

Министерство образования и науки Российской Федерации



Уральский государственный экономический университет

Л. Г. Протасова, О. В. Плиска

**УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ
В СФЕРЕ УСЛУГ**

Рекомендовано
редакционно-издательским советом
Уральского государственного экономического университета

Екатеринбург
2010

УДК 338.4
ББК 65.206-823.2
П 83

Рецензенты:

Кафедра управления качеством
Уральского государственного лесотехнического университета
Директор Некоммерческого Партнерства «Уральское Качество»
В. Г. Иванченко

Протасова, Л. Г.

П 83 Управление качеством в сфере услуг [Текст] : [монография] / Л. Г. Протасова, О. В. Плиски ; М-во образования и науки РФ, Урал. гос. экон. ун-т. – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2010. – 176 с. Библиогр.: с. 148–154 (90 назв.).

ISBN 978-5-9656-0086-1

Рассмотрены наиболее актуальные вопросы управления качеством в сфере услуг, включающие его основы; содержание современных тенденций управления качеством в отечественной и зарубежной практике; подходы к разработке и внедрению системы менеджмента качества в организации сферы услуг; отражены процессы жизненного цикла в данной системе. Рассмотрены теория всеобщего управления качеством и методология ее практического применения на предприятиях сферы услуг.

Предназначена для студентов вузов, изучающих дисциплину «Управление качеством», а также для аспирантов и слушателей системы дополнительного образования.

УДК 338.4
ББК 65.206-823.2

ISBN 978-5-9656-0086-1

© Протасова Л. Г., Плиски О. В., 2010
© Уральский государственный
экономический университет, 2010

Введение

В условиях рыночных отношений в любых организациях и на предприятиях актуальность управления качеством определяется его направленностью на обеспечение такого уровня качества продукции и услуг, который может полностью удовлетворять все запросы потребителей. Высокое качество продукции и услуг является самой весомой составляющей их конкурентоспособности. Без обеспечения стабильного качества, соответствующего требованиям потребителей, невозможно рационально интегрировать национальную экономику в мировое хозяйство и занять в нем достойное место. Процессы интеграции в современных условиях развития мирового сообщества объективно необратимы, поэтому современная концепция управления качеством продукции и услуг при достижении всех целей и задач функционирования предприятий и организаций предполагает ее обязательный приоритет среди других направлений управления.

Изучение проблем управления качеством – настоящее требование времени, так как эти знания крайне необходимы в условиях рыночной экономики, подразумевающей наличие остро конкурентной среды производителей товаров и услуг.

Качество как экономическая категория достаточно полно исследована с методологической, и с теоретической точки зрения. Однако моделирование и аналитический аспект категории «качество» касался физических продуктов, а качеству услуг уделялось и уделяется до сих пор недостаточно внимания.

Активное развитие сферы услуг – одна из тенденций современной российской экономики. За последнее десятилетие существенно увеличилось число сервисных организаций, возросла занятость в этой сфере, расширился спектр предлагаемых услуг, обострилась конкуренция, изменились социально-экономические ус-

ловия производства услуг, поэтому необходимы новые подходы к управлению.

В условиях дефицита предоставляемых услуг требования к качеству были не столь жесткими. По мере расширения рынка услуг появилась конкуренция. Роль качества услуг возросла, качество стало фактором, определяющим возможность реализации услуги и обеспечения конкурентоспособности предприятия. Внимание к качеству услуг позволяет оценивать конкурентоспособность услуг и организаций.

На современном этапе социально-экономического развития сфера услуг становится одним из наиболее обширных секторов развития экономической деятельности. Сфера услуг является важным фактором повышения качества общественной жизни и уровня жизни населения региона и страны. Рынок услуг имеет высокую потенциальную емкость, а сфера обслуживания населения представляет собой весьма перспективную отрасль экономики и социальной сферы, особенно муниципального образования.

Услуги – это итоги непосредственного взаимодействия поставщика и потребителя и внутренней деятельности поставщика по удовлетворению запросов потребителя.

Большинство услуг имеют специфические особенности:

- 1) непосредственное взаимодействие исполнителя и потребителя во время оказания услуг (в том числе воздействие на потребителя);
- 2) совпадение во времени процессов производства и потребления услуг;
- 3) оценка качества услуг непосредственно потребителем;
- 4) невозможность транспортирования и хранения услуг.

Нормативные документы в области услуг должны содержать:

методы оценки, проверки, испытания или контроля оказания услуг;

требования к качеству и безопасности услуг.

требования к услуге должны быть четко определены как характеристики, поддающиеся наблюдению и оценке потребителем.

Виды стандартов в области услуг:

основополагающие (на термины в области услуг, модель обеспечения качества услуг);

на конкретные группы услуг (например, ремонт и техническое обслуживание автотранспортных средств, радиоэлектронной аппаратуры, электробытовых машин и приборов, туристских услуг и услуг гостиниц, услуг общественного питания, химическая чистка и крашение, перевозка пассажиров автомобильным транспортом);

на процессы (проектирование туристских услуг);

на персонал (в отношении услуг общепита, розничной торговли);

на классификацию предприятий сферы услуг (предприятия общепита (класс), гостиницы (звездность)).

К характеристикам, которые могут быть установлены в нормативных документах, относятся, например:

количественные характеристики оборудования и инструментов, штата сотрудников, а также материалов;

время ожидания услуги, предоставления и технологического цикла услуги;

характеристики безопасности, надежности и гарантии;

вежливость, чуткость, компетентность и доступность персонала для клиента, доверие и уровень мастерства сотрудников, комфорт и эстетика места предоставления услуги, надежность, точность и полнота исполнения услуги, эффективность контактов.

Развитие сферы услуг будет происходить в основном за счет малого бизнеса. Однако в этой сфере отмечается низкая квалификация руководителей предприятий: по уровню экономических и управленческих знаний, по опыту работы в сфере услуг в условиях конкуренции.

Сегодня потребитель может выбрать наиболее подходящую для него услугу с необходимым качеством, по определенной цене (оптимальное соотношение цены и качества) и в нужное время (точно в срок).

Качество создается на всех стадиях жизненного цикла услуги. Система менеджмента качества на основе стандартов ISO серии 9000 позволяет повысить качество оказания услуг и снизить издержки.

Внедрение управления качеством на предприятиях сферы услуг обеспечивает следующие преимущества:

достижение стабильного высокого качества услуг при минимальных затратах;

достижение конкурентоспособности услуг;
увеличение уровня удовлетворенности потребителей;
повышение имиджа предприятия;
привлечение новых потребителей;
вовлечение сотрудников в достижение высокого качества оказываемых услуг.

Необходимость разработки в теоретико-методологическом и прикладном аспектах проблемы совершенствования управления качеством организаций сферы услуг в рыночных условиях определила выбор темы настоящего исследования, его направленность и актуальность.

Глава 1

Теоретические основы управления качеством услуг

1.1. Сущность и роль качества

Качество является фундаментальной философской категорией. Человечество пользуется им, рассматривая все стороны мировоззрения, факторы социального устройства и деятельности людей. Категория «качество» вносит осмысленность в жизнь человека, побуждает его к творчеству.

Качество – емкая, сложная и универсальная категория, имеющая множество особенностей и различных аспектов. В зависимости от цели использования и рассмотрения категории «качество» к ее *основным аспектам* можно отнести: философский, социальный, технический, экономический и правовой (рис. 1.1) [75].

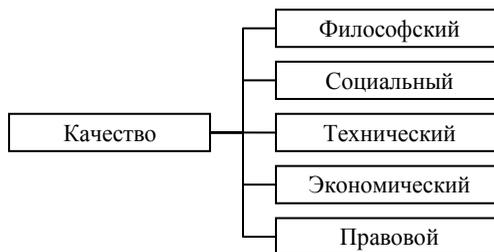


Рис. 1.1. Совокупность основных аспектов, характеризующих категорию «качество»

С философских позиций качество означает существенную определенность рассматриваемого объекта, благодаря которой он становится специфичным и отличается от другого объекта. Вместе с тем качество объединяет многие объекты в совокупность, т.е. делает их однородными. Категория «качество» выражает соответствующую ступень познания человеком объективной реальности. При философском подходе качество определяется всем тем, что объективно составляет относительно устойчивую, внутренне определенную сущность объекта.

Социальный аспект качества связан с отношением субъектов и/или всего общества к изучаемому объекту, например, с восприятием и отношением определенных потребителей к соответствующей продукции или услугам. При этом качество может рассматриваться как категория, отвечающая законам спроса и предложения, зависящая от уровня культуры, доходов потребителей и т.п.

Технический аспект качества обусловлен количественными и качественными изменениями объекта исследования. Так, если философский аспект качества состоит в выделении совокупности качественно однородных объектов, то инженер, рассматривая понятие «качество», вкладывает в его содержание конкретный смысл. С инженерных позиций качество исследуется в сопоставлении совокупности свойств выбранного объекта с аналогичным объектом, принятым в зависимости от цели исследования за некий эталон.

С экономических позиций качество рассматривается как результат потребления или потребительской стоимости исследуемого объекта. Так как потребности в качестве того или иного объекта разнообразны, это качество оценивается потребителями по-разному. Следовательно, с экономической точки зрения важно знать, насколько качество соответствует потребности.

Правовой аспект качества относится к выработке нормативно-технической документации (НТД), порядку ее разработки, утверждения, внедрения и выполнения, а также ее учета. С правовой точки зрения качество выступает как совокупность свойств объекта, отвечающих требованиям, установленным в НТД.

При определении термина «качество» следует учитывать различные аспекты его понимания. Как в отечественной, так и зарубежной литературе можно встретить множество его формулировок. Например, в ранних версиях Международных стандартов (МС) ISO серии 9000 качество определялось как совокупность свойств объекта, относящихся к его способности удовлетворять установ-

ленные и предполагаемые потребности. При этом под объектом понималось все, что может быть индивидуально описано и рассмотрено. В версии МС ISO 2008 оно определяется как степень соответствия присущих характеристик (отличительных свойств, оцениваемых качественно или количественно) предполагаемым или обязательным требованиям (потребностям или ожиданиям). Основные понятия, относящиеся к качеству в соответствии с новой версией, представлены на рис. 1.2 [3]. В ряде зарубежных литературных источников качество рассматривается как соответствие требованиям потребителей, а иногда качество объясняется как пригодность к эксплуатации.



Рис. 1.2. Понятия, относящиеся к качеству [67]

В условиях гиперконкуренции (резкого обострения конкурентной борьбы) и геэкономической конкуренции (глобального соперничества) развитые страны мира воспринимают *высокое качество как стратегический коммерческий императив* и самый значимый источник национального богатства. Качество во многом определяет престиж государства, служит основой для удовлетворения

потребностей каждого человека и общества в целом, является важнейшей составляющей конкурентоспособности. Только на его основе предприятие может выжить в условиях конкуренции и получать необходимую прибыль, поэтому представляется вполне объективным, что деятельность по повышению и обеспечению качества в условиях рыночных отношений должна быть приоритетной.

Основные причины, определяющие необходимость повышения и обеспечения качества:

существенное непрерывное возрастание личных, производственных и общественных потребностей;

возрастание роли и темпов НТП в развитии науки, техники, производства, экономики и всего мирового сообщества;

усовершенствование услуг, конструкций выпускаемой продукции и повышение значимости выполняемых функций;

увеличение объемов производства продукции и оказываемых услуг и, как следствие, возможный рост стоимости брака и рекламаций;

неприятие потребителями продукции и услуг с относительно невысоким уровнем качества;

ужесточение требований к интенсификации производства и повышению его эффективности как необходимого фактора благополучного существования предприятий.

