

# Тема 1. КАЧЕСТВО: СУЩНОСТЬ, ЭВОЛЮЦИЯ

## План лекции

1. Сущность качества как философской, потребительской и управленческой концепции.
2. Стадии развития философии качества.

### *1. Сущность качества как философской, потребительской и управленческой концепции*

Вопросы качества товаров и услуг волновали человечество издревле. Уже в то далекое время покупатели с удивительным единодушием желали приобрести товар высокого качества, а низкопробные товары и услуги даже среди древних, необразованных потребителей спросом не пользовались. Причем люди всегда жалели денег на приобретение товаров и услуг, желая купить их подешевле.

Тем более удивительным является тот факт, что наука о качестве товаров и услуг, об управлении этим качеством появилась относительно недавно. О становлении менеджмента качества в его полномесном понимании стали говорить и писать лишь в 70-е гг. XX в. Актуальность и во многом первостепенность вопросов качества сформировалась вследствие обострения конкурентной борьбы на относительно насыщенных мировых рынках 2-й половины XX века, в особенности в период экономических кризисов и спадов. История показывает, что при отсутствии или низкой степени конкуренции факторы качества товаров и услуг уходят далеко на задний план, поскольку производитель имеет возможность «диктовать» потребителю свои условия, а в условиях глобального дефицита такие противоречия особенно зримы.

Однако на сегодняшний день в мире практически нет отраслей, конкуренция в которых ограничена, а рыночные тенденции свидетельствуют в пользу того, что борьба за потребителя в глобальных масштабах будет лишь возрастать.

Это в полной мере относится к сфере услуг вообще и индустрии туризма и гостеприимства в частности. Глобализация рынков, появление на игровом поле серьезных конкурентов, представляющих ведущие мировые туристические бренды заставляют отечественных производителей и провайдеров туристических услуг искать пути выживания в условиях жесткой конкурентной борьбы. Однако, не подвергая сомнению необходимость поиска «уникального» пути, формирования собственного имиджа, следования стратегии инновационного развития, замечено, что многие «рецепты процветания» уже созданы и доказали свою эффективность, нужно лишь внимательнейшим образом их изучить и последовательно руководствоваться ими в своей деятельности.

Одним из таких «рецептов успеха» является менеджмент качества в его многообразных проявлениях и стратегиях: японской философии Кайдзен (Kaizen), тотальном менеджменте качества (TQM), кружках качества, системе Just-in-time, концепции 6 сигм, современных стандартах серии ISO 9000:2000 и многих других.

Следует особо отметить, что, вопреки бытующим представлениям, менеджмент качества не является строго «технической» концепцией, включающей исключительно мероприятия по контролю качества, измерению, стандартизации и сертификации материальных производств. Современный менеджмент качества – прежде всего управленческая, глубоко «человеческая» концепция, что актуализирует ее применение в сфере услуг, где технические подходы и методы могут быть реализованы лишь в незначительной степени.

Вопросы качества в сфере услуг сегодня активно обсуждаются на научных форумах как в нашей стране, так и на международном уровне. Специалисты сферы туризма и гостеприимства находятся в состоянии активного поиска управленческих подходов и принципов, которые обеспечивали бы высший уровень потребительской удовлетворенности. Проблему осложняет то, что каких-либо объективных, формализованных подходов к оценке качества услуг до сих пор не выработано и, по видимому, выработано не будет. Дело в том, что восприятие качества туристического сервиса зависит от множества субъективных факторов, таких как ожидания, эмоциональные состояния, личные предпочтения, привычки, прошлый опыт, личные симпатии и антипатии, состояния, особенности воспитания и многие другие.

**Качество** в его современном понимании – системная концепция, затрагивающая все аспекты деятельности организации, а не только технические и потребительские характеристики товара или услуги, способные удовлетворять и оправдывать ожидания клиента.

От выработки миссии, до методов мотивации персонала, от маркетинговой стратегии до отношений с поставщиками, клиентами, обществом в целом. Существует даже более широкое понимание качества как фундаментальной категории, определяющей образ жизни, социальную и экономическую основу для успешного и гармоничного развития человека и общества. Иными словами, сегодня качество деятельности организации не может быть признано высоким или даже удовлетворительным, даже в случае, если качество товаров и услуг безупречно, но качество жизни работников организации оставляет желать лучшего. Японцы определяют качество как «все то, что можно улучшить».

## **2. Стадии развития философии качества**

В истории философии качества можно условно выделить четыре эволюционирующих фазы, которые диалектично развивались под давлением

рыночных, технологических и социальных факторов: отбраковки, управления качеством, менеджмента качества и планирования качества.

Фаза отбраковки исторически началась вместе с ремеслом и реализовывалась посредством проверки своей собственной работы мастерами, наблюдением за работой подмастерьев. Кроме того, покупатели сами занимались обеспечением качества, тщательно перебирая изделия, прежде чем что-либо купить. Методом обеспечения качества также была сертификация: цеховые организации средневековых городов сертифицировали ремесленников, присуждали звание мастера лишь после серьезных испытаний качества изделий, принимали мастеров в гильдии, выдавали специальное клеймо – своеобразный «знак качества». Каждое изделие в то время было единичным и индивидуальным.

Значительной вехой в развитии качества явилась идея качества посредством стандартизации (70-е гг. XIX в., оружейные заводы Сэмюэля Кольта). Кольт собирал изделия не из индивидуально подогнанных друг к другу деталей, а из случайно выбранных из партии, детали стали взаимозаменяемыми. Перед сборкой эти детали калибровались и негодные выбраковывались. При этом деятельность по контролю и отбраковке возлагалась на специально обученных контролеров, которых ранее не было.

Выдающийся вклад в развитие этой фазы также внесли американские автомобилестроители – Генри Мартин Леланд (основатель фирмы «Кадиллак») и Генри Форд. Так, Леланд впервые применил работу по калибрам в автомобильном производстве и выделил понятия «проходной» и «непроходной» калибр. Известна уникальная рекламная акция 1908 г. Фирмы «Кадиллак», в которой эксперты Британского автоклуба отобрали случайным образом 3 экземпляра из экспортной партии автомобилей «Кадиллак», прибывшей в Англию, и разобрали их до последнего винтика. Затем все детали свалили в кучу и, вооружившись отвертками и гаечными ключами, собрали машины заново и запустили моторы. Форд применил сборочный конвейер и вместо входного контроля комплектующих на сборке ввел выходной контроль на тех производствах, где эти комплектующие изготавливались, т. е. на сборку стали поступать только годные, качественные изделия. Форд также создал специальную службу технического контроля, независимую от производства.

Основу концепции обеспечения качества этой фазы можно сформулировать следующим образом: «Потребитель должен получать только годные изделия, т. е. изделия, соответствующие стандартам. Основные усилия должны быть направлены на то, чтобы не годные изделия (брак) были бы отсечены от потребителя».

Однако последовательное воплощение в жизнь этой концепции привело к тому, что уже в 20-е гг. XX в. численность контролеров в высокотехнологичных отраслях стала составлять до 30–40 % и даже более от численности производственных рабочих. Основное противоречие этой концепции повышения качества состояло в том, что повышение качества всегда сопровождается ростом затрат на его обеспечение, т. е. цели

повышения эффективности производства и цели повышения качества изделий являются противоречивыми (не могут быть достигнуты одновременно).

Фаза управления качеством начинается с 20-х гг. XX в. как попытка ослабить противоречие предыдущей фазы. Начальной точкой управления качеством считаются работы отдела технического контроля фирмы Вестерн Электрик, США. В мае 1924 г. сотрудник отдела доктор Шухарт передал своему начальнику короткую записку, которая содержала метод построения диаграмм, известных сегодня как контрольные карты Шухарта. Статистические методы, предложенные Шухартом, дали управленцам инструмент позволивший сосредоточить усилия не на том, как обнаружить и изъять негодные изделия до их контакта с покупателем, а на том, каким образом увеличить производство годных изделий. Одним из достижений практики управления качеством стало создание аудиторской службы по качеству, которая в отличие от отделов технического контроля занималась не разбраковкой продукции, а путем выборочного контроля проверяла работоспособность системы обеспечения качества на производстве. На данной фазе сохраняется главная цель – потребитель должен получать только годные изделия, т. е. изделия, соответствующие стандартам. Отбраковка при этом сохраняется как один из важных методов обеспечения качества. Однако основные усилия сосредотачиваются на управлении производственными процессами, что гарантирует увеличение процента годных изделий на выходе.

Внедрение концепции управления качеством, статистических методов позволило значительно повысить эффективность производства при достаточно высоком качестве изделий и услуг, что создало условия для формирования глобального рынка товаров и услуг. Однако росло понимание того, что каждый производственный процесс имеет определенный «предел» выхода годных изделий, и этот предел определяется не техническим процессом самим по себе, а системой организации деятельности предприятия в целом. И при достижении этого предела противоречие фазы отбраковки вновь становится актуальным.

### **Рекомендуемая для изучения литература**

1. Анисимов, В. П. Метрология, стандартизация и сертификация (в сфере туризма): Учеб. пособие / В.П. Анисимов, А.В. Яцук. – М.: Альфа-Книга, 2006.
2. Балаева, О.Н., Эра услуг – требуются профессионалы / О.Н. Балаева, М.Д. Предводителева // Бизнес-образование. – 2002. – № 2.
3. Баумгартен, Л.В. Управление качеством в туризме: практикум / Л.В. Баумгартен. – М.: Кнорус, 2008.

4. Москвин В.А. Управление качеством в бизнесе / В.А. Москвин. – М.: Финансы и статистика, 2006.
5. Разуванов, В.М. Менеджмент качества в туризме и гостеприимстве: учеб.- практическое пособие/ В.М.Разуванов. – Минск: БГЭУ, 2011. – 157с.
6. Харрингтон, Дж. Совершенство управления процессами / Дж. Харрингтон. – М.: Стандарты и качество, 2007.
7. Хилл, Н. Измерение удовлетворенности потребителя по стандарту ИСО 9000:2000 / Н. Хилл, Б. Сельф, Г. Роше. – М.: Экономика, 2004.
8. Холл, Л., Что такое «шесть сигм»? Революционный метод управления качеством / Л. Холл, П. Панде – М.: Альпина бизнес-букс, 2006.
9. Чернышев, Б. Менеджмент в сервисной экономике: сущность и содержание / Б. Чернышев. // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 1.
10. Шапиро, В.Д., Управление качеством: учеб. пособие для студентов ВУЗов, обучающихся по специальности «Управление качеством» / В.Д. Шапиро, И.И. Мазур – М.: ОМЕГА-Л, 2007.
11. Щепетова, С.Е. Система экономики качества / С.Е. Щепетова, Ю.А. Адлер. – М.: Стандарты и качество, 2007.
12. Parasuraman, A. SERVQUAL: a Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality / A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L Berry. // Journal of Retailing. – 1988. – Spring.
13. Teas, R.K. Expectations, Performance Evaluation, and Customers' Perceptions of Quality / R.K. Teas // Journal of Marketing – 1993. – Vol. 57, Iss4, Oct.

## Тема 2. СОВРЕМЕННЫЙ ЭТАП ЭВОЛЮЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

### План лекции

1. Сущность и основная идея фазы менеджмента качества: преодоление противоречия эффективность-качество. Кризис концепции стандартизованного качества и фаза планирования качества. Методы моделирования потребительских предпочтений.

#### *1. Сущность и основная идея фазы менеджмента качества: преодоление противоречия эффективность-качество*

Кризис концепции стандартизованного качества и фаза планирования качества. Методы моделирования потребительских предпочтений

Поворотным событием, обусловившим начало фазы менеджмента качества принято считать выступление в 1950 г. с лекциями перед ведущими промышленниками Японии американца доктора Эдвардса Деминга. За 12 лекций доктор Деминг встретился с сотнями ведущих менеджеров японских фирм. Им, а также Джозефом М. Джураном, другим американцем, также приглашенным в порядке правительственной технической помощи в Японию, была разработана программа, основной идеей которой было: «Основа качества продукции – качество труда и качественный менеджмент на всех уровнях, т. е. такая организация работы коллективов людей, когда каждый работник получает удовольствие от своей работы».

Программа качества базировалась уже не на совершенствовании исключительно производственных процессов, а на совершенствовании системы управления организацией в целом, на непосредственном участии высшего руководства компаний в проблемах качества, обучении всех сотрудников основным методам обеспечения качества, упора на мотивацию и высококачественный труд. Место концепции недопущения брака к потребителю и концепции увеличения выхода годных изделий заняла концепция «0 дефектов». Сегодня общепринят факт, что именно благодаря последовательному и системному осуществлению идей Деминга, Джурана и Исикавы Япония, страна, более чем бедная природными ресурсами и разоренная войной, стала одной из богатейших стран мира.

Таким образом, основной вклад в развитие этой и последующих фаз внесли: Филипп Кросби – в 1964 г. предложил программу «0 дефектов», Эдвардс Деминг – являясь одним из ведущих специалистов по статистическим методам обеспечения качества, предложил программу менеджмента качества из 14 пунктов, разработал принцип постоянного улучшения качества, которые произвели революцию в японской промышленности, Арманд Фейгенбаум – разработал принципы тотального управления качеством и параллельного инжиниринга, Каори Исикава – является автором так

называемого «круга», или «цикла качества», предложил использовать причинно-следственные диаграммы для диагностики производственных проблем (диаграмма Исикавы, или «Рыбий скелет», «Рыбья кость»), разработал концепцию управления качеством, в котором участвует весь коллектив предприятия, Джозеф Джуран – разработал принцип «триад качества», Уолтер Месинг – предложил «справочник по качеству» как основной документ системы обеспечения качества предприятия.

Можно утверждать, что именно на данной фазе сложился менеджмент качества в его современном понимании и значимости.

Противоречие между повышением качества и ростом эффективности производства было преодолено – применение новых идей управления позволило одновременно повышать качество товаров и услуг и снижать затраты на их производство. Потребитель на глобальных рынках стал получать товары и услуги высочайшего качества по доступной, непрерывно снижающейся цене.

В то же время концепция стандартизованного качества, согласно которой под качественным изделием понимается изделие, требования к которому определил и зафиксировал в нормах производитель начала себя изживать. Безупречное с технической точки зрения изделие или услуга, товар, соответствующий стандарту, перестал устраивать потребителя. А ошибки в определении запросов потребителей стали обходиться производителям чрезвычайно дорого. Так, предприятие несло колоссальные издержки, выпуская формально «качественные», надежные изделия. Как ответ на это противоречие возникла фаза планирования качества.

Зарождение этой фазы принято датировать серединой 60-х гг. как развитие идей предыдущей фазы в направлении более полного удовлетворения запросов потребителей. Актуальность ее развития обусловлена формированием высококонкурентного мирового рынка товаров и услуг, резким обострением борьбы на глобальных рынках, а также политикой государственной и общественной защиты прав потребителей. Эти факторы привели к ситуации, когда выпуск на рынок продукции, имеющей «детские болезни» или удовлетворяющей запросы потребителя в меньшей степени, чем изделия конкурентов, стал катастрофически невыгоден.

Основой концепции новой фазы стали: идея о том, что большая часть дефектов изделий закладывается на стадии разработки из-за недостаточного качества проектных работ, перенос центра тяжести работ по созданию изделия с натуральных испытаний опытных образцов или партий на математическое моделирование, а также моделирование процессов производства изделий, что позволяет обнаружить и устранить конструкторские и технологические дефекты еще до начала стадии производства.

Также вместо концепции «0 дефектов» доминирующей стала концепция удовлетворенного потребителя. Немаловажно также и то, что высокое качество необходимо предоставить потребителю за приемлемую цену, которая постоянно снижается, так как конкуренция на рынках очень высока.

Основные идеи новой фазы высказаны в работах Генити Тагути, доктора Мицуно, в научных разработках компаний «Тойота» и «Мицубиси».

Тагути предложил функцию потерь качества, разработал методику планирования промышленных экспериментов.

Фаза планирования качества методологически преодолевает противоречие между качеством и эффективностью производства в его существовавших ранее формах. Например, требования потребителя, чтобы не только продукция, но и процесс производства были бы экологичными, социально ориентированными, гуманными и т. п. В настоящее время фаза планирования качества находится в стадии развития, а ее концепция еще окончательно не сформировалась

#### **Рекомендуемая для изучения литература:**

1. Анисимов, В. П. Метрология, стандартизация и сертификация (в сфере туризма): Учеб. пособие / В.П. Анисимов, А.В. Яцук. – М.: Альфа-Книга, 2006.
2. Балаева, О.Н., Эра услуг – требуются профессионалы / О.Н. Балаева, М.Д. Предводителева // Бизнес-образование. – 2002. – № 2.
3. Баумгартен, Л.В. Управление качеством в туризме: практикум / Л.В. Баумгартен. – М.: Кнорус, 2008.
4. Москвин В.А. Управление качеством в бизнесе / В.А. Москвин. – М.: Финансы и статистика, 2006.
5. Разуванов, В.М. Менеджмент качества в туризме и гостеприимстве: учеб.- практическое пособие/ В.М.Разуванов. – Минск: БГЭУ, 2011. – 157с.
6. Харрингтон, Дж. Совершенство управления процессами / Дж. Харрингтон. – М.: Стандарты и качество, 2007.
7. Хилл, Н. Измерение удовлетворенности потребителя по стандарту ИСО 9000:2000 / Н. Хилл, Б. Сельф, Г. Роше. – М.: Экономика, 2004.
8. Холл, Л., Что такое «шесть сигм»? Революционный метод управления качеством / Л. Холл, П. Панде – М.: Альпина бизнес-букс, 2006.
9. Чернышев, Б. Менеджмент в сервисной экономике: сущность и содержание / Б. Чернышев. // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 1.
10. Шапиро, В.Д., Управление качеством: учеб. пособие для студентов ВУЗов, обучающихся по специальности «Управление качеством» / В.Д. Шапиро, И.И. Мазур – М.: ОМЕГА-Л, 2007.
11. Щепетова, С.Е. Система экономики качества / С.Е. Щепетова, Ю.А. Адлер. – М.: Стандарты и качество, 2007.
12. Parasuraman, A. SERVQUAL: a Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality / A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L Berry. // Journal of Retailing. – 1988. – Spring.



13. Teas, R.K. Expectations, Performance Evaluation, and Customers' Perceptions of Quality / R.K. Teas // Journal of Marketing – 1993. – Vol. 57, Iss4, Oct.

### Тема 3. КАЧЕСТВО И ПОТРЕБНОСТИ СОВРЕМЕННОГО ЧЕЛОВЕКА

#### План лекции

Концепция потребительского качества товаров и услуг: качество услуг в контексте человеческих потребностей.

Качество, ценность и стоимость изделия (услуги) с точки зрения потребителя и производителя

Современное представление о качестве товаров и услуг основано на принципе наиболее полного удовлетворения нужд, ожиданий, запросов потребителя, и этот принцип должен быть положен в основу проектирования любого изделия. Потребителем изделия может быть как отдельный человек, так и коллективы людей – предприятия, организации или общество в целом. При этом их запросы могут существенно отличаться. Например, покупка товара для личного пользования отличается от покупки средств производства не только по своему предмету, но и побудительным факторам, структуре требований и т. д.

Однако в любом случае потребности связаны со свойствами человеческой личности. Психика человека крайне сложна, и достаточно полных теорий потребностей человека еще не построено. Тем не менее существует ряд теорий, описывающих виды и взаимоотношения потребностей, на основании которых производитель товаров и услуг может действовать достаточно уверенно и добиваться хороших практических результатов.

Одной из наиболее распространенных теорий является теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу. По Маслоу, существует 5 уровней потребностей. Низший уровень – основные или физиологические потребности, такие как потребности в пище, одежде, жилище и т. д., которые определяются биологической природой человека. Более высокий уровень – потребности в защищенности от несчастных случаев таких, как болезни, инвалидность, нищета и др., которые могут нарушить возможность удовлетворения потребностей предыдущего уровня. Еще более высокий уровень – социальные потребности, потребность в общении, взаимоотношениях с другими людьми. По Маслоу, потребности каждого уровня связаны с возможностью удовлетворения потребностей предыдущего уровня, и социальные потребности вызваны стремлением более полно удовлетворить потребности в защищенности. Следующий уровень – потребности признания или власти. К ним относятся потребности в престиже, уважении окружающих, славе и т. п. Наивысший уровень потребностей – потребности в самосовершенствовании, развитии или самоактуализации. По Маслоу, переход к потребности более высокого уровня происходит, если потребность предыдущего уровня в целом

удовлетворена.

Таким образом, приобретая какой-либо товар или услугу, человек стремится удовлетворить доминирующую в настоящее время потребность, потребности при этом могут быть совершенно различны у разных людей. Поэтому основной задачей производителя является определение потребностей, для удовлетворения которых приобретается тот или иной товар или услуга. Это далеко не всегда просто и самоочевидно. Так, туристическая услуга может приобретаться и для удовлетворения потребностей физиологического уровня, и в целях социализации и самовыражения, и принципиальной ошибкой производителя будет указывать потребителю на «физиологичность» туристической услуги (удобство номеров, отличное питание, сервис) в случае, если она приобретается в целях саморазвития и самовыражения.

Для того чтобы удовлетворять потребности человека, услуга должна иметь определенные свойства, и именно степень соответствия между свойствами услуги и удовлетворяемыми с ее помощью потребностями определяет качество изделия с точки зрения потребителя. В настоящее время мерой качества изделий служит степень удовлетворенности потребителя изделием, определяемая соотношением стоимости и ценности (потребительской стоимости) изделия:

$$\text{Качество} = \text{Удовлетворенность потребителя} = \text{Ценность} / \text{Стоимость}$$

Эти соотношения для производителя и потребителя изделий приведены на Рисунке 1.

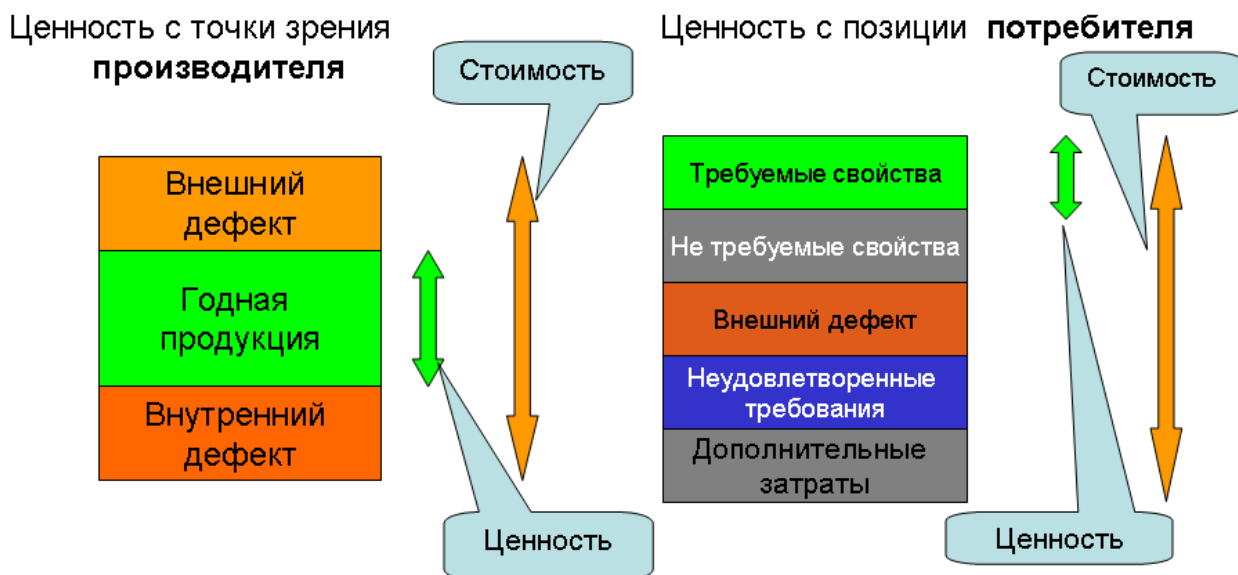


Рисунок 1 – Стоимость и ценность с точки зрения производителя и потребителя

Для производителя вся продукция, не содержащая дефектов, которые препятствовали бы продаже этой продукции, имеет ценность. Для потребителя же ценность имеют только те свойства продукции, которые

соответствуют его ожиданиям. При этом важны три основных соотношения между ценностью и стоимостью: между ценностью и стоимостью продукции для потребителя, между ценностью и стоимостью продукции для производителя, а также между ценностью для потребителя и производителя. Данное соотношение является определяющим для конкурентоспособности товаров и услуг.

Рассмотрим описанные отношения применительно к услугам сферы туризма. Так, с точки зрения производителя (туроператора) годными будут признаны услуги, не имеющие внешнего и внутреннего брака (задержек рейсов, срывов в обслуживании, антисанитарных условий в местах проживания туристов и т. п.). С точки зрения потребителей (туристов) «брака» может быть намного больше, даже если туроператор своевременно и полно исполнил договорные обязательства. Например, турист получил уровень комфорта в гостинице выше того, которого желал и ожидал, и хотя может показаться, что это момент исключительно положительный, на самом деле это далеко не так – у потребителя возникает ощущение, что он «переплачивает» за услугу. Примером негативного влияния «дополнительных затрат» на восприятие потребителя может являться даже небольшая сумма, выплачиваемая иностранцами при въезде на территорию Республики Беларусь за медицинскую страховку, которую они уже оплатили у себя в стране в другой страховой компании.

### **Рекомендуемая для изучения литература**

1. Анисимов, В. П. Метрология, стандартизация и сертификация (в сфере туризма): Учеб. пособие / В.П. Анисимов, А.В. Яцук. – М.: Альфа-Книга, 2006.
2. Балаева, О.Н., Эра услуг – требуются профессионалы / О.Н. Балаева, М.Д. Предводителева // Бизнес-образование. – 2002. – № 2.
3. Баумгартен, Л.В. Управление качеством в туризме: практикум / Л.В. Баумгартен. – М.: Кнорус, 2008.
4. Москвин В.А. Управление качеством в бизнесе / В.А. Москвин. – М.: Финансы и статистика, 2006.
5. Разуванов, В.М. Менеджмент качества в туризме и гостеприимстве: учеб.- практическое пособие/ В.М.Разуванов. – Минск: БГЭУ, 2011. – 157с.
6. Харрингтон, Дж. Совершенство управления процессами / Дж. Харрингтон. – М.: Стандарты и качество, 2007.
7. Хилл, Н. Измерение удовлетворенности потребителя по стандарту ИСО 9000:2000 / Н. Хилл, Б. Сельф, Г. Роше. – М.: Экономика, 2004.
8. Холц, Л., Что такое «шесть сигм»? Революционный метод управления качеством / Л. Холц, П. Панде – М.: Альпина бизнес-букс, 2006.

9. Чернышев, Б. Менеджмент в сервисной экономике: сущность и содержание / Б. Чернышев. // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 1.
10. Шапиро, В.Д., Управление качеством: учеб. пособие для студентов ВУЗов, обучающихся по специальности «Управление качеством» / В.Д. Шапиро, И.И. Мазур – М.: ОМЕГА-Л, 2007.
11. Щепетова, С.Е. Система экономики качества / С.Е. Щепетова, Ю.А. Адлер. – М.: Стандарты и качество, 2007.
12. Parasuraman, A. SERVQUAL: a Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality / A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L Berry. // Journal of Retailing. – 1988. – Spring.
13. Teas, R.K. Expectations, Performance Evaluation, and Customers' Perceptions of Quality / R.K. Teas // Journal of Marketing – 1993. – Vol. 57, Iss4, Oct.

## **Тема 4. ФИЛОСОФИЯ НЕПРЕРЫВНОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАК ОСНОВА СОВРЕМЕННЫХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА**

### **План лекции**

Сущность Кайдзен как философии непрерывного совершенствования.

Распределение рабочих функций и иерархия вовлеченности персонала в Кайдзен.

Логика процесса совершенствования: Колесо Шухарта-Деминга. Процесс и результат – ориентированный менеджмент.

Все воспринимают перемены как нечто само собой разумеющееся и априори позитивное, лояльность по отношению к переменам сегодня является даже критерием приема на работу. В Японии перемены — это тоже стиль жизни.

Но все ли перемены и преобразования одинаковы? Следует провести грань между постепенными и скачкообразными изменениями. В то время как в Японии наблюдается и то, и другое, западному образу жизни не свойственны плавные, поэтапные изменения. Чем же объясняется такое различие? Скачкообразные, инновационные изменения замечаются сразу всеми заинтересованными лицами и, как правило, воспринимаются с воодушевлением и энтузиазмом как в Японии, так и на Западе. А постепенные преобразования менее заметны и не имеют столь бурного эффекта.

Таким образом, ключевое различие в понимании изменений в Японии и на Западе заключается в концепции кайдзен, принципы которой для многих японских менеджеров столь естественны и само собой разумеются, что они применяют их, не отдавая себе в этом отчета. Понятие кайдзен объясняет, почему компании в Японии не могут долго оставаться неизменными. В большинстве западных компаний концепция кайдзен сегодня не существует или выражена весьма слабо. Именно отсутствием кайдзен объясняется отставание европейской и американской промышленности от промышленности Японии.

Сущность кайдзен очень проста: совершенствование. Более того, это непрерывный процесс совершенствования, в котором участвуют все – и менеджеры, и рабочие. Философия кайдзен предполагает, что наш образ жизни, будь то работа, общественная или семейная жизнь, заслуживает постоянного улучшения.

Пытаясь постичь японское послевоенное «экономическое чудо», ученые, журналисты и предприниматели добросовестно изучали такие факторы, как движение за производительность, всеобщий контроль качества (TQC), работа малых групп, система подачи предложений, автоматизация, промышленные роботы и трудовые отношения. Они уделяли самое пристальное внимание

некоторым уникальным для японского менеджмента практикам, таким как система пожизненного найма, надбавка за выслугу лет и профсоюзы предприятий. При этом упускалось из виду главное, а именно то, что сущность большинства «уникальных для Японии» методов менеджмента, будь то повышение производительности, мероприятия по TQC (всеобщему контролю качества), кружки КК (контроля качества) или трудовые отношения, можно свести к одному слову – кайдзен. Заменяя такие слова, как производительность, SQC (статистический контроль качества), НД (нуль дефектов), канбан, термином кайдзен, можно получить куда более четкое представление о том, что происходит в японской экономике. По мнению Масаки Имаи, кайдзен – это «зонтик», под которым укрылась большая часть «уникальных для Японии» практик, снискавших мировую известность (см. рисунок 2)



Рисунок 2 – «Зонтик» кайдзен

Центральная идея кайдзен заключается в том, что без совершенствования в компании не должно проходить ни дня. Для японской ментальности характерна вера в бесконечные возможности совершенствования. Как гласит старая японская поговорка: «Если вы не встречались с другом три дня, присмотритесь получше, и вы увидите, что в нем изменилось». Смысл этого высказывания в том, что даже за три дня человек не может остаться прежним.

## Кайдзен и менеджмент

На рисунке 3 показано, как распределяются в Японии рабочие функции. Как видно, две главные компоненты менеджмента – поддержание и совершенствование. Под поддержанием понимаются действия, призванные сохранять текущие технологические, управленческие и организационные стандарты; под совершенствованием – действия, направленные на улучшение действующих стандартов. Следует помнить, что без первых вторые не имеют никакого смысла, поскольку лишь поддержание заданного стандарта дает своеобразную точку опоры для движения вверх.



Рисунок 3 – Японское понимание распределения рабочих функций

Задачи менеджмента в рамках поддержания состоят в том, чтобы обеспечить каждому сотруднику компании возможность следовать СРП (стандартной рабочей процедуре). Это значит, что менеджмент сначала должен определить политику, правила, директивы и процедуры, касающиеся всех основных операций, а затем следить, чтобы все использовали СРП. Если люди могут ее придерживаться, но не делают этого, руководство применяет дисциплинарные меры. Если люди не могут следовать стандартной процедуре, менеджеры обязаны либо обучить их, либо пересмотреть и исправить стандарт таким образом, чтобы появилась возможность действовать в соответствии с ним.

В любой сфере профессиональной деятельности работают на основе стандартов, установленных менеджментом, явно или по умолчанию. Поддержание предполагает их соблюдение благодаря обучению и дисциплине. Японское понимание управления сводится к следующему: соблюдать стандарты и совершенствовать их.

Чем выше иерархический уровень менеджера, тем больше он занят вопросами совершенствования. Неквалифицированный рабочий, стоящий у станка, практически все время следует инструкции. Однако по мере приобретения опыта он начинает думать об улучшениях, совершенствовать свои методы труда, внося собственные предложения самостоятельно или в составе группы.

Что такое совершенствование? Его можно условно разделить на кайдзен и инновации. Кайдзен означает небольшие улучшения в ходе текущей работы, существенно не меняющие статус-кво. Инновация представляет собой коренное преобразование, которое принципиально меняет ситуацию и, как правило, осуществляется в результате крупных инвестиций в новую



технологии и/или оборудование. На рисунке 4 показано соотношение поддержания, кайдзен и инновации с точки зрения японского менеджмента.

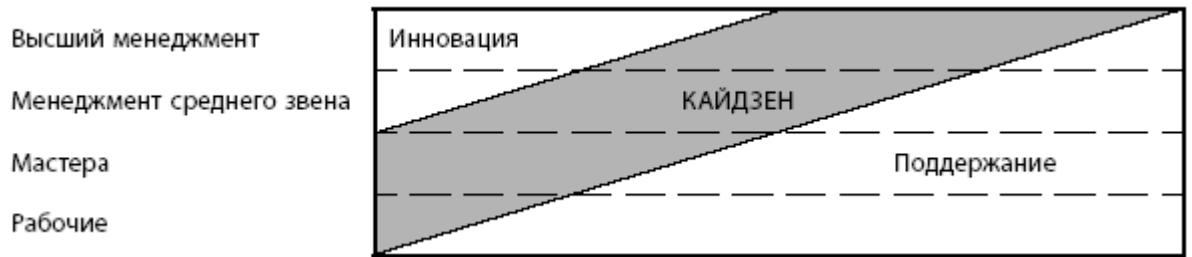


Рисунок 4 – Распределение функций поддержания, кайдзен и инноваций в Японии

При этом большинство западных менеджеров видит распределение функций иначе, так, как это показано на рисунке 5.

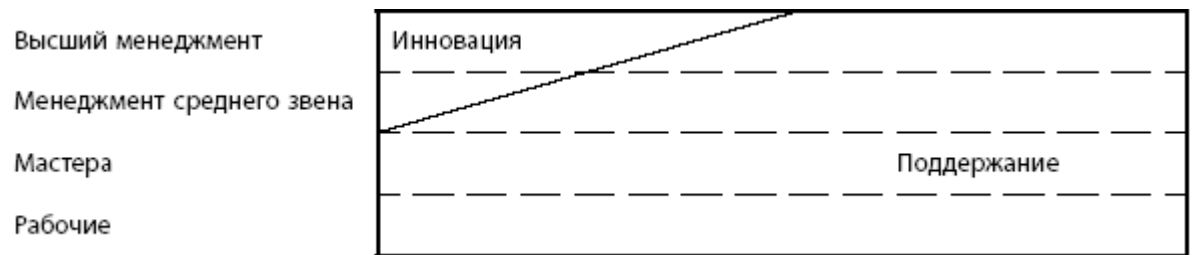


Рисунок 5 – Западное понимание распределения рабочих функций

В индустрии высоких технологий можно встретить иной тип менеджмента, показанный на рисунок 6. Это компании, которые внезапно появляются, бурно развиваются и столь же быстро исчезают, когда их первый успех идет на убыль или меняется ситуация на рынке.

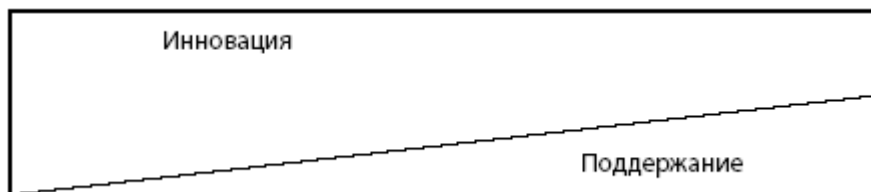


Рисунок 6 – Распределение функций при ориентации на инновации

Худшие компании – это те, что сосредоточены исключительно на поддержании и не видят внутренних стимулов для кайдзен или инноваций. Конкуренция и изменение условий рынка вынуждают их менеджмент к изменениям, но при этом он не представляет себе, в каком направлении надо идти.

В ходе любой серьезной дискуссии о качестве сразу встает вопрос о том, как его определить, оценить, а также какие оно дает преимущества.

Формулировок столько, сколько тех, кто пытается их дать, и единого мнения о том, что представляет собой качество или каким ему следует быть, нет. То же самое верно в отношении производительности. Разные люди вкладывают в этот термин разный смысл, зачастую почти противоположный, при этом менеджмент и рабочие часто не сходятся во мнениях.

Но в чем бы ни заключалась сущность качества или производительности, кайдзен всегда был обратной стороной медали по отношению к этим понятиям. Как только речь заходит о кайдзен, все становится удивительно просто. Прежде всего, никто не ставит под сомнение ценность совершенствования, которое носит всеобщий характер, само по себе – благо и хорошо уже по определению. В какой бы сфере деятельности ни имело место усовершенствование, оно, в конечном счете, ведет к повышению качества и производительности.

Как уже говорилось, слово «качество» можно понимать по-разному, и нет единого мнения о том, что оно представляет собой на самом деле. В широком смысле этот термин применим ко всему, что можно улучшить. С этой точки зрения качество свойственно не только товарам и услугам, но и методам работы людей, машин и механизмов, а также системам и процедурам. Оно свойственно всем аспектам деятельности человека. Поэтому удобнее говорить о Кайдзен, а не о качестве или производительности.

Английское слово *improvement* (совершенствование, улучшение) в западном контексте чаще всего применяется к оборудованию, а не к человеческому фактору. Понятие кайдзен, в отличие от него, носит всеобъемлющий характер и может применяться к любому аспекту деятельности человека.

Одним из важнейших инструментов контроля качества, кайдзен, является так называемый цикл Шухарта – Деминга, который называют также колесом Деминга или циклом PDCA (Планируй – Делай – Проверь – Воздействуй) (см. рисунок 7). Он подчеркивал важность взаимосвязи между исследованиями, проектированием, производством и продажами для достижения более высокого качества, удовлетворяющего потребителя. Деминг учил, что это колесо следует поворачивать, исходя, прежде всего, из соображений качества и ответственности за него. При соблюдении этих условий, утверждал он, компания сможет завоевать доверие потребителя, добиться признания своей продукции на рынке и процветания.



Рисунок 7 – Колесо Шухарта – Деминга

Рассмотрим сущность отдельных составляющих японской системы менеджмента качества, в частности работу кружков качества. Кружок контроля качества (КК) представляет собой малую группу, которая постоянно и добровольно работает в рамках существующей в компании общей программы по контролю качества, саморазвитию, взаимному образованию и управлению процессом и совершенствованием. Деятельность кружков КК – это лишь часть программы, которая разворачивается в масштабах компании; TQC или CWQC никогда не исчерпывается только их работой.

Кружки качества в Японии часто уделяют внимание проблемам, связанным с затратами, безопасностью и производительностью, и их деятельность часто лишь опосредованно связана с повышением качества продукции, по большей части она направлена на совершенствование в пределах цеха. Не принижая роль кружков качества, отметим частое преувеличение их значения – объем работ кружков качества обычно составляет от 10 до 30 % общего объема работ по TQC в японских компаниях.

Контроль качества, бывший в начале своей эволюции исключительно технической концепцией, превратился в полноценный инструмент менеджмента кайдзен, в котором принимают участие все сотрудники. Такую деятельность, которая осуществляется в масштабе всей организации, часто называют TQC (всеобщий контроль качества) или CWQC (контроль качества в масштабе всей компании). Какое бы название ни использовалось, TQC или CWQC обозначают деятельность в русле кайдзен, в которую вовлечены все сотрудники компании, от менеджеров до рабочих, и всякий раз, выходя на новый уровень, контроль качества повышал эффективность управления.

### **Менеджмент, ориентированный на процесс, и менеджмент, ориентированный на результат**

Кайдзен порождает мышление, ориентированное на процесс, следуя простой логике – чтобы получить более высокий результат, надо сначала

улучшить процесс. Более того, кайдзен рассчитан на человека и на усилия, предпринимаемые людьми. Это резко контрастирует с традиционным западным мышлением, ориентированным на результат. Так, оценивая показатели сотрудников фирмы, японский менеджер уделяет особое внимание отношению человека к работе. Если менеджер по продажам анализирует показатели продавцов, его оценка обязательно включает такие процессуальные критерии, как время, затраченное на привлечение новых клиентов; время, использованное на телефонные звонки клиентам, по сравнению со временем, в течение которого продавцы занимались канцелярской работой в офисе; процент новых контактов, завершившихся заключением сделки. Принимая во внимание эти показатели, менеджер по продажам знает, что его сотрудник рано или поздно улучшит результаты. В США же, как правило, не принимают во внимание усердность сотрудника. Отсутствие высоких показателей неизменно ведет к низкой оценке его труда и низкому доходу или статусу. Личный вклад оценивается только по конкретному результату.

Различия между мышлением, ориентированным на процесс, и мышлением, ориентированным на результат, наглядно представлены на рисунке 8.

