходе клиент возвращает ключ и получает назад свою клубную карту).
- Для прохода клиентов, которые хотят посмотреть зал, используется специальная карта «пропуск»;
- При поломке или в случае, если ключ размагнился, администратор собственноручно вскрывает кабинку при клиенте (использовать инструкцию «Экстренное открытие замков»), при необходимости выдаёт ключ от другой кабинки.
- На выходе предлагать каждому клиенту напитки (протеиновый коктейль или кофе), прочее спортивное питание (например, протеиновые батончики, печенье и т.п.);
- Интересоваться у клиента как прошла его тренировка и всем ли он остался доволен (если нет, уточнить, что конкретно не понравилось).

3.3 Еженедельный заказ и получение товаров. Установление ценников, своевременная выкладка товаров на витрины.

- Каждый понедельник сотрудник составляет заявку (существует памятка по составлению заявки, в которой указаны все категории товаров и поставщики) на текущую неделю, указывая товары, которых нет, либо мало на остатках. В ней указывается точное количество необходимого товара на неделю.

Продолжение приложения В

- товар от поставщиков администратор получает в установленные дни и часы (Вт-Пт в период с 12 до 18 часов). Поставщик выдаёт сотруднику 2 экземпляра накладных, проводится сверка данных о поставке, указанных в этом документе и привезённого товара, после чего, ставится печать и подпись о получении в обоих экземплярах. 1 экземпляр отдаётся обратно поставщику, второй сдаётся в офис. Также все поставки и списания фиксируются в журнале приходов;
- администратор устанавливает и обновляет ценники на все товары, которые продаются в баре;
- сотрудники следят в течении дня за ассортиментом товара на полках, докладывая его при необходимости.

3.4 Отслеживание всех процессов, происходящих на территории тренажерного комплекса в течении рабочей смены.

- сотрудник обязан проявлять внимательность ко всем клиентам;
- следить за кассой, несколько раз пересчитывая её в течении дня, для подтверждения точности и схождения с отчетом продаж, а также снимать на терминале «сводный чек» для сверки безналичных оплат;
- не забывать перезапускать в щитке сауну (каждые 6 часов она автоматически выключается), таким образом она включается в 6:00, перезапускается в 12:00 и 18:00, выключается в 00:00;
- следить за чистотой и температурой в зале;
- отписываться в рабочую группу в 11:00, 15:00 и 19:00 о состоянии воздуха и комфортности нахождения в помещении;
- замечать и при возможности устранять различные мелкие поломки, а также фиксировать все поломки оборудования в специальную программу «Трелло».

3.5 Телефонный этикет:

- поднимать трубку после 2-3 звонков, если сотрудник не занят.

Продолжение приложения В

- когда сотрудник берёт телефон, он называет организацию, своё имя и приветствует клиента: «Тренажёрный зал Колизей, (назвать своё имя), здравствуйте/добрый день», после чего узнаёт причину звонка «Слушаю вас», «Чем я могу вам помочь»;
- при разговоре не торопиться, выбирая правильную интонацию, спокойно проговаривая информацию;
- необходимо правильно строить предложения, говорить грамотно и внятно;
- во время разговора запрещено есть еду и пить напитки;
- если телефонный разговор мешает процессу работы, необходимо вежливо попросить клиента перенести телефонный разговор, предложить, что вы перезвоните ему чуть позднее, также попросить оставить номер телефона и узнать, как вы можете к нему обращаться в последующем разговоре (обязательно записав его контакты);
- в конце разговора уточнить, получил ли клиент всю требуемую им информацию («Могу ли я вам еще чем-то помочь?», «Узнали ли вы всю необходимую вам информацию?»), если да, вежливо попрощаться («Всего хорошего, до свидания», Хорошего вам дня, до свидания»).

3.6 Отношения с руководителями:

- руководителей необходимо уважать и быть с ними честными;
- необходимо внимательно слушать все просьбы и указания;
- незамедлительно сообщать всю необходимую информацию;
- не забывать вести требуемые отчёты в течении дня.

3.7 Отношения с коллегами:

- по возможности выстраивать дружеские отношения с коллективом;
- выслушивать потребности и интересы коллег;
- быть коммуникабельным и понимающим.

Продолжение приложения В

В завершении, еще раз напомним несколько простых правил качественного обслуживания, о которых сотрудник должен всегда помнить:

- гость никогда не мешает вашей работе, ведь вы пришли на работу ради него;
- встречать каждого клиента необходимо с улыбкой;
- никогда нельзя спорить с гостем, нужно уметь быть хорошим слушателем;
- всегда, нужно помнить, Ты – лицо компании;
- нельзя использовать фразу – «Я не знаю». Если не знаешь ответа на вопрос, следует говорить следующим образом: «Мы сейчас всё выясним для вас»;
- необходимо помнить, что гость «платит заработную плату всем сотрудникам»;
- представлять всё в позитивном «ключе», при разговоре подбирая положительные слова;

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов Кафедра международной и управлеченческой экономики

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
С. Н. Чисов
подпись инициалы, фамилия
«21 » 06 2021 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент 38.03.02.08 «Управление проектами»

Проект разработки и внедрения стандартов обслуживания в спортивной организации (на примере ООО «Колизей»)

Руководитель Ольга канд. экон. наук доцент О. Л. Егошина
Выпускник Илья Е. В. Шатура

Красноярск 2021