Наряду с перечисленными причинами необходимо отметить также *усиление конкуренции на мировых рынках*.

В настоящее время большинство ученых связывают понятие «качество» с удовлетворением определенных ожиданий и запросов потребителей в отношении того или иного товара или услуги. В словаре С. И. Ожегова потребность определяется как необходимость, нужда в чем-либо, требующая удовлетворения [59]. Носителями потребностей могут быть отдельные личности, социальные группы, общество в целом. С точки зрения управления качеством характеристики потребностей должны соответствовать характеристикам качества объекта.

Определение категории «качество» с помощью таких понятий, как ожидания и запросы потребителей, является закономерным подходом [67]. С начала XX века стало складываться так называемое общество потребления, которое окончательно сформировалось к середине столетия. Главная фигура такого общества – по-

ребитель. Его требования (если они социально безопасны) защищаются государством и обществом. Общество потребления характеризуется следующими чертами:

развитие свободной торговли, международного рынка товаров и услуг: потребитель может приобретать товар, произведенный в любой стране, следствием чего является резкое обострение конкуренции производителей, усиление их борьбы за повышение качества продукции и конкурентные цены, за снижение срока выхода товара на рынок;

развитие систем государственной и общественной защиты прав потребителей на качественную продукцию и услуги, которые не только позволяют им взыскивать с производителя ущерб за недоброкачественную продукцию и услуги, но и препятствуют ее появлению на рынке, а также ограничивают монополизацию рынка производителем, следствием чего является необходимость предоставлять потребителю систему доказательств качества товара еще до того, как он его приобрел;

достаточно высокий уровень самосознания потребителей, готовых платить за качество и сотрудничать с производителем в целях его повышения [49].

Названные факторы обусловили появление нового понимания рассматриваемой категории, в соответствии с которым качество – это то, чего ожидают потребители от результатов деятельности организации. Согласно данному подходу организация должна фокусировать свою деятельность на удовлетворении требований потребителей. Качество оценивается только потребителем и поэтому должно быть поставлено в зависимость от его нужд и пожеланий. Это означает, что потребитель становится участником процессов, осуществляемых производителем, заинтересован в конечном результате деятельности организации и осуществляет его оценку.

В современном мире также меняется представление и о конкурентоспособности. В настоящее время конкурентоспособность – это не «лучше (или не хуже), чем у конкурента», а «так, как необходимо потребителю».

Если товар или услуга сегодня не соответствуют ожиданиям каждого конкретного клиента, то они заведомо неконкурентоспособны и некачественны, независимо от того, что в данный момент предлагают другие организации. Поэтому современные российские менеджеры должны ориентироваться, прежде всего, на удовлетво-

рение потребностей клиентов и совершенствование системы контроля и управления качеством.

Таким образом, категория «качество» в современных условиях носит многоаспектный характер. Она применяется по отношению не только к продукции или услугам, но и ко всем процессам в организации (процессам жизненного цикла продукции и услуги, управленческим процессам, процессам управления ресурсами, процессам измерения, анализа и улучшения). Категория «качество» отражает не только потенциал, которым обладает организация, но и достигнутые результаты и саму деятельность по их достижению.

Качество в наступившем веке становится стратегией развития любой организации. Стратегия, ориентированная на качество во всех его проявлениях, предполагает выработку и реализацию подходов, нацеленных на достижение баланса интересов производителей, потребителей, партнеров, собственников, персонала организации, а также общества в целом. Достижение такого баланса служит определенной гарантией устойчивого развития и постоянного совершенствования деятельности организации в условиях меняющегося конкурентного мира.

1.2. Значение управления качеством в условиях рыночной экономики

Конкуренция в условиях рыночной экономики обязывает уделять неослабевающее внимание проблемам качества как важнейшему фактору повышения уровня жизни населения, его социальной и экологической безопасности. Все большее число отечественных экономистов и политиков осознают, что преодоление кризисного состояния производства лежит на пути скорейшего освоения конкурентоспособной продукции с одновременным улучшением ее качества и снижением цены.

Проблема качества актуальна для нужд всего народного хозяйства. Назрела необходимость взглянуть на нее в тесной ее взаимосвязи с новой экономической реальностью. Производители продукции и услуг поняли, что путь их выживания и благополучия в рыночной среде – это создание продукции и услуг высокого качества, конкурентоспособных как на внутреннем, так и на внешних рынках.

Известно, что лидирующего положения в мировой экономике, в социальном и культурном развитии достигают лишь те страны, которые способны обеспечивать качество продукции и услуг, создающее их производителям конкурентные преимущества, а потребителям – комфортные условия жизни. Именно поэтому в ведущих странах мира проблема качества находится в центре экономических интересов и государства, и граждан, что позволяет этим странам, обеспечивая высокое качество и конкурентоспособность продукции и услуг, обретать роль лидеров во многих секторах мирового рынка. Именно качество, возведенное в ранг национальной идеи, позволило ряду стран, оказавшихся в состоянии экономической депрессии, успешно выйти из кризиса.

Показательно, что некоторые страны, занимающие сейчас лидирующее положение, не обладают ни обширной территорией, ни обилием природных богатств и даже не имеют большой армии, однако их влияние на мировую политику и экономику весьма существенно. Битвы, которые сумели выиграть эти лидеры, происходили и происходят не на полях сражений, а на мировом рынке, и главное оружие – высокий технический уровень и качество товаров и услуг, определяющие их конкурентоспособность [55].

Обостряющаяся конкуренция товаропроизводителей, зарождение и все большее распространение потребительского движения в развитых странах привели к повышению роли качества продукции и услуг для определения рейтинга стран в мировой иерархии.

Директивно обеспечить успехи в этом направлении трудно. Нужно, чтобы работал механизм рыночной экономики, который способен изменить мышление руководителей и организаторов производства, приучал их оценивать эффективность работы не объемом выпуска продукции, а объемом продаж и, следовательно, научиться уважать потребителей.

Управление качеством является одной из ключевых функций как корпоративного, так и проектного менеджмента, основным средством достижения и поддержания конкурентоспособности любого предприятия (компании).

Качество создается на всех стадиях производства. Не может быть качественным товар или услуга, которые, хотя и соответствуют всем техническим требованиям и спецификациям, не нужны потребителю. Основа качества товара/услуги – это определение потребностей потребителя, т.е. маркетинг. Стадии закупок, найма

персонала, производства, хранения и доставки тоже пронизаны требованиями к качеству. На каждой стадии существуют свои методы и инструменты достижения качества.

Многие менеджеры до сих пор основную часть рабочего времени посвящают «сиюминутным» проблемам и исправлению ошибок, а не планированию качества с самого начала. Необходимо осознать, что управление качеством товаров и услуг, основанное на планировании и удовлетворении потребителей, – единственная основа экономического процветания.

В рыночных условиях никакие инвестиции не спасут предприятие, если оно не сможет обеспечить конкурентоспособность своей продукции или услуг. Основой конкурентоспособности является *качество*. И хотя в конкурентоспособность кроме качества входит цена, сроки поставки, производительность, гарантии, сервисное обслуживание и ряд других слагаемых, по результатам опросов, качество занимает 70% «весомости» всех показателей конкурентоспособности [58]. Сегодня среди составляющих конкурентоспособности товара цена уже не доминирует. На лидирующие позиции выходят потребительские свойства и свойства качества функционирования, уровень сервиса, под которым понимается не только возможность ремонта, но и быстрота, с которой он может быть произведен. В конечном счете именно качеству отдают предпочтение покупатели и заказчики при выборе продукции или услуги. Этот фактор заставляет российских производителей изменить традиционно снисходительное отношение к качеству товаров и услуг.

Проблема качества должна стать приоритетной и для российской экономики, которая, несмотря на определенное оживление, все еще находится в тяжелом кризисном положении. Ведь очевидно, что основная причина этого – недостаточная конкурентоспособность многих видов отечественной продукции, обусловленная их низким качеством.

Поэтому и в нашей стране, экономика которой переживает сегодня нелегкие времена, именно качество работ, продукции и услуг является одним из наиболее эффективных средств преодоления кризисных явлений, призванных сыграть роль определяющего фактора в успехе проводимых рыночных реформ.

Страны, имеющие высокое качество продукции и услуг, являются развитыми и богатыми, с эффективной рыночной экономикой.

кой и с высоким уровнем качества жизни. Россия к этим странам не относится.

В последние годы в России был предпринят ряд шагов по преодолению этой ситуации. Прежде всего, создана законодательная база в областях деятельности, непосредственно связанных с контролем безопасности и обеспечением качества продукции и услуг, а также с защитой потребительского рынка. Однако недостаточность предпринятых мер очевидна. Назрела необходимость выработки целенаправленной и эффективной национальной политики в области качества.

Госстандарт России совместно с Минэкономразвития России и Минпромнауки России во исполнение поручения Президента РФ и по поручению Правительства РФ в 2002 г. разработали проект Концепции национальной политики России в области качества продукции и услуг.

Концепция национальной политики России в области качества продукции и услуг – система официальных взглядов на:

роль качества продукции и услуг в реализации национальных интересов России;

цели национальной политики России в области качества продукции и услуг;

основные направления национальной политики в области качества продукции и услуг.

Одним из важных направлений Концепции национальной политики России в области качества является широкое внедрение на предприятиях эффективных систем качества и прогрессивных методов менеджмента качества. В связи с этим на первый план выходит политика в образовательной сфере, в областях развития систем качества и их сертификации, а также политика поддержки, с помощью государственных заказов предприятий, внедряющих и сертифицирующих системы качества.

Таким образом, политика в области развития систем качества и их сертификации, а также поддержки этой деятельности представлена в Концепции национальной политики России в области качества как важная функция государства.

Зарубежная и отечественная практика показывает, что надежной гарантией стабильности уровня качества продукции и услуг служит функционирование в организации *системы менеджмента качества* – четкой системы постоянно действующих меро-

приятый. Фундаментальный принцип системы – управление качеством охватывает все стадии и этапы жизненного цикла продукции и услуги.

Современная практика бизнеса ведущих мировых поставщиков продукции (фирм IBM, Opel, Toshiba, Lockheed и др.) показывает, что достигнуть стабильного коммерческого успеха можно активизировав деятельность по управлению качеством. Работоспособная система управления качеством (*Quality Management*) на предприятии, разработанная на основе международных стандартов качества ISO серии 9000 – это показатель того, что предприятие может удовлетворить все требования рынка и потребителя по качеству производимой им продукции и услуг.

В условиях глобального рынка, в который интегрируется экономика России, для предприятий, стремящихся к устойчивому положению на рынке, необходим менеджмент, обеспечивающий преимущество перед конкурентами, прежде всего по критериям качества, цены, срока поставки. Речь сегодня идет не только о качестве продаваемого товара, но и о качестве процесса продаж, качестве сопроводительной документации, качестве предпродажных и послепродажных процедур. Все это объединено в понятии «управление качеством», или «менеджмент качества».

Таким образом, *главным направлением*, обеспечивающим успех и определяющим достижение всех целей управления, в настоящее время *для условий рыночной экономики является управление качеством.*

1.3. Основные понятия по управлению качеством

Важнейшие понятия и категории, используемые в теории и практике управления качеством, нашли отражение в ГОСТ Р ИСО 9000:2008 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» [3].