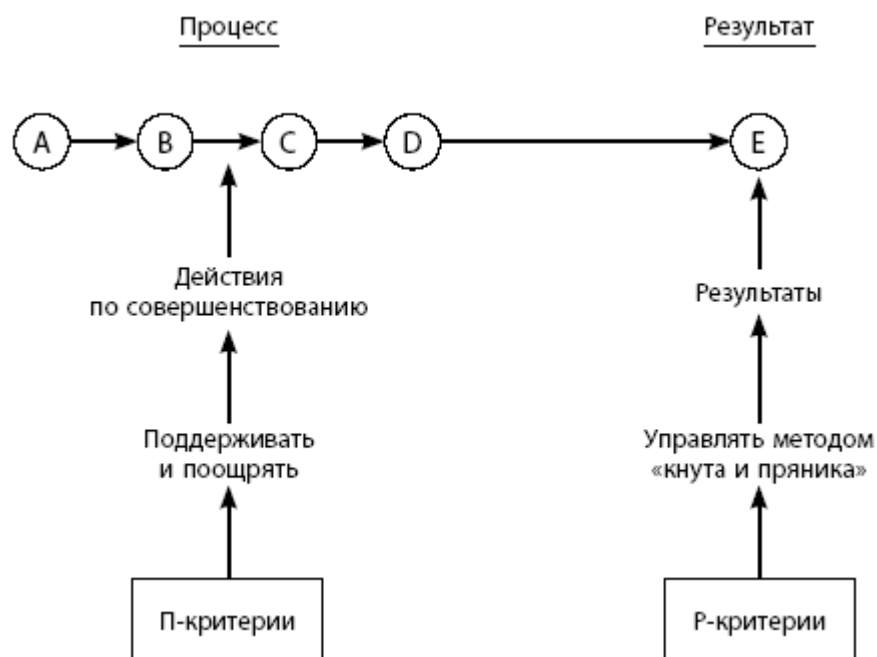


Рисунок 8 – Критерии, ориентированные на процесс (П), и критерии, ориентированные на результат (Р)

Менеджера, ориентированного на процесс, который принимает во внимание П-критерии, интересуют дисциплина, управление временем, развитие навыков, соучастие и вовлеченность, мораль, коммуникации.

Яркой демонстрацией значимости процесс-ориентации в Японии служит пример одного из предприятий *Matsushita*. Официантки в столовой этого

предприятия создали кружки КК. На каждый стол во время обеда ставился большой чайник, и посетитель мог выпить столько напитка, сколько захочет. Женщины заметили, что количество потребленного посетителями чая значительно различается. При этом они обнаружили, что обычно одни и те же клиенты садятся на определенные места. Собрав и проанализировав данные за несколько дней, официантки установили, сколько чая надо подать на тот или иной стол, и в результате смогли в два раза снизить расход заварки. Если оценивать их деятельность с чисто экономической, результат – ориентированной точки зрения, то экономия была ничтожной. Тем не менее они получили Золотую медаль президента корпорации по итогам года.

### **Рекомендуемая для изучения литература**

1. Анисимов, В. П. Метрология, стандартизация и сертификация (в сфере туризма): Учеб. пособие / В.П. Анисимов, А.В. Яцук. – М.: Альфа-Книга, 2006.
2. Балаева, О.Н., Эра услуг – требуются профессионалы / О.Н. Балаева, М.Д. Предводителева // Бизнес-образование. – 2002. – № 2.
3. Баумгартен, Л.В. Управление качеством в туризме: практикум / Л.В. Баумгартен. – М.: Кнорус, 2008.
4. Москвин В.А. Управление качеством в бизнесе / В.А. Москвин. – М.: Финансы и статистика, 2006.
5. Разуванов, В.М. Менеджмент качества в туризме и гостеприимстве: учеб.- практическое пособие/ В.М.Разуванов. – Минск: БГЭУ, 2011. – 157с.
6. Харрингтон, Дж. Совершенство управления процессами / Дж. Харрингтон. – М.: Стандарты и качество, 2007.
7. Хилл, Н. Измерение удовлетворенности потребителя по стандарту ИСО 9000:2000 / Н. Хилл, Б. Сельф, Г. Роше. – М.: Экономика, 2004.
8. Холп, Л., Что такое «шесть сигм»? Революционный метод управления качеством / Л. Холп, П. Панде – М.: Альпина бизнес-букс, 2006.
9. Чернышев, Б. Менеджмент в сервисной экономике: сущность и содержание / Б. Чернышев. // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 1.
10. Шапиро, В.Д., Управление качеством: учеб. пособие для студентов ВУЗов, обучающихся по специальности «Управление качеством» / В.Д. Шапиро, И.И. Мазур – М.: ОМЕГА-Л, 2007.
11. Щепетова, С.Е. Система экономики качества / С.Е. Щепетова, Ю.А. Адлер. – М.: Стандарты и качество, 2007.

12. Parasuraman, A. SERVQUAL: a Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality / A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L Berry. // Journal of Retailing. – 1988. – Spring.
13. Teas, R.K. Expectations, Performance Evaluation, and Customers' Perceptions of Quality / R.K. Teas // Journal of Marketing – 1993. – Vol. 57, Iss4, Oct.

## Тема 5. БАЗОВЫЕ ПРИНЦИПЫ ЯПОНСКИХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

### План лекции

Обзор уникальных японских систем менеджмента качества: система пожизненного найма, система обучения на рабочем месте, система ротации, система достоинств и репутаций, система оплаты труда и вознаграждений. Преимущества и недостатки.

Для полного понимания сущности японского менеджмента необходимо рассмотреть так называемых 5 великих японских систем, затрагивающих не технические аспекты деятельности организации, а особенности отношения к человеку, его труду, способностям и талантам. Именно благодаря особому отношению к человеку японские предприятия, а также предприятия других стран, исповедующие аналогичные принципы, были и остаются лидерами в своих областях.

К их числу принято относить системы:

- пожизненного найма;
- обучения на рабочем месте;
- ротации;
- достоинств;
- вознаграждений.

Как видно из приведенного списка, многие управленческие концепции в той или иной степени реализовывались в различных странах и экономических системах, например в бывшем СССР система пожизненного найма была официально узаконенной и в принципе единственной формой регулирования взаимоотношений между работником и нанимателем. Однако без системного сочетания пожизненного найма с другими системами ее эффективность, как показала история, явилась невысокой.

Сущность системы пожизненного найма зачастую понимается не совсем верно, а именно как формально юридический договор между работником и предприятием. В начале это было действительно так – именно запрещение на увольнение работников было одним из основных требований американских оккупационных властей в послевоенной Японии, которое преследовало цель ослабления японских монополий – дзайбатсу. Однако практика пожизненного найма оказалась чрезвычайно эффективной в долгосрочной перспективе. Основным преимуществом системы является формирование лояльных, верных и надежных сотрудников. По сути, пожизненный найм – единственный способ превратить «наемника» в «члена команды». Известно, что человек абсолютно лоялен лишь по отношению к тому, что «навсегда» (детям, родителям, Родине), по отношению к вещам «временным» человек и относится «временщически». Для руководителя временный найм фактически означает невозможность принимать стратегические решения, поскольку необходимо демонстрировать

оперативную эффективность своей работы, которой часто и приносится в жертву долгосрочный эффект. Рабочие, не уверенные в том, что их не сократят, вряд ли будут давать предложения по повышению производительности труда, совершенствованию операций, опасаясь, что они или их товарищи из-за этого могут оказаться на улице.

Сегодня пожизненный найм – это добровольное обязательство фирмы, принимаемое в одностороннем порядке, практикуемое большим числом компаний не только в Японии, но и других развитых странах.

Система обучения на рабочем месте также является важной составляющей японского менеджмента. Традиционный взгляд на обучение, как правило, ограничивается практикой краткосрочного повышения квалификации посредством проведения специальных курсов. Однако японские менеджеры рассматривают обучение как неотъемлемую часть технологического процесса, столь же необходимую как производство. Особенностью организации процесса обучения являются его неразрывность с практикой, широта, постоянность, а также тотальный охват всех без исключения работников организации. Такой подход имеет неоспоримые преимущества для организации. Во-первых, работа, обогащенная новыми знаниями и навыками, становится значительно интереснее, повышается мотивация, соответственно, растет и производительность и качество труда. Постоянное образование и самообразование также приводит к быстрому росту квалификации, причем не только в рамках своей профессии, но в смежных областях, поскольку программы образования отличаются фундаментальной направленностью, что имеет не только прямой эффект, но и ряд мультипликативных, в форме повышения творческого потенциала коллектива предприятия, снижения конфликтности. Не следует также упускать из виду то, что согласно основам менеджмента качества основной целью организации является не только и не столько получение прибыли, сколько повышение качества жизни всех заинтересованных сторон, и в первую очередь работников в организации, совершенствование личности, поэтому обучение следует признать самоценным видом деятельности.

Система ротации, или перемещение работника со своей должности на другие функциональные участки, на первый взгляд может показаться абсурдом, который нарушает многовековые принципы разделения труда. Можно предположить, что подобная практика приведет лишь к дезорганизации, путанице и потере квалификации. Однако опыт использования системы ротации говорит об обратном – ротация значительно повышает эффективность и производительность труда. Подобная практика значительно расширяет кругозор мышления работников, улучшает координацию между различными отделами, службами организации, помогает посмотреть на свою работу со стороны, оценить ее качество с точки зрения потребителя, которым может являться следующее звено в производственной цепочке. Кроме того, ротация создает «человека фирмы», знающего и понимающего работу своей компании как целостной системы, это играет не последнюю роль в формировании важного в контексте качества процессного



мышления. Наконец, немаловажно установление неформальных связей внутри организации, что позволяет решать производственные проблемы быстрее и проще, поскольку прямые «человек – человеческие» взаимодействия всегда эффективнее формальных каналов.

Система достоинств, как и любая великая концепция, разрушает традиционные взгляды на управление, в частности она, по сути, нивелирует основной постулат классического подхода к подбору и расстановке кадров, состоящий в том, что человек обязан соответствовать системе формально установленных требований к должности, которую он занимает. Это, конечно не означает, что работник вовсе может не соответствовать занимаемой должности, но предполагает гораздо более широкий взгляд на личность работника и признание уникальности каждого, из чего следует вывод о том, что человеку необходимо «найти» место, где бы он чувствовал себя наиболее комфортно и приносил максимальную пользу организации. Иными словами, необходимо создать такие условия, чтобы работник «нашел себя», самореализовался. Средствами достижения самореализации служат мнения окружающих, собственное мнение работника о себе и при необходимости смена профессионального «амплуа». При этом работники обмениваются взаимными мнениями, указывая на сильные стороны друг друга, не допуская критики, что в сочетании с собственным мнением позволяет сформировать адекватное представление о своих возможностях и талантах.

Следует отметить, что мнения окружающих ни в коем случае нельзя использовать в целях профессиональной аттестации, наложения санкций. Когда в США было решено реализовать аналогичную концепцию для аттестации, она потерпела фиаско.

Особенностью японской системы вознаграждения является то, что вознаграждение работника должно быть связано не с его индивидуальными достижениями, а с успехами всей фирмы. Только в этом случае возможно обеспечить позитивную ориентацию работников на достижение общих целей.

В противном случае работники будут стремиться к максимизации личных или локальных целей отделов, даже если они будут противоречить целям всей организации. Например, финансовый отдел, чтобы показать свою эффективность в плане экономии средств, может недофинансировать важный проект, за который отвечает другой отдел или служба, производственники могут выпустить большое количество однотипной продукции, показав свою эффективность, которую отдел маркетинга не сможет эффективно реализовать. Кроме того, при определении вознаграждения в Японии учитывают стаж работы, а также усилия работника, даже в том случае, если они не привели к значительным результатам.

### Рекомендуемая для изучения литература

1. Анисимов, В. П. Метрология, стандартизация и сертификация (в сфере туризма): Учеб. пособие / В.П. Анисимов, А.В. Яцук. – М.: Альфа-Книга, 2006.
2. Балаева, О.Н., Эра услуг – требуются профессионалы / О.Н. Балаева, М.Д. Предводителева // Бизнес-образование. – 2002. – № 2.
3. Баумгартен, Л.В. Управление качеством в туризме: практикум / Л.В. Баумгартен. – М.: Кнорус, 2008.
4. Москвин В.А. Управление качеством в бизнесе / В.А. Москвин. – М.: Финансы и статистика, 2006.
5. Разуванов, В.М. Менеджмент качества в туризме и гостеприимстве: учеб.- практическое пособие/ В.М.Разуванов. – Минск: БГЭУ, 2011. – 157с.
6. Харрингтон, Дж. Совершенство управления процессами / Дж. Харрингтон. – М.: Стандарты и качество, 2007.
7. Хилл, Н. Измерение удовлетворенности потребителя по стандарту ИСО 9000:2000 / Н. Хилл, Б. Сельф, Г. Роше. – М.: Экономика, 2004.
8. Холп, Л., Что такое «шесть сигм»? Революционный метод управления качеством / Л. Холп, П. Панде – М.: Альпина бизнес-букс, 2006.
9. Чернышев, Б. Менеджмент в сервисной экономике: сущность и содержание / Б. Чернышев. // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 1.
10. Шапиро, В.Д., Управление качеством: учеб. пособие для студентов ВУЗов, обучающихся по специальности «Управление качеством» / В.Д. Шапиро, И.И. Мазур – М.: ОМЕГА-Л, 2007.
11. Щепетова, С.Е. Система экономики качества / С.Е. Щепетова, Ю.А. Адлер. – М.: Стандарты и качество, 2007.
12. Parasuraman, A. SERVQUAL: a Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality / A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L Berry. // Journal of Retailing. – 1988. – Spring.
13. Teas, R.K. Expectations, Performance Evaluation, and Customers' Perceptions of Quality / R.K. Teas // Journal of Marketing – 1993. – Vol. 57, Iss4, Oct.

## Тема 6. СИСТЕМЫ ВСЕОБЩЕГО УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

### План лекции

Принципы всеобщего управления качеством. Кадровый менеджмент в контексте качества.

Работа с данными как основа менеджмента качества. Качество и текущая прибыльность предприятия. Процессный подход в менеджменте.

Одним из основных принципов контроля качества является ориентация на человека – контроль качества занимается «качеством людей».

Понятие «качество» обычно ассоциируется с качеством продукции. Однако в TQM такое представление очень далеко от истины. TQM уделяет основное внимание качеству людей. По капле менять человека – таким всегда был и остается главный принцип TQM. Компания, способная «встроить» качество в своих людей, уже прошла половину пути к производству качественной продукции.

Три строительных блока бизнеса – это «железо» (материальные ресурсы), «бумага» (информация, технологии) и люди, при этом TQC начинается именно с людей. Лишь решив эту проблему, можно переходить к «железу» и «бумаге».

Повысить качество людей означает сформировать у них мышление, ориентированное на постоянное совершенствование, в том числе самосовершенствование. Одним из основных аспектов обучения является формирование у сотрудников навыков решения проблем, как узкоспециальных, так и межфункциональных. Необходимо научить сотрудников выявлять проблемы, решать их, пользуясь различными методами, и стандартизировать результаты с целью недопущения повторения проблемных ситуаций.

Не менее важным принципом TQM является ориентация на данные— «говорите данными». Каору Исикава в своей книге *«Japanese Quality Control»* пишет: «Нам надо говорить с фактами и данными, – и далее добавляет: – когда вы видите данные, усомнитесь в них! Когда вы видите измерительный прибор, усомнитесь в его показаниях! Когда вы видите результаты анализа, по доверяйте им!». Далее он напоминает о том, что существуют ложные данные, ошибочные данные и вещи, которые нельзя измерить. Однако, даже если вы располагаете правильными данными, они бесполезны, если используются некорректно. Умение компании их собирать и применить может стать определяющим фактором успеха или провала.

Так, одним из наиболее ценных видов информации являются претензии потребителей. Однако в большинстве компаний работу с претензиями потребителей и продукцией, имеющей дефекты, поручают новичкам, считая ее не самой важной. Президент *Yokogawa-Hewlett-Packard* Кэндзо Сасаока говорит: «На самом деле эту миссию следует возлагать на талантливых

молодых инженеров, поскольку она предоставляет ценнейшую возможность наладить обратную связь с потребителем и улучшить изделие». Проблема в том, что, даже если ценная информация доступна, мало кто берет на себя труд использовать ее надлежащим образом. Одержимые погоней за сиюминутной выгодой, большинство менеджеров часто забывают о потребителе. Для них жалобы покупателей – просто досадная помеха. В результате они лишаются блестящей возможности собрать информацию и предоставить ее тем, кто может извлечь из нее пользу. Обмен информацией между руководителями столь же важен, как ее сбор и обработка. Там, где сбор, обработка, распространение и использование информации хорошо налажены, всегда есть возможности для совершенствования.

### **Сначала качество, а не прибыль**

Это высказывание, пожалуй, лучше и ярче всего выражает сущность TQM и Кайдзен, поскольку в нем отражено стремление к качеству ради самого качества и стремление к кайдзен ради кайдзен. TQM включает такие составляющие, как обеспечение качества, снижение затрат, эффективность, соблюдение дисциплины поставки и безопасность. «Качество» понимается здесь как совершенствование всех перечисленных аспектов. Японские менеджеры пришли к выводу, что стремление к совершенствованию ради совершенствования – самый надежный путь успеха и повышения конкурентоспособности. «Позаботьтесь о качестве, а прибыль позаботится сама о себе». Иными словами, в качестве первого шага начать с производства высококачественной продукции и затем переходить к повышению производительности и снижению затрат. С самого начала необходимо придерживаться технологий и методов, которые позволят создать продукцию, удовлетворяющую потребителей, и на этом этапе следует даже пренебречь такими факторами, как затраты, объемы производства и производительность. Лишь после того как технология отработана, можно переходить к следующей фазе производства конкурентоспособной продукции по низкой цене и в большом количестве, не жертвуя при этом качеством.

### **Управляйте предыдущим процессом**

TQM первоочередное внимание уделяет данным и процессам, а не результатам, и поощряет людей обращаться в поисках причин проблем к предыдущему процессу в производственной линии. Совершенствование требует, чтобы всегда было известно, что поступает с предыдущего процесса. При решении производственных проблем необходимо задать вопрос «почему?» не единожды, а даже несколько раз. Часто первый ответ не выявляет коренной причины проблемы. Задавая вопрос «почему?» несколько раз, можно выявить цепочку обстоятельств, одно из которых, как правило, будет являться ключевым.

Таиши Оно, бывший вице-президент *Toyota Motor*, однажды привел

яркий пример выявления действительной причины остановки станка.

*Вопрос 1:* Почему остановился станок?

*Ответ 1:* Потому что из-за перегрузки перегорел предохранитель.

*Вопрос 2:* Почему возникла перегрузка?

*Ответ 2:* Потому что смазка подшипника была недостаточной.

*Вопрос 3:* Почему смазка была недостаточной?

*Ответ 3:* Из-за неисправности смазочного насоса.

*Вопрос 4:* Почему неисправен насос?

*Ответ 4:* Потому что изнасилась его ось.

*Вопрос 5:* Почему она изнасилась?

*Ответ 5:* Потому что в смазке встречаются загрязняющие примеси.

Повторив *почему* пять раз, удалось выявить настоящую причину, а следовательно, принять правильное решение: оснастить систему смазки фильтром. Если бы рабочие не задали все перечисленные вопросы, то, скорее всего, ограничились бы промежуточной контрмерой, заменив предохранитель.

### **Следующий процесс — ваш потребитель**

Масаки Имаи в своей книге «Кайдзен» приводит рассуждение, показывающее необходимость «потребительского», «маркетингового» отношения к внутрикорпоративным процессам. В старину деревенский корзижник знал каждого, кто приходил покупать его товар, в лицо. Среди них были жена его соседа, друзья, дальние родственники. Ему и в голову не приходило продать кому-нибудь из них корзину с дырявым дном. Однако в современную эпоху массового производства потребитель превратился в нечто абстрактное, и тот, кто производит продукцию, не знает, да и не задумывается о том, кто ее купит. Потребитель тоже не знает того, кто изготовил товар. Процесс стал обезличенным. Возможно, продавец воздержится от продажи корзины с большой дырой. А если дырочка маленькая? Проблему усугубляет тот факт, что производят и продают продукцию разные люди. Когда рабочий, который производит сборку автомобиля, не затягивает, как положено, болты и гайки, последствия такой работы заметны не сразу. Какая разница, хорошо затянут болт или нет? Однако если тот, кто выполняет следующую операцию над тем же автомобилем, воспринимается как потребитель, проблема персонифицируется, и вопрос, затянут болт или нет, становится важным. Соответственно принципиально важным становится неотправление далее по цепочке брака, поставка продукции точно вовремя, а также постоянное общение с потребителем с целью выяснения степени его удовлетворенности. Если качество надо и поддерживать, и улучшать в ходе производственного процесса, то нужен беспрепятственный обмен информацией между всеми его участниками на всех стадиях производства. Однако часто отношениям между работниками свойственны групповщина и соперничество, особенно между теми, кто выполняет смежные операции. Поэтому следует позаботиться о формировании чувства локтя и сплоченности всех участников

производственного процесса, что достаточно сложно. Каору Исикава столкнулся с этой проблемой, работая консультантом в *Nippon Steel*. Когда он указал инженеру, в ведении которого находился процесс, дававший сбои, о необходимости обсудить этот вопрос с инженерами, которые работали на следующем процессе, тот ответил: «Вы хотите сказать, что мы должны решать эту проблему с нашими врагами!». Таким образом, установление прямых дружественных коммуникаций между смежными отделами является одной из основных задач менеджмента в области качества.

Рассмотрим методику и методологию решения производственных проблем на примере конкретной ситуации. Сущность проблемы состояла в том, что клиенты неоправданно долго ждали ответа на телефонный звонок в компанию. Опросы свидетельствуют о том, что абонент обычно начинает раздражаться, если после пятого гудка никто не снимает трубку, и часто больше не звонит в такую компанию. Напротив, незамедлительный ответ после второго гудка вызывает у клиента позитивные ощущения и стимулирует его желание вести дела по телефону.

Рассмотрение всех производственных проблем начинается с выбора темы, которая должна быть актуальной и значимой для компании. Конечно, объектами совершенствования могут являться все процессы без исключения (нет процесса или вещи, которую нельзя было бы улучшить), однако целесообразнее заниматься именно наиболее острыми и важными, поскольку это даст больший эффект при тех же затратах ресурсов.

1. Выбор темы. Прием телефонных звонков был выбран в качестве объекта совершенствования по причине, что телефонные звонки определяют первое впечатление, которое компания производит на клиента, и его желание или нежелание сотрудничать с компанией, а также в силу участвовавших фактов чрезмерного ожидания клиентами ответа.

Прежде всего, персонал обсудил, почему существующая система ответа на телефонные звонки заставляет абонентов ждать и разработал диаграмму причин и результатов.

2. Диаграмма причин и результатов и анализ ситуации.

Чтобы понять ситуацию в полной мере, члены кружка качества (которые непосредственно занимаются решением проблем) решили провести обследование абонентов, которые в ответ на свой звонок слышали более пяти гудков. Методом мозгового штурма они составили перечень факторов и представили их в виде диаграммы (см. рисунок 9).

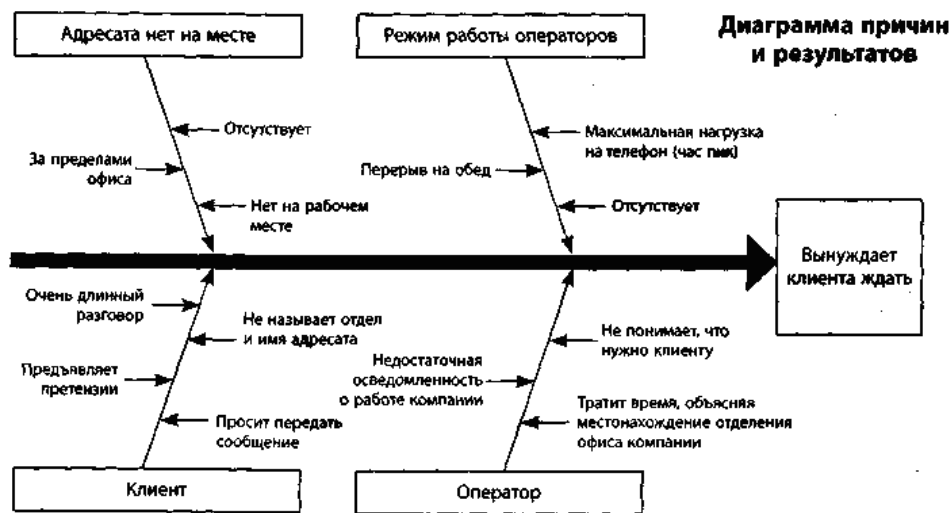


Рисунок 9 – Диаграмма причин и результатов Исикавы «Рыбий скелет»

К числу основных были отнесены отсутствие адресата на месте, режим работы оператора, группа проблем, связанных с клиентом, а также низкая квалификация операторов. Однако для диагностики проблем недостаточно умозрительно описать предполагаемые причины – их необходимо статистически верифицировать. Поэтому после составления диаграммы операторы на протяжении 12 дней вели контрольные листки, включавшие несколько позиций, чтобы подсчитать результаты о реальных причинах задержек (см. рисунок 10).

Причина \ Дата	В отделе, который должен ответить на звонок, никого нет	Адресата нет на месте	Только один оператор (напарник находится за пределами офиса)	Всего
4 июня		###	### ##	24
5 июня	###	###	### ##	32
6 июня	###		### ##	28
15 июня	###	###	###	25



Причины, по которым телефонным абонентам приходилось ждать

		В среднем в день	Всего
A	Только один оператор (напарник находится за пределами офиса)	14,3	172
B	Адресата нет на месте	6,1	73
C	В отделе, который должен ответить на звонок, никого нет	5,1	61
D	Не названы отдел и имя адресата	1,6	19
E	Расспросы о местонахождении отделения офиса	1,3	16
F	Прочие причины	0,8	10
	<b>Всего</b>	<b>29,2</b>	<b>351</b>

Рисунок 10 – Данные контрольных листков о причинах задержек

3. Результаты анализа ситуации, отраженные в контрольных листках. Данные контрольных листков неожиданно показали, что ситуация

«Только один оператор (напарник находится за пределами офиса)» возглавила список с большим отрывом и в общей сложности имела место 172 раза. В этом случае оставшемуся сотруднику приходилось принимать слишком большое число звонков при высокой нагрузке на телефон. Для большей наглядности данных и выявления критических составляющих диаграммы накопленных частот Парето (см. рисунок 11).

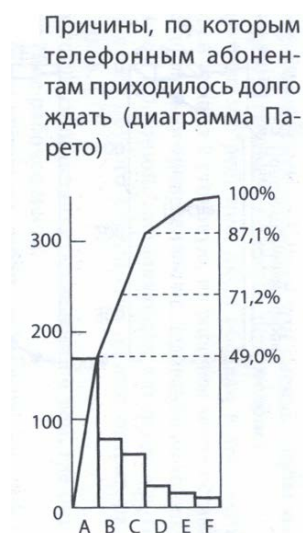


Рисунок 11 — Диаграмма Парето причин ожидания абонентов

4. Постановка задачи. После активного и плодотворного обсуждения сотрудники решили поставить задачу свести число ждущих абонентов к нулю, иначе говоря, все входящие звонки должны приниматься незамедлительно, чтобы клиент не испытывал неудобств.

5. Принятые меры. Члены кружка качества выработали следующие предложения: 1) обед операторов организовать в три смены с тем, чтобы на рабочем месте постоянно присутствовало не менее двух человек. До того как было принято это решение, работники обедали в две смены, и когда кто-либо из операторов уходил в столовую, на рабочем месте оставался один сотрудник. Однако поскольку проведенное исследование выявило, что именно это было основной причиной, заставляющей клиентов ждать на линии, компания перевела из другого отдела еще одного оператора для приема телефонных звонков; 2) всех сотрудников попросили оставлять сведения о том, где они находятся, когда покидают свое рабочее место с целью упрощения работы оператора в случае если адресата нет на рабочем месте. Новая программа была доведена до сведения сотрудников во время регулярно проводимых собраний, и всех в компании попросили помочь в ее реализации. Дополнительно в офисе были расклеены объявления, которые уведомляли о принятии новых мер; 3) составили справочник, содержащий список сотрудников с указанием их обязанностей, полномочий и сферы компетенции, был разработан специальный журнал, призванный помочь операторам, которые не могли знать в подробностях круг обязанностей каждого сотрудника и не всегда представляли, с кем соединить клиента. Для обеспечения процесса совершенствования недостаточно просто принять



меры – необходимо подтвердить полученные результаты, причем сделать это статистически достоверно, именно поэтому время контрольных замеров составляло около двух недель. Важность подтверждения результатов велика, так как любой позитивный опыт в TQM принимает форму новых корпоративных стандартов.

6. Подтверждение результатов. Хотя ожидание ответа не было сведено к нулю, по всем пунктам наблюдалось значительное улучшение ситуации, что показано на рисунках 12 и 13.

	Причины, вынуждающие абонента ждать	Всего		В среднем в день	
		До	После	До	После
A	Только один оператор (напарник находится за пределами офиса)	172	15	14,5	1,2
B	Адресата нет на месте	73	17	6,1	1,4
C	В отделе, который должен ответить на звонок, никого нет	61	20	5,1	1,7
D	Не названы отдел и имя адресата	19	4	1,6	0,3
E	Расспросы о местонахождении отделения офиса	16	3	1,3	0,2
F	Прочие	10	0	0,8	0
Всего		351	59	29,2	4,8

Рисунок 12. Результаты до и после принятия мер

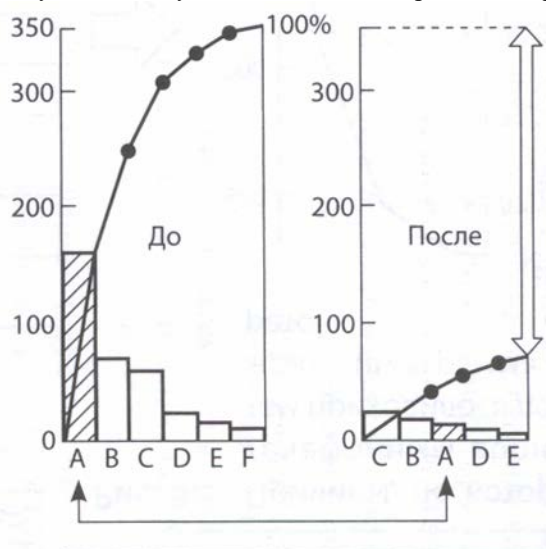


Рисунок 13 — Эффект от принятия мер (диаграмма Парето)

Таким образом, показатели главной причины задержек «Только один оператор (напарник находится за пределами офиса)» упали с 172 случаев в течение контрольного периода до 15 при повторной проверке. Проблема была решена, а управленческие стандарты переформулированы.

Аналогичным образом можно решать любые технические, технологические, управленческие и другие проблемы, которые возникают в организациях любого типа, необходимо лишь четко следовать алгоритму: выбор объекта, диагностика проблем, проверка, принятие мер и снова

диагностика, а также обеспечивать открытые и свободные коммуникации между участниками. Не следует также забывать о том, что нахождение метода решения проблемы – еще не ее решение, чтобы проблемная ситуация в будущем не повторилась, необходимо последовательно внедрять в работу новые стандарты, и тогда процесс совершенствования будет постоянным, а эффективность деятельности организации будет расти от каждого решения проблемы.

### **Рекомендуемая для изучения литература**

1. Анисимов, В. П. Метрология, стандартизация и сертификация (в сфере туризма): Учеб. пособие / В.П. Анисимов, А.В. Яцук. – М.: Альфа-Книга, 2006.
2. Балаева, О.Н., Эра услуг – требуются профессионалы / О.Н. Балаева, М.Д. Предводителяева // Бизнес-образование. – 2002. – № 2.
3. Баумгартен, Л.В. Управление качеством в туризме: практикум / Л.В. Баумгартен. – М.: Кнорус, 2008.
4. Москвин В.А. Управление качеством в бизнесе / В.А. Москвин. – М.: Финансы и статистика, 2006.
5. Разуванов, В.М. Менеджмент качества в туризме и гостеприимстве: учеб.- практическое пособие/ В.М.Разуванов. – Минск: БГЭУ, 2011. – 157с.
6. Харрингтон, Дж. Совершенство управления процессами / Дж. Харрингтон. – М.: Стандарты и качество, 2007.
7. Хилл, Н. Измерение удовлетворенности потребителя по стандарту ИСО 9000:2000 / Н. Хилл, Б. Сельф, Г. Роше. – М.: Экономика, 2004.
8. Холп, Л., Что такое «шесть сигм»? Революционный метод управления качеством / Л. Холп, П. Панде – М.: Альпина бизнес-букс, 2006.
9. Чернышев, Б. Менеджмент в сервисной экономике: сущность и содержание / Б. Чернышев. // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 1.
10. Шапиро, В.Д., Управление качеством: учеб. пособие для студентов ВУЗов, обучающихся по специальности «Управление качеством» / В.Д. Шапиро, И.И. Мазур – М.: ОМЕГА-Л, 2007.
11. Щепетова, С.Е. Система экономики качества / С.Е. Щепетова, Ю.А. Адлер. – М.: Стандарты и качество, 2007.
12. Parasuraman, A. SERVQUAL: a Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality / A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L Berry. // Journal of Retailing. – 1988. – Spring.
13. Teas, R.K. Expectations, Performance Evaluation, and Customers' Perceptions of Quality / R.K. Teas // Journal of Marketing – 1993. – Vol. 57, Iss4, Oct.

## **Тема 8. СИСТЕМА СТАНДАРТОВ СЕРИИ ISO 9000:2000, 9001:2000 И ОСОБЕННОСТИ ИХ ПРИМЕНЕНИЯ В СФЕРЕ УСЛУГ**

### **План лекции**

Содержание деятельности Международной организации по стандартизации.

Базовые принципы систем менеджмента качества по ISO 9000:2000.

Особенности применения ISO 9001:2000 в сфере услуг, сущность механизма сертификации услуг.

С 1947 г. Международная организация по стандартизации *International Organization for Standardization (IOS)* разрабатывает добровольные технические стандарты практически по всем направлениям бизнеса, отраслям промышленности и технологиям. Эти стандарты известны под общим названием ISO (от греческого слова *isos* – «равный»).

Серии стандартов 9000 принципиально отличаются от всех остальных, ранее разработанных. Ибо впервые появились универсальные стандарты, позволяющие обеспечивать управление качеством во всех отраслях экономики.

Обобщенный стандарт ISO 9000 представляет собой стандарт систем управления качеством. Обобщенность здесь предполагает, что одни и те же стандарты могут быть применимы к любой организации, крупной или малой, вне зависимости от характера выпускаемой продукции (в данном случае под «продуктом» понимается также и услуга). Кроме того, стандарты ISO 9000 одинаково применимы для любых форм бизнеса, государственных административных органов и их департаментов, а также общественных организаций.

ISO 9001 и ISO 9004 являются согласованной парой взаимно дополняющих стандартов на системы менеджмента качества и могут быть использованы как совместно, так и самостоятельно.

Стандарт 9001:2000 устанавливает требования к системе менеджмента качества, которые могут использоваться организациями как для внутреннего применения, так и для внешних целей – при сертификации или в контрактной ситуации. ISO 9004:2000 рекомендован в качестве руководства для организаций, чье высшее руководство желает продвижения за рамки ISO 9001, преследуя непрерывное улучшение производства, однако он не предназначен для целей сертификации или использования в контрактных ситуациях.

Система менеджмента качества серии ISO 9000:2000 основана на 8 базовых принципах:

- организация должна знать своих потребителей;
- лидерство руководства;
- взаимовыгодные отношения с поставщиками;
- процессный подход;

- системный подход;
- вовлечённость персонала;
- принятие решений, основанных на фактах;
- постоянное улучшение.

Рассмотрим их более подробно.

Первый принцип формулируется следующим образом: знать своих потребителей, ориентироваться на их потребности и быть готовой подстроиться под их требования. Иными словами, необходимо специальным образом определить потребности внешних и внутренних потребителей (стандарт специально акцентирует внимание на внутренних потребителях), а также измерить степень их удовлетворенности.

Второй принцип – лидерство руководства (личный пример), состоит в том, что стандарт требует от высшего руководства компании непосредственного участия в деятельности в области качества, иными словами, руководитель не может абстрагироваться от проблем качества, просто делегировав этот аспект деятельности специальной службе или подразделению. И это чрезвычайно важно, поскольку лишь при непосредственном участии высшего руководителя организация в принципе будет заниматься деятельностью в области качества, иначе это направление не будет рассматриваться организацией как приоритетное. Существует даже неписанный закон, согласно которому подчиненный лишь на 30 % определяет направление и стиль своей работы самостоятельно – на 70 % он моделирует стиль своего руководителя. Поэтому если руководителю «лично» не интересно качество, оно не будет интересовать никого в организации.

Третий принцип – взаимовыгодные отношения с поставщиками, требует, чтобы организация идентифицировала своих основных поставщиков, установила с ними четкие, открытые и прямые связи, осуществляла постоянный обмен информацией, также необходимо, чтобы стороны участвовали в выработке общих целей и применяли стимулирующие механизмы по отношению друг к другу. Суть этого требования состоит в том, что организации значительно более выгодно устанавливать со своими партнерами долговременные отношения и связи, нежели пытаться получить краткосрочную выгоду от игры на понижение цены «кто дешевле продаст, тот и получит заказ». Это также означает, что выбор поставщика является серьезной кропотливой работой, исключающей скоропалительные решения. Одной из форм взаимовыгодного сотрудничества является совместное участие в прибылях в зависимости от общих результатов, участие в процессе совершенствования. Например, в договоре о сотрудничестве может быть предусмотрено разделение экономического эффекта от улучшения, предложенного партнером, пополам в течение некоторого времени – обычно полгода.

Четвертый принцип – процессный подход, предусматривает четкое установление «входов» и «выходов» процессов, представление их в измеримой форме, определение потребителей каждого процесса, идентификацию их потребностей и измерение степени их

удовлетворенности. Также необходимо обеспечить систему взаимодействия всех процессов с функциями организации, установить права, ответственность и полномочия при выполнении каждого процесса.

Системный подход, являющийся пятым принципом, предусматривает переход от менеджмента качества к качеству менеджмента всей организации, структуризации системы для достижения целей наиболее эффективным способом, понимание взаимозависимости процессов внутри системы, распределение ролей и ответственности в форме, исключающей дублирование.

Особо указывается, что отдельно созданная система менеджмента качества, не интегрированная во все подсистемы и функции, может привести лишь к рассогласованию внутри организации и даже быть вредной для бизнеса.

Шестой принцип – вовлеченность персонала, обеспечивается пониманием сотрудниками своей роли в компании и важности своего вклада в работу. Они осознают ограничения своей деятельности, берут ответственность на себя. Кроме того, необходимо обеспечить условия, при которых работники сами стремятся повысить свою квалификацию, свободно делятся знаниями и опытом, а также открыто обсуждают проблемы.

Не менее важным принципом является принятие решений, основанных на фактах, стандарт требует, чтобы все принимаемые решения основывались только на фактах, а не на интуиции или личном опыте специалиста. Соответственно, необходимо больше доверять конкретным фактам, а не абстрактным идеям, проверять точность и надежность информации, выражать факты только в количественной форме, а также обеспечивать полную доступность информации лицам, нуждающимся в ней.

Основной принцип кайдзен также нашел свое выражение в стандартах ISO 9000:2000. Постоянное улучшение должно обеспечиваться всеобщим стремлением к улучшению качества своей деятельности, обучением персонала методам и способам непрерывного совершенствования. Стандарт требует постоянного улучшения качества товаров и услуг, процессов и системы на уровне каждого сотрудника организации. Для формирования мотивации к улучшению необходимо устанавливать конкретные цели, давать оценку, а также приветствовать и выделять улучшения.

Применение ISO 9001:2000 в сфере услуг согласно универсальным требованиям стандарта не обладает особой специфичностью, однако некоторые моменты необходимо осветить.

В современной глобализирующейся мировой экономике огромное значение имеет качество предоставляемых потребителям услуг, причем в настоящее время главное внимание уделяется не одноразовому подтверждению качества конкретной услуги, а гарантиям стабильности соответствия качества предоставляемых услуг запросам и потребностям потребителей. Таким образом, главное, чтобы при изменении потребностей потребителей уровень качества предоставляемых компанией услуг модифицировался так, чтобы соответствовать изменившимся запросам

потребителей. В последние годы наметилась тенденция к расширению применения международных стандартов ISO серии 9000 в различных сферах услуг, таких как общественное питание, компьютерный сервис, торговля, туристические услуги и др. Однако стандарт не устанавливает требования к качеству собственно услуг и работ. Он лишь определяет требования к системе управления качеством работ и услуг, предоставляемых организацией, внедрение и поддержание которой гарантирует, что услуги и работы стабильно отвечают требованиям потребителей (в том числе и при изменении этих требований).

Требования к системе управления выдвигаются для того, чтобы потребители и руководство организации (включая акционеров) были уверены в способности организации эффективно предоставлять услуги и качественно выполнять работы в течение длительного времени. За это время может меняться методология и способы предоставления работ и услуг, сотрудники, контрагенты, кредиторы и т. д., но это не должно отражаться на качестве услуг и работ – изменяется система управления качеством в организации.

Кроме того, стандарт требует, чтобы система управления организацией оперативно адаптировалась к изменениям законодательных и нормативных требований к услугам и работам организации и обеспечивала их неукоснительное соблюдение и выполнение. Внедрение стандарта и последующая сертификация организации позволяют ей продемонстрировать стабильность высокого качества своих услуг и работ.

Под услугой понимается результат непосредственного взаимодействия поставщика (исполнителя) и потребителя и деятельности поставщика по удовлетворению запросов пользователя. Попытки применить в сфере обслуживания подходы, оправдавшие себя в сфере материального производства, часто оказываются несостоятельными по следующим причинам:

- работа в сфере обслуживания имеет «творческий характер» и оценивается непосредственно клиентом;
- обслуживание и потребление осуществляется зачастую одновременно;
- в сфере услуг высок процент ручного труда, качество которого зависит от индивидуального характера работника;
- многообразие требований клиентов затрудняет стандартизацию методов обслуживания.

В общем виде критериями значимости услуг для потребителей являются:

- «материальное» качество, заметное для потребителя (качество приобретаемой продукции, ресторанного питания, отделки номеров в гостиницах, ширина сидений в поездах и самолетах, срок службы запасных деталей и т. д.);
- «нематериальное» качество, заметное для потребителя (достоверность рекламных объявлений, отсутствие ошибок при составлении различной документации, снижение ошибок при выполнении банковских операций и т. д.);
- время обслуживания;

- «психологическое» качество (гостеприимство, вежливость, обходительность и т. д.).

Качество услуги рекомендуется понимать как синтез таких показателей, как качество используемых для производства услуги технических средств и других материальных объектов, а также уровень предлагаемого клиенту сервиса. Причем последний показатель является решающим в оценке клиентом качества обслуживания.

Требования к качеству услуг могут задаваться национальными стандартами, нормативно-техническими документами международных, в том числе профессиональных организаций, а также формулироваться в рамках систем качества, действующих на предприятиях.

Услуги и соответствующие способы их предоставления имеют как качественные, так и количественные характеристики. Количественные характеристики подлежат измерению, качественные – требуют субъективной оценки.