Объект – это то, что может быть индивидуально описано и рассмотрено, например, деятельность или процесс, продукция, организация, система или отдельное лицо, или любая комбинация из них.

Основополагающий принцип управления качеством – концентрация всех усилий по совершенствованию деятельности орга-

низации на конкретных процессах, и в особенности на процессах, непосредственно влияющих на качество конечной продукции/услуги организации. Более того доказано, что желаемый результат легче достичь, если соответствующими ресурсами и деятельностью управляют как процессом.

Процессная модель предприятия состоит из множества бизнес-процессов, участниками которых являются структурные подразделения и должностные лица организационной структуры предприятия.

Процесс – совокупность взаимосвязанных ресурсов и деятельности, которая преобразует входящие элементы в выходящие (управленческие процессы; процессы жизненного цикла продукции/услуги; процессы управления ресурсами и пр.).

Обычно на практике применяются следующие виды бизнес-процессов (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Пример выделения сети процессов для организации

Основной процесс – процесс, на базе которого осуществляется выполнение функций по текущей деятельности предприятия по производству продукции или оказанию услуг.

Основные процессы лежат на пути следования продукции/услуги. Сначала – это получение маркетинговой информации,

далее – разработка проекта, затем – создание материального объекта (детали, товара, услуги и т.д.).

Вспомогательный (обслуживающий) процесс – процесс, на базе которого осуществляется обеспечение производственной и управленческой деятельности организации.

Вспомогательные процессы напрямую не контактируют с продукцией и предназначены для обеспечения нормального функционирования основных процессов:

подготовки, обучения и аттестации персонала;

управления документацией;

обеспечения (обслуживание оборудования, обеспечение энергоресурсами и производственной средой, обеспечение работы офиса, информационное обеспечение, обеспечение финансовой поддержки, PR-деятельность и т.д.).

Хозяин процесса – должностное лицо, несущее ответственность за ход и результаты процесса (рис. 1.4).

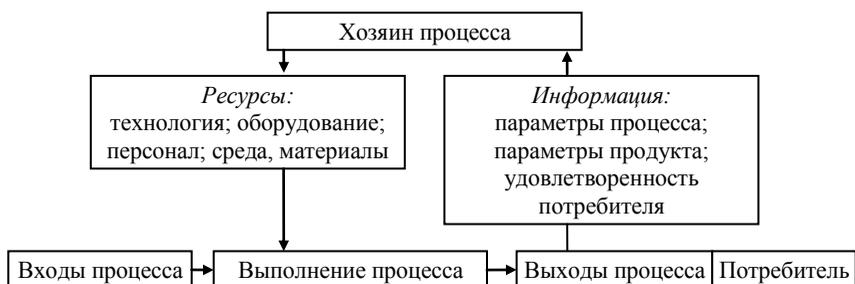


Рис. 1.4. Модель процесса

Параметры процесса – характеристики (информация), по которым хозяин процесса и высший руководитель могут судить о том, насколько эффективно выполняется процесс и достигаются ли запланированные результаты.

Потребитель – пользователь результатов процесса, степень удовлетворенности которого также служит оценкой эффективности процесса.

Входы процесса – входные объекты (сырье, продукция, комплектация, информация, услуги), которые преобразуются в выходы процесса.

Выходы процесса – продукция, информация или услуга, ради которых существует процесс.

Действия процесса планируются, измеряются и оцениваются. Основная цель процесса – добавление ценности продукта/услуги при минимальных затратах на каждой операции. Входами одних процессов обычно являются выходы других.

Продукция – результат деятельности или процессов. Может включать услуги, оборудование, перерабатываемые материалы, программное обеспечение или любую комбинацию из них.

Услуга представляет собой результат непосредственного взаимодействия исполнителя и потребителя, а также собственной деятельности исполнителя по удовлетворению потребности потребителя.

Характеристика – отличительное свойство объекта (продукции, услуги, персонала, процесса, деятельности организации в целом).

Характеристика качества – характеристика, присущая объекту, вытекающая из требования к нему [3].

Надежность – свойство объекта выполнять заданные функции, сохраняя во времени значения установленных эксплуатационных показателей в заданных пределах, соответствующих заданным режимам и условиям использования, технического обслуживания, ремонтов, хранения и транспортирования.

Требование – это потребность или ожидание, которое установлено и обычно предполагается или является обязательным [3].

Класс качества – категория или разряд, присвоенные объектам, имеющим одинаковое функциональное применение, но различные требования к качеству.

Уровень качества – любая количественная оценка, полученная путем сравнения наблюдаемых значений с заданными значениями.

К терминам, непосредственно отражающим содержание современных подходов к управлению качеством, относятся:

система – это объект, состоящий из взаимосвязанных или взаимодействующих элементов;

менеджмент – скоординированная деятельность по разработке политики, целей и достижению этих целей;

система менеджмента – система для разработки политики, целей и достижения этих целей;

система менеджмента качества – система для разработки политики и целей в области качества и их достижения;

менеджмент качества – это полный набор процессов, применяемых в системе менеджмента качества;

постоянное улучшение – повторяющаяся деятельность по увеличению способности выполнять требования (рис. 1.5);

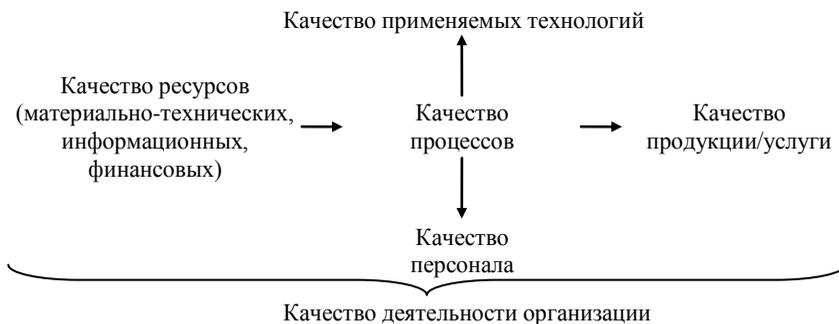


Рис. 1.5. Основные составляющие качества деятельности организации [67]

управление качеством – часть менеджмента качества, ориентированная на выполнение требований к качеству;

обеспечение качества – часть менеджмента качества, ориентированная на создание уверенности, что соответствующее требование к качеству будет удовлетворено;

планирование качества – часть менеджмента качества, направленная на установление целей в области качества, определяющая необходимые операционные процессы жизненного цикла продукции/услуги и соответствующие ресурсы для достижения целей в области качества;

улучшение качества – часть менеджмента качества, ориентированная на повышение его эффективности и результативности;

политика в области качества – общие намерения и направления деятельности организации в области качества, официально сформулированные высшим руководством. Она должна формироваться исходя из реально существующей социально-экономической ситуации и общих стратегических целей организации на момент разработки политики с учетом внутренних и внешних факторов.

Реализация политики в области качества обязательна для всех работников организации, поэтому она должна быть определенной, реальной и понятной всем.

1.4. Основные понятия, связанные с услугами

Сфера услуг занимает значимое место в мировой экономике. За последние 30 лет ее доля в валовом национальном продукте развитых стран мира достигла 68%. По данным ЮНЕСКО, в том или ином виде сервиса задействовано более 70% трудоспособного населения планеты. Рост потребностей в услугах непосредственно связан с научно-техническим прогрессом и повышением экономической эффективности производства. Роль сектора услуг динамично растет. На сферу услуг приходится: в США – 73% рабочих мест, в ФРГ – 41, в Италии – 35% [90]. В России этим видом деятельности охвачено свыше 40% населения страны, а доля услуг составляет примерно 50% валового национального продукта. Темпы развития сферы услуг за последние несколько лет впечатляют.

Динамичное развитие рынка сферы услуг обусловлено следующими факторами:

предприятия, а это, как правило, небольшие компании, специализирующиеся в сфере услуг, имеют относительно небольшие затраты на основные фонды;

в связи с общим ростом благосостояния увеличивается спрос на услуги и дополнительные удобства;

увеличивается количество пожилых людей, заинтересованных в различных видах услуг;

расширяется спектр услуг, начиная от общеизвестных и общепринятых и заканчивая экзотичными.

Все это в большей степени справедливо и для России, но опыта и культуры в сфере обслуживания меньше, чем в промышленности и производстве. Тенденции развития рынка услуг вынуждают компании активизироваться в поиске технологий, которые могут повысить их конкурентоспособность и позволить поддерживать прежний стабильный рост своего бизнеса.

Попытки применить в сфере обслуживания подходы, оправдавшие себя в сфере материального производства, часто оказываются несостоятельными из-за того, что:

сама 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;

многообразии требований клиентов затрудняет стандартизацию методов обслуживания.

Неотъемлемым свойством качества любого товара независимо от того, выступает ли он в форме физического продукта или в форме услуги, является его способность удовлетворять определенные потребности и преобразовываться в соответствии с требованиями его потребителей.

Общепринятого определения «услуга» до сих пор не выработано, однако в качестве вариантов рассматриваются несколько основных предложений:

К. Маркс: «Это выражение означает вообще не что иное, как ту особую потребительную стоимость, которую доставляет этот труд, подобно всякому другому труду, но особая потребительная стоимость этого труда получила здесь специфическое название “услуги”, потому что труд оказывает услуги не в качестве вещи, а в качестве деятельности...» [50].

Ф. Котлер: «Услуги – любое мероприятие или выгода, которые одна сторона может предложить другой и которые в основном неосвязаемы и не приводят к завладению чем-либо» [44].

Т. Хилл: «Услуга – это изменение состояния лица или товара, принадлежащего какой-либо экономической единице, происходящее в результате деятельности другой экономической единицы с предварительного согласия первой» [56].

В любом случае, основной характеристикой услуги, на которой останавливают свои рассуждения специалисты, считается «неосвязаемость», т.е. услугу невозможно попробовать, транспортировать, упаковывать или изучать до ее получения. Покупатель вынужден верить продавцу на слово.

Таким образом, **услуга** – это целесообразная деятельность, результат которой выражается в полезном эффекте, способном удовлетворить ту или иную потребность человека, которая изначально может быть объектом спроса и предложения на рынке.

Для услуги более правильно при определении ее качества ориентироваться на процесс ее создания и предоставления. При оказании услуги более явно проявляются два вопроса: что будет иметь потребитель и как ему это будет предоставлено.

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 – совокупность характеристик услуги, определяющих ее способность удовлетворять потребности покупателя и отвечающих предъявляемым к ним требованиям. Это мера того, насколько уровень предоставляемых услуг соответствует ожиданиям потребителя.

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 в организации.

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

Услуги и соответствующие способы их представления 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 обслуживающих учреждений, численность персонала и продолжительность отдельных процессов (количественные характеристики);

компетентность, способность к реагированию и контактам (качественные характеристики).

С точки зрения исследователей Л. Берри, А. Парасурамана, В. Зейтамля [87], перечень показателей качества услуг, следующий:

доступность: услугу легко получить в удобном месте, в удобное время, без излишнего ожидания ее предоставления;

коммуникабельность: описание услуги выполнено на языке клиента и является точным;

компетентность: обслуживающий персонал обладает требуемыми навыками и знаниями;

обходительность: персонал приветлив, уважителен и заботлив.

доверительность: на компанию и ее служащих можно положиться, так как они действительно стремятся удовлетворить любые запросы клиентов.

надежность: услуги предоставляются аккуратно и на стабильном уровне;

отзывчивость: служащие отзывчивы и творчески подходят к решению проблем и удовлетворению запросов клиентов;

безопасность: предоставляемые услуги не несут с собой никакой опасности или риска и не дают повода для каких-либо сомнений;

осязаемость: осязаемые компоненты услуги верно отражают ее качество;

понимание/знание клиента: служащие стараются как можно лучше понять нужды клиента и каждому из них уделяют внимание;

Процесс управления качеством в сфере услуг рассматривается как составная часть деятельности по предоставлению услуги, надежно гарантирующая постоянное соответствие услуги требова-

ниям спецификаций и полное удовлетворение запросов пользователя, что достигается путем контроля за показателями процесса предоставления услуги и корректировкой деятельности, позволяющей поддерживать их в пределах установленных допусков.

Улучшение качества предоставляемых услуг достигается посредством постоянного совершенствования процессов деятельности организаций сферы услуг. Для этого необходимо осуществлять свою деятельность таким образом, чтобы полностью отвечать требованиям и ожиданиям потребителя; совершенствовать свою деятельность по организации услуг с использованием передовых отечественных и зарубежных достижений в системе менеджмента качества; сохранять и расширять рынок оказываемых услуг.

Качество оказываемых услуг рассматривается не как самоцель, а как база для экономической стабильности предприятия.

Реализация вышеперечисленных целей и задач достигается: участием всего персонала в обеспечении и повышении качества предоставляемых услуг;

постоянным взаимодействием с потребителем по качеству представляемых услуг;

взаимодействием с заводами-изготовителями оборудования для обеспечения стабильного качества услуги, удовлетворяющей требованиям потребителя;

документированием, контролем и оценкой результатов деятельности персонала на всех уровнях;

постоянным обучением персонала и обеспечением его процедурами по менеджменту качества;

постоянным совершенствованием системы менеджмента качества по результатам систематических проверок и ее анализа, обратной связи с потребителем.

1.5. Подходы к управлению качеством услуг

Одно из основных направлений формирования стратегических конкурентных преимуществ – предоставление услуг более высокого качества по сравнению с конкурирующими аналогами. Ключевым здесь является предоставление таких услуг, которые удовлетворяли бы и даже превосходили ожидания целевых клиентов. Ожидания клиентов формируются на основе уже имеющегося

у них опыта, а также информации, получаемой по прямым (личным) или по массовым (неличным) каналам маркетинговых коммуникаций [79]. Исходя из этого, потребители выбирают производителя услуг и после их предоставления сравнивают свое представление о полученной услуге со своими ожиданиями. Если представление о предоставленной услуге не соответствует ожиданиям, клиенты теряют к сервисной фирме всякий интерес, если же соответствует или превосходит их ожидания, они могут вновь обратиться к такому производителю услуг. Неудовлетворенность услугой ведет, как правило, к большим потерям в доле рынка. Именно поэтому производитель услуг должен как можно точнее выявлять потребности и ожидания своих целевых клиентов. К сожалению, о качестве услуги труднее судить и еще труднее его определить.

Учитывая, что воспринимаемое клиентом качество услуги всегда имеет важнейшее значение, руководителям сервисных организаций необходимо стремиться к введению количественных параметров (показателей), помогающих оценивать процесс обслуживания и влиять на него.

Предлагаемые различными научными школами подходы к управлению качеством услуг разнообразны. Многие из них за «отправную точку» принимают соотношение ожиданий потребителя и восприятия полученной услуги. Такая логика актуальна в первую очередь для услуг, качество которых трудно оценить на основании объективных характеристик.

1.5.1. Модель «Gar»

А. Парасураман, В. Зейтамль и Л. Берри разработали модель качества услуги – модель «Gar» (от англ. *gap* – разрыв), в которой нашли свое отражение основные требования к ожидаемому качеству услуг [89]. Модель описывает пять разрывов (рис. 1.6), которые являются причиной неудовлетворенности клиентов предоставляемыми услугами.

Ключевым является разрыв между элементами «ожидаемая услуга» и «воспринятая услуга» (Gar 5), причем под «разрывом» подразумевается превышение ожиданий потребителя над оценкой услуги, полученной в действительности. Услуга считается качественной, если разрыв отсутствует. Существование Gar 5 обусловлено Gar 1–4.



Рис. 1.6. Модель «Gap» [89]

1. *Разрыв между потребительскими ожиданиями и их восприятием руководством компании (Gap 1).* Руководство сервисной организации не всегда правильно представляет, чего хотят потребители или как они оценивают компоненты услуги. Это связано, как правило, с тем, что маркетинговые исследования не проводятся или мало ориентированы на изучение потребителей, либо результатам исследования не уделяется должного внимания. Так, администраторы больницы могут полагать, что пациенты судят о предоставляемом обслуживании по качеству пищи, в то время как пациентов больше интересует заботливость медсестер.

2. *Разрыв между восприятием руководства потребительских ожиданий и трансформацией этого восприятия в спецификации качества услуг (Gap 2).* В сервисной организации могут отсутствовать стандарты качества на предоставляемые услуги или требования к ним могут быть сформулированы весьма расплывчато. Даже тогда, когда эти требования определены четко и недвусмысленно, они могут оказаться нереальными для исполнения, а руководство не предпринимать необходимых мер по поддержанию соответствующего уровня качества. Так, авиакомпания хочет добиться, чтобы клиенты могли получить ответ по телефону за 10 сек., но не обеспечивает необходимого для этого количества служащих на телефоне и не принимает должных мер по обеспечению данного стандарта обслуживания.

3. *Разрыв между спецификациями качества услуг и качеством предоставляемых услуг* (Gap 3). Этот разрыв может быть вызван многими факторами. Например, неудовлетворительной подготовкой персонала, его перегруженностью работой, низким моральным состоянием служащих и др. Обслуживание клиентов подразумевает не только удовлетворение их ожиданий, но и финансово-экономическую эффективность предоставляемых услуг, что может порождать определенные противоречия. Например, руководство операционного отдела банка будет требовать от своих служащих быстроты в обслуживании клиентов, в то время как маркетинговое подразделение – предупредительности, теплоты и приветливости по отношению к каждому клиенту.

4. *Разрыв между предоставляемыми услугами и внешней информацией* (Gap 4). Этот разрыв может быть обусловлен тем, что организацияумышленно или случайно формирует у потребителей ложное представление о предлагаемой услуге. К его источникам можно отнести неэффективные коммуникации между контактным персоналом и сотрудниками, формирующими рекламную политику, завышенные обещания, желание организации представить услугу в более выгодном свете. На ожидания потребителя оказывают влияние обещания, которые содержатся в информации, распространяемой для широкой публики. Если в рекламной брошюре изображен отель с великолепными номерами, а по приезде клиент обнаруживает заштатный грязный номер, причиной неудовлетворенности будет несоответствие между содержанием брошюры и реальностью.

5. *Разрыв между ожиданиями потребителей и их восприятием* (Gap 5) полученных услуг возникает тогда, когда имеет место один или более из предыдущих разрывов. Отсюда становится ясно, почему производителям услуг так трудно обеспечивать ожидаемое клиентом качество услуг.

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.

1.5.2. Модель «SERVQUAL»

Инструмент *SERVQUAL* (сокращение от *Service Quality*) также разработан А. Парасураманом, В. Зейтамль и Л. Берри для определения качества услуг [85; 88]. 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 (прил. А). Базовые анкеты адаптируются с учетом специфики деятельности организации, особенностей предоставляемой услуги. Респонденты отвечают на вопросы с помощью 7-балльной шкалы Лайкерта («Абсолютно не согласен» – «Абсолютно согласен»). При обработке вопросы можно сгруппировать в блоки по 4–5 в соответствии с 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 каждому из критериев рассчитывается частный индекс качества (разность между воспринятым и ожидаемым уровнем качества услуги). Полученные значения усредняются с учетом приоритетности для потребителя оцениваемых критериев, что дает общий индекс качества *SQI*. О высоком качестве предоставляемой услуги свидетельствует неотрицательное значение *SQI* (воспринятое качество полученной услуги оценивается не ниже, чем ожидаемое).

1.5.3. Модель «зона толерантности»

При управлении качеством услуг может использоваться и «зона толерантности» (*Zone of tolerance*) (рис. 1.7) [86]. 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 каждому из детерминант (критериев) 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.

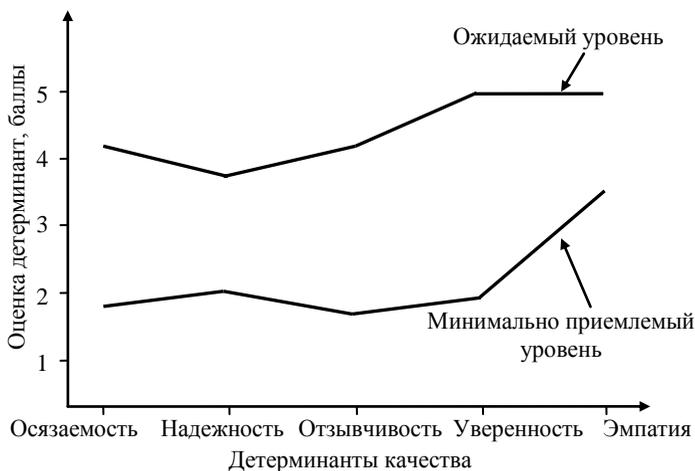


Рис. 1.7. Модель «зона толерантности»

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).

1.5.4. Модель «нейтральных зон»

Другой, не менее интересный подход к формированию конкурентных преимуществ в области качества процессов обслуживания базируется на концепции «нейтральных зон» Ч. Бернарда [15]. В соответствии с этой концепцией определенные поведенческие реакции, включая восприятие управления как проявление властных полномочий, являются результатом последовательных и комплексных процессов и, поскольку отсутствуют причины противодействовать такому проявлению или поступать вопреки этому проявлению властных полномочий, человек остается в своих ответных реакциях нейтральным, не задумываясь над этим. То же самое можно сказать и о восприятии потребителем предлагаемого обслуживания.

Если обслуживание оказывается в зоне приемлемого или ожидаемого качества, очень мало надежд на то, что удовлетворение будет получено. Только в том случае, когда качество и уровень обслуживания в восприятии потребителя оказываются за пределами этой нейтральной зоны, он испытывает чувство удовлетворения или, наоборот, неудовлетворенности.

Из сказанного можно предположить, что чем более важны для потребителя те или иные элементы обслуживания, тем более узкой является нейтральная зона, тем в меньшей степени нейтральным будет оставаться потребитель в отношении предлагаемого обслуживания.

1.5.5. Типология эффективности элементов обслуживания

Е. Кедотт и Н. Терджен на основе концепции нейтральных зон Ч. Бернарда создали типологию эффективности элементов обслуживания, которая может быть использована для создания клас-

сификаторов и возможности проведения сравнительного анализа [15]. Ими отмечено, что некоторые элементы обслуживания могут иметь ответную положительную или отрицательную реакцию потребителей, в то время как другие вообще не создают никакой ответной реакции. Поскольку нужды потребителей возникают в зависимости от обстоятельств, то для большей эффективности стратегия обслуживания также должна быть обусловленной. Например, если удобства, цена и чистота, быстрое обслуживание являются приоритетными для посетителя ресторана быстрого обслуживания, наиболее правильным для компании будет направить свои ограниченные ресурсы на удовлетворение именно этих приоритетных нужд, чем расходовать средства на создание игровой площадки перед зданием. Е. Кедотт и Н. Терджен предложили четыре классификатора для определения важности элементов обслуживания исходя из восприятия потребителей.