К характеристикам, связанным с требованиями к услуге, например, относятся:

- время ожидания, время предоставления услуги, точность срока выписки счета (количественные характеристики);
- степень доверия, простота доступа, безопасность, быстрота реагирования, вежливость, удобство, эстетичность обстановки и гигиена (качественные характеристики).

К характеристикам, связанным с требованиями к способу предоставления услуги, могут, например, относиться:

- производительность предприятия обслуживания, количество обслуживаемых учреждений, численность персонала и продолжительность отдельных процессов (количественные характеристики);
- компетентность, способность к реагированию и контактам (качественные характеристики).

Процесс управления качеством в сфере обслуживания рассматривается как составная часть деятельности по предоставлению услуги, надежно гарантирующая постоянное соответствие услуги требованиям спецификаций и полное удовлетворение запросов пользователя, что достигается путем контроля за показателями процесса предоставления услуги и необходимой корректировкой деятельности, позволяющей поддерживать их в пределах установленных допусков.

Перед началом предоставления услуги рекомендуется уточнить следующее:

- точное название услуги и требования пользователя;
- полноту предоставления услуги;
- наличие оборудования и ресурсов, необходимых для предоставления данной услуги, особенно материалов и свободного персонала;
- наличие соответствующих руководств, стандартов, чертежей и спецификации на данную услугу;

— готовность информации, предназначенной для пользователей и передачи в государственные регулирующие органы.

Предоставление услуги пользователю предполагает утверждение спецификации на способы предоставления услуги, контроль за ее соблюдением и коррекцию процессов при возникновении отклонений. В этой связи деятельность по управлению качеством включает постоянное наблюдение и контроль за процессом на всех этапах предоставления услуги для предупреждения нежелательных явлений, в том числе случайных и систематических ошибок и неудовлетворенности пользователя. Конечная оценка услуги проводится на этапе непосредственного контакта пользователя и производителя услуги, что позволяет последнему составить объективное мнение о качестве услуги.

Предприятию обслуживания следует активно подходить к оценке и учету степени удовлетворенности пользователя. Необходимо принимать во внимание как положительные, так и отрицательные оценки пользователей и своевременно выявлять их возможные последствия для будущей деятельности.

Описанные в стандарте ISO 9004-2 основные понятия, принципы и элементы системы качества применимы ко всем формам предоставления услуг, подразумевающим как услугу в чистом виде, так и услугу, реализуемую в совокупности с производством или поставкой изделия. Настоящий стандарт могут использовать как крупные, так и мелкие предприятия обслуживания.

Несмотря на то что мелкое предприятие обслуживания не располагает и не нуждается в структуре, необходимой для крупного предприятия, им используются те же оперативные элементы и учитываются те же факторы на всех этапах, начиная с изучения рыночного спроса и заканчивая предоставлением услуги. Существует лишь разница в уровне и масштабах применения.

Выбор оперативных элементов, степень их соответствия и методы применения зависят от таких факторов, как обслуживаемый сектор рынка, выбор цели деятельности предприятия обслуживания, характер и особенности процесса предоставления услуг, запросы потребителей.

Следует также отметить различие в мотивации внедрения систем качества по ISO 9000 предприятий промышленности и сферы услуг.

Политика в области обеспечения качества услуг является составной частью корпоративной политики фирмы и определяет стратегию, приоритетные цели и обязательства перед потребителями и обществом.

Основным документом системы качества услуг является «Руководство по качеству», в котором, учитывая сравнительно небольшой размер предприятий сферы услуг и торговли, возможно детально описать все процедуры, реализующие элементы системы качества.

Полное описание процедур системы качества в «Руководстве по качеству» не требует разработки большого числа документов второго уровня (СТП, инструкций, методик и др.), регламентирующих реализацию



элементов системы качества и положений руководства.

Обязательным элементом внедрения системы качества является разработка «Матрицы распределения ответственности персонала за обеспечение качества услуг» и на этой основе пересмотр должностных инструкций персонала и положений о службах (подразделениях) фирмы.

В настоящее время наличие системы менеджмента качества, соответствующей стандарту, становится необходимым, но не достаточным атрибутом любой компании, предполагающей участие во внешнеторговой деятельности в сфере услуг.

### **Рекомендуемая для изучения литература**

1. Анисимов, В. П. Метрология, стандартизация и сертификация (в сфере туризма): Учеб. пособие / В.П. Анисимов, А.В. Яцук. – М.: Альфа-Книга, 2006.
2. Балаева, О.Н., Эра услуг – требуются профессионалы / О.Н. Балаева, М.Д. Предводителева // Бизнес-образование. – 2002. – № 2.
3. Баумгартен, Л.В. Управление качеством в туризме: практикум / Л.В. Баумгартен. – М.: Кнорус, 2008.
4. Москвин В.А. Управление качеством в бизнесе / В.А. Москвин. – М.: Финансы и статистика, 2006.
5. Разуванов, В.М. Менеджмент качества в туризме и гостеприимстве: учеб.- практическое пособие/ В.М.Разуванов. – Минск: БГЭУ, 2011. – 157с.
6. Харрингтон, Дж. Совершенство управления процессами / Дж. Харрингтон. – М.: Стандарты и качество, 2007.
7. Хилл, Н. Измерение удовлетворенности потребителя по стандарту ИСО 9000:2000 / Н. Хилл, Б. Сельф, Г. Роше. – М.: Экономика, 2004.
8. Холл, Л., Что такое «шесть сигм»? Революционный метод управления качеством / Л. Холл, П. Панде – М.: Альпина бизнес-букс, 2006.
9. Чернышев, Б. Менеджмент в сервисной экономике: сущность и содержание / Б. Чернышев. // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 1.
10. Шапиро, В.Д., Управление качеством: учеб. пособие для студентов ВУЗов, обучающихся по специальности «Управление качеством» / В.Д. Шапиро, И.И. Мазур – М.: ОМЕГА-Л, 2007.
11. Щепетова, С.Е. Система экономики качества / С.Е. Щепетова, Ю.А. Адлер. – М.: Стандарты и качество, 2007.
12. Parasuraman, A. SERVQUAL: a Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality / A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L Berry. // Journal of Retailing. – 1988. – Spring.

13. Teas, R.K. Expectations, Performance Evaluation, and Customers' Perceptions of Quality / R.K. Teas // Journal of Marketing – 1993. – Vol. 57, Iss4, Oct.

## **Тема 9. ИНСТРУМЕНТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ КАЧЕСТВА И АНАЛИЗА ПРОЦЕССА ПОСТОЯННОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ**

### **План лекции**

Инструменты для управления и планирования качества и их использование для преобразования ожиданий потребителей в конкретные требования к продуктам и услугам организаций, характеристикам деятельности организаций.

Под планированием качества продукции понимается установление обоснованных заданий по ее выпуску с требуемыми значениями показателей качества на заданный момент или в течение заданного интервала времени. Планирование повышения качества должно опираться на научно обоснованное прогнозирование потребностей внутреннего и внешнего рынка. При этом большую роль в правильном обосновании планов повышения качества приобретают использование данных о результатах эксплуатации продукции, обобщение и анализ информации о фактическом уровне ее качества.

Действенность планирования повышения качества должна обеспечиваться тем, что оно осуществляется на разных уровнях управления и этапах жизненного цикла изделий, включая проектирование, производство и эксплуатацию. Планы повышения качества должны обеспечиваться необходимыми материальными, финансовыми и трудовыми ресурсами, а планируемые показатели и мероприятия по повышению качества тщательно обосновываться расчетами экономической эффективности.

В перечень главных задач планирования повышения качества продукции входят:

- обеспечение выпуска продукции с максимальным соответствием ее свойств существующим и перспективным потребностям рынка;

- достижение и превышение технического уровня и качества лучших отечественных и зарубежных образцов;

- установление экономически оптимальных заданий по повышению качества продукции с точки зрения их ресурсного обеспечения и запросов потребителей;

- совершенствование структуры выпускаемой продукции путем оптимизации ее типоразмерного ряда;

- увеличение выпуска сертифицированной продукции;

- улучшение отдельных потребительских свойств уже выпускаемой продукции (надежности, долговечности, экономичности и др.);

- своевременная замена, сокращение производства или снятие с производства морально устаревшей и неконкурентоспособной продукции;

- обеспечение строгого соблюдения требований стандартов, технических условий и другой нормативной документации, своевременное

внедрение вновь разработанных и пересмотр устаревших стандартов;  
разработка и реализация конкретных мероприятий, обеспечивающих достижение заданного уровня качества;  
увеличение экономической эффективности производства и использование продукции улучшенного качества.

Предметами планирования качества продукции являются в конечном итоге различные мероприятия и показатели, отражающие как отдельные свойства продукции, так и разнообразные характеристики системы и процессов управления качеством. Эти показатели находят свое отражение в конкретных заданиях по улучшению качества продукции, в планах научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, стандартизации и метрологического обеспечения, внедрения систем управления качеством, технического развития предприятия, подготовки кадров и т. д.

Планирование повышения качества продукции базируется на общих принципах планирования и применении методов планирования. К общим принципам планирования относят:

сочетание централизованного руководства с самостоятельностью подразделений;

пропорциональность, т.е. сбалансированный учет ресурсов и возможностей предприятия;

комплексность (полнота) – взаимоувязка всех сторон деятельности предприятия;

детализация – степень глубины планирования;

точность – степень допусков и отклонений параметров плана;

простота и ясность – соответствие уровню понимания разработчиков и пользователей плана;

непрерывность – цельность временного пространства планирования;

эластичность и гибкость – возможность использования резервов и учет альтернатив;

научность – учет в планировании новейших достижений науки и техники, требований перспективных стандартов, потребностей рынка (как существующих, так и перспективных);

экономичность – эффективность плановой деятельности с позиций соотношения (целевой результат)/затраты.

К методам планирования относят:

– расчетно-аналитический, основанный на расчленении выполняемых работ и группировке используемых ресурсов по элементам и взаимосвязям, анализе условий наиболее эффективного их взаимодействия и разработке на этой основе проектов планов;

– экспериментальный (опытный) – проектирование норм, нормативов и моделей подсистем управления предприятием на основе проведения и изучения замеров и опытов, а также учета опыта менеджеров, плановиков и других специалистов;

– отчетно-статистический – разработка проектов планов на основе отчетов, статистики и иной фактической информации, характеризующей

реальное состояние и изменение характеристик подсистем управления.

В плановой деятельности по обеспечению необходимого уровня качества применяются и специфические виды работ:

- анализ требований потребителей;
- изучение спроса;
- анализ рекламаций;
- учет требований перспективных стандартов и результатов НИР;
- изучение патентной информации;
- учет изменений требований к сертификации продукции;
- осуществление плановых расчетов;
- увязка плановых мероприятий.

Планирование увязывает планы подразделений предприятия с его общей стратегией и оперативными задачами. Задачи планирования – это формирование системы планов и показателей оценки их выполнения.

Для обеспечения предусмотренного в планах улучшения качества собственной продукции предприятия должны требовать от своих поставщиков соответствующего улучшения качества поставляемых ими сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих изделий, узлов, запчастей и других компонентов конечной продукции. Предъявление повышенных требований к качеству поставок должно сопровождаться оказанием разнообразной помощи предприятиям-поставщикам по улучшению качества их продукции. Формы подобной помощи, а также расходы на ее оказание должны быть предметом планирования повышения качества на предприятии.

Наиболее часто основу плана повышения качества продукции на предприятии составляют задания по достижению и превышению технического уровня и качества лучших отечественных и зарубежных образцов, увеличению выпуска сертифицированной продукции, улучшению отдельных показателей качества выпускаемой продукции, модернизации или снятию с производства неконкурентоспособной продукции, разработке и реализации конкретных мероприятий по достижению заданного уровня качества и др.

Как самостоятельные направления планирования повышения качества продукции на предприятии обычно выделяют:

- внутрифирменное планирование качества продукции;
- планирование внедрения системы управления качеством на предприятии;
- планирование кадрового обеспечения повышения качества продукции;
- планирование снижения потерь предприятия от внутреннего и внешнего брака;
- планирование качества продукции в договорах и контрактах.

В последние годы широкое распространение получили стандарты ИСО серии 9000, в которых отражен международный опыт управления качеством продукции на предприятии. В соответствии с этими документами определяется политика в области качества, включающая совершенствование

управления качеством продукции и его обеспечение. Политика в области качества может быть сформулирована в виде принципа деятельности предприятия или долгосрочной цели плановой деятельности и должна включать:

- улучшение экономического положения предприятия;
- расширение или завоевание новых рынков сбыта;
- достижение технического уровня продукции, превышающего уровень ведущих предприятий и фирм;
- ориентацию на удовлетворение требований потребителя определенных отраслей или регионов;
- освоение изделий, функциональные возможности которых реализуются на новых принципах;
- улучшение важнейших показателей качества продукции;
- снижение уровня дефектности изготавливаемой продукции;
- увеличение сроков гарантии на продукцию;
- развитие сервиса.

Управлению качеством продукции во всех странах уделяется достаточно много внимания. В последние годы сформировался новый подход, новая стратегия в управлении качеством, которая реализуется с помощью стратегического и долгосрочного планирования. Она характеризуется рядом моментов:

- обеспечение качества понимается не как техническая функция, реализуемая каким-то одним подразделением, а как систематический процесс, пронизывающий всю организационную структуру фирмы;
- новому понятию качества должна отвечать соответствующая организационная структура предприятия;
- вопросы качества актуальны не только в рамках производственного цикла, но и в процессе разработок, конструирования, маркетинга и послепродажного обслуживания;
- качество должно быть ориентировано на удовлетворение требований потребителя, а не изготовителя;
- повышение качества продукции требует применения новой технологии производства, начиная с автоматизации проектирования и кончая автоматизированным измерением в процессе контроля качества;
- всеобъемлющее повышение качества достигается только заинтересованным участием всех работников.

Вышеперечисленное осуществимо только при действии четко организованной системы управления качеством, направленной на интересы потребителей, затрагивающей все подразделения и приемлемой для всего персонала.

В последнее время одним из важных направлений повышения качества продукции на предприятии является планирование подготовки выпускаемых изделий (работ, услуг), систем качества и производств к сертификации.

Планирование повышения качества продукции на предприятии в целом

всегда должно дополняться внутрипроизводственным планированием. При этом могут использоваться обобщающие, единичные и комплексные показатели качества, которые дифференцируются с учетом особенностей планирования по его видам (перспективное, текущее) и уровням управления (предприятие, цех, участок, отдел).

При составлении планов повышения качества по каждому структурному подразделению следует исходить из уровня показателей качества, утвержденных в плане предприятия. Поэтому для структурных подразделений предприятия в зависимости от их специфики необходимо устанавливать конкретные задания по повышению качества продукции и качества работы, которые должны быть однозначно увязаны с последующей оценкой и стимулированием их производственной деятельности.

Планы основных цехов должны содержать задания по повышению качества заготовок, деталей и сборочных единиц в соответствии с производственным процессом данного цеха. Например, это могут быть задания по увеличению показателей точности и чистоты обработки, по расширению выпуска деталей со специальными видами покрытий, по освоению производства новых изделий.

Для сборочных цехов предприятий целесообразно планировать: основные показатели качества продукции, которые установлены на уровне предприятия; уровень сдачи продукции с первого предъявления; снижение потерь от брака и рекламаций. Два последних показателя могут применяться для механообрабатывающих цехов, участков и бригад. Для данных цехов целесообразно также планировать снижение количества возвратов деталей и узлов из цехов-потребителей.

Для каждого цеха вспомогательного производства целесообразно планировать как показатели, так и мероприятия, выполнение которых должно обеспечить высокое качество продукции в цехах основного производства. Например, для ремонтно-механического цеха важнейшим показателем может быть доля оборудования (в общем объеме отремонтированных станков и машин), достигшего после ремонта заданной технологической точности.

Если качество продукции и качество работы цехов нельзя выразить относительно небольшим числом показателей, то целесообразно использовать коэффициенты качества, уровень которых зависит от выполнения большого количества мероприятий по повышению качества изготавливаемых изделий. Для отдельных цехов предприятия, исходя из их специфики, устанавливаются свои критерии повышения качества и соответствующие им нормативы изменения показателей.

Наряду с планами цехов и участков по повышению качества продукции целесообразно разрабатывать соответствующие планы для функциональных отделов и служб.

В планы конструкторских отделов могут быть включены задания по разработке новых видов продукции, повышению показателей качества продукции, подлежащей модернизации, повышению уровня агрегатирования

и унификации и т. п.

Для отделов главного технолога, главного механика и др. целесообразно планировать мероприятия, отвечающие профилю этих подразделений. Например, в плане отдела главного технолога должны содержаться задания по внедрению современных технологических процессов, ликвидации (снижению) брака, оснащению производства различными приспособлениями, моделями и т. д.

Следует отметить, что объектом внутрипроизводственного планирования может быть качество изготовления продукции и качество работы. В цехах это доля продукции, сданной с первого предъявления, снижение потерь от брака, сокращение количества рекламаций и возврата изделий из цехов-потребителей. В проектно-конструкторских и технологических службах – сдача документации с первого предъявления и процент возврата технической документации на доработку. В отделе технического контроля – снижение количества рекламаций, состояние контрольно-измерительной техники и др.

Необходимый уровень качества продукции может быть совместно установлен (т.е. запланирован) ее изготовителем и потребителем в договоре. Различные аспекты установления, обеспечения и контроля уровня качества продукции в договорах и контрактах самых различных видов регламентированы действующим законодательством (Гражданский кодекс РФ. Часть II; Уголовный кодекс РФ; Закон РФ «О защите прав потребителей» и др. документы).

При планировании требуемого уровня качества продукции в договорах и контрактах необходимо учитывать, что его определение может осуществляться следующими способами: по стандартам, по техническому описанию, по образцам, каталогам и проектам продавца, являющимся неотъемлемой частью контракта.

Стандартами обычно обозначают качество достаточно простых изделий. При этом в соответствующей статье договора «Качество», например, указывают: «Качество соответствует стандартам, установленным в Российской Федерации».

Для сложной технической продукции и продукции, на которую отсутствуют стандарты (но к которой предъявляются специальные требования), качество определяется техническими условиями. При этом сами технические условия обычно даются в приложении к договору.

Качество продовольственных товаров подтверждается наличием соответствующего сертификата, ветеринарным сертификатом, выдаваемым ветеринарной службой, а также санитарным сертификатом, выдаваемым на каждую партию товара.

При определении качества по образцу поставщик предоставляет потребителю образец продукции. После подтверждения потребителем данного образца он становится эталоном. При этом в контракт, как правило, вносятся сведения о количестве отобранных образцов и о порядке их сравнения с поставляемым товаром. В договорных взаимоотношениях



поставщиков и потребителей нередко возникают конфликтные ситуации, поэтому отобранные образцы зачастую хранятся не только у сторон договора, но и в нейтральной фирме, зафиксированной в контракте. В числе требований, предъявляемых к качеству изделий, производство которых организовано одновременно на нескольких предприятиях, стороны договора (торговые посредники) могут указывать в тексте контракта конкретного изготовителя продукции.

Серьезной проблемой, возникающей при планировании качества продукции в договорах и контрактах, является четкое определение всех условий проверки товара по качеству. Для отдельных видов обязательств порядок проверки качества товара регламентирован положениями ГК РФ.

Проверка товара по качеству всегда зависит от его характера и назначения. Если товаром является сложнотехническая продукция, то ее необходимо проверить в работе. Для этого потребителю должно быть предоставлено право заявить свои претензии (предъявить рекламацию) в течение достаточно длительного срока. Если товаром являются продовольственные изделия, то его приемка по качеству обычно состоит из внешнего осмотра и экспертизы. Такая приемка проводится на основании документов, подтверждающих качество товара, дату и место его производства, срок хранения и др.

Гарантии качества товара обычно выделяются в отдельной статье договора или вносятся в раздел о его приемке-сдаче. Сторонами договора, как правило, согласуются сроки гарантий, обязанности сторон в течение гарантийного периода, порядок предъявления претензий и удовлетворения рекламаций и др.

Прежде чем рассматривать любой объект или явление, его необходимо определить, - еще Р.Декарт говорил о полезности этой процедуры: «Определите значение слов. Этим вы избавите человечество от половины его заблуждений и недоразумений».

### **Рекомендуемая для изучения литература**

1. Анисимов, В. П. Метрология, стандартизация и сертификация (в сфере туризма): Учеб. пособие / В.П. Анисимов, А.В. Яцук. – М.: Альфа-Книга, 2006.
2. Балаева, О.Н., Эра услуг – требуются профессионалы / О.Н. Балаева, М.Д. Предводителяева // Бизнес-образование. – 2002. – № 2.
3. Баумгартен, Л.В. Управление качеством в туризме: практикум / Л.В. Баумгартен. – М.: Кнорус, 2008.
4. Москвин В.А. Управление качеством в бизнесе / В.А. Москвин. – М.: Финансы и статистика, 2006.

5. Разуванов, В.М. Менеджмент качества в туризме и гостеприимстве: учеб.- практическое пособие/ В.М.Разуванов. – Минск: БГЭУ, 2011. – 157с.
6. Харрингтон, Дж. Совершенство управления процессами / Дж. Харрингтон. – М.: Стандарты и качество, 2007.
7. Хилл, Н. Измерение удовлетворенности потребителя по стандарту ИСО 9000:2000 / Н. Хилл, Б. Сельф, Г. Роше. – М.: Экономика, 2004.
8. Холп, Л., Что такое «шесть сигм»? Революционный метод управления качеством / Л. Холп, П. Панде – М.: Альпина бизнес-букс, 2006.
9. Чернышев, Б. Менеджмент в сервисной экономике: сущность и содержание / Б. Чернышев. // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 1.
10. Шапиро, В.Д., Управление качеством: учеб. пособие для студентов ВУЗов, обучающихся по специальности «Управление качеством» / В.Д. Шапиро, И.И. Мазур – М.: ОМЕГА-Л, 2007.
11. Щепетова, С.Е. Система экономики качества / С.Е. Щепетова, Ю.А. Адлер. – М.: Стандарты и качество, 2007.
12. Parasuraman, A. SERVQUAL: a Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality / A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L Berry. // Journal of Retailing. – 1988. – Spring.
13. Teas, R.K. Expectations, Performance Evaluation, and Customers' Perceptions of Quality / R.K. Teas // Journal of Marketing – 1993. – Vol. 57, Iss4, Oct.

## **Тема 10. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА**

### **План лекции**

Эффективность системы управления как степень достижения поставленных перед хозяйствующим субъектом целей.

Мера достижения системы целей организации: производственных, научно-технических, экономических, социальных.

Причин низкой эффективности большинства внедренных и сертифицированных СМК достаточно много: это и нежелание высшего руководства вникать в проблемы менеджмента качества, и неполная реализация требований стандарта ИСО 9001:2000, и недостаточный уровень компетентности персонала, и отсутствие целей в области качества и др.

Но существует и еще одна причина. В то время как менеджмент качества требует долгосрочного планирования, т.е. определения стратегии фирмы на годы вперед, в России в 90-е гг. сложилась и еще не изжила себя практика управления на основе краткосрочных экономико-финансовых показателей. В период нестабильности экономики это имело смысл, так как само существование предприятия в будущем не было гарантировано. Сегодня это уже неактуально, нужны другие подходы, в том числе систематический анализ и оценка эффективности действия СМК, без чего трудно строить далеко идущие планы.

Проект внедрения СМК по масштабам преобразований во многом сродни реинжинирингу бизнеса или внедрению интегрированных корпоративных информационных систем. Сходство состоит в том, что первые результаты проекта, как правило, не имеют явного финансово-экономического эквивалента, т.е. приходится на нефинансовую область, например ведут к уменьшению числа ошибок и несоответствий внутренних процессов, повышению компетентности сотрудников и удовлетворенности клиентов, изменению организационной культуры и т.д. Причем СМК сама по себе даже не приводит к повышению качества товаров или услуг - она лишь позволяет создать для этого необходимые условия.

Поэтому объективная оценка эффективности СМК традиционными способами может оказаться неадекватной. Причина проста: если оценить затраты на внедрение и организацию функционирования СМК сравнительно несложно (методология существует), то преимущества не всегда явно выражаются в финансово-экономических показателях и методы их оценки не разработаны.

### **"РАННИЕ" И "ПОЗДНИЕ" ИНДИКАТОРЫ**

Чтобы адекватно оценить эффективность функционирования СМК, необходимо изменить порядок планирования и реализации стратегии, дополнив финансовые индикаторы нефинансовыми, как было предложено создателями системы сбалансированных показателей (ССП) Р. Капланом и Д.

Нортоном еще в 1992 г. Известно, что в своей критике финансово-экономических показателей как важнейших факторов управления они ссылаются именно на их низкую оперативность, ведь реальные финансовые результаты любого действия в рамках коммерческой организации проявляются лишь после того, как это действие завершится. Подобные индикаторы называются "поздними". На них невозможно воздействовать непосредственно: такие показатели отражают результат уже закончившегося процесса. Тем не менее полученное значение подобного индикатора позволяет вынести решение об этих результатах, избавившись от всякой доли вероятности, - настоящее стало прошлым, и его можно относительно точно оценить. Но разработка стратегии - это попытка увидеть будущее, а будущее всегда имеет вероятностный характер, следовательно, любой прогноз может оказаться неточным.

Попытка управлять организацией только при помощи "поздних" индикаторов, как правило, приводит к снижению управляемости: руководитель не сможет "диктовать свои условия" будущему и останется привязанным к уже достигнутым результатам.

"Ранние" индикаторы, напротив, ориентированы на начало или на ранние стадии процесса, однако между ними и "поздними" индикаторами существует связь, что позволяет достичь стратегических целей. Конечно, подобная связь далеко не всегда подтверждается данными статистики или собственным опытом, поэтому разработка и реализация стратегии так или иначе связаны с риском. Однако преуспевают только те организации, которые пусть и максимально обдуманно, но идут на риск.

Сама идея сбалансированного управления предполагает поиск оптимального соотношения "ранних" и "поздних" показателей. Такое соотношение позволит оценивать не только текущие результаты функционирования СМК, но и (с некоторой вероятностью) ее потенциал, т.е. характеристики, которые повлияют на будущую эффективность системы.

Оценка эффективности функционирования организации не может сводиться к одному показателю, каким бы хорошим он ни был. Например, если взять за основу показатель производительности труда как отношение объема произведенных товаров или оказанных услуг (в натуральном или денежном эквиваленте) к численности сотрудников организации, то изменить такой показатель в сторону повышения можно двумя не исключаящими друг друга способами. Во-первых, увеличить числитель, т.е. повысить объем выпускаемой продукции или оказываемых услуг путем рационализации процессов и (или) технического перевооружения производства; во-вторых, уменьшить знаменатель - вряд ли необходимо объяснять, что это означает. К сожалению, немало руководителей выбирают второй путь как более легкий и очевидный.

## ССП И МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА

Хотя ССП и менеджмент качества достаточно долго рассматривались как вполне самостоятельные концепции, идея их интеграции сама по себе не

нова, подобные предложения не раз появлялись на страницах журнала "Стандарты и качество". Немецкие специалисты разработали концепции, сочетающие принципы TQM, ССП и критерии Европейской премии в области качества. Действительно, серьезных противоречий между идеологией ССП и менеджментом качества нет. Например, в ССП осуществляется управление по целям. В то же время требование к определению целей в области качества и согласование их с общими целями организации - одно из базовых требований ИСО 9001:2000.

Поставленные цели "транслируются" на всю организацию через систему четких и понятных для каждого сотрудника показателей, т.е. создается уравновешенная, целостная и по мере возможностей прозрачная система измерений, обеспечивающая принятие решений и оценку эффективности принятых мер. Таким образом, реализуется один из фундаментальных постулатов менеджмента качества - управление на основе фактов.

Система показателей должна постоянно изменяться и совершенствоваться, чтобы соответствовать изменениям стратегии организации. Этот тезис явно перекликается с положением о необходимости постоянного совершенствования СМК. Мало того, изменение системы (а следовательно, и ССП, как одного из ее инструментов) в зависимости от изменения стратегии предприятия говорит о том, что СМК в организации реально функционирует.

С точки зрения разработчиков теории ССП, создаваемая система должна использовать индикаторы четырех различных областей: финансы, клиенты, внутренние процессы, персонал, требующий обучения, и развитие организации (инновации). При этом отправной точкой для построения ССП становятся видение (vision), миссия и стратегия организации.

Однако мы считаем, что классическую схему ССП, предложенную Р. Капланом и Д. Нортоном, при разработке проекта внедрения СМК следует модифицировать таким образом, чтобы показать влияние разных "перспектив" друг на друга и их развитие во времени.

Чтобы не разочароваться от отсутствия быстрых финансовых результатов, необходимо просто и наглядно показать, почему эти результаты не могут быть получены сразу и что следует делать для их получения. Поэтому четыре основных "фрейма" предлагается упорядочить.

Логика представленной схемы достаточно проста: организация должна добиваться совершенства своих внутренних процессов, а также постоянно повышать уровень компетентности персонала. Чтобы превзойти своих конкурентов, нужно внедрять инновации как в процессы, так и в менеджмент. Все эти факторы вкуче способны привести к повышению качества товаров и услуг и, следовательно, к повышению удовлетворенности потребителей. Поскольку довольный потребитель покупает больше, организация в конечном итоге повысит свои финансовые показатели. Обратите внимание, что в центре данной схемы совершенно не случайно оказались показатели клиентов, находящиеся в непосредственной

зависимости от характеристик качества производимых предприятием товаров и услуг. Роль "двигателя" в такой системе должна принадлежать подразделению организации, занимающемуся исследованием потребительских предпочтений, т.е. отделу маркетинга.

Приведенная схема - достаточно приблизительная, однако она может использоваться в качестве отправной точки при разработке реальных систем оценки эффективности, а также при формировании "с нуля" стратегических целей организации. Практика показывает: гораздо легче разрабатывать новое, действуя по аналогии, нежели начинать "с пустого места". Кроме того, разработка некоторого набора показателей эффективности на ранних стадиях проекта оказывается в интересах консультантов по внедрению СМК (если таковые на предприятии имеются), поскольку на основе фактических данных легче убедить руководителя организации в том, что СМК приносит свои плоды, а прохождение сертификационного аудита не единственная цель.

#### Показатели эффективности

##### Финансовые показатели

- 1 Производительность труда
- 2 Средняя заработная плата на одного работающего
- 3 Рентабельность основной деятельности

##### Показатели удовлетворенности потребителей

- 4 Число заказчиков
- 5 Число заключенных договоров
- 6 Число оплачиваемых договоров
- 7 Число полностью реализованных договоров
- 8 Число повторных заказов
- 9 Положительные отзывы
- 10 Претензии
- 11 Выигранные тендеры, %
- 12 Награждения

##### Показатели персонала и инноваций

- 13 Число разработанных новых видов продукции или проектов
- 14 Выигранные тендеры по нестандартным проектам, %
- 15 Число новых технологий
- 16 Персонал, прошедший повышение квалификации, %
- 17 Число новых видов продукции, запущенных в производство

##### Показатели процессов

- 18 Число выявленных несоответствий
- 19 Число устраненных причин несоответствий
- 20 Число задержек закупок комплектующих
- 21 Общее время задержки вследствие задержки поставки
- 22 Удовлетворенность сотрудников

При разработке системы нет смысла отделять общие цели организации от целей в области качества. Следовательно, и сбалансированная система показателей, которая воспринимается как инструмент оценки эффективности СМК, в реальности должна оценивать деятельность всей организации.

В готовой ССП, как правило, содержится около 20 показателей высшего уровня. Если их больше, система менее прозрачна и хуже управляется. Набор показателей, разнесенных по четырем "перспективам", приведен в табл. 1.

Если рассматривать применение ССП в СМК, построенной согласно требованиям ИСО 9001:2000, то процесс сбора и анализа данных достаточно логично связывается с процессом анализа со стороны руководства, а сводка показателей, которую можно назвать, например, отчетом о функционировании СМК, становится частью входных данных этого процесса. Собственно интеграция ССП, включенная в проект внедрения системы менеджмента качества, не приводит к необходимости "изобретать велосипед", добавляя в создаваемую систему новые функции и процессы. Структуру ССП вместе с порядком сбора данных и формирования отчета целесообразно представить в виде документированной процедуры, а ответственные за сбор и комплектацию показателей определяются в рамках системы распределения ответственности и полномочий, установленной в СМК (например, при помощи соответствующей матрицы).

Конечно же, сбалансированная система показателей - не единственно возможный инструмент оценки эффективности СМК. Для концепции Р. Каплана и Д. Нортена выработано достаточно много альтернатив. В частности, модель Л. Мейселя, "пирамида деятельности" К. Мак-Найра, Р. Линча и К. Кросса, модель EP2M К. Адамса и П. Робертса и др.

Сама концепция ССП не лишена недостатков. По мнению различных авторов, это и "чрезмерная концептуальность", и отсутствие внимания к проблемам всех заинтересованных сторон, и упор на внешнее стимулирование исполнителей. ССП в "классическом" варианте Р. Каплана и Д. Нортена предполагает декомпозицию целей по структурным подразделениям и поэтому не слишком хорошо сочетается с процессным подходом. Однако целый ряд принципов, использованных в ССП (уровневый характер оценки, "увязывание" системы индикаторов со стратегическими целями, постоянное совершенствование), благополучно позаимствованы и используются в других системах самооценки. Следует также отметить, что число реально используемых различных систем показателей (многие из которых продолжают именоваться "сбалансированными") весьма велико и между собственно ССП и конкурирующими концепциями не всегда можно выявить четкую границу.

Правильно документированная ССП сможет изменяться по мере изменения стратегии организации, а также совершенствоваться вместе с остальными процессами СМК. В частности, конкретная ССП может быть модифицирована с учетом требований, предъявляемых по критериям той или иной премии в области качества.

#### ССП В ПРОЦЕССНОЙ СИСТЕМЕ

Хотя в ССП Р. Каплана и Д. Нортена присутствует целое направление "внутренние процессы", данная методология в явном виде не ориентируется на процессный подход. Тем не менее при развертывании ССП как

инструмента, дополняющего менеджмент качества, процессы организации превращаются в важнейший источник данных. Существуют несколько причин, по которым сбор информации целесообразно проводить именно по процессам, а не по структурным подразделениям.

Во-первых, установка целевых показателей для подразделения, а не процесса может привести к появлению пресловутых барьеров между структурными подразделениями. Известны примеры, когда руководитель одного отдела отказывал другому отделу в сотрудничестве, мотивируя это тем, что "данный вопрос не входит в наши приоритеты".

Во-вторых, СМК сама по себе строится как система процессов, которые необходимо измерять, следовательно, нет нужды изобретать два разных инструмента для решения сходных задач.

Этап выявления показателей, отражающих эффективность каждого процесса, и выстраивания этих показателей в системе причинно-следственных связей является, пожалуй, наиболее сложным и трудоемким. В идеале сбалансированный характер оценки (т.е. сочетание "ранних" и "поздних" индикаторов) должен иметь место для каждого крупного процесса, включенного в СМК. Иначе говоря, эффективность процесса нужно оценивать и на входе, и на выходе, и на отдельных стадиях. Кроме того, значения ряда важных для оценки процесса параметров будут опосредованы другими внутренними процессами организации либо внешними процессами, которыми организация не способна в полной мере управлять.

В качестве иллюстрации можно привести фрагмент проекта ССП, где отражены причинно-следственные связи показателей процесса разработки новых видов продукции на парфюмерно-косметическом предприятии (рис. 3). Обратим внимание, что выбранные в данном случае направления отличаются от предложенных Р. Капланом и Д. Нортоном, а показатели ранжируются снизу вверх от самых "ранних" до самых "поздних". Противоречия с методологией ССП здесь нет: число и состав измеряемых направлений деятельности зависят от потребностей организации. Индикаторы, отражающие положение организации на рынке, не случайно вынесены за пределы системы: влияние процесса на их значение в существенной степени опосредовано другими бизнес-процессами предприятия, что делает прогноз влияния на эти показатели приблизительным. Например, высокое качество рецептур может не дать должного эффекта из-за ошибок производственного процесса, что приведет к крайне нежелательному для фирмы изменению потребительских предпочтений.

"Отправной точкой" при построении данной системы показателей послужили выработанные на предприятии приоритеты структурных подразделений, по которым была выявлена часть стратегии предприятия, реализуемая в рамках данного процесса.

Таким образом, система сбалансированных показателей может и должна применяться в качестве инструмента анализа эффективности СМК,



причем не только применительно к готовой системе, но и на стадии проекта, работая тем самым в интересах консультанта. Ее идеология хорошо согласуется с принципами менеджмента качества и не приводит к значительному усложнению внедряемой или уже внедренной СМК. Существенное отличие предлагаемой методики от "классической" - предусмотренная в ней привязка к системе процессов предприятия.

Помимо задачи оценки эффективности СМК, ССП должна выполнять свою основную функцию в качестве средства трансляции стратегии организации (включая политику и цели в области качества) исполнителям, а также (посредством анализа со стороны руководства) влиять на процессы бюджетирования. Представляется неверной используемая в ряде организаций концепция изоляции СМК от финансовых процессов - без соответствующих инвестиций совершенствование процессов менеджмента качества невозможно. Однако следует отметить, что предприятия, только вступающие на путь освоения методологии стандартов ИСО серии 9000, как правило, не готовы еще принять концепцию ССП в "классическом" виде. По этой причине в проектах Института качества жизни используется видоизмененный вариант ССП, несколько упрощенный по сравнению с предлагаемым Р. Капланом и Д. Нортонем и приближенный к идеологии менеджмента качества. Такая модель рассматривается как своеобразная точка отсчета: при запуске процессов постоянного совершенствования СМК. Сбалансированная система показателей, будучи органичной частью СМК, начнет эволюционировать вместе с ней. В качестве ориентира для дальнейшего развития организация может использовать, например, критерии EFQM.

#### **Рекомендуемая для изучения литература**

1. Анисимов, В. П. Метрология, стандартизация и сертификация (в сфере туризма): Учеб. пособие / В.П. Анисимов, А.В. Яцук. – М.: Альфа-Книга, 2006.
2. Балаева, О.Н., Эра услуг – требуются профессионалы / О.Н. Балаева, М.Д. Предводителяева // Бизнес-образование. – 2002. – № 2.
3. Баумгартен, Л.В. Управление качеством в туризме: практикум / Л.В. Баумгартен. – М.: Кнорус, 2008.
4. Москвин В.А. Управление качеством в бизнесе / В.А. Москвин. – М.: Финансы и статистика, 2006.
5. Разуванов, В.М. Менеджмент качества в туризме и гостеприимстве: учеб.- практическое пособие/ В.М.Разуванов. – Минск: БГЭУ, 2011. – 157с.
6. Харрингтон, Дж. Совершенство управления процессами / Дж. Харрингтон. – М.: Стандарты и качество, 2007.

7. Хилл, Н. Измерение удовлетворенности потребителя по стандарту ИСО 9000:2000 / Н. Хилл, Б. Сельф, Г. Роше. – М.: Экономика, 2004.
8. Холп, Л., Что такое «шесть сигм»? Революционный метод управления качеством / Л. Холп, П. Панде – М.: Альпина бизнес-букс, 2006.
9. Чернышев, Б. Менеджмент в сервисной экономике: сущность и содержание / Б. Чернышев. // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 1.
10. Шапиро, В.Д., Управление качеством: учеб. пособие для студентов ВУЗов, обучающихся по специальности «Управление качеством» / В.Д. Шапиро, И.И. Мазур – М.: ОМЕГА-Л, 2007.
11. Щепетова, С.Е. Система экономики качества / С.Е. Щепетова, Ю.А. Адлер. – М.: Стандарты и качество, 2007.
12. Parasuraman, A. SERVQUAL: a Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality / A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L Berry. // Journal of Retailing. – 1988. – Spring.
13. Teas, R.K. Expectations, Performance Evaluation, and Customers' Perceptions of Quality / R.K. Teas // Journal of Marketing – 1993. – Vol. 57, Iss4, Oct.

## Тема 11. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАЧЕСТВА

### План лекции

Система качества как инструмент непрерывного снижения себестоимости.

Подходы к анализу структуры затрат на качество. Затраты на качество по Фейгенбауму, Джурану, Кросби, Демингу.

В связи с развитием систем качества, выходом новой версии международных стандартов ISO 9000:2000 возникла потребность ревизии сложившихся представлений об экономике качества. До сих пор в системах качества экономика ассоциировалась только с затратами на качество. Специалисты искали пути их адекватного оценивания. Независимо от них экономисты и бухгалтера тоже занимались вопросами снижения затрат, предлагая различные подходы к их учету и анализу, вскрывая новые аспекты этой экономической категории и фокусируя внимание на тех или иных, безусловно важных для действенного управления моментах. Причин для такой ревизии было две. С одной стороны существует объективная потребность в оценке эффективности самих систем качества, их вклада в конкурентоспособность организации, с другой – потребность в такой организации информационного обеспечения управления, которая учитывала бы все существенные аспекты системы качества и обеспечивала бы менеджеров высшего и среднего звена релевантной информацией (в частности, о затратах) для принятия управленческих решений.

А поводов оказалось несколько. Прежде всего, это новые подходы к мотивации, вытекающие из современных представлений о системах качества. Во-вторых, идеи непрерывного совершенствования, кайдзен или TQM, предполагающие постоянный поиск источников улучшения. В-третьих, процессный подход к деятельности, позволяющий детально разобраться в бизнес-процессах и выявить проблемные области. Далее появление современных технологий управленческого учета, в основу которых положен принцип связывания расходов с действиями (*Activity based costing – ABC*).

Система качества нужна только в том случае, если она реально способствует успеху в бизнесе, повышает конкурентоспособность, положительно сказывается на показателях деятельности организации. Между тем не многие руководители предприятий четко связывают бизнес и качество. Им часто представляется, что требования потребителей, связанные с системой качества, не более, чем досадное неудобство, с которым приходится считаться в силу сложившихся рыночных традиций, другое дело – когда это просто досадная неизбежность. Тогда все по минимуму, лишь бы отвязались.

Однако система качества сегодня понимается как инструмент непрерывного снижения себестоимости товаров и услуг. На заре возникновения систем качества, когда они предназначались только гарантии

соответствия любой единицы выпущенной продукции сертификату на нее, ученые искали направления действий, чтобы недоброкачественная продукция не попала потребителю и при этом затраты были бы минимальными, так возникло понятие затрат на качество.