1. *Критические* – элементы, формирующие обычно наименьшую нейтральную зону. Это главные факторы, которые оказывают непосредственное воздействие на потребителя. Они должны быть удовлетворены в первую очередь, поскольку основаны на минимуме стандартов, приемлемых для потребителей. Если компании хотят выжить в условиях конкуренции, они должны сделать все, чтобы предложить именно эти элементы обслуживания. Например, в индустрии гостеприимства – это чистота в гостиничных номерах, чистота общественных помещений, безопасность, здоровая пища и т.п. Критическими эти элементы называются потому, что они вызывают либо положительную, либо отрицательную реакцию в зависимости от того, достигнуты эти минимальные стандарты или нет. Компании, предоставляющей обслуживание, может быть прощено игнорирование этих стандартов лишь в критических ситуациях.

2. *Нейтральные* – элементы, наоборот, создающие максимально нейтральную зону и не оказывающие воздействия на опыт. Это цвет униформы персонала, палитра красок, в которых выполнен интерьер здания, расположение автомобильной стоянки и т.п. Поскольку эти элементы имеют довольно слабое влияние на степень удовлетворения потребителей, на них не стоит затрачивать значительных управленческих усилий.

3. *Приносящие удовлетворение* – элементы, которые могут вызвать благодарную реакцию, если ожидания предвосхищены, но

никакой реакции не последует, если ожидания удовлетворены, или, наоборот, не удовлетворены. Примером может служить обслуживание в гостиницах в ночное время, цветы, преподносимые администрацией дамам в ресторанах и т. п. Очевидно, что подобные «пустяки» позволяют предприятию быть заметным на общем фоне обслуживающих организаций. Эти элементы не доставляют неприятностей, если потребитель их не получает, и, наоборот, приносят удовлетворение, если клиент вдруг обнаруживает их.

4. *Приносящие разочарование.* Эти элементы, если они не выполнены правильно, в большинстве случаев вызывают отрицательную реакцию. В то же время никакой реакции не последует, если все делать правильно. Это может быть неудачно организованная стоянка для машин, заставляющая потребителей далеко идти, отказ от принятия оплаты по наиболее распространенным кредитным карточкам, недружелюбие персонала, грязные пепельницы и т.п. Следует иметь в виду, что выполнение этих элементов обязательно, но в то же время повышение качества этих элементов обслуживания вряд ли может привести к повышению уровня удовлетворенности.

1.5.6. Метод «Модель Кано»

Модель Кано («Теория привлекательного качества») применяется для выработки стратегии организации и решения задач обеспечения удовлетворенности потребителей и позволяет описать, удовлетворение каких потребностей оставляет потребителя равнодушным, неудовлетворенным, либо приводит его в восторг [47].

Модель Кано отражает восприятие качества потребителем и способствует его пониманию, так как показывает взаимосвязь между качеством продукции/услуги и параметрами этого качества. Н. Кано в своей теории привлекательного качества выделяет три составляющие профиля качества:

базовое (основное) качество, соответствующее «обязательным» характеристикам продукции/услуги. Данные характеристики люди считают само собой разумеющимися: если они есть, то восторга это ни у кого не вызывает, но вот если их нет, то возмущению и недовольству нет границ. Другими словами, выполнение требований покупателей в отношении обязательных характеристик поч-

ти не способствует увеличению потребительской ценности продукта, а вот их невыполнение – резко снижает;

требуемое (ожидаемое) качество, соответствующее «количественным» характеристикам продукции/услуги. В этом случае удовлетворенность потребителя (т.е. осознанная потребительская ценность) растет по мере количественного улучшения соответствующего показателя;

привлекательное (опережающее) качество, соответствующее «сюрпризным» характеристикам продукции/услуги, вызывающим восхищение. Отсутствие соответствующих свойств у продукта не отпугивает клиента – он просто их не ожидает.

Для оценки потребительского восприятия была разработана особая методика опроса потребителей, при которой каждый вопрос задается дважды: в позитивной и негативной формах. Сведя затем вместе ответы на оба вопроса, устанавливают тип данной характеристики продукции/услуги.

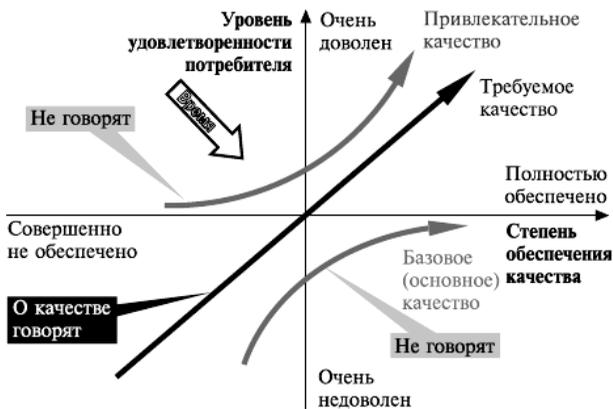


Рис. 1.8. Модель Н. Кано [47]

В приведенной Н. Кано схеме (рис. 1.8) кроме уже охарактеризованных показаны еще два возможных сочетания ответов потребителей:

1) равнодушные как к присутствию, так и к отсутствию определенных свойств у продукта. Это верный признак второстепенности, маловажности соответствующей характеристики – потребителю совершенно все равно, есть она или ее нет;

2) присутствие и отсутствие определенного свойства одинаково вызывает удовлетворение либо (опять-таки одновременно) неудовлетворение покупателей. Такой тип ответов возникает, когда опрашиваемая группа клиентов неоднородна.

С помощью модели Кано организация может оценивать влияние своих действий на потребительскую ценность. Применяя эту модель, можно выяснить:

какими свойствами продукт должен непременно обладать (обязательные характеристики);

какие качества могут служить «изюминкой», привлекающей клиента к новинке (сюрпризные характеристики);

какие показатели надо точно дозировать, сопоставляя издержки на их достижение и обусловленный улучшением соответствующих качеств рост числа покупателей (количественные характеристики);

можно обнаружить, что некоторые качества продукта вообще никого не волнуют (маловажные характеристики) и, следовательно, на их создание зря тратятся средства.

Любой из вышеперечисленных подходов может, без сомнения, применяться независимо от других. Однако комбинирование этих методов позволяет, с нашей точки зрения, детально подойти к управлению качеством услуг, существенно расширяя спектр разрабатываемых рекомендаций и придавая им большую обоснованность.

Глава 2

Всеобщее управление качеством в сфере услуг – новая методология управления

2.1. Анализ состояния сферы услуг в Свердловской области

Услуги бывают материальные и нематериальные, отличительные их особенности приведены в табл. 2.1.

Традиционно существуют услуги по:

ремонту и пошиву изделий;

ремонту, окраске и пошиву обуви;

ремонту и техобслуживанию бытовой, радио- и электронной аппаратуры;

ремонту и техобслуживанию бытовых машин и приборов;

ремонту и изготовлению металлоизделий, в том числе ювелирных;

изготовлению и ремонту мебели;

ремонту и техобслуживанию автотранспортных средств;

ремонту и строительству жилья;

услугам химчисток и прачечных;

услугам бань, душевых и саун;

услугам парикмахерских;

фотоуслугам;

услугам по прокату;

ритуальным услугам;
услугам ломбардов.

Таблица 2.1

Виды услуг

Вид услуг	Материальные производственные услуги	Нематериальные социально-культурные услуги
Описание в НТД	Этот вид услуг связан с технологическими процессами; количественные требования его практически всегда формализованы в стандартах или других нормативные документах	Результатом этих услуг может быть изменение морально-психического, физического и духовного состояния потребителя; чаще всего трудно определить количественно и формализовать в НТД
Контроль, проверки	Могут быть измерены инструментальным способом	Используют методы социологического опроса, оценок, анкетирования потребителей услуг
Примеры	Ремонт машин, приборов, оборудования, аудио- и бытовой техники; химчистка; изготовление по заказу новых изделий (обуви, одежды, ювелирных изделий) и т.п.	Медицинские услуги; образовательные услуги; косметические услуги; санаторно-курортные услуги; курсы повышения профессионального мастерства и т.п.

Но появляются и совершенно новые услуги: клининговые, косметические, косметологические, образовательные, транспортные, медицинские и др.

Мониторинг качества услуг широко описан в литературе [9; 12; 14; 16–20; 23–25; 27–31; 34–36; 38–43; 45; 48; 51; 53; 54; 57; 61–65; 68; 70–73; 77; 78; 80–84].

Населению Свердловской области в 2008 г. бытовые услуги оказывали 7 389 предприятий, где работало 38,5 тыс. чел. За 2008 г., по данным муниципальных образований, произошел прирост на 9,5%, или на 644 предприятий сферы услуг.оборот на душу населения в сфере услуг Свердловской области составил 3 320 р. – это выше, чем в Российской Федерации на 14%.

В 2008 г. по объему бытовых услуг Свердловская область занимала 7-е место (в сравнении с 2006 г. – 16-е место), уступая Москве, Московской области, Республике Татарстан, Мурманской, Сахалинской, Брянской областям. Замыкают список по данному показателю соответственно: Ростовская область, Республика Башкортостан, Кемеровская область и Санкт-Петербург.

В Уральском федеральном округе удельный вес объема бытовых услуг Свердловской области составляет 45%.

По объему бытовых услуг Свердловская область занимает 1-е место, по объему на душу населения в среднем за месяц – 2-е место (опережает республика Башкортостан).

Основные тенденции развития сферы бытовых услуг в Свердловской области:

в структуре объема платных услуг, оказываемых населению, преобладают доли жилищно-коммунальных, транспортных, услуг связи, т.е. услуг, «обязательных к оплате», которые в совокупности составляют 70%;

наблюдалось повышение доли бытовых в структуре платных услуг на территории области в период с 2004 по 2008 г.

В 2008 г., по данным бюджетного обследования, денежные расходы на оплату услуг в среднем на члена домохозяйства в месяц в городской местности составили 4 320 р., в сельской местности – 2 273 р., что обусловлено, с одной стороны, более низким материальным достатком последних, а с другой – преимущественным расположением предприятий сферы услуг в основном в городах.

На сегодняшний день можно выделить следующие категории бытовых услуг:

1) благополучно развивающиеся услуги – парикмахерские (1 504 предприятия), услуги по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств (1 080 предприятий), ритуальные услуги (287 предприятий);

2) услуги, обладающие определенным потенциалом развития – химической чистки и крашения одежды (105 предприятий), бань и душевых, услуги по ремонту и техническому обслуживанию бытовой техники и радиоэлектронной аппаратуры (488 предприятий), ремонт обуви (616 предприятий), пошив и ремонт швейных изделий (567 предприятий), фотоуслуги (464 предприятия);

3) услуги, находящиеся в состоянии спада: бытовой прокат (249 предприятий), услуги прачечных (57 предприятий) и ремонт трикотажных изделий.

Создаются предприятия бытового обслуживания, предлагающие новые конкурентоспособные услуги: ремонт сотовых телефонов, плазменных телевизоров и компьютеров, установка пластиковых окон, чистка ковров и мягкой мебели на дому и т.п. Широкое применение нашли компьютерные технологии при конструировании

нии одежды, цифровые технологии при оказании фотографических услуг и др.

В СНИПе 2.07.01-89 «Нормы расчета учреждений и предприятий обслуживания и размеры земельных участков» в качестве показателя обеспеченности бытовыми услугами установлен рекомендуемый показатель: «количество рабочих мест на 1 000 жителей»: 9 для городских и 7 для сельских поселений.

Согласно количеству рабочих мест, равному 29 518 ед., по итогам 2008 г., в сфере бытового обслуживания обеспеченность рабочими местами на 1 000 жителей в целом по Свердловской области составила 6,71 ед., т.е. меньше нормативных.

Анализ сертификации услуг за период с 2005 по 2008 г. показывает, что значительную долю сертифицированных предприятий составляли предприятия автосервиса – 52%, гостиницы – 15, парикмахерские услуги – 20, ремонт сложной бытовой техники – 13%, т.е. 7% от общего количества предприятий Свердловской области.

Для развития предприятий сферы услуг необходимо создать прозрачную информационную среду, путем публикаций информации о развитии сферы услуг населения в СМИ, проведения информационных семинаров, совещаний, круглых столов с привлечением руководителей предприятий сферы услуг и других заинтересованных лиц, участие сотрудников предприятий сферы услуг в различного рода соревнованиях, конкурсах, чемпионатах и выставках, например, в чемпионате парикмахерского искусства России.

Сложившаяся структура спроса на бытовые услуги и современный уровень конкуренции требуют высокого профессионализма как от руководителей предприятий, так и от всех сотрудников. В связи с этим вопросы формирования кадровой среды и повышения уровня подготовки специалистов сферы услуг становятся весьма актуальными.

Среди основных проблем, сдерживающих развитие сферы услуг, можно назвать следующие [21]:

неравномерное распределение сети объектов бытового обслуживания в регионе;

недостаточная инвестиционная привлекательность отрасли;

недостаточно сформированная предпринимательская среда;

несовершенство нормативно-правовой базы. За последние годы она практически не менялась. За это время изменились эко-

номическая ситуация, технологии, оборудование, появились совершенно новые материалы, а СНиПы, нормы расходов сырья, условия оплаты труда и многое другое остались прежними;

отсутствие стартового капитала, нехватка собственных средств, высокая стоимость коммерческого кредита. В условиях финансового кризиса в сфере производства экономически нецелесообразно брать под действующие проценты кредиты, например для покупки оборудования. Не развивается по этой причине и лизинг. А собственных оборотных средств в сфере бытового обслуживания нет;

не выявлены вопросы ценовой доступности услуг для всех категорий граждан;

неравномерное распределение сети объектов бытового обслуживания в регионе;

отсутствие единой системы подготовки и переподготовки кадров для сферы бытового обслуживания.

2.2. Сравнение традиционной и новой модели управления

Всеобщее управление качеством (TQM) – это принципиально новая модель управления, основанная на качестве и предполагающая, что в создании качественной услуги участвуют все сотрудники. Основопологающими ее принципами являются:

качество – неотъемлемый элемент любого процесса оказания услуг;

качество – это то, что говорит потребитель, а не поставщик услуги;

ответственность за качество должна быть персональной;

для реального повышения качества нужны новые технологии;

повысить качество можно только усилиями всех работников организации;

контролировать процесс всегда эффективнее, чем результат.

В табл. 2.2 приведено сравнение традиционной и новой моделей управления.

Переход от традиционной модели к TQM возможен только на основе: изучения потребностей потребителей через маркетинг, анализа рынка, внедрения новой методологии управления персоналом,

системы поставок «точно вовремя», повышения культуры предоставления услуги.

Таблица 2.2

Сравнение TQM и традиционной модели управления [49]

Элементы	Традиционная модель управления	Новая модель управления (TQM)
Организационная структура	Вертикальная	Горизонтальная
Стиль руководства	Автократический	Кооперативный
Центральная цель внимания фирмы	Прибыль	Удовлетворенность потребителей
Мотивация	Самообслуживание	Разумный эгоизм (реалистический альтруизм)
Рынки	Внутренние	Глобальные
Ресурсы	Капитал	Информация
Рабочая сила	Однородная	Разнородная
Ожидание сотрудников	Безопасность	Профессиональный рост
Ориентация работы	Персональная (функциональная)	Командная

Основоположниками новой модели управления TQM являются Э. Деминг, Д. Джуран, Ф. Кросби.

Э. Деминг – ведущий американский специалист по статистическим методам обеспечения качества. В 1950 г. принял участие в программе восстановления промышленности в Японии. Предложил программу менеджмента из 14 пунктов [52]:

- 1) поставить цель повышения конкурентоспособности;
- 2) воспринять новую философию управления, основанную на качестве;
- 3) устранить необходимость массового контроля качества;
- 4) постоянно заниматься совершенствованием;
- 5) обучать персонал на рабочем месте;
- 6) внедрить стиль руководства – лидерства;
- 7) искоренить страх;
- 8) не заключать договоры с поставщиками только на основе цены;
- 9) разрушать барьеры между подразделениями;
- 10) избегать лозунгов наставлений;
- 11) избегать установки количественных норм выработки;

12) устранить препятствия, которые мешают людям гордиться трудом;

13) внедрить программу повышения квалификации и самосовершенствования;

14) сделать так, чтобы каждый участвовал в программе преобразований.

Определил пять «смертельных болезней» в области качества: отсутствие постоянных целей в планировании;

упор на краткосрочные результаты;

поощрение персонала за хорошую работу, а не за ее совершенствование;

текучесть управленческих кадров (нет преемственности);

ориентация только на количественные показатели.

Кроме того, известен Цикл Деминга: *Plan* (планируй), *Do* (выполни), *Check* (проверяй), *Act* (улучшай), позволяющий повысить эффективность деятельности.

Ф. Кросби – президент американского общества по управлению качеством (*ASQS*), сформулировал четыре постулата качества, которые можно непосредственно использовать в сфере услуг:

1) качество – соответствие требованиям;

2) основа системы качества – предупреждение дефектов;

3) стандарт качества – ноль дефектов;

4) мера качества – стоимость несоответствия.

Сфера услуг будет динамично развиваться, но надо иметь в виду, что в условиях конкуренции меняются отношения предприятия с окружающей средой. Взаимоотношения организации с поставщиками, потребителями, собственниками, обществом, государством показаны на рис. 2.1.

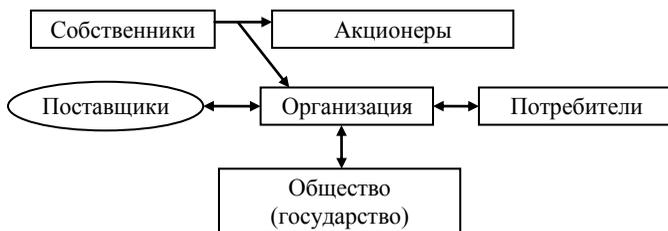


Рис. 2.1. Отношения организации с внешней средой

Все участники взаимоотношений будут удовлетворены, если потребитель купит произведенную услугу, организация выплатит зарплату персоналу, сделает отчисления государству, акционерам, собственникам, сможет сделать новый заказ поставщику, и останется достаточно средств для возобновления деятельности, обеспечения занятости населения и социальной стабильности в обществе.

Таким образом, в развитии бизнеса заинтересованы все. Новые возможности развития бизнеса, в том числе, связаны и с бурным развитием вычислительной техники, информационных технологий и новых методов управления организацией (TQM).

В настоящее время, очевидно, что конкурентоспособность любого предприятия зависит в первую очередь от качества его продукции и соотношения «цена – качество».

У каждого предприятия существуют внешние интересы (сохранить бизнес и остаться на рынке) и внутренние – (увеличение прибыли). В условиях конкуренции для их достижения необходимо производить качественную услугу и постоянно снижать затраты, и то и другое можно сделать с помощью TQM.

В новых условиях успех зависит от скорости адекватной реакции на запросы и ожидания потребителей, максимизации ценности продукции для потребителей и минимизации издержек производства. Наиболее эффективно работающей моделью менеджмента качества в настоящее время является модель всеобщего управления качеством (рис. 2.2).

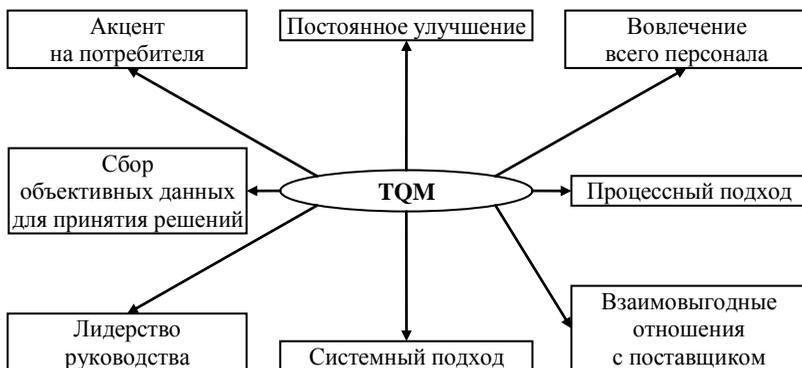


Рис. 2.2. Основные принципы TQM

TQM – это принципиально новый подход к управлению любой организацией, нацеленной на качество, основанный на участии всех ее членов и направленный на достижение долгосрочного успеха через удовлетворение требований потребителей и выгоды как для членов организации, так и общества.

TQM включает три элемента:

1) обеспечение качества – совокупность необходимых мероприятий по выполнению требований к качеству;

2) управление качеством – совокупность мероприятий по выявлению и устранению причин возникновения несоответствий (корректирующие действия);

3) улучшение качества – совокупность мероприятий по предупреждению возникновения несоответствий (предупреждающие действия).

TQM становится идеологией, охватывающей все слои современного общества, участие персонала в интересах самой организации, ее членов, потребителей и общества в целом, которая согласуется с задачами бизнеса и интересами общества.

Концепция устойчивого развития и научно-технический прогресс ведут к переменам в:

процессах и технологиях производства;

отношениях между людьми в процессе производства;

организационной структуре управления;

отношениях между предприятием и окружающей средой.

Сегодня не может быть коммерчески выгодным производство, наносящее вред окружающей среде, здоровью, жизни, безопасности человека.

TQM согласуется и интегрируется со стандартами ГОСТ Р 9001:2008 «Системы менеджмента качества. Требования», ГОСТ Р ИСО 14001:2007 «Системы управления окружающей средой. Требования и руководство по применению», OHSAS 18001:2007 «Системы управления охраной здоровья и обеспечения безопасности труда. Требования», ГОСТ Р 51705.1-2001 «Управление качеством пищевых продуктов на основе принципов ХАССП» и др. [1; 2; 4; 7; 66].

Стандарты ISO серии 9000 позволяют решать внутренние проблемы предприятия по повышению эффективности управления на предприятии.

2.3. Удовлетворенность потребителей и способы конкурентной борьбы

Качество услуги – это соответствие характеристик требованиям нормативных документов, а также удовлетворенность потребителей (УП), т.е. создает качество производитель, а оценивает качество потребитель.

Удовлетворенность потребителя (УП) зависит от соотношения ценности услуги (Ц) и ее стоимости (С):

$$\text{УП} = \frac{\text{Ц}}{\text{С}}. \quad (2.1)$$

Ценность услуги – это комплексный показатель качества, оценить качество продукции может только потребитель, купив товар за предлагаемую цену. На его решение могут оказать влияние следующие факторы:

- уверенность потребителя в производителе;
- доверие потребителя к качеству услуги;
- информация, полученная от других потребителей об услуге;
- опыт пользования подобной услугой, имеющийся у потребителя.