Фейгенбаум и Джуран, которые были первыми из ведущих ученых, работавших в этой области, предложили выделить четыре группы затрат в соответствии с четырьмя основными группами факторов, влияющих на качество. Это затраты на предотвращение несоответствий, затраты на оценку качества, затраты на внутренний брак и затраты на внешний брак.

Отметив различия в динамике этих затрат с ростом качества, они предлагали находить оптимальное соотношение между ними (искать минимум совокупных затрат этих групп) и, таким образом, определять распределение усилий между этими четырьмя направлениями. Жизнь показала несовершенство их подхода к управлению затратами на качество, считающего приемлемым, по существу, некоторый уровень брака. С другой стороны, предложенная этими учеными классификация затрат может быть весьма полезна.

Еще один выдающийся ученый Филип Кросби отметил, что для минимизации затрат на качество важно «делать все правильно с первого раза», другими словами, надо стремиться к нулевому уровню дефектов. Если придерживаться такой точки зрения, то полезно знать затраты, чтобы все сделать так, как надо (названные ценой соответствия), и затраты, обусловленные исправлением ошибочных действий (цену несоответствия). В отличие от предшественников, Ф. Кросби использовал величину затрат на качество не для непосредственного принятия решений, а для идентификации на «решетке зрелости» стадии развития организации в отношении к проблемам качества.

Э. Деминг предлагал для решения проблем качества программу из 14 пунктов. Несмотря на то, что он не видел необходимости в точном определении затрат на качество и считал это пустой тратой времени, его программа была ориентирована на их снижение благодаря действенному менеджменту (в том числе управлению взаимоотношениями с трудовым коллективом и поставщиками).

Японцы первыми изменили цель систем качества и сформулировали ее как непрерывное совершенствование деятельности для улучшения качества жизни всех заинтересованных сторон (акционеров, сотрудников, покупателей, поставщиков и т. п.) и предложили целый ряд эффективных инструментов совершенствования, при этом они не считали величину затрат самоцелью, она связывалась лишь с направлением действий.

Сегодня уже стало ясно, что традиционные методы управления нуждаются в обновлении, поэтому, когда речь идет о системах качества, мы говорим о новом подходе к менеджменту. Таким образом, возникает потребность в создании экономического механизма, который позволит своевременно выявлять причины негативных явлений в деятельности хозяйствующих субъектов, – механизма, который побуждает к непрерывному

совершенствованию и обеспечивает этот процесс требуемой релевантной информацией. Наличие такого механизма крайне важно, ибо, как утверждал выдающийся специалист в области качества Э. Деминг, 96 % всех дефектов (несоответствий) возникает из-за несовершенства системы и только 4 % – из-за ошибочных действий людей.

Снижение затрат было и остается одной из важных задач любой организации, и навряд ли можно встретить руководителя, не озабоченного этим. Однако на этом пути их ждут многие трудности. Более того, излишнее усердие в этом направлении, сочетающееся с необоснованностью действий, ведет часто к плачевным результатам. Например, сокращение численности сотрудников приводит к уменьшению фонда оплаты труда, но чревато чрезмерными нагрузками на оставшихся людей, результатом чего может стать снижение производительности труда, потеря интереса и ухудшение морального климата. Традиционно расходы на оплату труда выступают как одна из значимых составляющих себестоимости. Однако организация, рассматривающая своих сотрудников как высшую ценность и стремящаяся совместить их интересы со своими, вынуждена провозгласить максимизацию фонда оплаты труда своей высшей целью. Для такой организации становится невозможным снижение себестоимости за счет этого элемента, по крайней мере, непосредственно.

Сама такая постановка вопроса по сути означает, что фонд оплаты труда требуется вывести за рамки традиционной себестоимости. Пока оплата «находится» в себестоимости, рабочая сила рассматривается как ресурс, подлежащий эксплуатации, затраты на который имеет смысл минимизировать для достижения наивысшей возможной ценовой конкурентоспособности. Здесь, однако, следует вспомнить, что сотрудники согласно ISO – это только одна из пяти заинтересованных сторон. Поэтому удовлетворение их потребностей за счет интересов остальных заинтересованных сторон чревато конфликтом интересов, а значит, неприемлемо для организации. Значит, повышать фонд оплаты труда нужно, но только не за счет интересов потребителей, акционеров, поставщиков, местных властей и т. п. Тогда возникает вопрос, за счет чего? Первое – за счет увеличения выручки. Но ее величина зависит от цены и объема продаж. Ценой предприятие не управляет – это прерогатива рынка. На объем продаж влияют многие обстоятельства. Среди них, прежде всего, имидж организации. Существенно влияют и характер рекламы, и способ продвижения товара или услуги на рынок. Не последнюю роль играет и поведение конкурентов. Хотя некоторые факторы находятся во власти предприятия, прямое воздействие на объем продаж, как правило, крайне затруднительно, а результат такого воздействия практически непредсказуем.

Поэтому важно отыскать другие, более прямые и простые пути повышения оплаты труда, например, за счет снижения оставшейся части затрат. Как показывает японский опыт, оптимальный путь в этом направлении для укрепления позиций данной организации в море бизнеса – это непрерывное совершенствование (или постоянное улучшение) всех

аспектов деятельности.

Собственно, именно для этого и предназначены современные системы качества, связанные с идеями TQM (всеобщего менеджмента на основе качества), кайдзен, в значительной степени ISO 9000:2000. В сущности, такие системы, как бы они ни назывались, направлены на систематическое снижение затрат деятельности организации для увеличения зазора между себестоимостью продукции и продажной ценой (но только не за счет фонда оплаты труда). Увеличение зазора может быть использовано как на рост фонда оплаты труда, что обеспечивает эффективное материальное стимулирование сотрудников, так и на многие другие направления действий. Можно, например, в одностороннем порядке снизить продажные цены, вступая, таким образом, в ценовую конкуренцию. Можно повышать в одностороннем порядке закупочные цены, стимулируя таким образом развитие поставщика. Можно аккумулировать высвободившиеся средства в фонде развития в преддверии очередного реинжиниринга бизнеса. Можно вкладываться в венчурные фонды, стремясь получить в свое распоряжение ноу-хау для очередного витка развития. Данный список возможностей легко продолжить.

Для непрерывного совершенствования и снижения себестоимости нужны конкретные объекты. Такие объекты есть – это все виды потерь, возникающие в ходе деятельности организации. Японцы называют все такие потери словом «муда» и классифицируют их для удобства анализа.

Специалисты в области качества выделяют следующие виды потерь, которые, в свою очередь, служат постоянными объектами совершенствования:

- потери перепроизводства;
- потери, связанные с запасами;
- потери от ремонта или отбраковки;
- потери, связанные с нерациональными движениями;
- отходы производства;
- простои;
- потери, связанные с транспортировкой;
- потери времени.

Термин «муда» (что значит потери) часто используется в Японии вместе с термином «мура» (что значит нерегулярность) и термином «мури» (что значит работа с напряжением). Поскольку они все ведут, в конечном счете, к потерям, их объединяют в термине «3Му». Прокомментируем кратко основной список потерь.

Когда производится «лишняя» продукция, которая не находит немедленного спроса, возникают избыточные запасы, требующие расходов на хранение и омертвляющие капитал, затраченный при их производстве.

Излишний запас, как и залежалая продукция, омертвляет капитал и снижает такой важный показатель, как коэффициент оборачиваемости оборотных средств. Известный способ борьбы с запасами – организация производства по системе «точно вовремя», или *Just-in-time*.

Ремонт оборудования и продукции – это, пожалуй, самые очевидные виды потерь. Для борьбы с ними в Японии разработана целая философия с яркими практическими достижениями, которая называется ТРМ (*Total Productive Maintenance*), что можно перевести как всеобщий уход за оборудованием.

Экономные и отточенные движения, несомненно, способствуют точности и качеству выполнения всех операций.

Конечно, в некоторых производствах отходы неизбежны. Но и в таких случаях можно минимизировать их уровень и ослабить связанные с ними негативные последствия (минимизация использования упаковки, оптимизация технологий).

Простой неприемлемы безотносительно к тому, чем они обусловлены. Отсутствие сырья или комплектующих, отказ оборудования или отвлечение сотрудника – все ведет к неприемлемым ситуациям и нуждается в искоренении, что особенно актуально для сферы услуг, где нерегулярность – одна из основных проблем.

С точки зрения конечного потребителя все виды транспортировки сырья, промежуточных продуктов или готовых изделий – суть потери, поскольку они не создают для потребителя никакой добавленной ценности, что необходимо принимать во внимание при разработке логистических цепей.

Все виды прямых или косвенных потерь времени тоже оборачиваются потерями. При этом потери времени практически невозполнимы.

Кроме перечисленных видов потерь стоит еще отметить потери, вызванные недостаточной квалификацией персонала.

Выявив на предыдущем этапе объекты совершенствования, необходимо эти объекты локализовать. Для этого удобно воспользоваться процессным описанием всех действий, идущих в организации (процессным подходом). Полученный при описании бизнес-процессов горизонтальный срез деятельности предприятия будет полезен в решении многих проблем. Благодаря ясной визуализации деятельности могут быть выявлены этапы бизнес-процессов, ограничивающие эффективность деятельности нашего предприятия, этапы бизнес-процессов, не добавляющие ценность для покупателя или даже не обусловленные насущной потребностью производителя (выполняемые по традиции или по потерявшей надобность привычке). Самое главное, такое представление бизнеса позволяет связать каждое наше действие с затратами и тем самым разрушить основополагающее для традиционной организации управленческого учета утверждение, что затраты возникают в результате производства единицы продукции. На самом деле выпуск аналогичной продукции можно организовать с разными затратами, уровень которых определяется теми действиями, которые мы для этого совершаем. Таким образом, в рамках

системы управленческого учета будет отражена следующая взаимосвязь: решение о производстве продукции для удовлетворения заказа потребителя порождает решение о действиях, которые надо осуществить для этого производства, реализации продукции и послепродажного обслуживания, а действия порождают затраты. Это «переводит» большую часть накладных расходов в разряд переменных (при этом меняется объект, с которым связывается динамика затрат), а значит, делает их управляемыми.

Собранная таким образом информация о затратах позволит ранжировать работы по совершенствованию с точки зрения ожидаемых вкладов в снижение себестоимости.

Однако для непрерывного совершенствования требуется инструмент, позволяющий своевременно и эффективно реализовывать все функции управленческого цикла (планирование – контроль – анализ). В качестве такого инструмента целесообразно использовать полные бюджетные системы.

Основной аргумент в обоснование целесообразности использования полной бюджетной системы как инструмента управления при данном стиле менеджмента базируется на цикличности бюджетного процесса. Этот аргумент состоит в возможности распространения цикла Шухарта – Деминга для изучения экономического аспекта деятельности предприятия, что предоставляет возможность непрерывно совершенствовать ее. Тем не менее требуется переосмыслить некоторые аспекты традиционной организации бюджетного процесса.

Во-первых, при бюджетировании надо перейти от сугубо финансовых целей, достижение которых контролируется в рамках традиционного подхода, к сбалансированной системе показателей, раскрывающей стратегическое видение с позиций различных заинтересованных сторон и детализирующей его до уровня отдельных индивидов и элементарных операций, с помощью которых описываются бизнес-процессы. В сочетании с постоянным, систематическим и целенаправленным давлением на себестоимость это будет способствовать укреплению позиций бизнеса.

В связи с необходимостью фокусирования деятельности предприятия на предпочтениях конкретных потребителей и гибкого управления затратами в зависимости от их поведения приходится пересмотреть и подход к формированию себестоимости продукции (услуг). Ибо традиционная методика учета затрат не позволяет получить прозрачную картину их взаимосвязи с поведением рынка, а значит, и действительно управлять величиной затрат. Для этого, в частности, при составлении бюджета продаж важно расширить перечень факторов, влияющих на величину выручки.

В этом контексте представляется полезной и методика калькулирования себестоимости, бюджетирования и управления на основе видов деятельности (*Activity based costing – activity based budgeting – activity based management*). Она позволяет преодолеть ряд трудностей, характерных для классического подхода к формированию себестоимости по статьям калькуляции и элементам затрат.



Оценивание затрат по данной методике обеспечивается процессным описанием бизнеса по стандартам ISO серии 9000:2000. В результате применения этой методики формируется взаимосвязь между действиями, осуществляемыми для выпуска продукции и удовлетворения клиента (операциями), и величиной затрат, которые ими порождаются. Кроме того, снимается проблема накладных расходов. Смещение точки зрения с объема производства на операции меняет характер поведения львиной доли накладных расходов, которые по существу становятся переменными по отношению к объему операций. В таком случае анализ этих затрат представляется очень полезным, поскольку дает дополнительную релевантную информацию о причинах их поведения и о возможностях снижения, в отличие от традиционного подхода.

Отметим, что в рамках полной бюджетной системы затраты целесообразно представлять в различных ракурсах, используя их разные классификации. В этой связи возможно использовать все классификации, возникшие в ходе становления и развития концепции TQM.

Так, классификацию Ф. Кросби (цена соответствия и цена несоответствия) целесообразно использовать на этапе составления операционных бюджетов, устанавливая «идеальные» нормативные затраты на единицу объекта калькулирования, что позволит получить картину того, какова будет деятельность предприятия, направленная на получение качественной продукции с первого раза. При этом обнаруженные отклонения фактических данных от бюджетных дадут цену несоответствия. Классификацию А. Фейгенбаума и Дж. Джурана можно использовать при подготовке заключительных бюджетных отчетов (сводок) для аккумуляции статистической информации и проведения сравнительного анализа этих затрат. Особенно важной представляется динамика затрат, обусловленных внешним браком, поскольку этот фактор оказывает существенное влияние на имидж организации и, следовательно, на объем продаж.

Для воплощения принципа непрерывного совершенствования естественно также остановить свой выбор на технике скользящего бюджетирования, так как она создает механизм, «понуждающий» к постоянному пересмотру сложившегося положения вещей. При этом наибольший эффект для оперативного вмешательства и принятия корректирующих решений достигается при такой организации учета, которая позволяет выявлять отклонения в режиме реального времени. Конечно, и сам механизм учета должен стать объектом непрерывного совершенствования.

### **Рекомендуемая для изучения литература**

1. Анисимов, В. П. Метрология, стандартизация и сертификация (в сфере туризма): Учеб. пособие / В.П. Анисимов, А.В. Яцук. – М.: Альфа-Книга, 2006.
2. Балаева, О.Н., Эра услуг – требуются профессионалы / О.Н. Балаева, М.Д. Предводителяева // Бизнес-образование. – 2002. – № 2.
3. Баумгартен, Л.В. Управление качеством в туризме: практикум / Л.В. Баумгартен. – М.: Кнорус, 2008.
4. Москвин В.А. Управление качеством в бизнесе / В.А. Москвин. – М.: Финансы и статистика, 2006.
5. Разуванов, В.М. Менеджмент качества в туризме и гостеприимстве: учеб.- практическое пособие/ В.М.Разуванов. – Минск: БГЭУ, 2011. – 157с.
6. Харрингтон, Дж. Совершенство управления процессами / Дж. Харрингтон. – М.: Стандарты и качество, 2007.
7. Хилл, Н. Измерение удовлетворенности потребителя по стандарту ИСО 9000:2000 / Н. Хилл, Б. Сельф, Г. Роше. – М.: Экономика, 2004.
8. Холп, Л., Что такое «шесть сигм»? Революционный метод управления качеством / Л. Холп, П. Панде – М.: Альпина бизнес-букс, 2006.
9. Чернышев, Б. Менеджмент в сервисной экономике: сущность и содержание / Б. Чернышев. // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 1.
10. Шапиро, В.Д., Управление качеством: учеб. пособие для студентов ВУЗов, обучающихся по специальности «Управление качеством» / В.Д. Шапиро, И.И. Мазур – М.: ОМЕГА-Л, 2007.
11. Щепетова, С.Е. Система экономики качества / С.Е. Щепетова, Ю.А. Адлер. – М.: Стандарты и качество, 2007.
12. Parasuraman, A. SERVQUAL: a Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality / A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L Berry. // Journal of Retailing. – 1988. – Spring.
13. Teas, R.K. Expectations, Performance Evaluation, and Customers' Perceptions of Quality / R.K. Teas // Journal of Marketing – 1993. – Vol. 57, Iss4, Oct.

## Тема 12. ИНСТРУМЕНТАРИЙ ИЗМЕРЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ

### План лекции

Теоретические основы потребительской удовлетворенности. Процессуальные и результирующие факторы измерения потребительской удовлетворенности.

Модели и методы, используемые при анализе качества сервиса и совершенствовании менеджмента организаций: Gap-модель, модель SERVQUAL, метод зоны толерантности, метод тайного посетителя, метод критических инцидентов.

Трактовка понятия «качество услуг» более 20 лет оживленно обсуждается специалистами. Предлагаемые различными научными школами подходы к управлению качеством услуг разнообразны. Многие из них «отправной точкой» принимают соотношение ожиданий потребителя и восприятия полученной услуги. Такая логика актуальна в первую очередь для услуг, качество которых трудно оценить на основании объективных характеристик. Специалистами разработан ряд концепций, получивших практическое применение при управлении качеством услуг. Самые известные подходы, основанные на этой логике, – модель Gap, инструмент SERVQUAL, анализ зоны толерантности. Ниже обсудим направления их практического применения.

Модель Gap (от англ. gap – разрыв) разработана американскими исследователями А. Парашураманом, В.А. Зайтамл, Л.Л. Берри (рисунок 14). В ней выделяются возможные несоответствия при предоставлении услуги. Величина и направление разрывов оказывают влияние на ее качество. Ключевым является разрыв между элементами «ожидаемая услуга» и «воспринятая услуга» (Gap 5), причем под «разрывом» подразумевается превышение ожиданий потребителя над оценкой услуги, полученной в действительности. Услуга является качественной, если разрыв отсутствует. Существование разрыва 5 обусловлено Gap 1 – 4.



Рисунок 14 – Модель Gap

Gap 1 возникает, если в организации отсутствует четкое представление о предпочтениях «своего» потребителя, его ожиданиях, стереотипах поведения. Это связано, как правило, с тем, что маркетинговые исследования не проводятся или мало ориентированы на изучение потребителей либо результатам исследования не уделяется должного внимания.

Gap 2 возникает, если представления менеджеров об ожиданиях потребителей не учтены в разрабатываемых стандартах предоставления услуги. Это может быть вызвано неясностью организационных целей в управлении качеством услуг, малостью ресурсов, направляемых на обеспечение управления.

Gap 3 появляется, если разработанные стандарты не реализуются на практике или выполняются не полностью. Причинами могут быть несоответствие квалификации работников или используемых технологий выполняемым задачам, туманная постановка задач менеджерами, несовершенство систем коммуникаций и контроля, несогласованность действий сотрудников фронт-офиса и бэк-офиса.

Gap 4 может быть обусловлен тем, что организация умышленно или случайно формирует у потребителей ложное представление о предлагаемой услуге. К его источникам можно отнести неэффективные коммуникации между контактными персоналом и сотрудниками, формирующими рекламную политику, завышенные обещания, желание организации представить услугу в более выгодном свете. Отметим «цепную реакцию» возникновения разрывов

1 – 3 и относительную автономность появления разрыва 4. Возникновение разрыва 1 влечет разрывы 2 и 3, появление же разрыва 4

между предоставлением услуги и внешними коммуникациями с тремя другими разрывами последовательно не связано.

Модель Gap позволяет увидеть процесс предоставления услуги в целом, выявить возможные источники ее неудовлетворительного качества.

Инструмент SERVQUAL (сокращение от *Service Quality*) также разработан А. Парашураманом, В.А Зайтамл и Л.Л Берри для определения качества услуг. Он предполагает измерение качества услуги с помощью количественного показателя – индекса качества SQI (*Service Quality Index*), отражающего соотношение воспринятого и ожидаемого качества услуги. Расчет индекса качества основывается на результатах анкетирования потребителей услуги. При этом используются две базовые анкеты – для измерения ожиданий потребителя и его восприятия качества полученной услуги. Базовые анкеты адаптируются с учетом специфики деятельности организации, особенностей предоставляемой услуги. Респонденты отвечают на вопросы с помощью семибалльной шкалы Лайкерта («Абсолютно не согласен» – «Абсолютно согласен»). При обработке вопросы можно сгруппировать в блоки по 4 – 5 в соответствии с детерминантами (критериями) качества: осязаемостью (вопросы 1 – 4), надежностью (вопросы 5 – 9), отзывчивостью (вопросы 10 – 13), уверенностью (вопросы 14 – 17), эмпатией (вопросы 18 – 22).

«Осязаемость» подразумевает объективные характеристики элементов физического окружения при предоставлении услуги – помещения, оборудования, внешнего вида персонала. Под «надежностью» понимается способность предоставлять обещанную услугу аккуратно и в срок. «Отзывчивость» предполагает желание помочь потребителям и предоставить услугу незамедлительно. «Уверенность» означает компетентность, вежливость работников и их способность создавать атмосферу доверия и сохранения конфиденциальности. «Эмпатия» – забота, индивидуальное внимание к потребителям.

По каждой из детерминант рассчитывается частный индекс качества (разность между воспринятым и ожидаемым уровнем качества услуги). Полученные значения усредняются с учетом приоритетности для потребителя оцениваемых детерминант, что дает общий индекс качества SQI. О высоком качестве предоставляемой услуги свидетельствует неотрицательное значение SQI (воспринятое качество полученной услуги оценивается не ниже, чем ожидаемое).

Отношение специалистов к инструменту SERVQUAL неоднозначно: критике подвергается как его содержательный аспект, так и особенности практического использования. Оппоненты отмечают, что формулировки некоторых вопросов базовых анкет SERVQUAL, относящихся к различным детерминантам, частично пересекаются, что, во-первых, затрудняет сбор информации, а во-вторых, может привести к неверному ее толкованию. Кроме того, кажется, что у потребителей велико искушение, не задумываясь, присвоить ответу наибольший балл. Однако разработчики SERVQUAL рассчитывают на здравомыслие респондентов, которые руководствуются

разумными представлениями о возможном качестве данной услуги, учитывая ее цену, характер рекламы и другие аспекты. Спорной является и процедура анкетирования: одни исследователи полагают, что анкета «Ожидания» должна заполняться до получения услуги, другие – одновременно с анкетой «Восприятие» после получения услуги. Ответы на вопросы анкет требуют времени, так что возникает вопрос о мотивации анкетлируемых потребителей.

Что касается результатов, полученных с помощью анкет SERVQUAL, и в частности ключевого показателя – общего индекса качества SQI, то главная проблема – невысокая степень его информативности: само по себе значение индекса может сигнализировать лишь о соответствии оцениваемой услуги качественной/некачественной категории. Общий SQI отражает, скорее, «среднюю температуру по больнице», т. е. низкая оценка индекса по одной из детерминант может быть компенсирована высокой оценкой по другой, общее же значение SQI при этом окажется удовлетворительным. Значение индекса «– 1» может соответствовать сразу нескольким парам оценок ожидаемой/воспринятой услуги: 7/6, 2/1, что несет, естественно, различную смысловую нагрузку. Таким образом, разработка конкретных рекомендаций требует детального анализа значений отдельных детерминант, а также соответствующих индексов качества.

Наряду с моделью Gap и инструментом SERVQUAL при управлении качеством услуг может использоваться зона толерантности (*Zone of tolerance*) (рисунок 15).

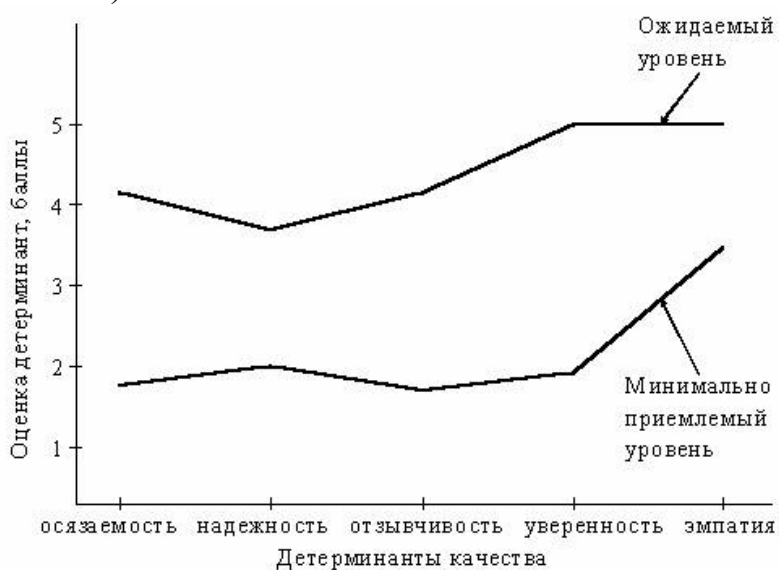


Рисунок 15 – Зона толерантности

Ее построение и анализ также предполагают обращение к анкетам SERVQUAL, при этом к двум анкетам, описанным выше, добавляется третья, с помощью которой оценивается минимально приемлемое для потребителя качество услуги. Зона толерантности представляет разрыв между оценками «ожидаемого» и «минимально приемлемого» качеств услуги. Ширина зоны по каждой из детерминант численно определяется как разность значений соответствующих оценок «ожидаемой» и «минимально приемлемой» анкет

SERVQUAL. Таким образом, зона толерантности отражает диапазон «терпимости» потребителей к внешнему виду персонала, помещению, оборудованию, соблюдению сроков предоставления услуги, отзывчивости, вежливости работников, их профессиональным знаниям и навыкам, способности создавать атмосферу доверия и сохранить конфиденциальность, степени проявления индивидуальности подходов к обслуживанию.

Соотнесение оценок детерминант качества полученной услуги, рассчитанных в результате обработки анкеты «Восприятие», с зоной толерантности позволяет сделать вывод о восхищении потребителей качеством полученной услуги (в случае расположения воспринятых оценок выше зоны толерантности), об их удовлетворенности (при попадании воспринятых оценок в зону толерантности) или о неудовлетворенности (когда оценки находятся ниже зоны толерантности).

SERVQUAL, модель Gap и анализ зоны толерантности могут, без сомнения, применяться независимо. Однако комбинирование этих подходов позволяет детально подойти к управлению качеством услуг. Предлагаемые сочетания могут быть рассмотрены для двух сценариев. В соответствии с первым сценарием предложение услуг/услуги является новым бизнесом компании.

В данном случае при управлении качеством услуг целесообразно использование модели Gap и анализа зоны толерантности.

При формировании нового сервисного направления построение модели Gap превентивно, так как позволяет последовательно «задать» отсутствие разрывов 1 – 3, а также разрыва 4, предотвратив возникновение разрыва 5 между ожиданиями потребителей и их восприятием полученной услуги. При этом, можно использовать зоны толерантности для предотвращения появления разрыва 1 модели Gap – несоответствия между представлениями менеджеров об услуге и ожиданиями потребителей. Применение зоны толерантности в данном случае направлено на изучение предпочтений потребителей, их ожиданий, терпимости к вариациям качества, а также для выделения групп потребителей. Для этого полезен анализ ширины зоны толерантности и ее расположения по оси ординат. Возможные комбинации отражены матрицей «Уровень/ширина зоны толерантности» (рисунок 16).

Оценка детерминант	высокая	Только по высшему классу и никак иначе	Мне бы чего-нибудь... эдакого...
	низкая	Приходится довольствоваться малым	Не знаю, чего хочу, но много не надо
		узкая	широкая
		Ширина зоны толерантности	

Рисунок 16 – Матрица «Уровень/ширина зоны толерантности»

Квадранты соответствуют различным группам потребителей. Расположение зоны толерантности в левом нижнем квадранте характерно для потребителей, имеющих четкое представление о желаемой услуге, чьи требования при этом невысоки. Квадрант «Только по высшему классу и никак иначе» информирует, что потребители весьма взыскательны, причем их желания точно осознаны. Широкая зона толерантности (правая половина матрицы) характерна для потребителей, не имеющих четких требований к качеству услуги, однако полагающих, что либо оно должно быть в принципе высоким (правый верхний квадрант), либо на высокое качество рассчитывать вряд ли придется («Не знаю, чего хочу, но много не надо»).

Второй сценарий актуален для организаций, уже действующих на рынке услуг. Использование обсуждаемых подходов позволяет оценить качество предлагаемых услуг и разработать предложения по его совершенствованию. Неплохо сочетать использование инструмента SERVQUAL, анализа зоны толерантности (с учетом оценок восприятия полученной услуги), а также модели Gap.

Рассчитанный с помощью инструмента SERVQUAL общий SQI предполагает несколько направлений анализа, один из которых – мониторинг общего индекса качества. Отклонение значения индекса от средних результатов прошлых периодов может быть обусловлено изменением предпочтений потребителей, их реакцией на проведение запланированных организационных изменений или случайных вариаций при предоставлении услуги. Другое направление анализа – расчет и сравнение общего индекса качества для различных услуг, предоставляемых диверсифицированной компанией, т. е. использование SQI как элемента проведения портфельного анализа. Кроме этого можно рекомендовать определение и сопоставление этого показателя для аналогичных услуг, предлагаемых различными отделениями или филиалами организации. В таком случае общий SQI может выступать в качестве критерия контроля деятельности бизнес-единиц, показателя, используемого при стандартизации продуктов деятельности организации, выявлении подразделений-лидеров.

Особого внимания заслуживает знак общего SQI. Его положительное значение говорит о высоком качестве услуги, отрицательное – о некачественной услуге и соответственно о существовании разрыва 5 в модели Gap.

В связи с этим разумно использовать анализ Gap в сочетании с матрицей «Уровень/ширина зоны толерантности», чтобы определить источники возникновения разрывов 1 – 4 и последующей их минимизации/ликвидации.

Как уже упоминалось, управление качеством услуг предполагает анализ не только общего SQI, но и частных индексов, которые по разным детерминантам могут существенно отличаться или даже иметь иной знак, чем общий индекс качества. Положительное значение частного индекса



информирует, что потребители удовлетворены полученной услугой по соответствующей детерминанте в большей степени, чем ожидалось. На первый взгляд, это несомненно хорошо для организации. Между тем высокий положительный частный SQI может возникнуть из-за неоправданно обильного расходования организационных ресурсов. С другой стороны, выдающийся высокий частный SQI можно рассматривать как уровень качества, который организация в состоянии обеспечить и до которого, возможно, стоит растить индексы и других детерминант, дабы получить высокое и при этом однородное по всем детерминантам качество предоставляемой услуги. Такое решение также требует ответа на вопрос «стоит ли овчинка выделки», т. е. соотношения затрат и возможных выгод организации от предполагаемых управленческих действий.

Отрицательное значение частного индекса сигнализирует, что потребители не в восторге от полученной услуги (по данной детерминанте). Ситуация требует дополнительного анализа. Решающим является рассмотрение детерминант – «виновниц» неудовлетворительного качества с использованием зоны толерантности, построенной на основании всех трех типов анкет. Особое внимание следует уделить анализу «места» оценок детерминант воспринятого качества относительно зоны толерантности, причем определяющая роль отводится не столько разнице между ожиданиями потребителей и восприятием полученной услуги, сколько разрыву между воспринятой и минимально приемлемой оценками детерминант. Если оценка воспринятого качества ниже «минимально приемлемого», ситуация достаточно ясна и говорит о плохом, с точки зрения потребителя, предоставлении услуги по данной детерминанте. Интерпретация же расположения оценок восприятия услуги «внутри» зоны толерантности неоднозначна. Условно выделив в зоне толерантности три подзоны, можно определить попадание в них воспринятых оценок клиентов как «скорее удовлетворен» (верхняя часть), «скорее неудовлетворен» (нижняя часть) и промежуточное положение. Если оценка восприятия укладывается в подзону «скорее удовлетворен», то со стороны организации требуются менее срочные действия по повышению уровня восприятия, чем в случае положения «скорее неудовлетворен». Выделение именно трех подзон, разумеется, является предметом обсуждения, так же как и существование четких границ между ними. Можно предположить, что определяющими являются ширина зоны толерантности, сфера деятельности организации, изменчивость потребительских предпочтений, специфика конкуренции.

Как уже отмечалось выше, модель Gap, инструмент SERVQUAL и анализ зоны толерантности основываются на соотношении ожидания и восприятия потребленных услуг. Однако эта методология чревата возникновением ряда «ловушек», первопричинами которых являются прежде всего ориентация организации на текущую ситуацию и отсутствие долгосрочного взгляда на бизнес.

Так, некоторые сервисные организации предлагают на рынке «то, что могут», они рассчитывают, что их услуги обязательно покажутся

качественными хоть каким-то потребителям. Вследствие трансформации потребительских предпочтений, появления услуг-заменителей, изменения стратегии конкурентов пассивность и ориентация на случайного потребителя могут привести к «неожиданной» ситуации, когда предлагаемые организацией услуги окажутся невостребованными никем. Другие организации, напротив, настолько фокусируются на запросах определенного потребителя, что выступают «марионеткой в его руках».

Стремясь удовлетворить текущие запросы, не стоит забывать, что ожидания потребителя – величина весьма изменчивая, испытывающая влияние разнообразных факторов, среди которых – экономическая ситуация, общественное мнение, стандарты потребления, мода. Сервисная организация, продолжающая «жить вчерашним днем», скорее всего, окажется не в состоянии оперативно перераспределить ресурсы и обеспечить по-прежнему высокий уровень качества услуг.

Подход, основанный на соотношении ожиданий и восприятия потребителя, на первый взгляд может показаться бессмысленным при отсутствии или слабости компаний-конкурентов или отсутствии услуг-заменителей. Подобное состояние «благоденствия» возможно в первую очередь для организаций, предлагающих по-настоящему уникальные услуги и действующих на рынках, характеризующихся высокими входными барьерами. Благодушные организации, не попадающие в эту категорию, живут на вулкане – на рынок могут выйти новые конкуренты, способны активизироваться и уже существующие, вероятно появление услуг-субститутов, что, несомненно, чревато дурными последствиями. «Болевой точкой» в этом случае снова выступает отсутствие анализа внешней среды.

Еще одна западня поджидает сервисные организации, полагающие, что «совершенству нет предела», и ставящие целью обеспечение такого высокого уровня качества услуг, чтобы его воспринятая оценка существенно превышала ожидания потребителей. Но, во-первых, это может быть не нужно с точки зрения эффективности расходования организационных ресурсов, а во-вторых, потребители таким образом приучаются к высокому качеству, вследствие чего их ожидания могут расти и вынуждать организацию, стремящуюся не потерять своих потребителей, дальше повышать качество услуг, попадая в замкнутый круг. Избежать перечисленных рифов можно прежде всего при акценте внимания на обеспечение качества услуг в стратегическом контексте и отказе от ориентации исключительно на текущую ситуацию. Ниже приведены примерные анкеты инструментария SERVQUAL

#### ОЖИДАНИЯ

Эти вопросы касаются Вашего мнения по поводу \_\_\_\_\_ услуг. Пожалуйста, укажите, в какой степени, по Вашему мнению, организации, предлагающие \_\_\_\_\_ услуги, должны обладать характеристиками, описанными в каждом утверждении. Если Вы полностью согласны, отметьте число 7. Если полностью несогласны – число 1. Если Ваше мнение не столь категорично – отметьте одно из промежуточных чисел.

В анкете нет правильных или неправильных ответов – мы заинтересованы в том, чтобы узнать о Ваших ожиданиях относительно организации, предлагающей \_\_\_\_\_ услуги.

1. Оборудование в этих организациях должно быть современным.	1234567
2. Элементы физического окружения в этих организациях должны быть привлекательными.	1234567
3. Сотрудники этих организаций должны быть хорошо одеты и опрятны.	1234567
4. Внешний вид элементов физического окружения этих организаций должен соответствовать типу предоставляемых услуг.	1234567
5. Когда эти организации обещают предоставить услугу к определенному сроку, они должны выполнить это обещание.	1234567
6. Когда у потребителей возникают проблемы, эти организации должны проявлять сочувствие и стремиться успокоить потребителей.	1234567
7. Эти организации должны иметь надежную репутацию.	1234567
8. Они должны предоставлять услуги в обещанное время.	1234567
9. Эти организации должны вести записи аккуратно.	1234567
10. От этих организаций не следует ожидать, что они информируют потребителей, когда точно услуга будет предоставлена.	1234567
11. Со стороны потребителей нереалистично ожидать незамедлительного предоставления услуги сотрудниками этих организаций.	1234567
12. Сотрудники не всегда должны испытывать желание помочь потребителям.	1234567
13. Если сотрудники слишком заняты, чтобы незамедлительно удовлетворить просьбы потребителей, это нормально.	1234567
14. Потребители должны иметь основания для доверия сотрудникам этих организаций.	1234567
15. Потребители должны чувствовать себя в безопасности при общении с сотрудниками этих организаций.	1234567
16. Сотрудники этих организаций должны быть вежливы.	1234567
17. Сотрудники должны получать со стороны этих организаций адекватную поддержку для хорошего выполнения своей работы.	1234567
18. От этих организаций не следует ожидать проявления индивидуального внимания к потребителям.	1234567
19. От сотрудников этих организаций не следует ожидать проявления персонального внимания к потребителям.	1234567
20. Нереалистично ожидать от сотрудников этих организаций знаний нужд потребителей.	1234567
21. Нереалистично ожидать, что эти организации ориентированы на интересы потребителей.	1234567
22. От этих организаций не следует ожидать удобных для всех потребителей часов работы.	1234567

## ВОСПРИЯТИЕ

Следующие вопросы касаются Вашей оценки услуги, предоставляемой организацией N. Для каждого утверждения укажите, пожалуйста, насколько N соответствует характеристикам, описанным в каждом утверждении. Если Вы полностью согласны, отметьте число 7. Если полностью несогласны — число 1. Если Ваше мнение не столь категорично — отметьте одно из промежуточных чисел. В анкете нет правильных или неправильных ответов — мы заинтересованы в том, чтобы узнать о Вашем восприятии услуги, предоставляемой организацией N.

1. N имеет современное оборудование.	1234567
2. Элементы физического окружения N привлекательны.	1234567
3. Сотрудники N хорошо одеты и опрятны.	1234567
4. Внешний вид элементов физического окружения N соответствует типу предоставляемых услуг.	1234567
5. Когда N обещает предоставить услугу к определенному сроку, она выполняет это обещание.	1234567
6. Когда у Вас возникают проблемы, N проявляет сочувствие и стремится успокоить Вас.	1234567
7. N имеет надежную репутацию.	1234567
8. N предоставляет услуги в обещанное время.	1234567
9. N ведет записи аккуратно.	1234567
10. N не информирует потребителей, когда точно услуга будет предоставлена.	1234567

11. Вы не получаете услугу от сотрудников N незамедлительно.	1234567
12. Сотрудники N не всегда испытывают желание помочь потребителям.	1234567
13. Сотрудники N слишком заняты, чтобы незамедлительно удовлетворить просьбы потребителей .	1234567
14. Вы можете доверять сотрудникам N.	1234567
15. Вы чувствуете себя в безопасности при общении с сотрудниками N.	1234567
16. Сотрудники N вежливы.	1234567
17. Сотрудники N получают со стороны своей организации адекватную поддержку для хорошего выполнения работы.	1234567
18. N не проявляет к Вам индивидуальное внимание.	1234567
19. Сотрудники N не проявляют к Вам персональное внимание.	1234567
20. Сотрудники N не знают Ваших нужд.	1234567
21. N не ориентирована на Ваши интересы.	1234567
22. Часы работы N удобны не для всех потребителей.	1234567

Однако для предметной, опытной оценки качества услуг организации сервиса все чаще прибегают к помощи метода тайного посетителя «*Mystery shopper*».

Суть метода «тайный покупатель» сводится к тому, что специально обученный «агент» (интервьюер) приходит в наблюдаемую организацию под видом обычного посетителя. «Тайным покупателем» проводится диагностирование и оценка организации по значимым для исследования характеристикам согласно разработанной легенде. При этом агент только смотрит, слушает и анализирует то, что происходит, и только после посещения организации заносит необходимые оценки в оценочную форму.

Преимуществом данного метода является возможность проанализировать качество услуг глазами реального потребителя (провести оценку, приближенную к мнениям потребителей). Результаты такой оценки позволяют выявить рыночные преимущества и недостатки компании и ее конкурентов. Недостатком метода является невозможность полного исключения влияния субъективного фактора, поэтому для проведения оценки лучше всего обращаться все-таки в сторонние исследовательские компании.

Различные подразделения хотят получить разную информацию о состоянии дел в компании и ставят свои цели выше всех других. Для того чтобы проверка «тайный покупатель» была эффективной, надо, чтобы ее программа была вписана в стратегические планы и цели развития компании.

Компания-поставщик услуг *mystery shopping* может помочь вам при создании программы «тайный покупатель» от начала до конца, но компании-клиенту необходимо согласовать множество принципиальных вопросов до того, как начнется разработка программы *mystery shopping*. В противном случае этот процесс может растянуться, что чаще всего вредит не только отношениям клиента и заказчика, но и вынуждает компанию терять деньги и время.

Предлагаем примерную форму проведения телефонного опроса по методу *mystery shopping* в гостиничных комплексах (притом метод не ограничивается телефонным разговором или посещением, возможна также рассылка писем, электронных писем и любой иной коммуникационный

обмен).

Для удобства и большей эффективности выполнения исследования следует:

I. В начале документа отдельно прописывать «легенду» звонящего.

II. Записать вопросы, на которые необходимо получить ответ, и составить форму для конспекта ожидаемых и реальных ответов на них и дополнительных замечаний.

III. Составить форму для общего впечатления о звонке.

Форма отчета для подобного исследования может выглядеть так:

1. История звонящего:

«Мужчина с женой и ребенком 11 лет хотят отдохнуть в КО “ZZZ” 10 дней. Приезжают в комплекс впервые. О комплексе узнали от знакомых. Хотели бы остановиться в двухкомнатном номере, согласны на дополнительную кровать. Хотелось бы сориентироваться по ценам. Помимо прочих развлечений интересуют экскурсии и дайвинг».

Итак, на какие вопросы необходимо ответить для себя компании, собирающейся провести у себя *mystery shopping*.