В соответствии с уравнением (2.1) возможны следующие ситуации.

1. $\text{Ц} = \text{С}$; $\text{УП} = 1$. Ожидания потребителя подтвердились, а производитель окупил свои затраты и получил запланированную прибыль.

2. $\text{Ц} > \text{С}$; $\text{УП} > 1$. Потребитель удовлетворен, а производитель не удовлетворен, так как он заинтересован в получении большей прибыли за счет повышения С.

3. $\text{Ц} < \text{С}$; $\text{УП} < 1$. Потребитель не удовлетворен. Покупка товара может не совершиться. Производитель теряет потенциальных потребителей, высока вероятность банкротства.

Конкуренция уравнивает интересы потребителя ($\text{Ц} > \text{С}$) с интересами производителя ($\text{Ц} < \text{С}$).

На основании вышесказанного можно выделить типы конкурентной борьбы.

1. Конкуренция за счет понижения стоимости при низком качестве услуг:

$$УП = \frac{Ц \downarrow}{С \downarrow}, \quad (2.2)$$

т.е. «низкое качество по низкой цене». Такая стратегия используется для завоевания рынка (Китай).

2. Конкуренция за счет высокой ценности (качества) и высокой стоимости. По мере насыщения рынка и повышения жизненного уровня потребитель становится более разборчивым и готов платить большую стоимость за более качественную услугу, т.е. «высокое качество по высокой цене»:

$$УП = \frac{Ц \uparrow}{С \uparrow}. \quad (2.3)$$

Но этот путь не может обеспечить стабильную и долговременную прибыль предприятию.

3. Конкуренция за потребителя в условиях насыщенного рынка идет не только за счет повышения ценности, но и за счет одновременного снижения стоимости, т.е. «высокое качество по низким ценам»:

$$УП = \frac{Ц \uparrow}{С \downarrow}. \quad (2.4)$$

Это действительно возможно, так как внедрение стратегии TQM на предприятии позволяет повышать качество и снижать затраты.

Кроме того, установлено, что на мнение потребителей большое влияние оказывает имидж производителя, который в настоящее время для потребителя является решающим при приобретении услуги. С учетом имиджа удовлетворенность потребителя определяется по формуле:

$$УП = \frac{K_i \times Ц}{С}, \quad (2.5)$$

где K_i – коэффициент имиджа предприятия, определяется путем опроса потребителей и вычисляется методом ранговой оценки.

Производитель вынужден повышать качество услуги за счет: применения новейших технологий и более качественных материалов;

расширения ассортимента услуг (инноваций);

повышения качества услуг.

Поэтому так важно разработать систему менеджмента качества на предприятии, которая одновременно обеспечит высокую ценность услуги и ее относительно низкую стоимость.

Организация должна планировать и разрабатывать процессы, необходимые для обеспечения жизненного цикла услуги. Планирование процессов жизненного цикла услуги (рис. 2.3) должно быть согласовано с требованиями к другим процессам системы менеджмента качества.

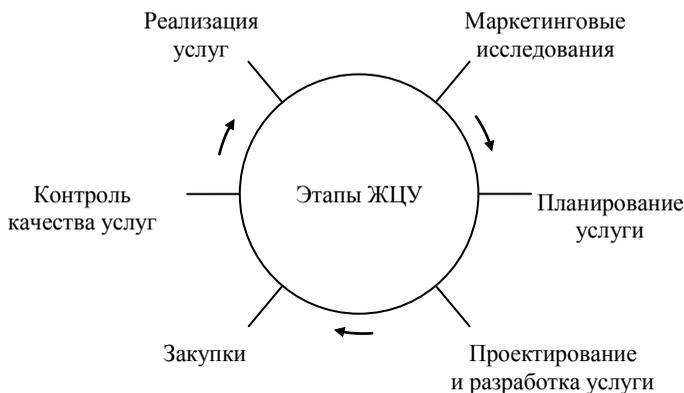


Рис. 2.3. Этапы жизненного цикла услуги (ЖЦУ) [1]

Жизненный цикл услуги начинается с маркетинга, с ответов на вопросы: «Кто наши потребители» и «Что они хотят»?

Организация должна осуществлять мониторинг и измерять характеристики услуги в целях верификации (проверки) соблюдения требований потребителей. Это должно осуществляться на соответствующих стадиях процесса жизненного цикла услуги согласно запланированным мероприятиям.

В табл. 2.3 приведены комплексные и единичные показатели качества обслуживания на предприятиях розничной торговли.

Таблица 2.3

**Комплексные показатели качества обслуживания
на примере предприятия розничной торговли**

Комплексные показатели качества обслуживания	Единичные показатели качества обслуживания
Качество реализуемых товаров	Внешний вид Комплектность Цвет Качество информации для потребителя
Рациональность ассортимента товаров	Полнота ассортимента товаров Широта ассортимента товаров Новизна ассортимента товаров Структура ассортимента товаров
Культура обслуживания	Вежливость продавцов-консультантов Грамотность продавцов-консультантов Готовность продавцов-консультантов помочь покупателю Внешний вид продавцов-консультантов
Условия обслуживания	Чистота торгового зала Качество выкладки товаров Привлекательность товаров Доступ к ценникам Дополнительные услуги
Сервис на предприятии	Предпродажный Послепродажный Дополнительный
Маркетинговая политика	Скидки, акции, реклама Доступность магазина Репутация магазина

Чем раньше будут скорректированы закладываемые в услугу параметры качества, тем меньше затрат, времени и средств требуется для получения качественной услуги.

Затраты на исправление несоответствий при переходе от одного этапа жизненного цикла к последующему возрастают на порядок в соответствии с «Правилом 10-кратных затрат», поэтому нужно не исправлять брак, а не делать брак. Это значительно дешевле, а значит, выгоднее.

На рис. 2.4. приведена структура качества услуг общественного питания. Видно, что она определяется качеством продукции (вкусно, полезно, безопасно, эстетично) и качеством обслуживания.

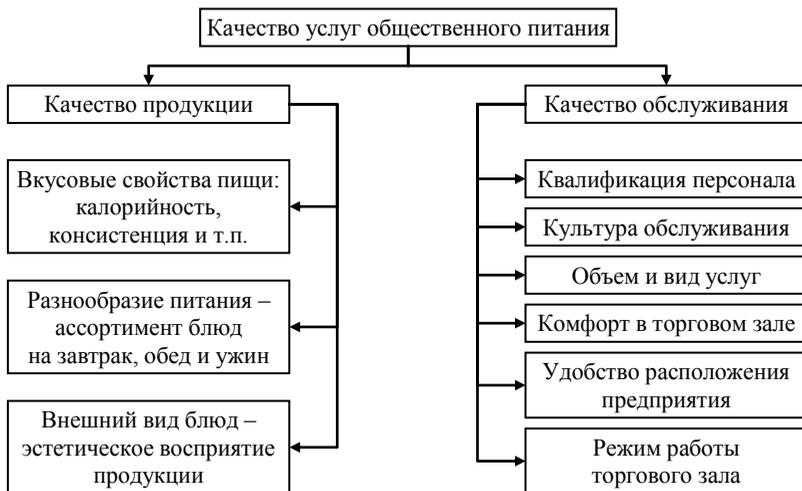


Рис. 2.4. Качества услуг общественного питания

Немаловажную роль играет и цена услуги. В рамках TQM – затраты на качество – это затраты, которые необходимо понести, чтобы обеспечить высокое качество и удовлетворенность потребителей услуги. Существует классификация затрат по Джурану:

1) затраты на предупреждение – затраты на мероприятия по снижению и полному предотвращению возникновения несоответствий (Ст. 1);

2) затраты на контроль – затраты на определение и подтверждение достигнутого уровня качества (Ст. 2);

3) внутренние потери – затраты на исправление внутренних несоответствий из-за низкого качества (Ст. 3);

4) затраты на исправление внешних несоответствий, выявленных после продажи услуги потребителю (Ст. 4).

Существует также классификация затрат по Кросби:

затраты на соответствие – все затраты, которые необходимо понести, чтобы сделать все правильно с первого раза;

затраты на несоответствие – все затраты, которые приходится нести из-за того, что не все делается правильно с первого раза.

Для определения величины затрат с целью их минимизации необходимы:

- 1) идентификация – определение перечня элементов затрат, которые относятся к деятельности предприятия;
- 2) классификация – группировка этих затрат;
- 3) кодирование затрат – назначить кодовые символы для каждого элемента затрат;
- 4) информирование о затратах – распределение затрат по подразделениям, рабочим местам, типам несоответствий.

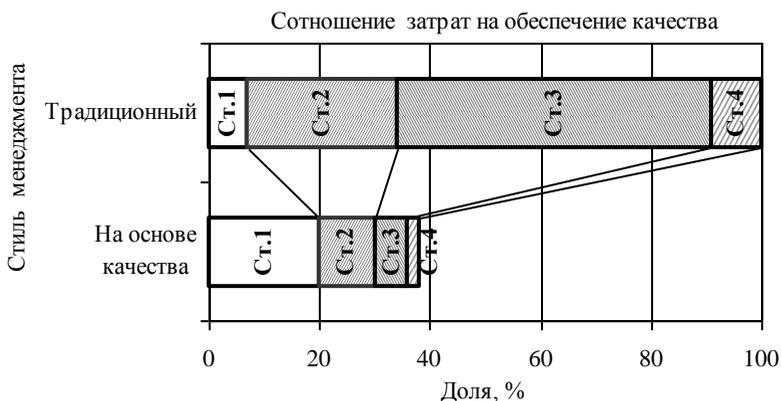


Рис. 2.5. Затраты на качество [8; 10; 13; 26]

Из рис. 2.5 видно, что при традиционной модели управления преобладают затраты на исправление внутреннего брака (Ст. 3), а при TQM – предупредительные затраты (Ст. 1). Суммарные затраты на качество в последнем случае в 2 раза ниже. Таким образом, в условиях конкуренции экономически не выгодно производить некачественную услугу.

2.4. Лидерство руководства – элемент стратегии TQM и принцип системы менеджмента качества

Лидерство руководителя. Руководители обеспечивают единство цели и направления деятельности организации. Им следует

создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в решение задач организации.

В мероприятиях по совершенствованию деятельности предприятий на основе принципов TQM огромная роль отводится руководству:

оно должно быть искренне привержено идеологии TQM, верить в ценности новой модели управления;

разрабатывать стратегию развития, устанавливать цели, основные направления деятельности, а также способы их реализации, создавать условия для решения производственных задач;

интегрировать систему управления качеством в общую систему управления;

обеспечивать должный корпоративный, либеральный стиль в виде конкретных решений, однозначно передающих позицию руководства.

Целеполагание можно назвать некой универсальной деятельностью, так как любая деятельность включает в себя умение ставить цели. Правильно поставленная цель – половина сделанной работы. Цели должны быть измеримыми и согласованными с политикой.

Политика – это основные намерения и направления деятельности предприятия. Политика направляет людей на действия по достижению целей, поэтому необходимо уделять должное внимание ее разработке.

Деятельность организации результативна только тогда, когда она достигает поставленных целей и реализует заявленную политику.