2. Вопросы, на которые нужно получить ответ:

<b>Вопросы</b>	<b>Предполагаемый ответ администратора</b> <i>(в зависимости от маркетинговой политики компании)</i>	<b>Реальный ответ администратора</b>	<b>Пришлось ли звонящему задавать вопрос, или администратор предоставил информацию сам.</b>	<b>Дополнительные замечания</b>
Мы с женой и ребенком 11 лет хотим отдохнуть в КО «ZZZ» 10 дней.	Вы уже были у нас? Откуда Вы узнали о комплексе?			
Есть ли у Вас двухкомнатные номера?	Перечисление вариантов.			
Что Вы можете предложить нам?	Перечисление вариантов если уже не сказали.			
Сколько это будет стоить всего на этот срок?	Информация о пакетах и скидках.			
Как мы сможем питаться у Вас?	Перечисление информации о питании.			
Сориентируйте нас по ценам. (Вопрос о питании)	Четкое название цен на питание и разных вариантов.			
Чем можно заняться ребенку и нам в комплексе?	Перечисление дополнительных услуг.			
Бывают ли какие-нибудь экскурсии?	Перечисление экскурсий, или альтернативные советы.			
Скажите, как можно отдохнуть у Вас на воде и можно ли заниматься дайвингом?	Перечисление подходящих услуг, или альтернативные советы.			

### 3. Общее впечатление от разговора.

<b>Эмоциональная составляющая</b>	<b>Общая компетентность, точность ответов, рациональность действий.</b>	<b>Дополнительные сведения о разговоре, внештатные ситуации.</b>

Перед началом опроса следует составить несколько разнообразных «легенд», отслеживающих все дополнительные услуги комплекса, или другую информацию, требующую проверки, распечатать несколько форм (по количеству предполагаемых звонков) и только тогда начинать телефонный опрос. Заполнять формы следует непосредственно в процессе разговора или сразу же после него. Удобно работать вдвоем, используя громкую связь. Один маркетолог ведет разговор, в то время как другой тщательно конспектирует результаты.

Однако следует помнить, что программа *mystery shopping* – это не панацея от всех проблем в организации. Что особенно важно отметить, программу нельзя применять в карательных, контрольно-административных целях, для этого она подходит менее всего. Кроме того, она дает лишь ответ на вопрос о том, что в организации не так, однако о причинах, и тем более вариантах действий, не дает какой-либо информации. Скажем, неприветливость сотрудников может быть прямым следствием неэффективного кадрового менеджмента, отсутствия мотивации, неудовлетворительного лидерства и массы иных причин.

Важно помнить об этом и оценивать необходимость проверки компании «таинственный покупатель» до того, принято решение о старте программы.

Одним из методов оценки качества услуг также является техника критических инцидентов. Этот метод учитывает критические события, которые влияют на удовлетворенность гостя в существенной мере и остаются у клиента в памяти. После этого с помощью специально организованного интервьюирования или анкетирования собираются различные происшествия, критические события и классифицируются, чтобы иметь возможность принимать соответствующие управленческие решения. Метод критических инцидентов может быть применен и в сочетании с другими методами.

#### **Рекомендуемая для изучения литература**

1. Анисимов, В. П. Метрология, стандартизация и сертификация (в сфере туризма): Учеб. пособие / В.П. Анисимов, А.В. Яцук. – М.: Альфа-Книга, 2006.
2. Балаева, О.Н., Эра услуг – требуются профессионалы / О.Н. Балаева, М.Д. Предводителя // Бизнес-образование. – 2002. – № 2.
3. Баумгартен, Л.В. Управление качеством в туризме: практикум / Л.В. Баумгартен. – М.: Кнорус, 2008.
4. Москвин В.А. Управление качеством в бизнесе / В.А. Москвин. – М.: Финансы и статистика, 2006.
5. Разуванов, В.М. Менеджмент качества в туризме и гостеприимстве: учеб.- практическое пособие/ В.М.Разуванов. – Минск: БГЭУ, 2011. – 157с.
6. Харрингтон, Дж. Совершенство управления процессами / Дж. Харрингтон. – М.: Стандарты и качество, 2007.
7. Хилл, Н. Измерение удовлетворенности потребителя по стандарту ИСО 9000:2000 / Н. Хилл, Б. Сельф, Г. Роше. – М.: Экономика, 2004.
8. Холп, Л., Что такое «шесть сигм»? Революционный метод управления качеством / Л. Холп, П. Панде – М.: Альпина бизнес-букс, 2006.
9. Чернышев, Б. Менеджмент в сервисной экономике: сущность и содержание / Б. Чернышев. // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 1.

10. Шапиро, В.Д., Управление качеством: учеб. пособие для студентов ВУЗов, обучающихся по специальности «Управление качеством» / В.Д. Шапиро, И.И. Мазур – М.: ОМЕГА-Л, 2007.
11. Щепетова, С.Е. Система экономики качества / С.Е. Щепетова, Ю.А. Адлер. – М.: Стандарты и качество, 2007.
12. Parasuraman, A. SERVQUAL: a Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality / A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L Berry. // Journal of Retailing. – 1988. – Spring.
13. Teas, R.K. Expectations, Performance Evaluation, and Customers' Perceptions of Quality / R.K. Teas // Journal of Marketing – 1993. – Vol. 57, Iss4, Oct.



## Тема 13. СТАТИСТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

### План лекции

Основные задачи статистического контроля качества. Определение контрольных пределов.

Разновидности контрольных карт. Специализированные типы контрольных карт.

При организации любого производственного процесса возникает задача установки пределов характеристик, в рамках которых произведенная продукция (услуги) удовлетворяет своему назначению. Вообще говоря, существует два «врага» качества продукции: отклонения от плановых спецификаций и слишком большой разброс реальных характеристик изделий (относительно плановых спецификаций). На ранних стадиях отладки производственного процесса для оптимизации этих двух показателей качества часто используются методы планирования эксперимента. Методы контроля качества предназначены для построения процедур контроля качества продукции в процессе ее производства, т. е. текущего контроля качества.

Общий подход к текущему контролю качества достаточно прост. В процессе производства проводятся выборки изделий заданного объема. После этого на строятся диаграммы изменчивости выборочных значений плановых спецификаций в этих выборках и рассматривается степень их близости к заданным значениям. Если диаграммы обнаруживают наличие тренда выборочных значений или оказывается, что выборочные значения находятся вне заданных пределов, то считается, что процесс вышел из-под контроля, и предпринимаются необходимые действия для того, чтобы найти причину его разладки. Такие специально разлинованные бумаги называют контрольными картами Шухарта, который общепризнанно считается первым, применившим на практике методы анализа производственных данных статистически.

В компьютерном варианте контрольных карт наиболее часто встречается ситуация, когда на экране находятся две карты (и две гистограммы), одна из них называется X-картой, а другая – R-картой (см. рисунок 28.).

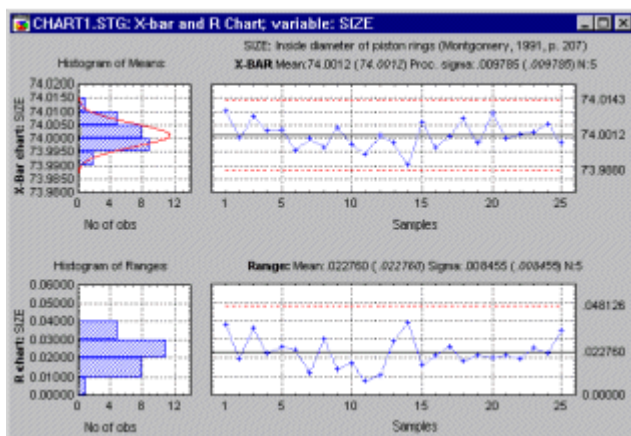


Рисунок 28 – Контрольные карты (пакет *Statistica*)

В обеих контрольных картах по горизонтальной оси откладываются номера соответствующих выборок; по вертикальной оси в случае X-карты отложены выборочные средние исследуемых характеристик, а в случае R-карты – размахи соответствующих выборок. Центральная линия на X-карте будет соответствовать размеру, используемому в качестве стандарта, в то время как центральная линия R-карты будет соответствовать приемлемому (т. е. находящемуся в пределах плановой спецификации) размаху, таким образом, последняя контрольная карта представляет собой карту изменчивости процесса (чем больше изменчивость, тем больше диапазон отклонения от стандарта). Кроме центральной линии, на карте обычно присутствуют две дополнительные горизонтальные прямые, обозначающие верхний и нижний контрольные пределы.

Обычно нанесенные на карты отдельные точки соответствуют выборочным значениям и соединяются прямыми линиями. Если результирующая кривая на графике выходит за верхний или нижний контрольный предел или ее конфигурация выражает определенную тенденцию поведения для следующих друг за другом выборок, то это рассматривается как указание на существование проблем с качеством.

Классификация типов контрольных карт часто осуществляется согласно типам величин, которые выбраны для отслеживания характеристик качества. Так, различают контрольные карты для непрерывных переменных и контрольные карты по альтернативному признаку.

В частности, для контроля по непрерывному признаку обычно строятся следующие контрольные карты.

**X-карта.** На эту контрольную карту наносятся значения выборочных средних для того, чтобы контролировать отклонение от среднего значения непрерывной переменной (например, размеров изделия, прочности материала и т. д.).

**R-карта.** Для контроля за степенью изменчивости непрерывной величины в контрольной карте этого типа строятся значения размахов выборок.

S-карта. Для контроля за степенью изменчивости непрерывной переменной в контрольной карте данного типа рассматриваются значения выборочных стандартных отклонений.

S<sup>2</sup>-карта. В контрольной карте данного типа для контроля изменчивости строится график выборочных дисперсий.

Для контроля качества продукции по альтернативному признаку обычно применяются следующие типы контрольных карт.

C-карта. В таких контрольных картах строится график числа дефектов (в партии, в день, на один станок, в расчете на объем и т. п.). При использовании карты этого типа делается предположение, что дефекты контролируемой характеристики продукции встречаются сравнительно редко, при этом контрольные пределы для данного типа карт рассчитываются на основе свойств распределения Пуассона (распределения редких событий).

U-карта. В карте данного типа строится график относительной частоты дефектов, т. е. отношения числа обнаруженных дефектов к  $n$ -числу проверенных единиц продукции (здесь  $n$  обозначает, например, объем партии изделий). В отличие от C-карты, для построения карты данного типа не требуется постоянство числа единиц проверяемых изделий, поэтому ее можно использовать при анализе партий различного объема.

Np-карта. В контрольных картах этого типа строится график для числа дефектов (в партии, в день, на производственную единицу, участок), как и в случае C-карты. Однако контрольные пределы этой карты рассчитываются на основе биномиального распределения, а не распределения редких событий Пуассона. Поэтому данный тип карт должен использоваться в том случае, когда обнаружение дефекта не является редким событием (например, когда обнаружение дефекта происходит более чем у 5 % проверенных единиц). Этой картой можно воспользоваться, например, при контроле числа единиц продукции, имеющих небольшой брак.

P-карта. В картах данного типа строится график процента обнаруженных дефектных изделий (в расчете на партию, в день, на участок и т. д.). График строится так же, как и в случае U-карты. Однако контрольные пределы для данной карты находятся на основе биномиального распределения (для долей), а не распределения редких событий. Поэтому P-карта наиболее часто используется, когда появление дефекта нельзя считать редким событием (если, например, ожидается, что дефекты будут присутствовать в более чем 5 % общего числа произведенных единиц продукции).

Все перечисленные выше типы карт допускают возможность построения кратких карт для производственных серий. Краткая контрольная карта (контрольная карта для кратких производственных серий) представляет собой график наблюдаемых значений характеристик

качества (значений непрерывной переменной или альтернативного признака) для нескольких частей процесса, причем все значения контролируемой характеристики наносятся на одну и ту же карту. Разработка кратких контрольных карт стала следствием необходимости адаптации контрольных карт к тем ситуациям, когда требуется выполнить несколько десятков измерений контролируемой характеристики процесса, прежде чем вычислить контрольные пределы.

Разладка процесса: критерии серий. Как уже было отмечено ранее, когда точка на контрольной карте, соответствующая выборочному значению контролируемой характеристики (например, среднему значению в X-карте), оказывается вне ограниченной контрольными пределами области, это дает основания предполагать, что производственный процесс разладился. Далее при этом необходимо отслеживать появление систематической тенденции в расположении точек (например, выборочных средних) на контрольной карте, так как наличие такой тенденции может служить свидетельством тренда среднего значения контролируемого процесса.

Контрольные пределы, выраженные в единицах сигмы, критерии серий имеют в своей основе «статистическое» обоснование. Так, например, вероятность того, что любое выборочное среднее значение для X-карты окажется выше центральной линии, равна 0,5 при следующих условиях: производственный процесс находится в нормальном состоянии (т. е. центральная линия проведена через значение, равное среднему контролируемой характеристики генеральной совокупности изделий), средние значения следующих друг за другом выборок независимы (т. е. отсутствует автокорреляция) и выборочные средние значения контролируемой характеристики распределены по нормальному закону. Проще говоря, при таких условиях для выборочного среднего значения шансы попасть выше или ниже центральной линии составляют 50 на 50. Поэтому вероятность того, что два следующих друг за другом выборочных средних окажутся выше центральной линии, будет равна 0,5, умноженному на 0,5, т.е. 0,25.

Соответственно, вероятность того, что выборочные средние девяти последующих выборок (или серия из 9 точек контрольной карты) окажется с одной стороны от центральной линии, составит  $0,5^9 = 0,00195$ . Заметим, что это значение приблизительно равно вероятности того, что отдельное выборочное среднее значение не попадет в интервал, ограниченный контрольными пределами в 3 сигма (при условии нормального распределения выборочных средних и нормальности производственного процесса). Поэтому в качестве еще одного индикатора разладки производственного процесса можно рассматривать ситуацию, когда девять последовательных выборочных средних находятся с одной стороны от центральной линии.

Обычно для задания критериев поиска серий область контрольной карты над центральной линией и под ней делится на три «зоны» (см. рисунок 29).

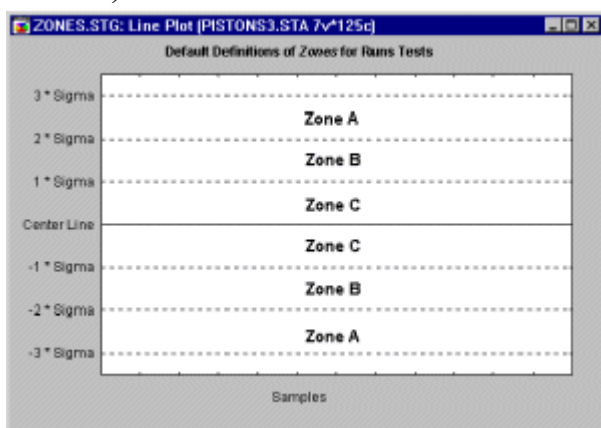


Рисунок 29 – Деление контрольной карты на зоны, соответствующие стандартным отклонениям от среднего значения.

Приведем расширенные критерии, свидетельствующие о разладе процесса.

9 точек в зоне С или за ее пределами (с одной стороны от центральной линии). Если этот критерий выполняется (т. е. если на контрольной карте обнаружено такое расположение точек), то делается вывод о возможном изменении среднего значения процесса в целом.

6 точек монотонного роста или снижения, расположенные подряд. Выполнение этого критерия сигнализирует о сдвиге среднего значения процесса. Часто такой сдвиг обусловлен изнашиванием инструмента, ухудшением технического обслуживания оборудования, повышением квалификации и т. п.

14 точек подряд в шахматном порядке (через одну над и под центральной линией). Если этот критерий выполняется, то это указывает на действие двух систематически изменяющихся причин, которое приводит к получению различных результатов. Например, в данном случае может иметь место использование двух альтернативных поставщиков продукции или отслеживание двух различных альтернативных воздействий.

2 из 3 расположенных подряд точек попадают в зону А или выходят за ее пределы. Этот критерий служит «ранним предупреждением» о начинающейся разладке процесса.

4 из 5 расположенных подряд точек попадают в зону В или за ее пределы. Как и предыдущий, этот критерий может рассматриваться в качестве индикатора – «раннего предупреждения» о возможной разладке процесса. Процент принятия ошибочного решения о наличии разладки процесса для этого критерия также находится на уровне около 2 %.

15 точек подряд попадают в зону С (по обе стороны от центральной линии). Выполнение этого критерия указывает на более низкую

изменчивость по сравнению с ожидаемой (на основании выбранных контрольных пределов).

8 точек подряд попадают в зоны В, А или выходят за контрольные пределы, по обе стороны от центральной линии (без попадания в зону С). Выполнение этого критерия служит свидетельством того, что различные выборки подвержены влиянию различных факторов, в результате чего выборочные средние значения оказываются распределенными по бимодальному закону. Такая ситуация может сложиться, например, когда отмечаемые на X-карте выборки изделий были произведены двумя различными станками, двумя операторами и т. п.

Стандартные карты контроля качества обычно дополняются графиком, который носит название операционная характеристика (ОХ-кривая). При использовании стандартных контрольных карт для непрерывных переменных или для дискретных переменных возникает вопрос: насколько чувствительна используемая процедура контроля качества? Точнее говоря, какова вероятность не обнаружить выборочную точку анализируемой характеристики (например, среднего значения на X-карте) вне контрольных пределов (т. е. посчитать процесс производства текущим «в нормальном режиме»), когда на самом деле произошел сдвиг процесса на некоторую величину? Обычно эту вероятность называют вероятностью бета-ошибки. Таким образом, бета-ошибка – это вероятность ошибочно принять, что процесс (его характеристики – среднее значение, средняя процентная доля, средняя частота обнаружения дефектов и т. д.) находится в нормальном режиме. Необходимо отметить, что понятие операционной характеристики относится к вероятностям принятия ошибочного решения только для критериев, связанных с выходом выборочной точки за контрольные пределы, а не для рассмотренных выше критериев серий.

Кривые операционных характеристик оказываются весьма полезным средством при оценивании мощности применяемой процедуры контроля качества. На практике решение об установлении объема контрольных выборок должно опираться не только на стоимость выполнения контрольной операции (т. е. на расходы в расчете на одно включенное в выборку изделие), но также на затраты, которые повлечет за собой необнаруженное ухудшение качества. С помощью ОХ-кривых можно оценить вероятности необнаружения отклонений качества контролируемой продукции на определенную величину.

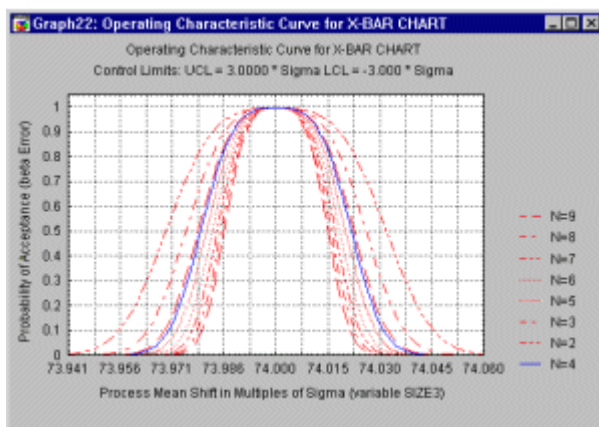


Рисунок 30 – Кривая операционных характеристик

### Индексы пригодности процесса

В случае контрольных карт для непрерывных переменных часто возникает необходимость включить в итоговый вывод результатов анализа так называемые индексы пригодности процесса. Индексы пригодности процесса выражают (в виде отношения), какая часть деталей или изделий, производимых в рамках текущего производственного процесса, по своим характеристикам попадает в определенные технологами пределы (в частности, в инженерные допуски).

К примеру, так называемый индекс  $C_p$  находится следующим образом:

$C_p = (VGS - HGS) / (6\sigma)$ , где сигма представляет собой оценку стандартного отклонения процесса, VGS и HGS – соответственно верхнюю и нижнюю границы плановой спецификации (инженерные допуски). Если распределение контролируемой характеристики качества или переменной подчиняется нормальному закону и процесс абсолютно точно центрирован (т. е. среднее значение процесса соответствует положению центральной линии на контрольной карте), то данный индекс может интерпретироваться как та часть стандартной кривой нормального распределения (ширина процесса), которая находится внутри границ инженерных допусков. В случае нецентрированного процесса вместо рассмотренного выше индекса используется уточненный индекс  $C_{pk}$ . Для «пригодного» процесса индекс  $C_p$  должен быть больше 1. Это означает, что для того чтобы можно было ожидать попадание более 99 % всех выпущенных деталей или изделий в рамки приемлемых инженерных спецификаций, величина интервала между контрольными пределами плановых спецификаций должна превышать 6 сигма (правило 6 сигм).

Другими специализированными типами контрольных карт, используемыми в практике контроля качества, являются: контрольная карта  $T^{**2}$  Хотеллинга, используемая, когда исследуется несколько взаимосвязанных характеристик качества, контрольная карта накопленных сумм (CUSUM-карта) – полезна для обнаружения малых постоянных сдвигов процесса, которые могут оказаться незамеченными при применении X-карт (например, при медленном износе оборудования),

регрессионные контрольные карты, полезны, когда нужно обнаружить взаимосвязь между двумя различными параметрами производственного процесса (например, руководство сервисной организации может захотеть узнать, сколько человеко-часов тратится на обслуживание определенного числа клиентов), контрольные карты Парето, применяемые для выделения критических переменных.

### **Методы Тагучи: робастное планирование эксперимента**

Методы Тагучи находят все большее применение в последние годы. Примеры значительного улучшения качества, связанного с внедрением этих методов, вызвали интерес к ним американских промышленников. Так, некоторые из ведущих производителей начали использовать их с очень большим успехом. Например, AT&T использует эти методы в производстве очень больших интегральных контуров, компания Форд добилась значительного улучшения качества, используя эти методы.

Методы Тагучи находятся во многих отношениях в стороне от традиционных процедур контроля качества и промышленного эксперимента. Особенно важными являются следующие понятия:

- функция потери качества;
- отношение сигнал/шум (С/Ш);
- ортогональные массивы.

Тагучи начинает с вопроса: что такое качество? Нелегко дать простое определение качества; однако если ваш новый автомобиль теряет скорость в центре напряженного перекрестка, подвергая вас и других участников движения риску, то вы говорите, что ваш автомобиль не обладает высоким качеством. Понятие, противоположное качеству, более простое: это общие потери для вас и для общества, обусловленные функциональной изменчивостью (изменчивостью) и неблагоприятными побочными эффектами, связанными с соответствующим продуктом. Таким образом, в качестве рабочего определения вы можете измерять качество в терминах этих потерь, и чем больше потери качества, тем ниже оно само.

Можно сформулировать гипотезу об общем классе и форме функции потерь. Предположим, что имеется особая идеальная точка высшего качества; например, превосходный автомобиль без каких-либо проблем с качеством. Обычно в статистическом контроле принято определять уровень допуска вокруг номинальной идеальной точки производственного процесса. Согласно традиционной точке зрения, используемой в методах контроля качества, если вы находитесь внутри допуска, у вас не возникает проблем с качеством. Другими словами, внутри зоны допуска потери качества равны нулю. Если вы вышли за его пределы, потери качества объявляются неприемлемыми. Так, согласно традиционной точке зрения, функция потерь качества является разрывной порогаобразной функцией: если вы находитесь внутри зоны допуска, потери качества пренебрежимы, а когда вы выходите за его пределы, потери становятся неприемлемыми.



Однако является ли кусочно-постоянная функция хорошей моделью для потери качества? Имеется ли разница между автомобилем, с которым ничего не случилось в течение года после покупки, и автомобилем, у которого начало что-то немножко барахлить? Ток, кто когда-либо покупал новый автомобиль, очень хорошо знает, как могут раздражать такие небольшие по общему признанию проблемы с качеством. Точка зрения здесь такова: не является реалистичным предположение о том, что если вы удаляетесь от номинального определения вашего производственного процесса, потери качества равны нулю, если вы находитесь в зоне допуска. Наоборот, если качество не попало точно «в цель», то потери все же существуют, например, в терминах удовлетворения покупателя. Более того, эти потери, вероятно, не являются линейной функцией отклонения от номинальной спецификации процесса, а являются квадратичной функцией арочного типа (вроде перевернутой буквы U). Шум в одном автомобиле раздражает, но покупатель, вероятно, не будет слишком опечален этим, однако стоит добавить еще пару шумов, и автомобиль можно считать бракованным. Если постепенные отклонения от номинала дают непропорциональное увеличение потерь, то скорее всего это квадратичные увеличения. Выводом является контроль изменчивости. Если фактически потери качества являются квадратичной функцией отклонения от номинального значения, то цель усилий состоит в том, чтобы минимизировать квадрат отклонения или дисперсию продукта относительно его номинальной (идеальной) спецификации, а не число единиц внутри границы допуска (как это делается в традиционных процедурах анализа процессов).

Отношения сигнал / шум. Измерение потери качества. Даже если заключить, что функция потерь квадратична, то до сих пор точно не известно, как измерять сами потери. Однако на какой бы мере ни остановиться, она должна отражать квадратичную природу функции. Продукт идеального качества всегда должен откликаться одинаковым образом на управляющие сигналы. В автомобиле идеального качества процесс зажигания всегда происходит одним и тем же образом, например, после трех поворотов ключа зажигания двигатель заводится. Если в ответ на один и тот же сигнал – поворот ключа зажигания – наблюдается случайная изменчивость процесса, речь идет о качестве худшем, чем идеальное. Например, из-за таких неконтролируемых факторов, как низкая температура, влажность, изношенность двигателя и т. д., последний может завестись только после 20 попыток и даже не завестись совсем. Этот пример иллюстрирует ключевой принцип измерения качества по Тагучи: минимизировать изменчивость реакции продукта в ответ на факторы шума, максимизируя при этом изменчивость в ответ на управляющие факторы.

Факторы шума – это те факторы, которые находятся вне контроля оператора. В примере с автомобилем эти факторы включают колебания температуры, различия в качестве бензина, изношенность двигателя и т.

д. Управляющие факторы – это те факторы, которые устанавливаются или управляются оператором машины для ее использования по назначению (поворот ключа зажигания запускает двигатель и автомобиль может начать движение).

Итак, целью ваших усилий по улучшению качества является установка наилучших значений управляющих факторов, которые включены в производственный процесс для того, чтобы максимизировать отношение (сигнал / шум), поэтому эти факторы в эксперименте выступают как управляющие. Вывод из предыдущего состоит в том, что качество может быть рассмотрено с точки зрения отклика продукта на шумы и управляющие факторы. Идеальный продукт будет реагировать только на сигналы оператора и не будет реагировать на случайный шум (погоду, температуру, влажность и т. д.). Следовательно, цель усилий по совершенствованию качества может рассматриваться как попытка максимизировать отношение сигнал / шум соответствующего продукта. Отношения сигнал/шум были предложены Тагучи.

Меньше – лучше. Если необходимо минимизировать число появлений некоторых дефектов продукта, нужно вычислить следующее отношение сигнал/шум :

$$\text{Eta} = - 10 \times \log_{10} [(1/n) \times (y_i^2)]$$

Здесь Eta является результирующим отношением сигнал/шум,  $n$  – число наблюдений, а  $y$  – соответствующая характеристика, например, число повреждений окраски автомобиля могло бы выступать как переменная  $y$  и анализироваться посредством отношения сигнал/шум. Эффект управляющих факторов равен нулю, поскольку нуль повреждений окраски является желаемым состоянием. Заметим, что отношение сигнал/шум является выражением предполагаемой квадратичной функции потерь. Множитель – 10 указывает на то, что это отношение измеряет величину, противоположную «плохому качеству»: чем больше повреждений окраски, тем больше сумма квадратов чисел повреждений и тем меньше (т. е. более отрицательным) становится отношение сигнал / шум. Максимизация этого отношения приводит к возрастанию качества.

Номинальное – наилучшее значение. Здесь речь идет о фиксированной величине сигнала (номинальное значение), и дисперсия вокруг этого значения рассматривается как результат действия шумов:

$$\text{Eta} = 10 \times \log_{10} (\text{Mean}^2/\text{Variance})$$

Такое отношение сигнал/шум может использоваться, когда идеальное качество совпадает с конкретным номинальным значением. Например, диаметр детали двигателя автомобиля должен быть как можно ближе к стандартному, чтобы обеспечить высокое качество двигателя.

Больше – лучше. Примерами такого типа инженерных задач является экономия топлива, прочность, сопротивление защитных материалов т. д. Здесь используется следующее отношение  $C / \Sigma$ :

$$\text{Eta} = -10 \times \log_{10} [(1/n) \times (1/y_i^2)]$$

Цель со знаком. Этот тип отношения сигнал / шум применяется, когда характеристика качества имеет идеальное значение 0 (ноль) и могут встречаться как положительные, так и отрицательные значения качества (отклонения от 0).

Доля дефектов. Это отношение сигнал/шум используется для минимизации отходов, минимизации доли пациентов, у которых развиваются побочные реакции на препарат, и т. д. Тагучи также ссылается на значения Эта как на значения Омеги.

$$\text{Eta} = -10 \times \log_{10}[p/(1-p)]$$

где p – доля дефектных изделий.

### **Упорядоченные категории (аккумуляционный анализ)**

В некоторых случаях измерения характеристики качества могут быть получены только в терминах категорий. Например, покупатели могут категоризировать товар как превосходный, хороший, средний или ниже среднего. В этом случае пытаются максимизировать количество продуктов, оцениваемых как превосходные и хорошие. Обычно результат аккумуляционного анализа представляется в виде гистограммы.

## **Рекомендуемая для изучения литература**

1. Анисимов, В. П. Метрология, стандартизация и сертификация (в сфере туризма): Учеб. пособие / В.П. Анисимов, А.В. Яцук. – М.: Альфа-Книга, 2006.
2. Балаева, О.Н., Эра услуг – требуются профессионалы / О.Н. Балаева, М.Д. Предводителява // Бизнес-образование. – 2002. – № 2.
3. Баумгартен, Л.В. Управление качеством в туризме: практикум / Л.В. Баумгартен. – М.: Кнорус, 2008.
4. Москвин В.А. Управление качеством в бизнесе / В.А. Москвин. – М.: Финансы и статистика, 2006.
5. Разуванов, В.М. Менеджмент качества в туризме и гостеприимстве: учеб.- практическое пособие/ В.М.Разуванов. – Минск: БГЭУ, 2011. – 157с.
6. Харрингтон, Дж. Совершенство управления процессами / Дж. Харрингтон. – М.: Стандарты и качество, 2007.
7. Хилл, Н. Измерение удовлетворенности потребителя по стандарту ИСО 9000:2000 / Н. Хилл, Б. Сельф, Г. Роше. – М.: Экономика, 2004.
8. Холп, Л., Что такое «шесть сигм»? Революционный метод управления качеством / Л. Холп, П. Панде – М.: Альпина бизнес-букс, 2006.
9. Чернышев, Б. Менеджмент в сервисной экономике: сущность и содержание / Б. Чернышев. // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 1.

10. Шапиро, В.Д., Управление качеством: учеб. пособие для студентов ВУЗов, обучающихся по специальности «Управление качеством» / В.Д. Шапиро, И.И. Мазур – М.: ОМЕГА-Л, 2007.
11. Щепетова, С.Е. Система экономики качества / С.Е. Щепетова, Ю.А. Адлер. – М.: Стандарты и качество, 2007.
12. Parasuraman, A. SERVQUAL: a Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality / A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L Berry. // Journal of Retailing. – 1988. – Spring.
13. Teas, R.K. Expectations, Performance Evaluation, and Customers' Perceptions of Quality / R.K. Teas // Journal of Marketing – 1993. – Vol. 57, Iss4, Oct.

## Тема 14. КРИТЕРИИ КАЧЕСТВА И СТАНДАРТЫ В КОМПЛЕКСЕ ТУРИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ

### План лекции

Критерии значимости туристических услуг для потребителей. Критические (или двойственные) факторы, гигиенические, усиливающие факторы, нейтральные факторы. Факторы: «оперативность», «эмпатия», «точность» и др.

Факторы, определяющие качество комплекса туристических услуг.

Туризм – это комплекс родственных сфер бизнеса, которые служат путешествуящим тем или иным образом. Очевидно, что наиболее близкой к туризму является работа туристских агентств, сюда привлечены также авиакомпании, железные дороги, гостиницы, рестораны и многое другое. Вся эта группа представляет собой инфраструктуру туризма, или туристическую индустрию.

Прежде чем рассмотреть отдельные услуги и их компоненты, рассмотрим влияние различных факторов на восприятие качества услуги, с тем чтобы четко представлять, в какой степени изменение отдельных факторов влияет на общее восприятие услуги.

Первые модели были основаны на предположении о наличии линейной зависимости между качеством обслуживания и восприятием, когда улучшение качества обслуживания (в виде одного или нескольких факторов) ведет к росту положительных оценок, и наоборот. Эта зависимость проиллюстрирована на графике (см. рисунок 17).

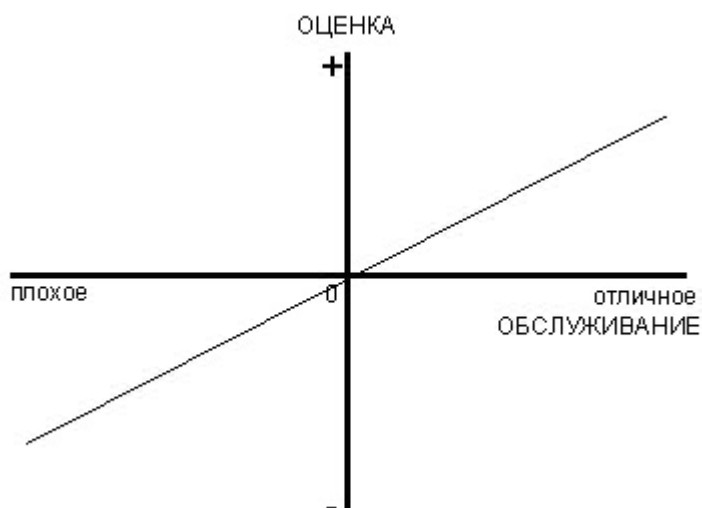


Рисунок 17 – Линейная зависимость между оценкой и качеством обслуживания

Тем не менее очевидно, что такая модель является слишком

упрощенной. Многие исследователи полагают, что необходимо разделять факторы на различные типы в зависимости от природы их воздействия.

Все факторы качества можно разделить на четыре основных категории.

Неудовлетворяющие (или гигиенические) факторы – могут принимать значения, соответствующие двум критическим уровням – адекватному и неадекватному. Если эти факторы оцениваются потребителями как неадекватные, возникает неудовлетворенность услугой, однако любое превышение адекватного уровня практически не влияет на оценку. Для примера можно привести такой фактор, как «чистота вилок в ресторане»: присутствие грязного прибора вызовет неудовлетворенность, однако идеально вычищенная вилка вряд ли приведет к значительному повышению удовлетворенности.

Удовлетворяющие (или усиливающие) факторы оказывают положительный эффект на восприятие в случае превышения адекватного уровня. Тем не менее, недостаточная выраженность или низкие показатели фактора не влекут за собой снижение оценок качества услуги.

Критические (или двойственные) факторы: обладают свойствами и гигиенических, и усиливающих факторов. Примером может послужить такой фактор, как «оперативность»: быстрое обслуживание официанта может вызвать восхищение, а медлительность – стать причиной неудовлетворенности.

Нейтральные факторы менее чувствительны к изменениям качества обслуживания.

На приведенной далее диаграмме (рисунок 18), иллюстрирующей результаты исследования банковского сектора Великобритании, проведенного Джонстоном, показан пример классификации факторов по характеру их влияния. Классификация отражает распределение ответов респондентов, полученных на основе техники критического инцидента, согласно которой перечень ключевых детерминантов определялся путем кодирования информации, получаемой из коротких интервью с респондентами о конкретных случаях из их практики, связанных с удовлетворенностью или неудовлетворенностью услугой. На диаграмме хорошо видно, что такой фактор, как «внимание», упоминаемый респондентами преимущественно в связи с удовлетворенностью услугами, является усиливающим фактором. Напротив, «честность», очевидно, является гигиеническим фактором. «Оперативность» может быть отнесена к категории критических факторов (что, кстати, подтверждают и некоторые другие исследования), в то время как «комфорт», не упомянутый ни в одном рассказе, относится к факторам нейтрального свойства.

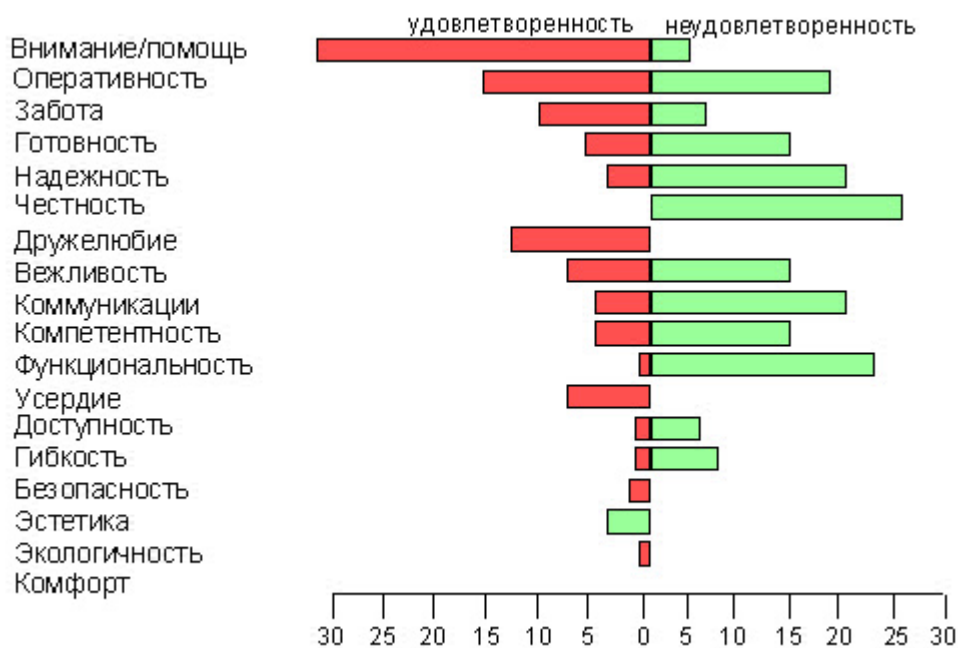
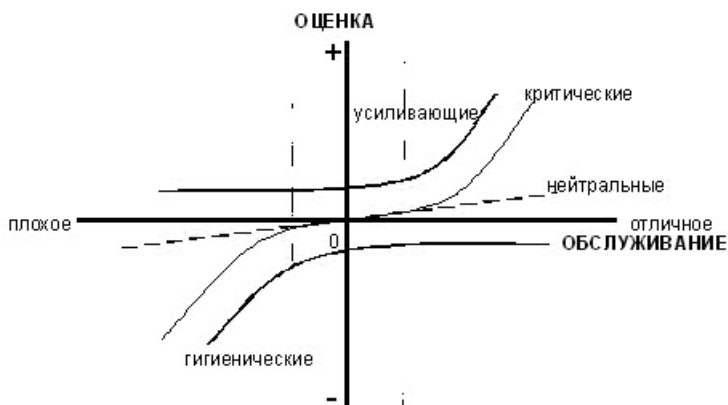


Рисунок 18 – Усиливающие, гигиенические, критические и нейтральные факторы

Мнение о линейном характере зависимости между качеством обслуживания и оценкой услуги до сих пор остается преобладающим. Такая модель предполагает, что улучшение любых факторов однозначно влияет на оценку каждого по-своему, но всегда в фиксированной пропорции независимо от обстоятельств. Тем не менее в последнее время все больше исследований подтверждают несостоятельность данного тезиса.

В частности, некоторые исследователи замечают, что потребители готовы «закрывать глаза» на некоторые позитивные или негативные случаи «неподкрепления» их ожиданий, прежде чем определить свою удовлетворенность или неудовлетворенность качеством услуги. Другие описывают похожую ситуацию, однако причину видят в том, что потребители не замечают относительно небольшие колебания в значениях факторов. Какова бы ни была истинная причина, такая модель предполагает, что существует некая «зона допустимого отклонения», в пределах которой изменения параметров обслуживания оказывают несущественное влияние на восприятие услуги, как показано на графике (рисунок 19).



## Рисунок 19 – Типы воздействия и зоны допустимого отклонения

Модель предполагает, что выход за границы зоны допустимого отклонения влечет за собой непропорциональное воздействие на восприятие, т. е. относительно небольшие изменения в обслуживании могут приводить к большим изменениям их воздействующей силы на формирование оценки. Поэтому важно попытаться определить характер и размер зоны допустимого отклонения каждого из факторов.

Безусловно, невозможно обеспечить точность соотнесения усредненных оценок с каждой точкой соответствующей кривой. Более того, некоторые полагают, что различие влияния факторов определяется в большей мере порогами чувствительности, чем их типами. Так, вновь возвращаясь к примеру о ресторане, можно сказать, что ежедневное обслуживание одним и тем же официантом, не способным запомнить ваше имя или ваше любимое вино, в конце концов приведет к возникновению неудовлетворенности.

Как бы ни было, попытка понять, каким образом улучшение конкретных факторов услуги повлияет на удовлетворенность, остается важным вопросом, требующим решения, поскольку это может помочь сфокусировать большую часть ресурсов на приоритетных факторах, улучшение которых окажет наибольшее влияние на оценку. В практическом смысле такое распределение должно быть основано на результатах проведенных исследований и нашем понимании сущности услуги, и в дальнейшем проверено с помощью качественных исследований, метода «анализа инцидентов», оценок жалоб и положительных откликов и последующего анализа имеющейся информации.

Выделим основные составляющие качества комплексной туристической услуги (см. рисунок 20).





Рисунок 20 – Критерии качества комплексной туристической услуги

Далее более подробно мы остановимся на предприятиях, предоставляющих услуги размещения, – гостиничной индустрии. Сфера гостеприимства является одним из ведущих факторов и базой туризма.

#### **Стандарты качества в гостиничном бизнесе.**

В гостиничном бизнесе удовлетворенность клиента (а значит и его дальнейшее желание пользоваться услугами данной сети или конкретной гостиницы) напрямую связана не только с работой персонала, но и довольно большим количеством факторов, касающихся санитарных и гигиенических норм, комфорта, внешнего оформления и множеством других.

Но при этом качество обслуживания гостей сотрудниками гостиницы становится одним из самых важных элементов хорошего сервиса. Операционные стандарты (чистота, опрятность, комплектация номеров, освещение, внешний и внутренний дизайн, функционирование оборудования и т. д.) можно довести до совершенства, особенно если для этого есть финансовые возможности. Но даже идеальная внешне гостиница не сможет привлечь клиентов, если о ее персонале ходит дурная слава. Качество персонального взаимодействия сотрудников гостиницы с гостем – один из самых важных инструментов создания у клиента ощущения гостеприимства и внимания в выбранной им гостинице. Мало кто вернется даже в самую великолепную и современную гостиницу, сверкающую чистотой и убранством номеров, если персонал в ней груб и негостеприимен. Правда, и при отсутствии элементарных удобств и несоблюдении простых санитарных норм вероятность наличия у гостиницы постоянных клиентов также близка к нулю.

Услуги гостиницы, на взгляд участников сервис-рынка, имеют

наиболее сложную структуру среди всех предприятий этого сектора. Огромное количество внешних элементов, различные категории обслуживающего персонала, с которым сталкивается клиент (портье, горничные, администраторы), время, которое он проводит в отеле, дополнительные сервисы (ресторан, конференц-зал) – все это выделяет гостиничный бизнес в особый, сложный класс в управлении качеством обслуживания.

Независимо от того, сеть ли это гостиниц или единичный отель, в обеспечении качественного сервиса важна, прежде всего, тщательная стандартизация услуг, контроль выполнения стандартов, мотивация персонала к качественному обслуживанию клиентов, система обучения персонала и коммуникации с персоналом в контексте качества сервиса – в общем, все элементы современной системы сервис-менеджмента. И как в любом секторе сервис-рынка, контроль за соблюдением этих стандартов и требований дает преимущество компаниям, про него не забывающим.

Классическая структура стандартов сервиса в гостиничной отрасли включает в себя:

- бронирование номера;
- парковка у гостиницы;
- рецепция;
- вселение в номер;
- комплектация/чистота номера;
- услуги горничной;
- сервис в ресторане;
- внешний вид сотрудников.

Количество стандартов для гостиницы составляет 250 – 400, примерно 50 % которых регламентирует правила персонального обслуживания клиентов, и 50 % – внешние и операционные аспекты. И для успешного развития гостиницы очень важная не только разработка этих стандартов, но и строгое их соблюдение и, конечно же, контроль их исполнения.

Если первый этап (разработки) практически не вызывает затруднений, так как существует система требований, что и как должно быть в гостиницах определенного уровня, а также у профессионалов этого бизнеса есть представление, что и как должно быть, то вот со вторым (соблюдение стандартов обслуживания клиентов) в тот или иной момент проблемы возникают практически всегда. И дело здесь не только в низком уровне зарплаты обслуживающего персонала (что является распространенной причиной, но не всегда первоначальной), а чаще в отсутствии его мотивации к соблюдению правил или недоработанной системе обучения.

По мере открытия новых гостиниц, усовершенствования услуг существующих, появления иностранных операторов и территориального насыщения рынка качество обслуживания клиентов, в особенности качество персонального обслуживания, станет главным конкурентным оружием гостиниц и основным критерием выбора гостиницы клиентом. Именно поэтому стоит задуматься о разработке стандартов обслуживания заранее, и,

потратив определенное количество времени и вложив в систему качества сервиса гостиницы, ее владельцы могут с большей вероятностью рассчитывать на успех, а соответственно, и на получение прибыли.

### **Рекомендуемая для изучения литература**

1. Анисимов, В. П. Метрология, стандартизация и сертификация (в сфере туризма): Учеб. пособие / В.П. Анисимов, А.В. Яцук. – М.: Альфа-Книга, 2006.
2. Балаева, О.Н., Эра услуг – требуются профессионалы / О.Н. Балаева, М.Д. Предводителяева // Бизнес-образование. – 2002. – № 2.
3. Баумгартен, Л.В. Управление качеством в туризме: практикум / Л.В. Баумгартен. – М.: Кнорус, 2008.
4. Москвин В.А. Управление качеством в бизнесе / В.А. Москвин. – М.: Финансы и статистика, 2006.
5. Разуванов, В.М. Менеджмент качества в туризме и гостеприимстве: учеб.- практическое пособие/ В.М.Разуванов. – Минск: БГЭУ, 2011. – 157с.
6. Харрингтон, Дж. Совершенство управления процессами / Дж. Харрингтон. – М.: Стандарты и качество, 2007.
7. Хилл, Н. Измерение удовлетворенности потребителя по стандарту ИСО 9000:2000 / Н. Хилл, Б. Сельф, Г. Роше. – М.: Экономика, 2004.
8. Холл, Л., Что такое «шесть сигм»? Революционный метод управления качеством / Л. Холл, П. Панде – М.: Альпина бизнес-букс, 2006.
9. Чернышев, Б. Менеджмент в сервисной экономике: сущность и содержание / Б. Чернышев. // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 1.
10. Шапиро, В.Д., Управление качеством: учеб. пособие для студентов ВУЗов, обучающихся по специальности «Управление качеством» / В.Д. Шапиро, И.И. Мазур – М.: ОМЕГА-Л, 2007.
11. Щепетова, С.Е. Система экономики качества / С.Е. Щепетова, Ю.А. Адлер. – М.: Стандарты и качество, 2007.
12. Parasuraman, A. SERVQUAL: a Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality / A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L Berry. // Journal of Retailing. – 1988. – Spring.
13. Teas, R.K. Expectations, Performance Evaluation, and Customers' Perceptions of Quality / R.K. Teas // Journal of Marketing – 1993. – Vol. 57, Iss4, Oct.

## Тема 15. МЕНЕДЖМЕНТ И СПЕЦИФИКА УСЛУГ

### План лекции

1. Разновидности услуг по критериям материальность / нематериальность.

Особенности управления и специфика услуг: модель Лэшли, Шменера.

Индивидуализированные и стандартизированные услуги. Степень присутствия в имидже сервисной компании ожиданий от работы персонала.

Специфика управления предприятиями индустрии сервиса определяется характерными особенностями оказываемых услуг, в зависимости от которых необходимо выбирать предпочтительный тип структур, вид стандартизации и контроля, стиль лидерства и другие компоненты менеджмента. Между тем сразу необходимо отметить, что услуги бывают весьма разнородны по многим критериям.

Общепринятое понимание состоит в том, что в отличие от товаров услуги невозможно потрогать, увидеть и почувствовать в той же мере, как и товары. Иначе говоря, неосязаемость является ключевой характеристикой, идентифицирующей предложение в качестве услуги. Однако очевидно, что лишь немногие «продукты» являются абсолютно неосязаемыми. Можно сказать, что в отличие от товаров, услуги менее осязаемы. Распределение видов бизнеса в зависимости от степени осязаемости представлено на рисунке 21.

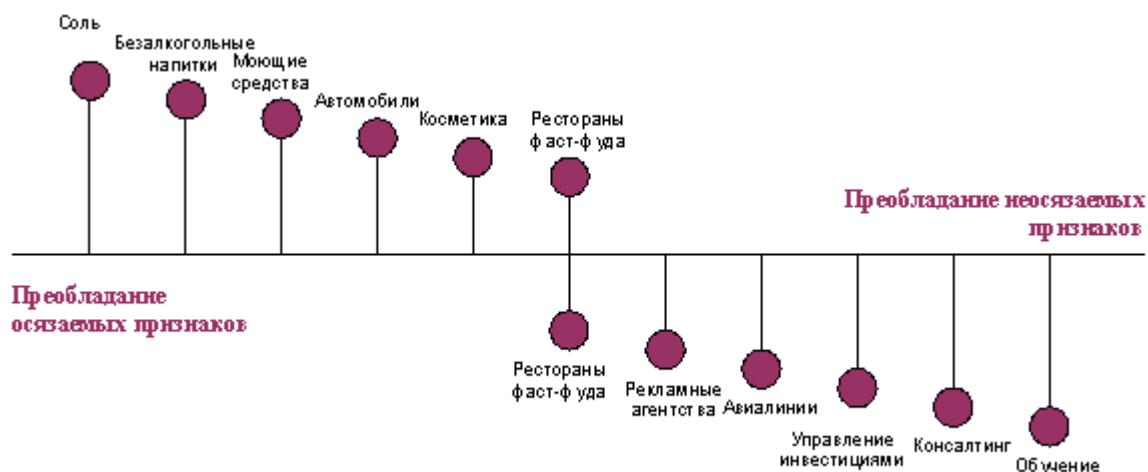


Рисунок 21 — Спектр экономических видов деятельности в зависимости от осязаемости конечного результата

Безусловно, услуги могут включать в себя вполне конкретные и осязаемые элементы, такие как, например, отчеты, кейсы для обучения персонала, инструкции. Однако для клиента сущность услуги проявляется непосредственно при осуществлении проблемного анализа, встречах с клиентом, контрольных звонках и составлении отчетов, т. е. в серии

действий, процессов, реализации определенных мероприятий. Это принципиальный момент. Поэтому, с точки зрения общего определения, услуги представляют собой действия, процессы, выполнение чего-либо.

Отсюда очевидно, что услуги оказывают не только компании, специализирующиеся непосредственно на обслуживании клиентов (клиники, банки, гостиницы), но и компании-производители товаров. Для последних функции обслуживания потребителей интегрированы в общий процесс производства. К примеру, автомобильные компании предоставляют покупателям гарантийные услуги и услуги по ремонту автомобилей. Отсюда возникает понятие «клиентский сервис» – услуги, оказываемые различного рода компаниями в поддержку своих ключевых товаров. Чаще всего функции клиентского сервиса включают в себя работу с вопросами, прием и обработку заказов, ведение автоматизированной системы счетов, обработку рекламаций, планирование ремонтных операций и т. д.

Основные отличия услуг от товаров вполне сводимы к четырем базовым характеристикам.

**Неосвязаемость.** В связи с тем, что услуги представляют собой по большей части процессы и действия (нежели объекты), они не могут быть увидены, почувствованы или осязаемы в той же степени, что и товары. Примером могут служить медицинские услуги: хирургия, диагностика, лечение. В связи с этим услуги не могут быть юридически запатентованы, а управление спросом на услуги представляет собой большую сложность. Услуги сложно продемонстрировать или описать, в результате чего потребителям трудно оценить их качество. Сложность представляет и определение предмета рекламы услуг и процесс ценообразования: определить себестоимость «единицы услуги» на практике крайне затруднительно.

**Гетерогенность.** Из-за значительного влияния человеческого фактора и высокой степени вовлеченности самого потребителя в процесс обслуживания (с его уникальными требованиями) предоставление двух одинаковых услуг невозможно. В результате этого качество услуг оказывается зависимым от множества неконтролируемых факторов, таких как нечетко сформулированные запросы потребителя, наличие или отсутствие других посетителей, квалификация персонала и др.

**Совпадение этапов производства и потребления.** Данный фактор предполагает, что потребитель присутствует при «производстве» услуги и может принимать в нем непосредственное участие. Это также означает, что потребитель может взаимодействовать с другими потребителями и влиять на их опыт и восприятие услуги. В связи с уникальностью каждой такой ситуации массовое (стандартизированное) производство услуг невозможно.

**Скоротечность.** Скоротечность определяет невозможность хранения, складирования, перепродажи или возврата услуги. Место в самолете или ресторане не может быть использовано или перепродано в более поздний срок. Как результат, наиболее важными вопросами с точки зрения принятия управленческих решений являются прогнозирование спроса и гибкое

планирование использования ресурсов.

Приведем классификацию услуг по критерию материальность / нематериальность (см. рисунок 22).

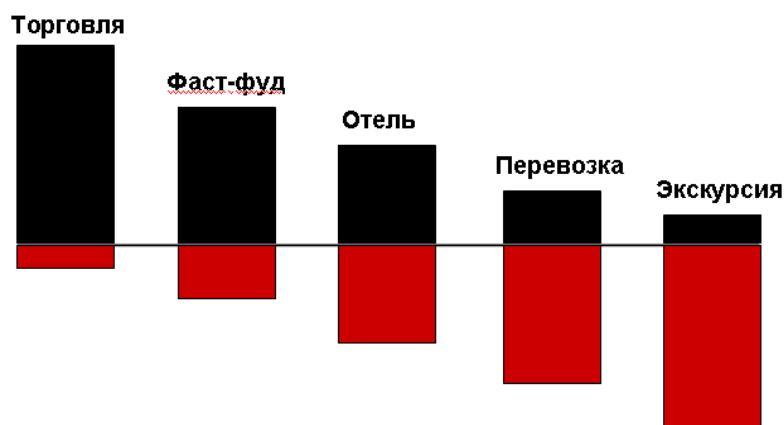


Рисунок 22 — Классификация услуг по критериям материальность - нематериальность

Таким образом, видно, что составляющие материальной и нематериальной удовлетворенности существенно различаются у услуг различного типа. Собственно, степень «нематериальности» сервиса определяет, насколько важной в формировании удовлетворенности потребителя будет работа персонала. По мере увеличения присутствия и значимости нематериальной составляющей услуги будет увеличиваться необходимость обучения персонала или рекрутирования квалифицированных кадров, создания приверженности персонала предоставлению качественных услуг и необходимость предоставления больших полномочий, большей свободы действий персоналу в работе с клиентом – будет расти важность качественной работы персонала.

Однако еще большие отличия наблюдаются по критерию индивидуализация-стандартизация услуг.

Индивидуализация (в английском оригинале “*customization*”- приспособление чего-либо, адаптация, гибкость) применительно к услугам является антиподом стандартизации услуг – на одном конце «шкалы» полностью регламентированные, прописанные и жестко установленные правила предоставления услуги, на другом - услуги максимально индивидуализированы и приспособлены к потребностям и нуждам каждого конкретного клиента в каждом отдельном случае обслуживания, и сотрудники вольны решать, как именно будет оказана услуга. Существует континуум, вдоль которого можно выстроить все предприятия сферы услуг – по степени стандартизации / индивидуализации их предложений.

Примером тотальной стандартизации услуг может быть американская компания *Federal Express (FedEx)*, где существуют жесткие стандарты сроков доставки, процедуры доставки корреспонденции и грузов, правила выдачи, правила упаковки, правила уведомления о получении и пр. Практически

единственный аспект, где учитываются потребности клиента, – адресат, которому следует доставить посылку. И это вполне эффективно и отвечает потребностям рынка.

Примером глубокой адаптации услуг к потребностям клиента (индивидуализации) являются проекты *Ernst&Young* по реинжинирингу бизнес-процессов компаний-заказчиков, где львиная доля проектного времени тратится на изучение потребностей и проблем компании и каждый этап перестройки процессов осуществляется в глубоком взаимодействии с клиентом. Или, как альтернатива, услуги врача, который адаптирует свои консультации, советы и даже стиль общения к потребностям пациента – безусловно, если услуги врача качественные.

Существует интересная модель, классифицирующая услуги по степени материальности/нематериальности и индивидуализации/стандартизации. Модель позволяет описать 4 «идеальных» типа услуг, к одному из которых в преимущественной степени принадлежит каждая услуга (см. рисунок 23.).

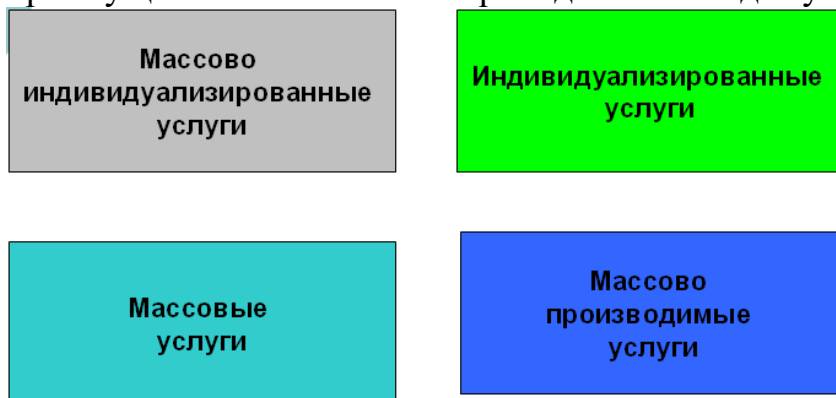


Рисунок 23 — Разновидности услуг по критериям индивидуализация / стандартизация и материальность-нематериальность

1. Массово Индивидуализированные услуги (*Mass Customized Services*) – услуги предоставляются в нескольких ожидаемых и предсказуемых «форматах». Они преимущественно материальны, и клиентам необходимо предоставлять консультации и советы по выбору наилучших решений и альтернатив. При этом уровень требуемых навыков и знаний сотрудников все же достаточно невысок и сконцентрирован на самых типичных вопросах, возражениях и проблемах клиентов.

ПРИМЕР: сетевые рестораны, клубы здоровья «Мир фитнеса».

2. Индивидуализированные услуги (*Customized Services*) – услуги сильно адаптируются к потребностям каждого клиента, и каждый клиент отличается особыми, лишь ему свойственными потребностями и запросами. Материальные аспекты незначительны, и успешное предоставление услуг зависит от профессионализма персонала, контактирующего с клиентом.

ПРИМЕР: аудиторская компания, рекламное агентство.

3. Массово производимые услуги (*Mass Produced Services*) – услуги максимально стандартизованы, преобладает материальная составляющая, которая и является основой, базисом услуги. Покупатели привлечены предсказуемостью и однородностью услуг компании. Требования к знаниям

сотрудников невелики, меньше, чем в предыдущей категории.

ПРИМЕР: рестораны «МакДональдс», сеть АЗС «Беларуснефть».

4. Массовые Услуги (*Mass Services*) – услуги стандартизированы, но ядро услуги, формирующее удовлетворенность / неудовлетворенность клиента, лежит в нематериальной плоскости: на суждение клиента о качестве работы компании влияют нематериальные факторы и лишь незначительно – материальные. Велика важность четкой и качественной работы персонала *front-line*, но при этом уровень необходимых знаний и навыков сотрудников невысок.

ПРИМЕР: салоны игровых автоматов, «Белтелеком».

Еще один параметр, с помощью которого можно описать услугу, – объем контакта персонала с клиентурой. В несколько другом понимании использует этот параметр американский автор Р. Шменер – как интенсивность труда персонала, или степень использования работы персонала в производстве услуги. В любом случае речь идет о степени присутствия персонала *front-line* в производстве и предоставлении услуг. Используя параметры интенсивности труда и уровня стандартизации/индивидуализации услуг, Шменер разработал модель, разбивающую сервисные компании и их услуги на 4 группы (см. рисунок 24.).



Рисунок 24 – Модель услуг Шменера

1. Магазин услуг (*Service Shop*) – высокая индивидуализация услуг и адаптация услуг к потребностям клиентов и относительно низкая интенсивность труда персонала. Потребности клиентов более разнообразны, но, будучи выясненными, они не требуют значительных усилий со стороны персонала для их удовлетворения. Как правило, предоставление услуги предполагает использование одного из нескольких заранее известных и стандартных сценариев обслуживания.

ПРИМЕР: рестораны «Патио-пицца».

2. Профессиональные услуги (*Professional Service*) – высокая индивидуализация услуг и адаптация услуг к потребностям клиентов, и высокая интенсивность труда персонала. Эта категория практически



полностью совпадает с группой «Индивидуализированные услуги», которая обсуждалась ранее.

ПРИМЕР: маркетинговые агентства, консалтинговые фирмы.

3. Фабрика услуг (*Service Factory*) – интенсивность труда персонала и объем контакта персонала с клиентурой скорее низки, как низок и уровень адаптации услуг к потребностям клиента – и соответственно высока степень стандартизации услуг. Набор услуг ожидаем и предсказуем.

ПРИМЕР: рестораны «МакДональдс», «Ростикс».

4. Массовые Услуги (*Mass Service*) – минимальная адаптация услуг к потребностям покупателя, при этом высокая интенсивность труда сотрудников и массовый характер взаимодействия сотрудников с клиентурой. Потребности клиентов понятны и легко предсказуемы и не требуют тщательного выяснения. Это услуги, где действия персонала просты и стандартизированы, но персонал нельзя «заменить машинами».

ПРИМЕР: сеть гостиниц «Мариотт», казино «Адмирал», служба такси.

Любая услуга может быть расположена вдоль осей модели Шменера. Модель помогает понять, должна ли HR-стратегия компании в качестве важных инструментов рассматривать стандартизацию услуг либо, как альтернативу, обучение персонала глубокому выяснению потребностей клиента и индивидуализации обслуживания, а также относительную значимость «человеческого фактора» в формировании удовлетворенности клиента. Ведь чем выше объем контакта персонала с клиентурой, тем выше будет роль мотивации, обучения и контроля персонала *front-line* для успеха сервисного предприятия.

В способе контроля персонала также проявляются различия между услугами. Контроль эффективности работы персонала, «производящего» услугу, необходим, как необходим контроль качества выпускаемой продукции на производственном предприятии. Вопрос лишь, как будет осуществляться контроль и что или кто будет источником контроля.

Существует представление, что способ контроля сотрудников всегда находится меж двух крайних полюсов: от контроля внешнего до контроля внутреннего. Иными словами, способ контроля характеризуется расположением источника контроля: выполняется ли контроль извне, с помощью установленных процедур, вписанных в систему менеджмента компании (внешний контроль: ресторан быстрого питания), или функции контроля выполняет мотивация сотрудника, уровень полномочий и масштаб целей, когда сотрудник сервисной организации достаточно мотивирован и ответственен и сам контролирует качество своей деятельности, и контроль извне выполняется лишь по самым конечным результатам его работы, игнорируя промежуточные операции (внутренний контроль: юридическая консультация). Следующая схема кратко описывает вариации в характере контроля (см. рисунок 25).

<b>Традиционный</b>		<b>Социальные технологии</b>		<b>Автономный (self)</b>	
Организационная структура, процедуры, отчетность	Технологии	Лидерство, стиль менеджмента	Workshops	Полномочия	Профессионализм
<b>Внешний контроль</b>			<b>Внутренний контроль</b>		

Рисунок 25 — Используемые способы контроля по критериям: внешний, внутренний

Существование четкого различия между внутренним и внешним контролем не бесспорно. Часто приходится видеть, как система контроля, изначально запланированная как «внутренняя», путем постепенной перестройки процессов на предприятии принимает черты «внешнего» контроля, с все большим числом внешних, относительно независимых процедур оценки и «вторжением» оценки в область промежуточных показателей эффективности сотрудника. При этом подобная трансформация ведет только к позитивным результатам – чем объективнее оценка труда, тем выше результаты.

В 1998 г. британский специалист Конрад Лэшли предложил модель, сочетающую параметры «источник контроля» и «степень стандартизации/индивидуализации услуг». Модель позволяет выделить группы услуг с принципиальными различиями в практикуемом стиле управления человеческими ресурсами. Ниже следует модель Лэшли, описывающая ключевые особенности HR-менеджмента в каждой из групп компаний (см. рисунок 26).

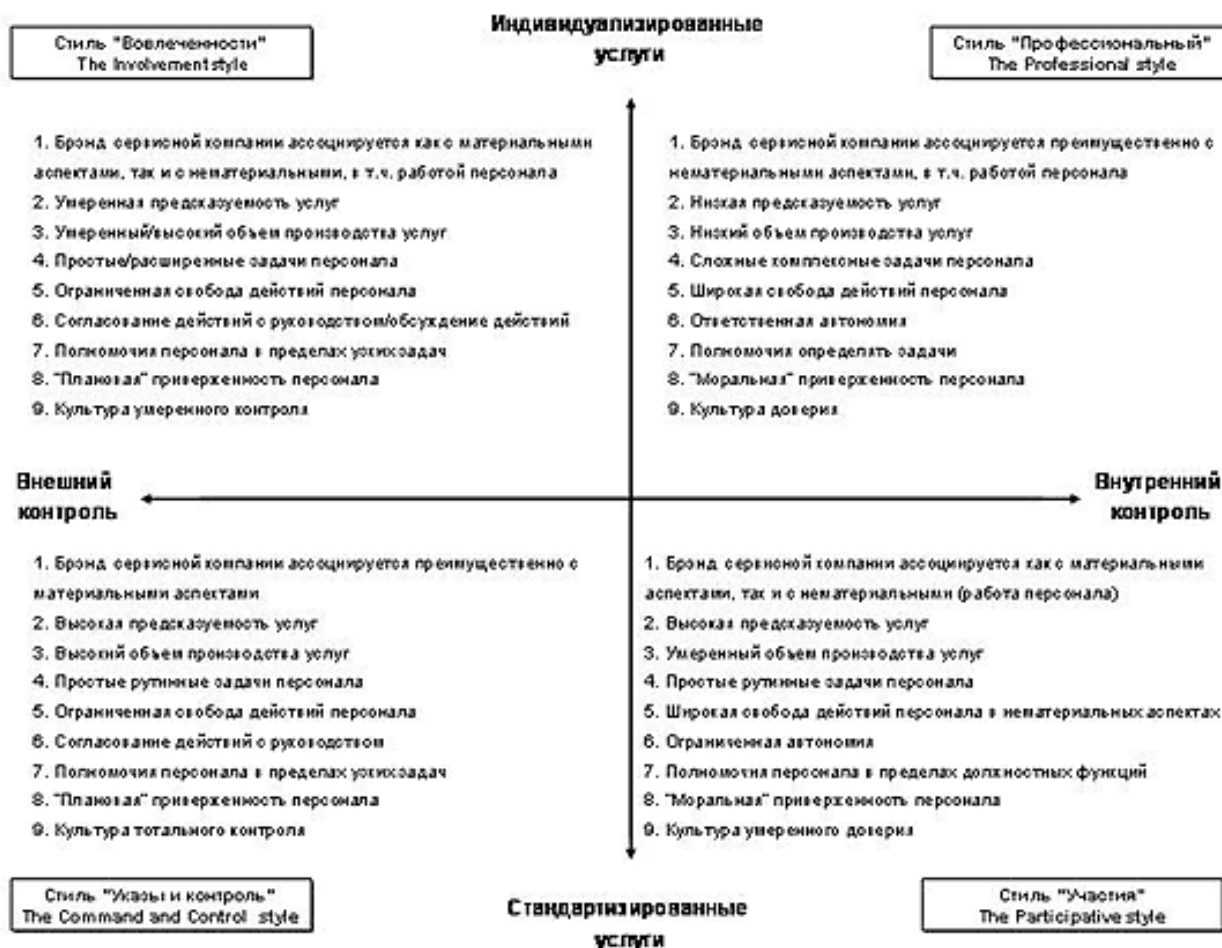


Рисунок 26 — Модель Лэшли

Рассмотрим подходы в менеджменте, характерные для каждой разновидности услуг. «Профессиональный» стиль расположен в верхнем, правом углу схемы. Услуги компании максимально индивидуализированы и приспосабливаются персоналом к потребностям клиента в каждом конкретном случае обслуживания. Контроль эффективности преимущественно «внутренний», объектом и субъектом которого будут сами сотрудники, предоставляющие услуги. Наиболее типичные примеры: медицина, экономический аудит, консалтинг, преподавание и т. д.

Стратегия менеджмента для «профессионального» стиля управления будет направлена на специалистов, наделенных большими полномочиями в отношении способов решений своих задач и вольных организовывать предоставление услуг по своему усмотрению. Сильный акцент будет сделан на отбор и рекрутинг профессионального персонала, часто с длительным периодом обучения – как способа отфильтровки неприемлемых кандидатур и донесения до сотрудника ценностей организации. В предоставлении услуг не будет «одного наилучшего способа», известного каждому. «Моральная», психологическая, внутренняя приверженность персонала ценностям и целям компании и соответствующий стиль лидерства руководителей помогает добиться высокой эффективности труда сотрудников компании.

Стиль «Участие» расположен в нижнем, правом углу схемы. Услуги компании в основном стандартизированы, но компания требует участия

персонала в производстве услуг, понимания и принятия ценностей и целей компании. Поскольку контакт сотрудников с покупателями очень объемный, сотрудники обладают неизбежной, хотя и небольшой долей полномочий в регулировании и определении нюансов того, как именно будет оказана услуга. В предыдущей модели Шменера аналог – Массовые услуги (пример: гостиница, казино, служба такси). Стратегия управления персоналом предполагает невысокую свободу действий работников. Эти действия стандартизированы и основаны на ранее упомянутом «одном единственном наилучшем способе» производства услуги. Отбор персонала будет сфокусирован на убеждениях, ценностях и личности кандидата. Часто кандидаты принимаются на основе рекомендаций уже работающих сотрудников. Обучение простое, и направлено на развитие навыков, необходимых для выполнения узко регламентированных и определенных задач. Персонал передней линии ответственен за качество предоставляемых услуг и имеет определенные права (полномочия) адаптировать услугу к потребностям клиента, в рамках узких полномочий, и решать проблемы (жалобы) клиента, если таковые возникнут. Ценности и преимущества компании четко определены, максимально донесены до сотрудников, служат источником внутреннего контроля для персонала и используются сотрудниками в коммуникации с покупателями. Командные совещания, тренинги, обсуждения проблем и потребностей клиентов будут инструментами создания чувства причастности и ответственности среди сотрудников, контактирующих с клиентурой. Оценка эффективности включает измерение поведенческой лояльности клиентов – повторные покупки, приобретение лояльных клиентов и уровень жалоб.

Стиль «Указы и контроль» расположен в нижнем, левом углу схемы. Он описывает организацию, которая предоставляет узкий набор ожидаемых услуг своим клиентам, при этом используя «внешние» способы контроля своих сотрудников. Стратегия управления включает минимальные полномочия персонала и тотальную стандартизацию услуг. Работа большинства сотрудников, не только персонала передней линии, но и менеджеров подразделений, строго контролируется. Отбор и рекрутирование менее важны, поскольку акцент делается на системы, процедуры и опять-таки «один наилучший способ» производства услуги. Часто правила отбора сотрудников просты и определены центральным офисом «раз и навсегда». Взаимодействие с покупателем структурировано, является основой формального курса обучения и нередко включает стандартизацию даже устного общения с клиентом – прописано большинство фраз, которые необходимо произносить сотруднику на разных этапах взаимодействия с клиентом. Оценка эффективности сотрудников заключается здесь в измерении уровня выполнения четко определенных стандартов и привязывании вознаграждения к результатам измерения. Менеджеры подразделений тщательно контролируют работу подчиненных и выполнение ими стандартов компании. Дополнительно будут задействованы внешние источники контроля, такие как *mystery shopping* или наблюдение.

Полномочия персонала будут относиться лишь к разбору жалоб клиентов и, возможно, высказыванию идей по организации внутренних рабочих процессов в подразделении.

Стиль «Вовлечение» расположен в верхнем, левом углу схемы. Он представляет подход, где услуги индивидуализированы и адаптированы к нуждам клиентов в нематериальной части и строго стандартизированы в материальной. Работа персонала контролируется извне (внешний контроль). Стратегия менеджмента во многом сходна с описанным выше стилем «указы и контроль». Принятые системы и процедуры во многом регламентируют процесс производства услуг, но не так жестко, как в предыдущем случае. Обучение сотрудников предоставлению услуг использует методические пособия, документирующие способ обслуживания клиентов. Отбор и рекрутинг персонала (в отличие от стиля «Указы и контроль») имеют ключевое значение - необходимо выбирать сотрудников, способных в достаточной мере адаптировать услуги к потребностям клиента, а отсюда способных грамотно выяснить эти потребности и в целом овладеть комплексной техникой работы с клиентом. Поэтому сотрудники имеют больше полномочий в определении способа и нюансов предоставления услуг.

Большое значение уделяется чувству вовлеченности и причастности среди сотрудников (часто создаваемый через групповые мероприятия, такие как командные совещания и обсуждения целей компании), при этом остается в силе прямой контроль действий сотрудников извне – контроль линейного менеджера за действиями подчиненных и часто для данной группы компаний *mystery shopping*.

Таким образом, основные различия между HR-менеджментом указанных групп компаний лежат в таких областях:

1. Степень присутствия в имидже сервисной компании ожиданий от работы персонала – насколько брэнд ассоциируется с сотрудниками данной компании.

2. Степень предсказуемости услуг – насколько можно заранее предполагать способ и процедуры предоставления услуги. Иначе говоря, степень стандартизации услуг.

3. Объем производства услуг – объемы бизнеса, в том числе количество контактов персонала с клиентурой, массовый рынок либо узкая рыночная ниша.

4. Степень сложности задач, поставленных перед персоналом, работающим с клиентами.

5. Уровень свободы персонала, контактирующего с клиентурой – свободы действий в способах и нюансах предоставления услуги.

6. Степень контроля действий персонала со стороны руководства, либо степень автономии.

7. Стиль построения приверженности персонала ценностям и целям компании, направленный на создание глубинных убеждений и истинного разделения ценностей компании либо лишь обеспечение внешних проявлений приверженности и лояльности.

8. Господствующая культура контроля деятельности сотрудников - от тотального контроля до культуры доверия.

При повышении нематериальности также возрастает значимость управления персоналом (см. рисунок 27), в таких компонентах как обучение, рекрутинг, корпоративный дух, расширение полномочий персонала, компетентностный контроль.



Рисунок 27 — Значимость персонала и степень нематериальности услуг

Таким образом, стиль HR-менеджмента в сервисной компании зависит, прежде всего, от сущности и особенностей услуг, предоставляемых этой компанией. При этом особенное значение имеет степень присутствия материальной составляющей в услугах компании и необходимость стандартизации/индивидуализации услуг компании, диктуемая спецификой бизнеса.

### Рекомендуемая для изучения литература

1. Анисимов, В. П. Метрология, стандартизация и сертификация (в сфере туризма): Учеб. пособие / В.П. Анисимов, А.В. Яцук. – М.: Альфа-Книга, 2006.
2. Балаева, О.Н., Эра услуг – требуются профессионалы / О.Н. Балаева, М.Д. Предводителя // Бизнес-образование. – 2002. – № 2.
3. Баумгартен, Л.В. Управление качеством в туризме: практикум / Л.В. Баумгартен. – М.: Кнорус, 2008.
4. Москвин В.А. Управление качеством в бизнесе / В.А. Москвин. – М.: Финансы и статистика, 2006.
5. Разуванов, В.М. Менеджмент качества в туризме и гостеприимстве: учеб.- практическое пособие/ В.М.Разуванов. – Минск: БГЭУ, 2011. – 157с.
6. Харрингтон, Дж. Совершенство управления процессами / Дж. Харрингтон. – М.: Стандарты и качество, 2007.
7. Хилл, Н. Измерение удовлетворенности потребителя по стандарту ИСО 9000:2000 / Н. Хилл, Б. Сельф, Г. Роше. – М.: Экономика, 2004.
8. Холп, Л., Что такое «шесть сигм»? Революционный метод управления качеством / Л. Холп, П. Панде – М.: Альпина бизнес-букс, 2006.

9. Чернышев, Б. Менеджмент в сервисной экономике: сущность и содержание / Б. Чернышев. // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 1.
10. Шапиро, В.Д., Управление качеством: учеб. пособие для студентов ВУЗов, обучающихся по специальности «Управление качеством» / В.Д. Шапиро, И.И. Мазур – М.: ОМЕГА-Л, 2007.
11. Щепетова, С.Е. Система экономики качества / С.Е. Щепетова, Ю.А. Адлер. – М.: Стандарты и качество, 2007.
12. Parasuraman, A. SERVQUAL: a Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality / A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L Berry. // Journal of Retailing. – 1988. – Spring.
13. Teas, R.K. Expectations, Performance Evaluation, and Customers' Perceptions of Quality / R.K. Teas // Journal of Marketing – 1993. – Vol. 57, Iss4, Oct.

## Тема 17. ДИЗАЙН ПРЕДПРИЯТИЙ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

### План лекции

Тенденции в гостиничном строительстве. Объемно-пространственное решение современных гостиниц.

Построение архитектурно-художественной композиции интерьера гостиницы.

Дизайн (от англ. design - замысел, проект, чертеж, рисунок) -термин, обозначающий различные виды проектировочной деятельности, имеющей целью формирование эстетических и функциональных качеств предметной среды В узком смысле понятие «дизайн» означает художественное конструирование

Интерьер (от фр. interieur - внутренний) - это внутреннее пространство помещения, его устройство и убранство При этом важна гармония - закономерное сочетание всех элементов интерьера, а также вкус и понимание общего стиля предприятия Высокая культура дизайна в оформлении интерьера современных предприятий индустрии гостеприимства связана с достижениями зарубежных и отечественных дизайнеров и обусловлена не только стремлением людей к прекрасному, но и тем, что при этом возникают положительные эмоции. Хорошо известно, что от интерьера во многом зависят и настроение посетителей, и условия работы персонала. Таким образом, помимо эстетических функций, интерьер оказывает непосредственное влияние на уровень корпоративной культуры, обеспечивает физическую и психологическую комфортность.

Профессионально созданный интерьер предприятия индустрии гостеприимства- это своего рода творческое произведение, в котором взаимное соответствие отдельных элементов обусловлено единым замыслом автора.

Единство стиля в интерьере достигается соотношением его компонентов (объемно-пространственного решения, цветовой композиции, приемов освещения и декоративных элементов), которые взаимосвязаны. Например, расстановка мебели связана с ее назначением и размерами площадей помещений, освещение -с расстановкой мебели. Цвет стен, потолков и напольных покрытий связан с цветом мебели. Освещение влияет на цветовое решение интерьера.

#### 2.1. Художественные стили и дизайн предприятий питания

Дизайн должен находиться в равновесии с типом предприятия. Дизайнерское решение ресторана согласовывается с выбранной тематикой, предлагаемой кухней, системой обслуживания, соответствующей атмосферой в ресторане и уровнем цен.

Для отражения тематики ресторана в его интерьере используются различные стили и жанры, в соответствии с которыми рестораны можно



классифицировать как предприятия питания:

- с традиционным или национальным интерьером;
- с театрализованным интерьером, где использованы декорации, имена деятелей культуры и искусства, меценатов;
- с отражением в интерьере литературной темы с использованием имен героев известных произведений, предметов, отображающих время и место их действия;
- с отражением в интерьере художественной темы (определенного или нескольких направлений в живописи) с использованием имен знаменитых или молодых, еще малоизвестных художников;
- с интерьером в стиле ретро, где представлены аксессуары, картины, предметы быта, подлинные или выполненные в соответствии с характерными особенностями, присущими той или иной эпохе;
- с экзотическим интерьером, создающим уникальную атмосферу, особое настроение,
- с интерьером, вызывающим ассоциацию путешествия, пребывания в том или ином городе, в другой стране;
- с временным интерьером, отражающим то или иное время, другую эпоху.

Особенность интерьера определяется также и ассортиментом блюд, например, блюдами национальной кухни или исключительно продуктов моря

Характер атмосферы достигается не только интерьером ресторана, но и поведением персонала, особенно официантов, которые встречают гостей, развлекательной программой Атмосфера формирует контингент посетителей, их манеру поведения, внешний вид, создает определенное настроение. Наиболее важно создание соответствующей атмосферы при встрече первых посетителей, когда в зале еще никого нет.

Посетители, если они пришли в первый раз, не любят быть первыми и располагаться в пустом зале. Пустой зал всегда настораживает посетителей, поэтому в некоторых зарубежных ресторанах есть специальные люди, создающие массовку.

В ресторане может быть создана различная атмосфера, которая может меняться на протяжении одного вечера: торжественная, праздничная, деловая, домашняя, лирическая, возвышенная, романтическая, строгая, юмористическая.

При оформлении интерьеров залов предприятий общественного питания дизайнеры используют различные стили. К наиболее характерным относятся, исторические (готика, барокко, рококо, классицизм, ампи́р, неоклассицизм), модерн, минимализм, хай-тек, этнический, кантри, экостиль, а также фьюжн - смешение различных стилей. Рассмотрим их стилистические особенности.

Исторические стили при создании интерьера ресторана с точки зрения глубины и достоверности могут быть использованы по-разному:

- 1) точное и глубокое использование стиля, не допускающее никакой исторической неточности, отступлений от традиций и правил;

2) менее глубокое использование стиля, допускающее творческую интерпретацию, которая выражается в гармоничном вписывании в любой другой интерьер сочетания некоторых архитектурных элементов и типичных деталей данного стиля. Таким образом, это уже не стиль, а своеобразная художественная стилизация;

3) использование лишь отдельных аксессуаров или элементов декора, акцентирующих внимание и вызывающих ассоциации именно с этим стилем, влияющих на общее впечатление, производимое интерьером.

Готика (от ит. *gotico*, буквально - готский, от названия германского племени готов) художественный стиль возник в середине XII в. Это может быть интерьер, стилизованный под мрачное готическое подземелье, средневековый замок или собор. В таких ресторанах главный архитектурный элемент - гигантские каменные ребра, которые выступают из стен готического собора и тем создают противовес давящим на стены сводам. В «готических» ресторанах контрфорсы делят пространство на отдельные кабинеты. Для готического интерьера характерны окна с многоцветными витражами или стрельчатые окна с порталами, стрельчатые арки, изогнутые статуи, сложные орнаменты. Цветовая гамма строгая. Формы мебели лаконичны: прямоугольные столы, поверхность стола может быть мраморной или из другого натурального камня, стулья с высокими, часто резными спинками. Особую атмосферу создают средневековые камины, посуда и столовые приборы из металла.

Барокко (ит. *Багоссо*, буквально - странный, причудливый) - одно из главных стилевых направлений в искусстве Европы конца XVI - середины XVIII в. Ему свойственны контрастность, напряженность, динамичность образов, стремление к величию и пышности, совмещению реальности и иллюзии. В архитектурных решениях характерны пространственный размах и слитность, текучесть сложных (обычно криволинейных) форм. Один из важнейших элементов интерьера - парадный портрет. Различают национальные варианты барокко, например барокко славянских стран.

Рококо (фр. *гососо* ~ декор, мотив в виде раковины) - стилевое направление в европейском декоративном искусстве первой половины XVIII в. Для рококо характерны уход в мир фантазии, театрализация, изящество, господство грациозного, прихотливого, орнаментального ритма. Для ресторанного зала, оформленного с элементами рококо, характерны изысканные асимметричные композиции, атмосфера комфорта и внимания к личному удобству. Используются мебель причудливой формы с элементами позолоты, посуда, декорированная под старинный фарфор утонченных форм, скатерти и салфетки с вышивкой ризелье.

Классицизм (от лат. *classicus* - образцовый) - стиль XVII - начала XIX в., обратившийся к античному наследию как к норме и идеальному образцу. В ресторанных интерьерах используется классицизм, сформировавшийся в конце XVIII в. Стилю присущи четкость и геометричность форм, логичность планировки, сдержанный декор. Мебель, отделка потолков, полов и стен, а также портьеры, скатерти, салфетки и посуда по цвету и рисунку гармонично

сочетаются.

Ампир (от фр. empire, буквально - империя) - стиль первых трех десятилетий XIX в., завершающий развитие классицизма. Для него характерны массивные лапидарные, подчеркнута монументальные формы и богатый декор (военные эмблемы, орнамент). Опора на художественное наследие императорского Рима, древнегреческой архаики, Древнего Египта служила воплощением идей государственного могущества и воинской силы. Стиль ампир сложился в период империи Наполеона I во Франции, где его отличало парадное величие архитектуры и интерьеров. В ряде стран ампир стал выражением идей государственной независимости, которая отстаивалась в антинаполеоновских войнах. Таков и русский ампир, давший классические образцы градостроительства, городских и усадебных домов. Различают два вида стиля ампир: европейский и русский.

Для европейского ампира характерны: обилие золота, бронзы, мрамора, лепнины, колонн, капителей, зеркал; роспись на стенах и потолке; живописные панно; тяжелые драпировки на окнах. Мебель из ценных пород - красного дерева, карельской березы, ясеня и др. имеет строгие, правильные, симметричные формы, украшается резьбой, часто с использованием античных мотивов. Ножки и подлокотники кресел могут быть выполнены в виде резных фигур фантастических животных. Посуда, канделябры и другие аксессуары из серебра и бронзы имеют спокойные прямые формы с гладкими поверхностями, украшаются гравировкой.

Русский ампир более спокойный, лиричный и менее пышный. Отличительные черты - изящная лепнина на потолках, стенах. В интерьере преобладают легкость, комфортность. Много белого цвета. Для стен и драпировок используются приглушенные тона. Характерны большие окна и множество зеркал, наличие в залах каминов, декорированных бронзовыми и лепными скульптурными группами, узорчатый паркет из ценных пород дерева. Ковры на полах, хрустальные люстры гармонируют с обивкой мебели, отделкой стен, драпировками на окнах, скатертями и салфетками нежных пастельных тонов. Балконы украшены фигурами амуров, поддерживающих вазы-светильники. Окна могут быть арочными. Лепнина на потолке (например, с греческими мотивами) сочетается с большими ажурными люстрами, дающими мягкий, рассеянный свет.

Неоклассицизм (от фр. neo-classicisme) - общее название художественных течений второй половины XIX - XX в., основывающихся на классических традициях искусства античности, эпохи Возрождения, классицизма. Для этого стиля характерны подчеркнутое благородство, строгость и ясность.

Модерн (фр. moderne - новейший, современный) - стилевое направление в европейском и американском искусстве конца XVIII - начала XIX в. Для него характерны новые технико-конструктивные средства, свободная планировка, пастельные тона, стилизованный растительный узор, гибкие текучие линии. В стиле модерн оформляются венские кафе.

Минимализм сформировался в 60-е годы XX в. В настоящее время

постепенно становится не таким модным, как в 90-е годы. Но, как и все, что подвержено моде, этот стиль может трансформироваться течением времени, впитывая новейшие элементы и вновь становясь популярным. Минимализм отличается отсутствием узоров, декора, небольшим количеством аксессуаров.

Хай-тек (от англ. high technology — высокая технология). Этот стиль как бы отражает современный темп времени. Для него характерно использование различных современных полимерных материалов, стекла и металла. Например, столешницы, выполненные из стеклопластика, меланина или ламината, не требуют скатертей. Используются бумажные или тканевые салфетки, выполненные по современным технологиям, которые гигиеничны и удобны. Столы сервируют посудой из высококачественного белого и цветного пластика, высокопрочного прозрачного или цветного стекла. Столовые приборы новых современных форм выполнены из металла в сочетании с цветным пластиком.

Этнические стили используются в национальных концептуальных ресторанах. Национальный интерьер (например, русский, узбекский, японский, китайский и т. д.) играет огромную роль в создании самобытной национальной атмосферы.

Кантри -деревенский стиль. Его отличает использование натуральных материалов: рваного камня, глины, керамики, дерева, изделий из лозы. Внутренняя отделка стен твердыми породами дерева, деревянные или плетеные столы и стулья, натуральные ткани, старинные вещи, книги, перегородки в виде плетня, декорированные сухоцветом, искусственными подсолнухами, листвой и предметами деревенской кухонной утвари, создают особый колорит. Интерьеры, тяготеющие к американскому, английскому, русскому, скандинавскому, швейцарскому и другим стилям кантри, имеют свои характерные черты. Стиль кантри используют для оформления пивных баров, загородных ресторанов, клубов, кабачков.

Экостиль. Основной девиз экостиля - экологичность. Стремление к созданию особой атмосферы единения с природой достигается использованием природных материалов, естественной цветовой гаммой. Характерно использование живых цветов и сухоцвета, композиций из них, аксессуаров из дерева, глины, янтаря, бересты и др.

Фьюжн - смешение различных стилей - современная модная тенденция. Например, классицизм в сочетании с другими стилями образует единство оформления и гармонию. Неожиданными и эффектными могут быть решения по смешению самых различных стилей. Например, подлинные предметы старины или национальной культуры могут соседствовать с высокотехнологичными ультрасовременными аксессуарами стиля хай-тек.

Объемно-планировочные решения залов ресторанов, создание интерьеров производятся с учетом индивидуальных особенностей каждого отдельного предприятия и в зависимости от его места расположения, назначения, характера окружающей среды.

Все виды интерьеров можно условно разделить на две группы:

динамическую и статическую. Интерьеры динамической группы объединяют внутренний объем зала, холла, лестницы, входа и наружной среды в единую композицию (раскрывают внутренний объем). Такое решение характерно для загородных ресторанов. Для интерьеров статической группы характерно так называемое замкнутое решение внутреннего пространства зала ресторана. Этот тип интерьера используют чаще всего для тех ресторанов, которые расположены в городской черте.

Каждому человеку для психологического комфорта требуются два пространства - открытое, широкое (поэтому мы невольно смотрим в морскую даль, на звездное небо и т. д.) и замкнутое (когда мы хотим побыть одни или наедине с близкими). Когда человек долго находится в помещении (в замкнутом пространстве), его тянет расширить окружающее пространство и он смотрит в окно или выходит на балкон, террасу, улицу.

Эффект расширенного пространства в ресторане можно создавать разными способами. Это могут быть большие стеклянные окна, из которых видны панорама города, живописный пейзаж. Если помещение не имеет окон (например, подвальное), эффект расширенного пространства можно достигнуть искусственным путем - сделать ложные окна с подсветкой изнутри, создающей иллюзию выхода их на улицу. Хорошо использовать большие панорамные картины, зеркала, голограммы. Возможны специальная роспись стен, потолка и специализированный дизайн согласно концепции ресторана. Для получения эффекта расширенного пространства можно использовать проекционные телевизоры.

Стремящиеся к замкнутому пространству посетители ресторана предпочитают сесть за столик, находящийся в уголке, за колонной, ширмой и т. д. Для создания таких мест используют подвижные перегородки, которые при необходимости можно раздвигать. Для создания закрытого банкетного зала хорошо использовать раздвижные стены-гармошки. Сборно-разборные модульные конструкции позволяют максимально трансформировать внешний вид зала ресторана за счет цвета, фактуры покрытия и других средств. Для удобства и комфорта торговые залы делят на уютные ложи и небольшие залы, используя для этого декоративные перегородки, мебель (угловые диваны), трансформирующиеся стены, двери из прозрачного стекла.

В одних ресторанах используют прием постепенного перехода от входа к залу; в других - применяют оформление, при котором создается резкий контраст между холлом, вестибюлем и залом.

При оформлении интерьеров предприятий большое значение дизайнеры придают цветовой гамме, освещению, панно, витражам, чеканке, резьбе по дереву. В настоящее время для художественного украшения помещения имеется много средств: художественные изделия из керамики, фарфора, стекла, металла, композиции из цветов и растений.

Для оформления залов предприятий питания используют долговечные облицовочные декоративные материалы, отвечающие требованиям гигиены: глазурованную керамическую и рельефную плитку, обработанное дерево, стекло и некоторые синтетические материалы. Остекленные проемы

драпируют легкими тканями, которые сочетаются с общим архитектурно-художественным оформлением помещения.

В интерьере могут быть использованы фарфоровые и фаянсовые изделия, роспись и форма которых также должны сочетаться с мебелью и оформлением стен. Орнаментированные вазы эффектно выглядят на фоне стены или драпировок. Важно умело подобрать их по цвету к напольным покрытиям и драпировкам (желательно по контрасту). Керамические изделия (вазы, кувшины, пепельницы, тарелки, барельефы и пласты) должны сочетаться с полированными поверхностями, деревянными изделиями и с нейтральной фактурой стен. Фигурными керамическими плитками облицовывают стены и декоративные перегородки. Керамические украшения обычно размещают группами по 3-4 предмета, например: высокий кувшин, плоская чаша, скульптурная фигурка и большая ваза. Группу плоских тарелок, рельефов и медальонов можно повесить на стене. При этом следует знать, что группы могут быть симметричными и асимметричными.

Асимметрия может вносить в оформление интерьера разнообразие и непринужденность. Однако создать такую композицию сложнее, чем симметричную: не так-то просто добиться зрительного равновесия предметов, сгруппировать их по форме, размеру, цвету. Особое внимание следует уделить цветовым сочетаниям.

Керамические пласты, декоративные блюда и медальоны должны висеть так, чтобы свет падал сбоку, подчеркивая объемность и пластику предмета. Изделия с мелкозернистой фактурой следует располагать рядом с полированными, а с крупнозернистой фактурой - рядом с матовыми.

Художественные изделия из металла - чеканные панно, медные и бронзовые вазы, чаши могут сочетаться с общим фоном в контрастной (темные на светлом) или нюансной гармонии.

Художественные изделия из дерева (декоративная посуда, скульптуры, инкрустированные панно) дополняют оформление интерьера. Их включают в композиционные группы с изделиями из металла. Дерево не только обладает высокими эстетическими качествами, но и является хорошим звукопоглощающим материалом. Им можно отделать стены и потолки.

В сочетании с деревом и другими материалами (камнем, металлом, пластиком) хорошо выглядят витражи. В виде витражей можно делать декоративные решетки или ограждающие конструкции с дневной или искусственной подсветкой.

Мебель также является элементом интерьера. Она может быть из дерева и древесностружечных материалов, пластика, железа, с кожаным покрытием, из кожзаменителей и ткани. Цвет мебели может находиться в контрастной или нюансной гармонии относительно колорита интерьера. Используемая мебель либо располагает к отдыху и приятному времяпрепровождению (в ресторане - из дерева), либо подчеркивает кратковременность визита (в летних кафе - из пластика и металла).

Во всем мире сейчас популярна мебель из ротанга- вида пальмы (лианы), растущей в Азии, Африке, Австралии и Центральной Америке, на

островах Малайского архипелага - эта мебель легкая, прочная (может выдерживать до 500кг), устойчивая к воздействию окружающей среды и перепадам температуры. Свое название мебель получила из-за уникального ручного плетения лианы, которая крепится к каркасу. Ротанговые гарнитуры в ресторане -свидетельство респектабельности заведения.

К материалам, используемым для отделки интерьеров залов ресторанов, предъявляют особые требования. Эти материалы должны не только обладать высоким качеством и долговечностью, но и отвечать определенным санитарно-гигиеническим требованиям.

В отделке интерьеров залов, кроме ценных пород дерева, металла, пластика, широко используют синтетические отделочные материалы. Для облицовки стен и панелей залов ресторанов иногда применяют фанерованные дуб, орех, бук, карельскую березу, обои с рельефным рисунком. Облицовочный кирпич позволяет создать поверхность стены, которая может служить хорошим фоном для произведений декоративного искусства.

Для отделки стен используют керамику, обладающую богатой цветовой гаммой, металлическим блеском, а также стекло в виде зеркальных плиток, подкрашенных с обратной стороны.

Добиться высокого фирменного стиля в оформлении ресторана можно при гармоничном сочетании художественных мотивов, положенных в основу интерьера, с такими стилеобразующими элементами, как посуда, обложка меню, форменная одежда обслуживающего персонала, специальное освещение.

#### **Рекомендуемая для изучения литература**

1. Разуванов, В.М. Менеджмент качества в туризме и гостеприимстве: учеб.- практическое пособие/ В.М.Разуванов. – Минск: БГЭУ, 2011. – 157с.
2. Харрингтон, Дж. Совершенство управления процессами / Дж. Харрингтон. – М.: Стандарты и качество, 2007.
3. Чернышев, Б. Менеджмент в сервисной экономике: сущность и содержание / Б. Чернышев. // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 1.
4. Teas, R.K. Expectations, Performance Evaluation, and Customers' Perceptions of Quality / R.K. Teas // Journal of Marketing – 1993. – Vol. 57, Iss4, Oct.

## **Тема 18. КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА**

### **План лекции**

Кадровая служба гостиничного комплекса.

Особенности развития персонала в гостинично-ресторанном бизнесе.

Распределение рабочих мест и гибкость рабочего времени для сотрудников гостинично-ресторанной сферы. Нормирование труда.

Специалисты в области психологии работы в сфере гостеприимства, а также многие авторы, занимающиеся вопросами управления кадрами, хорошо знают, что существует целый ряд терминов, которые каждый из исследователей трактует по-своему. Среди них такие распространенные, как кадровое управление, кадровая администрация, кадровые и производственные отношения. Надо, по всей видимости, сказать о том, что термин «кадры» пришел в сферу управления из профессионального словаря военных, где он означает группу профессиональных военных: рядовых, командный состав и резерв. Это слово пришло в русский язык из немецкого или французского, и значит оно в прямом переводе «рамка». В англоязычных странах в таком значении обычно используют термин «персонал» и производные от него слова.

В HR– практике существуют два основных подхода к решению проблем поведения персонала. Первый акцентирует внимание на том, что управление человеческими ресурсами включает стратегические аспекты решения проблемы, в том числе и вопросы социального развития. Управление персоналом же в большей степени относится к оперативной работе с кадрами. Второй подход исходит из того, что управление человеческими ресурсами занимается регулированием вопросов государственной регламентации отношений в области труда и занятости, а управление персоналом ориентировано на трудовые отношения на уровне предприятия. Таким образом, управление человеческими ресурсами – это макроуровень, а управление персоналом – микроуровень отношений руководства и подчинения. Различия этих двух уровней представлены в таблице.

Таблица



Сфера деятельности	Вектор направленности	Функции	Подотчетность
Управление человеческими ресурсами	Решение глобальных, долгосрочных, новых задач	Планирование человеческих ресурсов; развитие индивидуальных способностей и повышение квалификации; планирование затрат на персонал в рамках стратегии общих затрат предприятия	Президент; генеральный директор (первое лицо)
Работа с персоналом	Решение текущих, повседневных проблем, требующих административного вмешательства	Подбор и расстановка кадров; разработка программ профессиональной мотивации; разрешение конфликтов	Вице-президент компании; заместитель генерального директора по кадрам (второе лицо)

В современном мире наблюдается тенденция к сближению и интеграции двух понятий: работа с персоналом и руководство персоналом организаций. Однако эти две важнейшие сферы имеют и свою специфику. Они различаются не только по субъекту, но и по своим функциям.

Так, главная функция работы с персоналом, или работы с кадрами, как часто называют этот вид деятельности, – обеспечение организации оптимальным количеством работников необходимой квалификации. Среди особенностей этой функции выделяются следующие:

- непостоянство работы с каждым отдельным сотрудником. Как правило, службы персонала занимаются им не каждодневно, а по мере необходимости;
- вспомогательный характер деятельности. Работа с персоналом не несет в себе постоянного и непосредственного руководства сотрудниками предприятия;
- из этого вытекает ограниченность властных полномочий. Менеджеры по работе с персоналом не имеют таких полномочий, как линейные, непосредственные руководители, а потому менеджер по персоналу не может непосредственно влиять на производственный процесс, такое влияние происходит опосредованно, через другие механизмы.

Главная функция руководства персоналом – непосредственное постоянное руководство сотрудниками предприятия или организации в процессе производственной деятельности. Для этой сферы характерны следующие особенности:

- постоянная работа с каждым подчиненным. Так как руководитель несет ответственность за деятельность своих подчиненных, осуществляемую ими на протяжении всего рабочего дня, то, соответственно, и работа с подчиненными, в частности руководство ими, будет выполняться постоянно;
- основополагающий характер деятельности. Работа линейных менеджеров непосредственно направлена на достижение и реализацию

основных целей производственного процесса;

- властные полномочия. Непосредственный руководитель, ответственный за производственный процесс на вверенном ему участке, наделен большими, по сравнению с функциональными менеджерами, властными полномочиями.

Понимание различий в системе работы с персоналом и управления им – важное звено в формировании грамотной политики менеджмента человеческих ресурсов на предприятии. Практическая деятельность работы с персоналом предприятия всегда разнообразна. При этом предприятие, основной деятельностью которого является предоставление услуг, в частности гостиничных, обладает своими специфическими векторами приложения.

Конечно, для маленького отеля, численность сотрудников которого минимальна, существование отдела по персоналу будет только в тягость. Такому предприятию достаточно одного менеджера по кадрам, который сможет совместить все необходимые для работы функции.

Однако если гостиница обладает большими объемами человеческих ресурсов, работа с персоналом должна быть грамотно построена и четко структурирована. Для этого необходим отдел по работе с персоналом. Его деятельность, наряду с другими подразделениями, будет иметь первостепенное значение в работе этой гостиницы, так как именно от ошибок при работе с персоналом во многом зависит судьба самого отеля.

По мнению многих специалистов по кадровым службам, все службы персонала нашей страны можно условно разделить на три группы:

- перешедшие на новые кадровые технологии;
- частично перешедшие на новые технологии;
- работающие по-старому.

Кадровые службы, работающие по новым технологиям, отличаются от служб, придерживающихся традиционного подхода, следующими характеристиками.

- Организация проводит проверку работы с персоналом как минимум один раз в два года.

- Сотрудники службы по персоналу имеют профессиональную подготовку по специальностям «психолог», «социолог», «юрист», «экономист».

- Служба выполняет две функции: оформление трудовых отношений и управление трудовыми отношениями.

- Оформление трудовых отношений осуществляют специалисты с профессиональным образованием.

- В организации есть этический кодекс.

- Каждый сотрудник отдела по персоналу специализируется по определенному направлению работы по управлению персоналом.

- В организации нет работников, которые не соответствуют занимаемой должности, или их количество не превышает 10 % от общего числа персонала.

- Служба по персоналу участвует в планировании стратегических и тактических задач организации и их решении.
- Служба по персоналу регулярно изучает рынок труда.
- Организация заработной платы – функция кадровой службы.
- Используемые ресурсы для подбора кадров весьма разнообразны.
- Оплата труда менеджера по управлению персоналом соответствует рейтингам оплаты других подобных организаций.
- Служба по персоналу осуществляет планирование карьеры сотрудников.
- Служба постоянно работает с консультантами.
- Служба по персоналу имеет программу развития персонала.
- Служба использует новые методики управления дисциплинарными отношениями.
- Служба применяет новые методики подготовки и переподготовки кадров.
- Структура службы по персоналу определяется функциями и задачами организации, а не только численностью персонала.
- Служба использует постоянно обновляемую систему мотивации труда.
- Техническое оснащение службы по персоналу достаточно.
- Служба безопасности находится в системе кадровой службы.
- Служба по персоналу владеет оценкой работников.
- Служба по персоналу не ограничивает работу с новым сотрудником только его приемом и оформлением документов.
- Работники организации знают программу повышения доходов сотрудников.
- У службы по персоналу есть программа по поддержанию здоровья сотрудников.
- Подбор и расстановку кадров осуществляют не линейные менеджеры, которые для этого профессионально не подготовлены, а специалисты, работники службы по персоналу совместно с менеджерами.
- Менеджеры службы по персоналу несут личную ответственность за ошибки, допущенные при подборе кадров.
- Служба по персоналу фиксирует все случаи нарушений трудовой дисциплины.
- Служба использует современные методы дисциплинарного расследования.
- Служба по персоналу проводит ежегодную оценку персонала и перестановку кадров на основе этой оценки.
- Служба по персоналу постоянно сотрудничает с линейными менеджерами и руководителями подразделений.
- Служба по персоналу при подборе кадров использует новейшие методики, позволяющие свести к минимуму вероятность ошибки.
- В организации есть описание всех рабочих мест с определением трудовых функций на рабочем месте.

Таким образом, работа с персоналом предполагает следующее:

- планирование трудовых ресурсов: их оценку, набор рабочей силы, планирование потребности в кадрах, отбор персонала, социально-психологическую адаптацию принятого работника;
- прогноз потребности в кадрах, исходя из стратегических целей развития организации;
- создание системы мотивации работников к высокопроизводительному труду;
- оценку кадров и проведение необходимых перестановок: разработку плана оценки и критериев, подбор и согласование методов оценки и методик, проведение оценки, анализ результатов и их использование для движения трудовых ресурсов предприятия;
- подготовку кадров: организацию обучения вновь принятых и уже работающих сотрудников и, по мере необходимости, руководящего состава;
- определение материального вознаграждения сотрудников в целях привлечения и сохранения ценных кадров.

Во многих странах мира в последнее время серьезно пересматривают значение и функции служб, занимающихся персоналом. Особенно важно это для предприятий, которые работают в сфере производства услуг. Предприятия, работающие в индустрии гостеприимства, должны четко осознавать, что именно обслуживающий персонал является основным фактором производственного процесса – обслуживания. И от того, будет ли соответствовать персонал гостиницы уровню, на который она претендует, во многом зависит прибыльность предприятия.

В условиях острой конкуренции, когда строятся новые отели, увеличивается объем предложений на рынке гостиничных услуг, все большее значение получает качество обслуживания. Именно оно выходит на первый план, оставляя позади материальные компоненты этого бизнеса.

Однако для эффективной работы персонала отель должен с помощью службы по персоналу осуществлять грамотно продуманную политику менеджмента человеческих ресурсов.

В специальной литературе обычно называют следующие основные функции служб по персоналу:

- обеспечение кадрами: определение потребности, поиск сотрудников, заключение трудовых договоров, ознакомление с рабочими местами и условиями труда, расторжение трудовых договоров, передвижение кадров;
- подготовка, переподготовка и повышение квалификации работающих специалистов;
- оформление трудовых правоотношений;
- организация оплаты труда, аттестация рабочих мест, определение структуры оплаты труда и структуры льгот, системы показателей труда, анализ рынка труда;
- выявление социальной и психологической напряженности в коллективе и снятие ее;
- развитие отношений с органами рабочего самоуправления;

- координация работы по стабилизации условий труда и соблюдению техники безопасности.

Важно также помнить, что структура кадровой службы определяется ее функциями и задачами, но никак не наоборот.

На предприятиях гостиничной индустрии значительной частью службы по персоналу должен являться сектор, занимающийся изучением кадров с точки зрения их соответствия занимаемым должностям. В этой связи характерно, что обслуживающий персонал должен соответствовать ожиданиям потребителей услуг гостиниц.

Для более грамотной работы с обслуживающим персоналом гостиниц недостаточно иметь только должностные инструкции. Необходимо выделить показатели качественного сервисного обслуживания – своеобразный эталон деятельности сотрудников ключевых служб, работающих с гостями.

Так, например, следует помнить, что если отель рассчитан по большей части на семейный отдых и основную долю проживающих в нем гостей составляют супружеские пары с детьми, то обслуживание в целом и персонал в частности должны быть направлены на удовлетворение потребностей, возникающих у этой категории клиентов. То есть желательно иметь в гостинице так называемую комнату детского досуга, аниматоров, которые будут заниматься с детьми, а также специальные развлекательные программы семейного отдыха. При этом персонал также должен обладать особыми социально-психологическими качествами и навыками работы, то есть на первый план выходят навыки общения с детьми, начальные знания возрастной психологии и так далее. Следовательно, служба по персоналу должна, используя сведения о категориях гостей, проживающих в гостинице, подготовить обслуживающий персонал, развивая именно те навыки, которые будут наиболее востребованы клиентами.

На некоторых предприятиях гостиничной индустрии отдел маркетинга, занимающийся исследованием сегментов рынка сферы гостеприимства, а также изучением контингента гостей, пользующихся услугами гостиницы, входит в состав отдела по персоналу. Таким образом, в этом случае взаимодействие и обмен информацией между этими участками единой службы происходят гораздо быстрее. Однако там, где ситуация складывается по-иному, где маркетинг и служба персонала представляют собой два отдельных подразделения, важно, чтобы информация была прозрачна, а каналы ее передачи не «засорены» информационным «мусором».

Таким образом, организация работы с персоналом требует от предприятия четко продуманной стратегии и тактики.

Служба по персоналу, которая должна выполнять функции управления персоналом и регулирования трудовых отношений, в своей практике должна использовать новейшие научные разработки и достижения в этой сфере.

Чтобы быть конкурентоспособным на рынке гостеприимства, гостиничное предприятие, основным продуктом производства которого является услуга, должно обеспечивать соответствующее качество обслуживания. Субъект обслуживания – персонал. Следовательно, только

целенаправленная и планомерная работа с персоналом может повысить качество предоставляемых гостиницей услуг.

#### **Рекомендуемая для изучения литература**

1. Балаева, О.Н., Эра услуг – требуются профессионалы / О.Н. Балаева, М.Д. Предводителева // Бизнес-образование. – 2002. – № 2.
2. Баумгартен, Л.В. Управление качеством в туризме: практикум / Л.В. Баумгартен. – М.: Кнорус, 2008.
3. Москвин В.А. Управление качеством в бизнесе / В.А. Москвин. – М.: Финансы и статистика, 2006.
4. Разуванов, В.М. Менеджмент качества в туризме и гостеприимстве: учеб.- практическое пособие/ В.М.Разуванов. – Минск: БГЭУ, 2011. – 157с.
5. Харрингтон, Дж. Совершенство управления процессами / Дж. Харрингтон. – М.: Стандарты и качество, 2007.
6. Чернышев, Б. Менеджмент в сервисной экономике: сущность и содержание / Б. Чернышев. // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 1.
7. Шапиро, В.Д., Управление качеством: учеб. пособие для студентов ВУЗов, обучающихся по специальности «Управление качеством» / В.Д. Шапиро, И.И. Мазур – М.: ОМЕГА-Л, 2007.

## Тема 19. ВИДЫ СЕРВИСА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

### План лекции

Понятие сервиса. Классификация видов сервиса. Взаимосвязь различных видов сервиса с основной направленностью и специализацией работы предприятия питания. Наиболее распространенные виды сервиса, их преимущества и недостатки.

«Индустрия гостеприимства» — это собирательное понятие для многочисленных и разнообразных фирм, специализирующихся на рынке услуг, связанных с приемом и обслуживанием гостей.

Индустрию гостеприимства можно образно назвать и своего рода “производством” развлечений.

С.И. Байлик дает определение туристской индустрии как совокупность предприятий, учреждений и организаций материального производства и непромышленной сферы, обеспечивающих производство, распределение, обмен и потребление туристского продукта, освоение и использование туристских ресурсов, и создание материально-технической базы туризма, которая включает в себя следующие компоненты:

Первая - организаторы туризма – туристские предприятия по разработке, продвижению и реализации туристского продукта (туроператоры и турагенты)<sup>1</sup>.

Туроператоры выполняют функции организаторов и создателей комплексного продукта для группового туризма, а турагенты – это физическое или юридическое лицо, выступающее посредником по продаже сформированных туроператором туров.

Когда человек путешествует, ему нужен отдых и соответственно место, где можно переночевать – для этого и нужен следующий сегмент индустрии туризма, которым являются предприятия, предоставляющие услуги по размещению (гостиницы, мотели, пансионаты, дома отдыха и т.д.).

Для туристской индустрии характерны такие типы предприятий питания, как ресторан, кафе, бар. При организации питания туристов используются различные методы обслуживания.

Важнейшим элементом туристской инфраструктуры, который входит в основной комплекс услуг, включаемых в состав туристского продукта, является транспортное обеспечение.

Транспортные предприятия включают: авто- и авиационные предприятия, железнодорожные ведомства, предприятия речного и морского транспорта и др. Применяемый для целей туризма транспорт классифицируется на три вида: сухопутный, водный, воздушный.

Просто ночевать, кушать и передвигаться на транспорте – не интересно. Смеем утверждать, что на сегодняшний день, как в прочем и

ранее, люди хотят больше узнавать о других странах, и для этого появилось ответвление в туристической индустрии – экскурсионная деятельность.

Экскурсионная деятельность организует и оказывает услуги, удовлетворяющие потребности человека в приобщении к духовным и нравственным ценностям, в накоплении знаний, в том числе и профессиональных, в режиме свободного выбора объектов, методов и средств познания.

Немаловажным является и то, что кроме всего выше перечисленного человек хочет удовлетворить свои духовные потребности, развлечься, и поэтому туризм не представляет себя без индустрии развлечений.

Предприятия сферы досуга и развлечений включают тематические парки, киноконцертные залы, клубы по интересам, залы игровых автоматов и др.

Приведенный перечень является далеко не полным. В индустрию туризма также включают предприятия торговли (магазины по реализации туристского снаряжения и сувениров), органы управления туризмом (государственные учреждения, общественные туристские организации), учебные, научные, проектные учреждения, банки, страховые компании, лечебные и медицинские учреждения, организации связи и многое другое.

Исходя из этих предпосылок, федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» определяет туристскую индустрию как «совокупность гостиниц и иных средств размещения, средств транспорта, объектов общественного питания, объектов познавательного, делового, оздоровительного, спортивного и иного назначения, организаций, осуществляющих туристскую и турагентскую деятельность, а также организаций, предоставляющих экскурсионные услуги и услуги гидов-переводчиков.

Выделив основные составляющие индустрии туризма, более подробно мы остановимся на предприятиях, предоставляющих услуги размещения, то есть гостиничной индустрии, так как считаем, что сфера гостеприимства является ведущим фактором и базой туризма, которую на наш взгляд по праву называют «курицей, несущей золотые яйца» объект, предназначенный для временного проживания людей.

Основными видами услуг в индустрии гостеприимства являются:

- Оказание туристических услуг;
- Организация экскурсионного развития;
- Прокат туристического инвентаря, снаряжения, бытовой техники, оборудования и автомобилей;
- Организация деловых встреч, бизнес-туров, круизов и деловых поездок как в России, так и за рубежом (с участием российских и иностранных граждан);
- Организация и ведение гостиничного бизнеса;
- Оказание сервисных услуг по визовому оформлению российским и зарубежным гражданам и фирмам;



-Оптовая и розничная торговля товарами народного потребления (в том числе подакцизными товарами), а также продукцией производственно-технического назначения;

-Автотранспортные услуги (грузовые и пассажирские перевозки, в том числе междугородные и международные) юридическим и физическим лицам;

-Рекламно-информационные услуги;

-Маркетинговая, полиграфическая, издательская, культурно-просветительская деятельность;

-Оказание бытовых и консультационных услуг;

-Внешнеэкономическая деятельность.

Гостиничный бизнес направлен на обеспечение приезжих людей временным проживанием, питанием, а также на организацию их досуга.

Сущность предоставления услуг в гостиничном бизнесе состоит, во-первых, в непосредственном обеспечении специальными помещениями для проживания - гостиничными номерами, и, во-вторых, в сервисе, который предоставляется персоналом гостиницы (прием и оформление гостей, уборка помещения, услуги портье и прочее).

На успешность и доходность гостиничного бизнеса влияет огромное число факторов. При этом только в совокупности они принесут ожидаемую эффективность, поскольку в гостиничном бизнесе наибольшую роль играет человеческий фактор. Поэтому для гостиниц, прежде всего, имеет значение не столько количество оказываемых услуг, сколько их качество.

Только качественные услуги могут создать комфортные условия для гостей. Уровень комфорта в гостиничном бизнесе складывается из таких критериев, как состояние номерного фонда гостиницы, здания в целом, наличие удобных подъездных путей, техническое оснащение и информационное обеспечение, наличие предприятий питания и многое другое.

В гостиничном бизнесе, как ни в каком другом, существуют четкие критерии мирового уровня. Классификация отелей по количеству "звезд" устанавливает необходимый набор услуг и их качество, которым должна соответствовать гостиница.

Сегодня распространено такое понятие - индустрия гостеприимства. Мало предоставить кровать, пусть даже в самом комфортабельном номере, - нужно предложить максимальное количество услуг по мировым стандартам. Деловых людей раздражает медленное обслуживание, касается это ресторана или телефонной связи. Они считают, что экономя минуты, получают дополнительные дивиденды.

Гостиничный бизнес может быть довольно рентабельным, если его разумно и правильно направлять, создавая благоприятный имидж предприятию.

Специалистов в области гостиничного, ресторанного и туристического бизнеса уже начали готовить различные московские вузы. Это уже новая когорта людей, которые, думаю, дадут толчок развитию нашей отрасли. Они

прекрасно владеют иностранными языками, компьютерными технологиями, знают тонкости гостиничной деятельности, в том числе и зарубежной.

В последнее время отмечается рост загрузки гостиниц в Москве, которая во многом зависит от уровня деловой активности. Стало больше проводиться выставок, конференций, симпозиумов. Скажем, в середине апреля в столице ни в одном отеле не было свободных мест<sup>3</sup>.

Безусловно, возникает вопрос рентабельности гостиничного бизнеса. Важно понимать, что ценообразование идет от рынка. Цены устанавливаются после тщательного изучения рынков многих стран, в частности, России, Польши, Германии, Турции, государств Балтии.

Для осуществления процесса обслуживания туристов в гостинице должен быть предусмотрен минимальный набор следующих основных служб, обеспечивающих предоставление основных гостиничных услуг:

- служба управления номерным фондом;
- административная служба;
- служба общественного питания;
- коммерческая служба;
- технические службы;
- вспомогательные и дополнительные службы.

Важное значение в деятельности гостиницы занимают услуги, формирующие дополнительные ее сбережения по службам.

Во всех выше перечисленных службах происходит значительное потребление энергоресурсов, а поэтому экономия затрат по данной статье позволит получить дополнительные сбережения за счет их экономии, а именно: экономия электроэнергии, теплоэнергии, воды, увеличение КПД и др. В частности проведение соответствующих мероприятий, связанных с использованием более экономных источников позволит выполнить данную задачу.

Изучение зарубежного опыта работы предприятий индустрии гостеприимства, безусловно, играет большую роль в деле повышения качества обслуживания гостей. Очень трудно требовать от обслуживающего персонала высокого качества в обслуживании клиентов, если оно имеет смутное представление о том, какие требования к уровню современного сервиса предъявляются посетителями.

В условиях сегодняшней конкуренции предприятия индустрии гостеприимства, если они хотят выжить, не могут больше опираться на традиционные неэффективные формы культуры производства, которые не способствуют максимально полному удовлетворению запросов потребителей, а также прибыльности предприятия. Важно, чтобы руководители гостиничных предприятий осознавали свою ответственность за внесение позитивных изменений в собственную практику управления. Необходимо скептически подходить к аксиомам и привычным концепциям в вопросах управления ресурсами и качеству продукта, пересматривать их с точки зрения новых, более эффективных подходов к балансу ценностей.

Индустрия гостеприимства это сфера предпринимательства, состоящая из таких видов обслуживания, которые опираются на принципы гостеприимства, характеризующиеся щедростью и дружелюбием по отношению к гостям. Таким образом, индустрия гостеприимства является собирательным понятием для многочисленных и разнообразных форм предпринимательства, которые специализируются на рынке услуг, связанных с приемом и обслуживанием гостей.

### **Рекомендуемая для изучения литература**

1. Балаева, О.Н., Эра услуг – требуются профессионалы / О.Н. Балаева, М.Д. Предводителя // Бизнес-образование. – 2002. – № 2.
2. Баумгартен, Л.В. Управление качеством в туризме: практикум / Л.В. Баумгартен. – М.: Кнорус, 2008.
3. Москвин В.А. Управление качеством в бизнесе / В.А. Москвин. – М.: Финансы и статистика, 2006.
4. Разуванов, В.М. Менеджмент качества в туризме и гостеприимстве: учеб.- практическое пособие/ В.М.Разуванов. – Минск: БГЭУ, 2011. – 157с.
5. Харрингтон, Дж. Совершенство управления процессами / Дж. Харрингтон. – М.: Стандарты и качество, 2007.
6. Чернышев, Б. Менеджмент в сервисной экономике: сущность и содержание / Б. Чернышев. // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 1.
7. Щепетова, С.Е. Система экономики качества / С.Е. Щепетова, Ю.А. Адлер. – М.: Стандарты и качество, 2007.
8. Parasuraman, A. SERVQUAL: a Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality / A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L Berry. // Journal of Retailing. – 1988. – Spring.
9. Teas, R.K. Expectations, Performance Evaluation, and Customers' Perceptions of Quality / R.K. Teas // Journal of Marketing – 1993. – Vol. 57, Iss4, Oct.

## **Тема 20. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ ОБСЛУЖИВАНИЯ В ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННОМ КОМПЛЕКСЕ**

### **План лекции**

Основные положения по технической эксплуатации помещений, строительных конструкций и инженерного оборудования гостиниц.

Основные положения по содержанию территорий, технике безопасности, охране труда, пожарной безопасности при эксплуатации гостиниц.

Организационная структура гостиничного предприятия определяется назначением гостиницы, ее категорией, размером номерного фонда, местоположением, спецификой гостей и другими факторами.

Она является отражением полномочий и обязанностей, возложенных на каждого ее работника.

При этом можно выделить основные службы, имеющиеся в любой гостинице:

- административно-управленческая служба;
- служба приема и размещения;
- служба обслуживания номерного фонда;
- служба общественного питания;
- коммерческая служба;
- инженерно-техническая служба;
- вспомогательные и дополнительные службы.

Административная служба отвечает за организацию управления всеми службами гостиничного комплекса, решает финансовые вопросы, вопросы кадрового обеспечения, занимается созданием и поддержанием необходимых условий труда для персонала гостиницы, контролирует соблюдение установленных норм и правил по охране труда, технике безопасности, противопожарной и экологической безопасности.

Состав службы: секретариат, кадровая служба, финансовая служба, инспекторы по противопожарной безопасности и технике безопасности.

Служба приема и размещения занимается решением вопросов, связанных с бронированием номеров, приемом гостей, прибывающих в гостиницу, их регистрацией и размещением по номерам, оказанием различных услуг, а также отправкой домой.

Состав службы: заместитель директора (менеджер) по размещению, служба администраторов, портье, операторы механизированного расчета, работники паспортного и справочного столов, швейцары, носильщики, служба безопасности и др.

Служба обслуживания номерного фонда обеспечивает обслуживание туристов в номерах, поддерживает необходимое санитарное состояние номеров и уровень комфорта, занимается оказанием бытовых услуг.

Состав службы: заместитель директора (менеджер) по эксплуатации, поэтажный персонал, старшая горничная, горничные, уборщицы, дежурные по этажу, кастелянши, работники прачечной и др.

Служба общественного питания обеспечивает обслуживание гостей в ресторанах, кафе или барах гостиницы, решает вопросы по организации и обслуживанию банкетов, презентаций и т. д. Состав службы: менеджеры, повара, работники кухни, администраторы зала и официанты зала и службы банкетинга.

Коммерческая служба занимается вопросами оперативного и стратегического планирования, оптимизацией предоставляемых услуг, анализирует состояние гостиничного рынка и изучает потребности клиентов.

Состав службы: коммерческий директор, служба маркетинга и рекламы

Финансовая служба анализирует результаты хозяйственной и финансовой деятельности предприятия.

Инженерно-техническая служба создает условия для функционирования санитарно-технического оборудования, электротехнических устройств, служб ремонта и строительства, систем слабых токов (телевидение и связь), систем кондиционирования и теплоснабжения.

Вспомогательные службы обеспечивают процесс работы гостиничного комплекса, предлагая услуги прачечной, портновской, химчистки и др.

Дополнительные службы оказывают платные услуги.

В их состав входят: бизнес-центр, спортивно-оздоровительный центр, парикмахерская и косметический кабинет, торговые киоски и др.

Не существует идеальной и единой модели управления гостиницей. Но все решения обусловлены необходимостью удовлетворения потребностей клиентов и опираются на общие закономерности и элементы.

В современных условиях система управления, чтобы быть конкурентоспособной, должна быть простой и гибкой и соответствовать следующим характеристикам:

- небольшое число уровней управления;
- небольшие подразделения, укомплектованные квалифицированными специалистами;
- производство услуг и организация работы, ориентированных на потребителей (гостей предприятия).

Операционный процесс обслуживания и функции служб приема и размещения и номерного фонда.

Процесс обслуживания гостей.

Процесс обслуживания гостей в гостиницах всех категорий можно представить в виде следующих этапов: предварительный заказ мест в гостинице (бронирование); прием, регистрация и размещение гостей; предоставление услуг проживания и питания (уборка номера); предоставление дополнительных услуг проживающим; окончательный расчет и оформление выезда.

Предварительный заказ мест, регистрация при поселении, расчет за проживание и оказанные услуги, оформление выезда происходит в службе приема и размещения, где работают дежурный администратор, портье, кассир (оператор механизированного расчета) и паспортистка. Во многих гостиницах эта служба имеет английское название «Reception».

Услуги проживающим может оказывать персонал гостиницы (сервисное и номерное обслуживание) и персонал других предприятий (предприятия торговли, парикмахерская, медпункт и др.), расположенных в гостинице.

Согласно «Правилам предоставления гостиничных услуг», «исполнитель должен обеспечить круглосуточное оформление потребителей, прибывающих в гостиницу и убывающих из нее». Поэтому работа службы приема и размещения имеет сменный характер. Соответственно выбранному режиму работы смен определяется число сотрудников службы.

Служба приема и размещения является первым подразделением, с которым знакомится гость, приезжая в гостиницу. Впечатления, полученные от этого знакомства, во многом формируют отзывы гостей о качестве обслуживания в целом.

Основными функциями службы приема считаются: бронирование мест в гостинице, регистрация и размещение туристов, оформление расчетов при выезде гостя, предоставление различной информации.

Должностные обязанности работников службы приема, а также навыки и знания, требуемые для их выполнения, определены профессиональным стандартом.

В большинстве гостиниц работники службы приема работают по 24 ч с 9 ч утра. Начиная работу, администратор должен просмотреть журнал с записями предыдущей смены. В этот журнал записывается информация о том, что произошло за смену, о потребностях гостей, обратившихся в службу в этот период времени, но не удовлетворенных по каким-либо причинам. Перед началом заботы необходимо также просмотреть информацию о наличии свободных мест и заявки на текущие сутки. На основании документов, о которых речь пойдет в следующих разделах, администратор ведет учет использования номерного фонда.

Служба приема и размещения должна обеспечивать максимальную загрузку гостиницы, не допуская необоснованных простоев.

При регистрации и оформлении выезда производятся расчеты за проживание в гостинице и дополнительные услуги. При выписке проверяют счет гостя, уточняют все его расходы за время проживания и принимают оплату. Очень важен контроль за выездом, чтобы не допустить отъезда гостей, которые не заплатили по счету.

Портье отвечает за хранение и выдачу ключей от номеров проживающим по предъявлении визитной карточки. Кроме того, в службу приема и размещения часто обращаются гости, чтобы получить какую-либо информацию или иную услугу.

Оператор механизированного расчета (кассир) контролирует

своевременную оплату всех видов услуг, получает оплату за проживание при наличном расчете и составляет кассовые отчеты для бухгалтерии.

Работник паспортного стола проверяет данные паспорта, правильность их занесения в регистрационную карточку, контролирует сроки действия виз.

Порядок бронирования мест и номеров в гостинице

Бронирование — предварительный заказ мест и номеров в гостинице. С этого процесса начинается обслуживание гостей. Бронированием номеров занимаются менеджеры отдела бронирования или службы приема и размещения. Именно в эти подразделения поступают заявки на бронирование от клиентов. Кроме формального сбора заявок отдел бронирования должен изучать спрос на гостиничные места. Изучая многолетний опыт работы гостиницы, учитывая план мероприятий, которые будут проходить в данном регионе (спортивные соревнования, карнавалы, съезды, фестивали и т.п.), прогнозируя спрос на места и анализируя загрузку номеров в прошедший и настоящий периоды, отдел бронирования совместно со службой маркетинга планирует деятельность гостиницы.

Во время проведения массовых мероприятий спрос на гостиничные места в несколько раз увеличивается. Для гостиниц выгодно бронировать места для мероприятий с большим числом участников, так как в этом случае предварительный заказ осуществляется задолго до события и риск его аннуляции (т. е. отказа от заранее заказанного места) небольшой.

Загрузка гостиницы зависит от сезона, деловой активности в данном районе, экономической и политической ситуации. Во времена политической нестабильности интерес туристов к данной местности снижается из-за невозможности обеспечить безопасность пребывания. В пик сезона гостиница может идти на двойное бронирование.

Двойное бронирование это подтверждение о будущем предоставлении мест в гостинице одновременно двум клиентам на одну и ту же дату. Выбирая такой путь, гостиница идет на риск. Как быть, если приедут оба клиента? Конечно, возможно, что кто-то из них аннулирует заявку за некоторое время до заезда или просто не приедет в назначенный день. Тогда риск оказывается оправданным. Но если оба клиента приехали в гостиницу, то место получает тот, кто приехал раньше. Для удовлетворения потребностей другого клиента у гостиницы есть несколько путей, о которых помнят менеджер отдела, делая двойное бронирование. На случай приезда одновременно двух клиентов, или когда турист приезжает без предварительного бронирования, а в гостинице нет мест, существует связь с фирмами, которые сдают в аренду жилье, и с близко расположенными гостиницами, куда можно переадресовать клиента. Иногда отдел бронирования пересылает заявку на бронь в другую гостиницу, которая и подтверждает клиенту, что ему будет предоставлено место, но в другой гостинице. В этом случае необходимо получить согласие клиента на изменение гостиницы.

И для гостиницы, и для гостя желательно, чтобы номера были забронированы заранее, и чем раньше, тем лучше.

Согласно «Правилам предоставления гостиничных услуг в РФ» «исполнитель вправе заключить договор на бронирование мест в гостинице путем составления документа, подписанного двумя сторонами, а также путем принятия заявки на бронирование посредством почтовой, телефонной и иной связи, позволяющей достоверно установить, что заявка исходит от потребителя».

Если организация регулярно пользуется услугами гостиницы, то ей выгоднее заключить договор на определенный срок. В этом случае организации присваивается свой порядковый номер и при выполнении условий договора гостиница предоставляет места для проживания туристам, направленным этой организацией. В настоящее время многие туристские фирмы стремятся заключить договор с определенной гостиницей.

Для туристских фирм, которые регулярно поставляют клиентов, гостиница устанавливает скидки на оплату проживания, питания и некоторые услуги. В договоре между гостиницей и туристской фирмой указано: в какие сроки должна быть подана заявка на размещение туристов, когда и каким образом производится оплата.

#### Порядок регистрации и размещения гостей

Следующая часть операционного процесса расселение - состоит в свою очередь из встречи, регистрации, вручения ключа и сопровождения до номера.

Возможны два вида встреч:

в аэропорту или на вокзале (на дальних подступах);

около входа в гостиницу или в вестибюле (на ближних подступах).

Встреча на дальних подступах позволяет до прибытия в гостиницу познакомиться с гостем, составить или скорректировать программу обслуживания рассказать о гостинице и предоставлении услуг. О такой встрече договариваются при бронировании. В гостиницах высокого класса гостей встречает швейцар, который приветствует их у входа.

В небольших гостиницах гость подходит к стойке службы приема и размещения, где его приветствует администратор. Если клиент приезжает в гостиницу не первый раз, то желательно обратиться к нему по имени. Это произведет положительное впечатление.

Правилом для многих гостиниц является то, что администратор стоит за стойкой, а не сидит. Этим он подчеркивает свое уважение к гостю.

Процесс регистрации различается в гостиницах различной категории по времени и качеству обслуживания, но информация о госте везде одинаковая. В гостиницах, имеющих автоматизированную систему, регистрации проходит очень быстро.

Различают два типа клиентов, которые прибывают для регистрации. Одни из них заранее забронировали места в гостинице, другие - нет. Поселение в гостиницу клиентов по брони в автоматизированных гостиницах занимает несколько минут. Известна японская гостиница, где время от приветствия до получения ключа занимает 45 секунд.

При предварительном заказе данные о клиенте уже известны из заявки



на бронирование. Администратор уточняет номер заявки, выбирает необходимый модуль в компьютерной системе и производит регистрацию. От гостя требуется только подписать регистрационную карточку.

Процесс регистрации гостей без предварительного бронирования занимает больше времени, иногда до 5 мин. В данном случае администратор учитывает характер размещения, необходимого гостю.

Кроме того, в процессе общения с гостем нужно обсудить такие вопросы, как стоимость номера, сроки размещения, порядок оплаты. Во время этого обсуждения работник гостиницы, владея основами психологии, задает и другие вопросы, которые позволяют судить о платежеспособности гостя. Нормальным для большинства гостиниц является просьба к гостю показать его кредитную карточку, которая является своего рода гарантией его платежеспособности. Если клиент является обладателем золотой карточки одной из ведущих кредитных компаний, таких как «Американ экспресс», «Виза» или «Мастер кард», этого оказывается вполне достаточно, чтобы не беспокоиться об оплате.

Согласно «Правилам предоставления гостиничных услуг» «исполнитель обязан заключить с потребителем договор на предоставление услуг. Договор на предоставление услуг заключается при предъявлении потребителем паспорта, военного билета, удостоверения личности, иного документа, оформленного в установленном порядке и подтверждающего личность потребителя».

Если подтверждение на размещение получено, гость заполняет регистрационную карточку (анкету), которая является договором между Исполнителем и Потребителем. В анкете гость указывает адрес своего постоянного места жительства, адрес организации, оплачивающей проживание (если оплата производится третьим лицом), и вид платежа (наличные, кредитная карточка или чек).

Следует очень тщательно заполнять анкету, так как данные о клиенте могут быть использованы для приглашения вновь посетить гостиницу во время отпуска, для участия в деловой встрече, касающейся интересов клиента.

Организация обслуживания и функции службы номерного фонда

Все помещения гостиниц делятся на четыре основные группы — жилые, административные, обслуживающие и подсобные:

Жилые: номера всех категорий и непосредственно связанные с ними бытовые помещения;

Административные: вестибюль со всеми входящими в него помещениями и коммуникациями административные кабинеты;

Обслуживающие: помещения общественного назначения и общего пользования (киноконцертные залы, музыкальные салоны, залы конференций, переговоров);

Подсобные: хозяйственные и складские помещения (бельевые и прачечные, инвентарные и ремонтные мастерские, кладовые, склады, мастерские с различным инвентарно-техническим оборудованием).

Состав помещений определяется типом гостиницы, диктуется стремлением создать высокий уровень комфорта для гостей и улучшить условия работы персонала.

Основную часть площади зданий Гостиниц занимают жилые комнаты — номера, а также связанные с ними вспомогательные и служебные помещения.

Гостиничный номер включает в себя почти все элементы жилища человека (кроме кухни), здесь должно быть место для отдыха и сна, работы, приема гостей.

В зависимости от степени благоустройства, комфортности, числа комнат номера делятся на следующие категории:

-Многокомнатные номера (апартаменты) обычно состоят из трех комнат: спальни, гостиной, кабинета. Имеется мини-кухня, два санузла, один из которых предназначен для гостей.

-Номера-люксы состоят из двух комнат (спальни и гостиной). Оснащены высококачественной гарнитурной мебелью и оборудованы в соответствии с требованиями международных стандартов.

-Дубль-номера представляют собой пары номеров, которые могут быть соединены в один через смежную дверь.

-Стандартный номер — стандартное оснащение однокомнатных номеров зависит от категории гостиницы и должно соответствовать требованиям гост 50645 —94 Классификация гостиниц.

К вспомогательным помещениям жилой группы: вестибюль, коридоры, поэтажные холлы и гостиная.

Вестибюльная группа включает: вестибюль с рабочим местом дежурного администратора гардероб, приемную, паспортный стол, кассу, бюро обслуживания.

В ней размещаются агентство связи, транспортные отделения, киоски по продаже сувениров, парфюмерии, газет и журналов и др. Из вестибюля имеется вход в рестораны и кафе.

В здании гостиницы должны быть обеспечены вертикальные и горизонтальные связи, или коммуникации.

Горизонтальные связи соединяют помещения, расположенные на одном этаже (коридоры, переходы, галереи, холлы и др).

К вертикальным коммуникациям относятся: лестницы и пандусы, лифты и подъемники различного назначения, в более современных гостиницах эскалаторы, лестницы подразделяются на главные и второстепенные (служебные).

Узлами коммуникаций связывающих отдельные группы помещений, служат поэтажные холлы у лестниц, вестибюли, фойе.

К административным помещениям относятся: кабинеты дирекции, бухгалтерия, отдел кадров и др.

К обслуживающим помещениям относятся: пункты общественного питания: рестораны, буфеты, бары, кафе-закусочные. Суммарно они рассчитаны на полную вместимость гостиницы. Обычно все предприятия

питания находятся под контролем администрации гостиницы.

К смежным предприятиям относятся: отделения связи, отделения банка, международный телефон, торговые киоски, транспортные агентства, парикмахерские.

К числу подсобных и хозяйственных относятся помещения для обслуживающего персонала, мастерские, кладовые, склады, бельевые, починочные.

Главная функция средств размещения — предоставление временного жилья, а также услуг питания и развлечения. Большие отели управляются их управляющими и группой исполнительных директоров (менеджеров), каждый из которых представляет ключевые службы, такие как службы приема и размещения, обслуживания номерного фонда, питания, маркетинга и др.

Служба питания гостиницы, или пищевой комплекс гостиницы, — это отдельное структурное подразделение, которое возглавляет Директор, подотчетный управляющему отелем (Директору гостиницы).

Обслуживание гостей в зале ресторана

Главным распорядителем и организатором всей работы по подготовке и по обслуживанию гостей в ресторане является метрдотель или ресторанный менеджер. Утром, придя на работу, метрдотель проверяет состояние торговых помещений: качество проведенной уборки, наличие и исправность мебели, оборудования, оформления, освещения и принимает необходимые меры к устранению обнаруженных недостатков или неисправностей.

Прежде чем дать распоряжение официантам о сервировке столов, он знакомится с записями метрдотеля гостиницы предыдущей смены, наличием предварительно принятых заказов на обслуживание.

В течение рабочего дня метрдотель наблюдает, направляет и контролирует работу официантов и других подчиненных ему работников, предупреждая возможные ошибки и нарушения в обслуживании, а при необходимости сам принимает участие в их ликвидации.

Порядок в зале во многом зависит от того, кто и как встречает гостей, как размещены посетители за столиками. Поэтому-то и принято считать правилом: встретить гостей и пригласить их к столу — обязанность метрдотеля гостиницы. Во время пребывания в ресторане посетители нередко обращаются к метрдотелю с различными вопросами. Метрдотель обязан выслушать обратившегося к нему посетителя и дать краткий, но исчерпывающий ответ.

После того как гости разместились за столом, им предлагают прохладительные напитки или какой-либо другой аперитив, подают папки меню и дают возможность ознакомиться со списком блюд и напитков.

В зависимости от того, какой сделан заказ, каким временем и средствами располагают гости, официант вместе с метрдотелем составляют план обслуживания. Ведь ни для кого не секрет, что одно и то же блюдо можно подать по-разному — от способа подачи будет зависеть тип обслуживания и размер оплаты.

Метрдотель систематически проводит с официантами занятия, изучая и отрабатывая наиболее совершенные приемы в работе и организации обслуживания. К проведению занятий вправе привлекать наиболее квалифицированных и опытных работников.

Например, подача блюд по-английски при помощи передвижной тележки требует высокой квалификации от обслуживающего персонала и периодических тренировок. Этот тип подачи характерен для ресторанов высокой кухни, где он подчеркивает элегантность атмосферы. При этом типе обслуживания пища подается аппетитно разложенной на большом блюде и раскладывается по тарелкам на тележке, оборудованной даже газовой горелкой для подогрева пищи.

Для организации такого типа обслуживания необходима целая бригада обслуживающего персонала, в составе которой должны быть:

менеджер ресторана;

старший официант, ответственный примерно за четыре столика. Он встречает гостей, дает пояснения по поводу меню и принимает заказ, следит за оперативностью обслуживания и лично раскладывает пищу по тарелкам гостей, нарезает мясо, смешивает салаты, т. е. доготавливает блюдо на тележке рядом со столиком;

помощник старшего официанта, который принимает заказы на напитки, подает блюда;

официант, подающий воду, хлеб, масло, который также передает заказы на кухню, привозит оттуда тележки с едой, убирает со стола.

При обслуживании в обнос пища готовится целиком и полностью на кухне, мясо нарезается на порции и кладется на блюдо, как и все положенные гарниры. В таком виде блюдо подносится к столу, за которым сидят гости, и каждому гостю в его персональную тарелку кладется порция мяса и гарниров — с помощью большой ложки и вилки. При этом надо приучить официантов к тому, что этот вид подачи возможен только с левой стороны от гостя. Такой вид обслуживания особенно удобен для банкетов и вечеринок. По такому случаю официанты обычно надевают белые перчатки.

Наиболее частым типом обслуживания является подача порционных блюд, т. е. пища готовится и раскладывается по тарелкам непосредственно на кухне, тарелки подаются гостям.

Также можно для группы гостей накрыть «русский стол», т. е. все заказанные закуски, блюда и напитки в общей посуде ставят в центре стола, предоставляя гостям возможность самообслуживания.

Хорошо обученный официант может сразу определить, доволен ли гость пищей и обслуживанием. Он умеет не только быстро и качественно выполнить любой заказ, но и предугадать желания гостя. Он следит, чтобы у гостя всегда были под рукой чистые ложки и вилки, чтобы не получалось так, что новое блюдо принесено и поставлено перед гостем, а вилка и нож, использованные им, когда он ел закуску, не заменены. Ему не надо спрашивать гостя, что из заказанного он уже съел и что теперь ждет. Он или помнит все это сам, или, если у него еще не развита профессиональная

память, посматривает на план обслуживаемых мест, где все записано и отмечено.

Метрдотель разрешает возникающие иногда недоразумения между официантами и работниками кухни, барменами и другими работниками ресторана. По окончании рабочей смены метрдотель осуществляет контроль за сдачей выручки, не допуская задолженностей, а также следит за сдачей инвентаря, посуды, приборов, столового белья.

Секция обслуживания номеров.

Термин «обслуживание номеров» ранее употреблялся по отношению к обслуживанию жилых номеров гостиницы. В данном подразделе он используется в более узком смысле — подача еды и напитков в номера.

Для повышения качества работы данной секции пищевого комплекса гостиницы необходимо работать в двух следующих направлениях:

-во-первых, наладить своевременно выполнение заказов, особенно завтраков, так как эта услуга наиболее популярна среди гостей;

-во-вторых, неуклонно добиваться снижения цен за услуги секции.

Работа менеджера по планированию действий секции может выглядеть следующим образом:

-Заказать необходимое количество оборудования, например сервировочные тележки, подносы, посуду с крышками и специальными колпаками для сохранения температуры подачи, столовые принадлежности.

-Составить график работы служащих, чтобы избежать крайностей, зачастую наблюдаемых в гостиницах, когда люди или сбиваются с ног, или слоняются без дела. Составляя график, менеджер выделяет соответствующее число обслуживающего персонала, исходя из планируемого объема работ.

Особая предусмотрительность требуется при планировании меню. Заготовленная впрок пища должна и выглядеть аппетитно, и не терять своей доброкачественности. Меню обслуживания номеров, как правило, ориентировано на вкусы среднего постояльца. Даже в пятизвездочных гостиницах нельзя изымать из меню гамбургеры, потому что их любят дети. Большинство блюд, рекомендуемых для заказа в номер, берется из ресторанного меню, чтобы избежать лишних забот, связанных с их приготовлением.

При назначении цен на отдельные блюда необходим реалистичный подход, учитывающий, что даже справедливые цены могут показаться слишком высокими и гости просто откажутся от Ваших услуг.

Оперативная и точная передача информации — залог качественного обслуживания номеров. На одном конце канала связи — получение заказа, на другом — Довольный клиент. Между этими Событиями — обмен информацией между клиентом, регистратором заказов, поваром и официантом.

Наиболее распространенной системой обслуживания в номерах гостиницы является обслуживание через вспомогательные поэтажные буфеты-бары. Помещение буфета-бара должно быть связано с раздачей кухни ресторана служебным лифтом, лестницей и телефоном. Необходима

световая или иная сигнализация из номеров гостиницы в коридор и буфет данного этажа для вызова официанта в номер. В зависимости от числа номеров, контингента проживающих в гостинице и других факторов вспомогательные поэтажные буфеты могут быть на каждом жилом этаже гостиницы или один буфет может обеспечивать несколько этажей. При невозможности организации подсобных поэтажных буфетов питание в номерах будет организовываться непосредственно из ресторана. При этом желательно, чтобы посуда, приборы, которые используются для обслуживания номеров, имели отличительную форму, окраску — словом, существенно отличались от одноименных предметов, используемых в ресторане данной гостиницы.

Целесообразно поручать работу по обслуживанию номеров двум официантам:

- один занимается подготовкой заказов, следит за своевременной подачей каждого из них, делает подборку посуды, приборов и белья, специй, хлеба, укладывает их на тележки или подносы, готовит закуски и напитки, подает их в номер, принимает новые заказы;

- второй официант в основном доставляет продукты из ресторана в подсобный буфет, а в свободное время помогает первому официанту.

При одновременной доставке заказов в несколько номеров на одном подносе или тележке официант доставляет продукты, посуду, приборы и все необходимое последовательно из номера в номер, оставляя в каждом то, что заказано. При подаче одного заказа тележку закатывают в номер, где ее оставляют как подсобный столик, а при определенной конструкции — и как столик обеденный.

Войдя в номер с заказом на подносе, официант ставит его на тумбочку. Затем стелет на стол небольшую скатерть или по одной салфетке на человека. На них перекладывают предметы сервировки и принесенные по заказу продукты, соблюдая при этом основные правила сервировки стола и расстановки на нем закусок, блюд и напитков.

Использованную и освободившуюся посуду убирают из номера спустя некоторое время после подачи заказа. При уборке посуды в присутствии проживающих в номере следует попросить на это разрешение: возможно, что у гостей возникнет желание оставить что-то из посуды или продуктов.

В каждом номере гостиницы должен быть номер телефона диспетчера секции обслуживания номеров, у которого можно получить нужную справку и сделать заказ на обслуживание в номере.

Прием заказов и их выполнение производятся в следующем порядке: проживающий в гостинице по телефону связывается с дежурным диспетчером и заказывает в номер завтрак, обед, ужин или какие-нибудь напитки, диспетчер, принимая заказ, записывает (желательно на специальном бланке): номер комнаты, в которую следует подать заказ, число гостей, подробное наименование и число порций заказанного, время приема заказа и время подачи его в номер. Приняв заказ, диспетчер передает его по телефону для исполнения.

### **Рекомендуемая для изучения литература**

1. Анисимов, В. П. Метрология, стандартизация и сертификация (в сфере туризма): Учеб. пособие / В.П. Анисимов, А.В. Яцук. – М.: Альфа-Книга, 2006.
2. Балаева, О.Н., Эра услуг – требуются профессионалы / О.Н. Балаева, М.Д. Предводителева // Бизнес-образование. – 2002. – № 2.
3. Баумгартен, Л.В. Управление качеством в туризме: практикум / Л.В. Баумгартен. – М.: Кнорус, 2008.
4. Москвин В.А. Управление качеством в бизнесе / В.А. Москвин. – М.: Финансы и статистика, 2006.
5. Разуванов, В.М. Менеджмент качества в туризме и гостеприимстве: учеб.- практическое пособие/ В.М.Разуванов. – Минск: БГЭУ, 2011. – 157с.
6. Харрингтон, Дж. Совершенство управления процессами / Дж. Харрингтон. – М.: Стандарты и качество, 2007.
7. Чернышев, Б. Менеджмент в сервисной экономике: сущность и содержание / Б. Чернышев. // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 1.
8. Шапиро, В.Д., Управление качеством: учеб. пособие для студентов ВУЗов, обучающихся по специальности «Управление качеством» / В.Д. Шапиро, И.И. Мазур – М.: ОМЕГА-Л, 2007.
9. Щепетова, С.Е. Система экономики качества / С.Е. Щепетова, Ю.А. Адлер. – М.: Стандарты и качество, 2007.

## **Тема 21. УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА**

### **План лекции**

Понятие основных показателей деятельности предприятий гостинично-ресторанной сферы.

Рентабельность гостиничного и ресторанного хозяйства, ее роль и значение.

Анализ затрат предприятия индустрии гостеприимства и пути их снижения.

Наряду с планированием, организацией, мотивацией и регулированием, контроль (и в частности, контроль затрат (издержек) является одной из функций управления. У многих слово «контроль» вызывает отрицательные ассоциации – принуждение, ограничение. Однако на самом деле контроль затрат – необходимый элемент контура управления предприятием, без которого остальные функции управления не могут быть полноценно реализованы: планы останутся на бумаге, организация будет неэффективной и т.д.

Причины возникновения контроля затрат (издержек):

Неопределенность: фактические условия, в которых действует предприятие, могут сильно отличаться от предполагавшихся, на результаты проекта воздействует множество случайных факторов. Поэтому для того, чтобы оценить степень воздействия таких изменений и скорректировать действия предприятия, необходим специальный механизм – эту роль и выполняет контроль затрат.

Предупреждение возникновения кризисных ситуаций. Если во время не заметить негативных тенденций в окружающей среде и внутри самого предприятия, предприятие может попасть в кризисную ситуацию. Поэтому необходим механизм отслеживания и своевременного предупреждения подобных негативных тенденций, позволяющий вовремя фиксировать ошибки в планировании и прогнозировании затрат и исправлять их прежде, чем они повредят достижению поставленных целей.

Поддержание успеха. Контроль способен оценить не только негативные, но и позитивные тенденции. Благодаря контролю затрат руководитель предприятия может вовремя узнать, какие направления деятельности его предприятия наиболее эффективны и перспективны, какие факторы способствуют достижению намеченных в плане целей, и в соответствии с этим скорректировать свои действия, чтобы полностью использовать благоприятные возможности.

Сложность. Современные предприятия и их деятельность отличаются такой сложностью, что руководитель не может сразу вникнуть во все



проблемы – появляется необходимость в специальном механизме контроля затрат по центрам ответственности.

Децентрализованность современных предприятий. Поскольку современные предприятия являются чрезвычайно сложными системами, а современные работники обладают достаточным высоким уровнем квалификации, руководитель даже не стремится вникать во все проблемы, делегируя их решение своим подчиненным. Однако, поскольку ответственность за действия подчиненных несет руководитель, возникает необходимость в механизме контроля.

Зная, какие причины приводят к возникновению контроля затрат, можно сформулировать задачи управленческого контроля:

- мониторинг – систематическое и планомерное наблюдение за поведением затрат, а также за факторами, способными вызвать изменение затрат;
- выявление отклонений фактических результатов от плановых значений;
- прогнозирование результатов деятельности предприятия с учетом изменившихся условий;
- обоснование необходимости корректирующих воздействий и выбор метода таких воздействий.

По-настоящему эффективная система контроля затрат должна обладать следующими характеристиками:

- точность;
- объективность и понятность;
- стратегическая направленность и ориентация на результат;
- соответствие целям управления;
- соответствие структуре и особенностям организации;
- гибкость;
- приемлемость для сотрудников предприятия;
- экономичность.

При построении системы контроля затрат необходимо определить:

- систему подконтрольных показателей, состав и уровень детализации подконтрольных показателей;
- структуру и формы предоставления отчетности по затратам;
- сроки предоставления отчетности («контрольные точки» в ходе реализации плана);
- комплекс используемого программного обеспечения;
- распределение ответственности за полноту, своевременность и достоверность информации, содержащейся в отчетах по затратам, т.е. «привязка» системы контроля к центрам ответственности на предприятии.

В результате внедрения управленческого контроля затрат руководитель предприятия получит возможность своевременно выявлять «узкие места» в планировании и формировании затрат и принимать управленческие решения.

Управление себестоимостью гостиничного продукта.

Деятельность гостиниц связана с использованием трудовых, материальных и финансовых ресурсов. Ресурсы потребляются и трансформируются в затраты. Классификация затрат позволяет определять резервы экономии всех ресурсов гостиничного хозяйства, снижать себестоимость услуг, увеличивать рентабельность, имеет важное значение для предприятия, так как позволяет определить эффект операционного рычага и на его основе осуществить максимизацию прибыли. Классификация издержек на постоянные и переменные позволяет рассчитать порог рентабельности предприятия, запас финансовой прочности, определить экономическую рентабельность гостиницы. Все затраты можно подразделить на несколько групп: затраты на предоставление и реализацию услуг, затраты на расширенное воспроизводство основных и оборотных фондов, социальные затраты.

По источникам финансирования выделяют затраты, включаемые в себестоимость услуг и возмещаемые за счет прибыли.

Под «себестоимостью услуг» понимается стоимостная оценка всех затрат гостиницы на предоставление и реализацию услуг (сырье, материалы, топливо, энергия, основные средства, трудовые ресурсы и др). Они возмещаются в каждом цикле из выручки. Количество услуг, которое гостиница может предложить на рынок, зависит от уровня затрат на их производство и цены, по которой они будут продаваться на рынке. Следовательно, знание и умение управлять себестоимостью является важным условием эффективной деятельности в гостинице, т.к. себестоимость услуг оказывает непосредственное влияние на величину прибыли и рентабельности.

Кроме того, в условиях рыночной экономики, когда гостиницы самостоятельно разрабатывают тарифы на основные и дополнительные услуги, значение себестоимости как основы формирования цен на гостиничный продукт еще более возрастает.

В зависимости от влияния величины гостиничного продукта затраты подразделяются на постоянные и переменные.

К постоянным (условно-постоянным) издержкам гостиничной деятельности относят затраты, не зависящие от величины гостиничного продукта (величины выручки от реализации услуг гостиницы). Эти затраты снижаются на единицу продукции и услуг с ростом их объема. Большинство эксплуатационных расходов гостиницы по своему характеру являются постоянными. К ним относятся: отчисления на амортизацию, аренду, оплату труда, отчисления и затраты на ремонт основных средств, договорное обслуживание оборудования и т.п.).

Под переменными (условно-переменными) понимают издержки, общая величина которых находится в непосредственной зависимости от объема услуг гостиницы, причем пропорционально объему услуг, регрессивно или прогрессивно. К ним относятся: расходы на воду, стирку белья,

транспортные услуги, расходы на электроэнергию, рекламу, затраты на гостевые принадлежности в номера и т.п.

Прямые затраты характерны тем, что могут быть непосредственно отнесены на себестоимость услуг. Затраты, отнесенные к косвенным, распределяются по подразделениям, видам деятельности пропорционально показателю выручки от реализации продукции и услуг. К косвенным статьям в калькуляции относятся общеэксплуатационные и управленческие расходы.

Средние или удельные издержки представляют собой отношение общих издержек к объему реализации услуг и товаров.

Гостиницы, выбирая учетную политику при калькуляции статей затрат, могут руководствоваться «Положением о составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг), включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг)». В соответствии с этим Положением затраты, образующие себестоимость услуг по экономическим видам затрат, подразделяются на:

- материальные затраты;
- расходы на оплату труда;
- отчисления на социальные нужды;
- амортизацию основных фондов;
- налоги, отчисления и сборы;
- прочие затраты.

Планирование, учет и калькуляция себестоимости услуг гостиничного хозяйства определяются рядом факторов, которые можно подразделить на внутренние и внешние.

К внешним факторам можно отнести:

- экономическую ситуацию в стране;
- государственную налоговую политику;
- систему ценообразования;
- наличие или отсутствие конкуренции;
- инфляцию;
- валютный курс;
- стоимость услуг других отраслей;
- особенности эксплуатационной деятельности гостиницы и др.

Внутренние факторы, влияющие на издержки гостиницы, можно подразделить на экономические и организационные:

Экономические:

- порядок начисления амортизации;
- эксплуатационная программа гостиницы;
- форма и система оплаты труда;
- система премирования работников;
- эффективность и производительность труда;
- величина гостиничного продукта и др.

Организационные:

- тип и категория гостиницы;
- категоричность номерного фонда;
- развитие материальной-технической базы;
- организация труда работников гостиницы;
- рекламная политика и др.

Основными особенностями эксплуатационной деятельности гостиницы являются:

- строго локальный характер услуг, отсутствие незавершенного производства по основной деятельности;
- постоянная зависимость эксплуатационной деятельности от потребления его услуг;
- неравномерность эксплуатационной деятельности, обусловленная неравномерностью потребления услуг по месяцам, дням, неделям, что значительно усложняют организацию эксплуатационной деятельности и отражается на себестоимости и других экономических показателях;
- отсутствие пропорциональной зависимости эксплуатационных затрат от конечного результата деятельности, измеряемого количеством использованных мест (некоторые эксплуатационные затраты находятся в пропорциональной зависимости от разных натуральных показателей);
- непосредственная зависимость качества обслуживания проживающих от организации труда и эксплуатационной деятельности, развития материально-технической базы, что отражается в росте стоимости основных фондов.

Анализ затрат.

Одной из главных задач в управлении затратами является выявление возможностей сокращения расходов и разработка мероприятий по оптимизации издержек. Изучение затрат позволяет дать более правильную оценку прибыли. Управление затратами помогает добиться максимизации прибыли за счет эффекта операционного рычага. Для грамотного управления затратами необходимо уметь провести анализ существующих затрат, который проводится в несколько этапов.

Анализ изменения затрат в целом по гостинице. Предполагает общую оценку изменения затрат гостиницы в стоимостном выражении и в относительном измерении (изменение доли затрат в выручке). При этом определяются абсолютные изменения и относительные темпы роста (или снижения) данных показателей по сравнению с планом или по сравнению с предыдущими периодами.

Анализ изменения затрат по статьям, а также изменения структуры затрат. Позволяет выявить изменения, которые произошли в составе статей затрат, а также изменения удельного веса статей затрат, которые характеризуют определенные тенденции развития затрат и могут оказать влияние на формирование прибыли.

Анализ изменений. Анализ изменений проводится по постоянным и переменным затратам.

Определение количественного влияния факторов на затраты.

Факторы, влияющие на величину затрат гостиницы.

Аналитический этап. Предусматривает анализ затрат в соответствии с различными классификационными признаками.

Подведение итогов. Определяются резервы экономии затрат и разрабатываются мероприятия, способствующие снижению затрат гостиницы.

Анализ затрат гостиницы начинается с сопоставления фактических данных с плановыми (или с фактическими данными прошлого года). Разница между фактической и плановой суммой (или динамикой) представляет собой абсолютное отклонение (экономии или перерасход).

Однако анализ следует увязывать с изменением выручки, поэтому необходимо определить долю затрат в величине выручки (уровень издержек). Отклонение по удельному весу издержек в выручке называется размером изменения (повышения или снижения) (РИ) и рассчитывается по формуле:

$$РИ = ДЗ_{отч} - ДЗ_{баз}$$

Где:

ДЗ отч – фактическая доля затрат в выручке отчетного года, %;

ДЗ баз – плановая доля затрат в плановой выручке (или доля затрат базисного периода в выручке базисного года), %.

Размер изменения показывает, насколько процентов к выручке фактический уровень расходов выше или ниже базисного. Это один из важнейших качественных показателей, отражающих эффективность работы гостиницы.

Отношение размера снижения или повышения доли затрат к базисному уровню, выраженное в процентах, называется темпом изменения доли затрат (ТИ) и рассчитывается по формуле:

$$ТИ = РИ / ДЗ_{баз} \times 100$$

Темп изменения показывает, на сколько процентов снизился или повысился уровень расходов гостиницы по отношению к базисному, если последний принять за 100%.

Пример анализа затрат на гостинице «XXX».

Показатель	Оценка динамики затрат гостиницы «XXX»			
	Базисный год	Отчетный год	Отклонение	Темп роста, %
Выручка, млн.руб.	156,25	428,4	+272,15	274,2
Затраты, млн.руб.	108,9	318,5	+209,60	292,5
Доля затрат в выручке, %	69,7	74,3	+4,3	106,6
Величина затрат на 1 руб. в выручке, руб.	0,697	0,743	+0,046	106,6

Пояснение: по сравнению с прошлым годом затраты гостиницы выросли в 2,9 раза и составили 428,4 млн.руб. Абсолютный рост издержек составил 209,6 тыс.руб. Доля издержек в выручке по сравнению с прошлым годом увеличилась на 4,6%, темп роста составил 106,6%. Произошло увеличение затрат на рубль выручки., что свидетельствует о снижении эффективности функционирования гостиницы.

Для выяснения причин увеличения затрат гостиницы необходимо провести их постатейный анализ. См. таблицу ниже.

Статья калькуляции	Анализ издержек гостиницы по статьям				Отклонение, Темп роста,	
	Базисный год		Отчетный год		тыс.руб.	%
	млн.руб.	% к итогу	млн.руб.	% к итогу		
Затраты на оплату труда	12 476,5	1,5	37 107,5	11,7	+24 631	297,4
Начисления на оплату труда	7 505	6,9	21 567	6,8	+14 152	288,6
Амортизация ОС	1 403	1,3	10 515	3,3	+18 223	749,3
Износ МБП	755,5	0,7	1 488,5	0,5	+733	197,1
Резерв на ремонт ОС	45200	41,5	167 188,5	52,4	+121 988,5	369,9
Текущий ремонт и ТО основных фондов	11 133	10,2	20 905	6,5	+9 772	187,8
Электроэнергия	4 527,5	4,2	10 131	3,2	+5 603,5	223,8
Водоснабжение и канализация	1 173,5	1,1	2 663,5	0,8	+ 1 489,5	226,9
Отопление	9 855	9,1	24 475,5	7,7	+14 620	248,3
Стирка белья	2 377,5	2,2	6 399,5	2,0	+4021,5	269,3
Телефонизация, средства связи	705,5	0,6	2 710,5	0,9	+2 004,5	384,1
Прочие расходы по содержанию зданий и территории	9 457	8,7	9 198,5	2,9	-258	97,3
Сборы, налоги и отчисления	2 325	2,1	4 043	1,3	+1 718	173,9
	108 894	100,0	318 483	100,0	+209 586,5	292,5

Из таблицы видно, что наибольший удельный вес в издержках занимает резерв на ремонт основных фондов – 41,5% и 52,6% в базисном и отчетном периодах соответственно. В отчетном году резерв на ремонт основных фондов увеличился почти на 122 000 руб, именно это и вызвало рост постоянных затрат и общей суммы затрат. Следует отметить, что не изменился удельный вес постоянных затрат и начисления на оплату труда, тогда как в абсолютном размере они выросли в 2, 97 и 2.88 раз соответственно. Кроме того, снизился удельный вес статьи «текущий ремонт и ТО основных фондов» с 10.2 до 6,5%, что связано с уменьшением в отчетном году затрат по обслуживанию номерного фонда. Статьи «электроэнергия», «водоснабжение и канализация», хотя и являются переменными, их рост в значительной степени вызван изменением тарифов, потому что на протяжении ряда лет наблюдается незначительное изменение коэффициента загрузки, и эти затраты в физических величинах достаточно постоянны. Единственной статьей затрат, которая в отчетном году меньше, чем в базисном, является статья «прочие расходы по содержанию здания и территорий», которая снизилась на 258 тыс.руб.

В таблице ниже приведен анализ постоянных и переменных затрат.

Динамика постоянных и переменных затрат гостиницы «XXX».

Показатель	Базисный год		Отчетный год		Отклонение		Темп роста, %
	млн.руб.	% к итогу	млн.руб	% к итогу	млн. руб	Удельный вес	
Издержки всего:	108,9	100	318,5	100	+209,6	-	292,5
В том числе:							
постоянные	69,7	64,0	242,4	76,1	+172,7	+12,1	348,0
переменные	39,3	36,0	76,1	23,9	+36,8	-12,1	194,0

Из таблицы видно, что в составе затрат гостиницы «XXX» преобладает доля постоянных затрат. В базисном году удельный вес постоянных издержек составил 64%, в отчетном он увеличился на 12.1% и составил 76.1%. Это объясняется тем, что темпы роста постоянных затрат превысили темпы роста затрат по гостинице в целом, соответственно 348% и 292.5%. Доля переменных затрат снизилась с 36.0% до 23.9%, темп роста переменных затрат составит 194.0%.

Изменение тарифов и ставок на электроэнергию, отопление, водоснабжение, за услуги других организаций (в т.ч. поставщиков) оказывает определенное влияние на соответствующие статьи и виды расходов, а также на рост переменных затрат.

В процессе анализа следует рассмотреть и количественно изучить факторы, влияющие на затраты гостиничного хозяйства.

На сумму издержек влияют три фактора:

- изменение объема реализации услуг;
- изменение уровня переменных издержек;
- изменение уровня постоянных издержек.

В целом по гостиничному хозяйству рост издержек на рубль выручки (или повышения доли издержек в выручке) объясняется увеличением постоянных затрат, в том числе затрат на ремонт основных фондов. Это вызвано тем, что здание гостиницы построено более 30 лет назад, но в настоящее время требуются значительные затраты на создание и поддержание комфортных условий для проживания.

При анализе затрат, попадающих под понятие себестоимости, целесообразно применять метод сравнения, графический, метод группировок, экономико-математические и др.

На заключительном этапе анализа обобщаются результаты всех проведенных расчетов и разрабатываются мероприятия, способствующие снижению уровня издержек, устранению потерь, недопущению бесхозяйственности, обеспечению конкурентоспособности гостиничного хозяйства.

Планирование затрат.

Из всего вышесказанного очевидно, что планирование затрат предопределяет полученные далее результаты на основе проведенного анализа. Основной целью планирования затрат является определение общей

суммы издержек, необходимых для обеспечения нормальной работы организации.

План издержек гостиничного хозяйства разрабатывают самостоятельно, он представляет собой важнейший раздел бизнес-плана, является основой для составления финансового плана. В настоящее время из-за кризиса в экономике, инфляции, нестабильности цен, тарифов, ставок процесс расчета плановых издержек гостиничного хозяйства затруднен. Но даже в такой ситуации победа в конкурентной борьбе ожидает того, кто разрабатывает подробные планы с детальным расчетом затрат, контролирует их выполнение.

При планировании затрат могут быть использованы различные методы: экономико-статистические, экономико-математические, оптимизационного моделирования и т.п.

Наиболее точным и часто встречающимся является метод технико-экономических расчетов. Его суть состоит в том, что планирование затрат производится прямым расчетом по статьям расходов. При этом используются различные нормативы затрат, нормы, ставки, тарифы. Отдельные из них могут разрабатываться самим предприятием (нормы численности, норматив товарных запасов и др). Рассчитанные по статьям суммы издержек суммируются и определяется общая величина издержек по предприятию.

#### **Рекомендуемая для изучения литература**

1. Анисимов, В. П. Метрология, стандартизация и сертификация (в сфере туризма): Учеб. пособие / В.П. Анисимов, А.В. Яцук. – М.: Альфа-Книга, 2006.



2. Балаева, О.Н., Эра услуг – требуются профессионалы / О.Н. Балаева, М.Д. Предводителя // Бизнес-образование. – 2002. – № 2.
3. Баумгартен, Л.В. Управление качеством в туризме: практикум / Л.В. Баумгартен. – М.: Кнорус, 2008.
4. Москвин В.А. Управление качеством в бизнесе / В.А. Москвин. – М.: Финансы и статистика, 2006.
5. Разуванов, В.М. Менеджмент качества в туризме и гостеприимстве: учеб.- практическое пособие/ В.М.Разуванов. – Минск: БГЭУ, 2011. – 157с.
6. Харрингтон, Дж. Совершенство управления процессами / Дж. Харрингтон. – М.: Стандарты и качество, 2007.
7. Хилл, Н. Измерение удовлетворенности потребителя по стандарту ИСО 9000:2000 / Н. Хилл, Б. Сельф, Г. Роше. – М.: Экономика, 2004.
8. Чернышев, Б. Менеджмент в сервисной экономике: сущность и содержание / Б. Чернышев. // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 1.
9. Шапиро, В.Д., Управление качеством: учеб. пособие для студентов ВУЗов, обучающихся по специальности «Управление качеством» / В.Д. Шапиро, И.И. Мазур – М.: ОМЕГА-Л, 2007.
- 10.Щепетова, С.Е. Система экономики качества / С.Е. Щепетова, Ю.А. Адлер. – М.: Стандарты и качество, 2007.