Без общей цели предприятие не может существовать. Цель организации – желаемое будущее (ключевой результат состояния объекта), к которому стремится организация в своей деятельности в установленные промежутки времени. Цель функционирования предприятия должна быть известна каждому сотруднику и удовлетворять каждого, и каждый должен быть заинтересован в ее достижении – акционеры, персонал, поставщики, потребители, общество. В современных условиях этой целью может быть повышение конкурентоспособности предприятия.

Установление целей и анализ их выполнения со стороны руководства должны быть постоянной составляющей деятельности руководителей, равно как планы по качеству должны быть включены

ны в стратегические планы развития организации. В стандарте МС ISO 9001:2008 в гл. 5 прописана ответственность руководства.

В табл. 2.4. приведены важнейшие характеристики проявления лидерства руководства на предприятии сферы услуг.

Таблица 2.4

Реализация принципа лидерство руководства в организации

1. Важнейшие характеристики организации	
A	Уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего
B	Очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск
C	Ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели
D	Жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами
2. Общий стиль лидерства в организации	
A	Представляет собой стремления помочь или научить
B	Служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску
C	Служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты
D	Плавное ведение дел в русле рентабельности
3. Стиль управление персоналом характеризуется	
A	Поощрением командной работы, единодушия и участия в принятии решений
B	Поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности
C	Высокой и жесткой конкуренцией и поощрением достижений
D	Гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях

Большое внимание в стратегическом планировании уделяется достижению целей, уровню удовлетворенности потребителя, положительному деловому образу предприятия, престижу и т.п.

Стратегия качества в организации должна предусматривать постоянное, непрерывное и личное участие высшего руководства в вопросах, связанных с качеством. Это одно из основных и обязательных условий успешного внедрения TQM. Иначе борьба за качество останется только лозунгом. Руководитель должен:

- 1) включать аспекты качества в цели компании;
- 2) финансировать качество;

- 3) использовать моральные стимулы;
- 4) использовать свой ресурс руководителя;
- 5) принимать активное участие в улучшении процессов.

Разработка стратегии осуществляется высшим руководством и включает следующие элементы стратегии:

Потребитель – участник процесса создания высококачественного продукта. Идентификация (кто потребители), определение круга их потребностей, разработка системы показателей, определяющих удовлетворенность потребителей, которую необходимо заложить в основу системы мотивации сотрудников.

Качество услуги является результатом качества процессов от «входа» до «выхода», на всех этапах необходимо отслеживание позиций качество → измерение → фиксация показателей качества → сравнение со стандартными значениями → корректирующие действия.

Постоянное улучшение качества – осуществляется в соответствии с трилогией Джурана: планирование качества на этапе планирования процессов с использованием «выхода» процесса; контроль качества на этапах процесса и корректировка; улучшение качества (снижение уровня несоответствий).

Персонал – самое большое богатство компании, следовательно, необходимо создать условия для максимального раскрытия и использования творческого потенциала сотрудников (способностей, возможностей). Цели компании приближены к целям сотрудников, материальное и моральное поощрение (спонсирование), делегирование полномочий, обучение персонала (подготовка), социально-психологический климат, самоконтроль, контроль со стороны коллег, умение работать в команде.

Все решения должны базироваться только на фактах, а не на интуиции или опыте сотрудников, принимающих решения. Существует алгоритм принятия решений: выбор требуемых фактов → сбор фактов → интерпретация фактов → принятие решения.

2.5. Система углубления знаний для понимания и практического применения TQM. Качества руководителя

Система углубленных знаний (СУЗ) необходима современному руководителю и включает такие элементы, как системный

подход, теории оптимизации, вариации и познания, психологию. Определение СУЗ дал Деминг в 1993 г. [22; 74].

В основе системного подхода лежит рассмотрение объектов как систем (в комплексе). Система – это сеть взаимосвязанных элементов объекта, которые работают совместно для достижения цели, стоящей перед объектом. Например: школы, гимназии, колледжи и вузы составляют систему образования России.

Предприятие (организация) – это производственная система взаимосвязанных элементов. Элементы обязательно должны быть четко определены и описаны в виде общей и организационной структуры предприятия.

Руководство не должно принимать решения без учета эффективного взаимодействия элементов системы. Все, кто работают внутри системы, должны четко знать свои обязанности, вносить свой вклад в ее улучшение и таким образом получать все большее удовлетворение от работы. Следовательно, управление системой требует знаний о внутренних взаимосвязях между всеми элементами и персоналом.

Оптимизация – поддержание системы в стабильном состоянии длительное время.

Системы бывают стабильные и нестабильные. Управляемой может быть только стабильная система. Задача руководства – стремиться к поддержанию системы предприятия в стабильном состоянии значительное время, с целью дальнейшей оптимизации системы. В рамках соотношения «затраты – выигрыш – потеря» система должна быть *оптимизирована*. Для оптимизации необходимо, чтобы работа каждого элемента оценивалась в зависимости от его вклада в достижение общей цели системы. Успех будет достигнут тогда, когда деятельность каждого элемента системы будет подчиняться интересам общей цели.

Для эффективного управления системой существенным является понимание и восприятие вариаций. *Вариации* – это случайные и закономерные изменения, которые постоянно происходят в обществе, на производстве, в организации. При анализе затрат необходимо выделять потери, которые возникают в результате случайных вариаций и не влияют на общую тенденцию. При совершенствовании процесса, необходимо исправлять вариации не случайного, а закономерного характера и стремиться уменьшать интервал вариаций и повышать среднее значение показателя.

Теория познания необходима современному руководителю, так как без теоретических знаний ничего нельзя ни изучать, ни анализировать, ни изменять. Поэтому в первую очередь надо овладеть теоретическими знаниями в сфере услуг и управления. Интерпретация фактов – производится на основе теории, практические примеры не могут помочь, пока не проанализированы с точки зрения теории. Копирование успеха, не будучи осмысленным, может привести к нежелательным последствиям, количество практических примеров не основывает теорию, в то же время один пример, не объясненный проверенной теорией, требует ее пересмотра. Поэтому руководству необходимо содействовать обучению персонала, повышению его квалификации, в том числе основам TQM.

Персонал, выполняющий работу, влияющую на соответствие услуги требованиям, должен быть компетентным на основе полученного образования, подготовки, навыков и опыта.

Психология – наука о психическом отражении действительности в процессе деятельности человека. Психология помогает понять друг друга, взаимодействия между работниками, между руководителем и коллективом. Знания о способностях, склонностях каждого сотрудника помогают руководителю в процессе мотивации персонала. Каждый человек рождается с естественным стремлением к учебе, познанию, работе, необходимо поддерживать эти желания.

Можно сформулировать следующие положения, касающиеся управления персоналом. Людям присуща потребность в общении, в уважении и самоуважении. Поэтому руководство не должно лишать своих сотрудников достоинства и самоуважения, подавлять внутреннюю мотивацию. Никто не может работать с удовольствием, если будет постоянно думать об оценках и порицаниях.

Система углубленных знаний в TQM не может быть никому навязана. Но кто ей овладеет, тот приобретет качества современного руководителя: лидерство, его коллектив – команда знает, как должна работать для достижения целей. Руководитель использует накопленный опыт для оптимизации всех усилий коллектива, как системы. Понимает, что люди разные, пытается вызвать у каждого интерес и желание к работе, стремление оптимизировать образование, умения, способности каждого. Воодушевляет людей на учебу, поощряет образование для людей, склонных к этому. Обучает, консультирует, но не осуждает работников. Знает, что делать с неудачами, как помочь персоналу. Использует три источника власти: официальные источники (статус), знания и авторитет лидера. Со-

временный руководитель использует убеждение, а не принуждение. Изучает результаты с целью улучшения своей деятельности. Создает атмосферу доверия, свободы и инноваций. Не ждет совершенства, но постоянно способствует улучшению. Слушает и учится без передачи суждения о том, что он услышал. Понимает выгоды от сотрудничества и потери от конкуренции между работниками.

Таким образом, стратегия качества предприятия должна базироваться на непосредственном участии высшего руководства, владеющего системой углубленных знаний в обеспечении качества. Если раньше ценился работник, который выполнял указания руководителя – босс всегда прав, то в TQM ценность его работы оценивается потребителем – потребитель всегда прав.

Вовлеченность руководства в процесс обеспечения качества – главный элемент стратегии TQM.

Высшее руководство должно:

обеспечивать определение и доведение до сведения персонала организации ответственности и полномочий;

обеспечивать установление в организации соответствующих процессов обмена информацией, включая информацию, относящуюся к результативности системы менеджмента качества;

анализировать через запланированные интервалы времени систему менеджмента качества организации в целях обеспечения ее постоянной пригодности, достаточности и результативности. Этот анализ должен включать в себя оценку возможностей улучшения и потребности в изменениях в системе менеджмента качества организации, в том числе в политике и целях в области качества.

Роль высшего руководства – велика:

фокусировать всю деятельность компании на нуждах и пожеланиях как внешних, так и внутренних потребителей (акцент на потребителя);

обеспечить возможности и реальное участие каждого в процессе достижения главной цели – удовлетворить запросы потребителей (вовлеченность);

постоянно и непрерывно улучшать качество услуги;

базировать свои решения только на фактах, а не на интуиции или опыте работников.

Конкретные предпосылки для руководителя-лидера следующие [32]:

1) должна быть «мечта» (видение, идеал, стремление или конечная цель);

2) необходимо иметь силу воли и надежную цель для того, чтобы делать все необходимое для реализации своей «мечты», включая терпение и настойчивость;

3) необходимо уметь завоевывать поддержку своих последователей, поэтому «мечта» должны быть в достаточной мере перспективной;

4) следует не только уметь делать больше других, но и работать больше, чем подчиненные; не вмешиваться в то, что люди могут сделать самостоятельно; действовать, когда их последователи бездействуют (иначе говоря, они должны уметь руководить в кризисных ситуациях) и воспитывать умелых работников;

5) добиваться успеха, но ради этого они никогда не должны жертвовать своими последователями;

6) уметь дать дельный совет своим последователям в нужный момент.

Таким образом, современному руководителю нужны следующие умения и навыки:

способность организовать работу коллектива;

умение общаться с каждым сотрудником;

умение находить к каждому сотруднику необходимый инструмент стимулирования труда.

2.6. Акцент на потребителя – важнейший элемент стратегии TQM

Ориентация на потребителя. Организации зависят от своих потребителей и поэтому должны понимать их текущие и будущие потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания. Так как качество оценивает потребитель, то он является участником процесса по производству услуги и заинтересован в ее качестве – это основное требование TQM.

Акцент на потребителя, должен учитывать следующее:

1) предпочтения потребителей меняются во времени и пространстве, а также зависят от их уровня, культуры и национальности;

2) производственно-технологические процессы существуют для того, чтобы удовлетворять нужды потребителей и общества;

3) процессы полезны, если они добавляют ценность услуге для потребителя и общества.

Ориентация на клиента должна проявляться в прагматической, повседневной деятельности. Прежде всего, руководители предприятия должны знать потребителей продукции, их потребности должны быть идентифицированы. Затем необходимо разработать систему показателей процессов, определяющих степень удовлетворенности потребителей и заложить ее в основу системы мотивации сотрудников. Большую роль в повышении удовлетворенности потребителей играет система коммуникации с ними, поэтому необходима открытая информационная система, совместимая с информационными системами основных потребителей – заказчиков услуги.

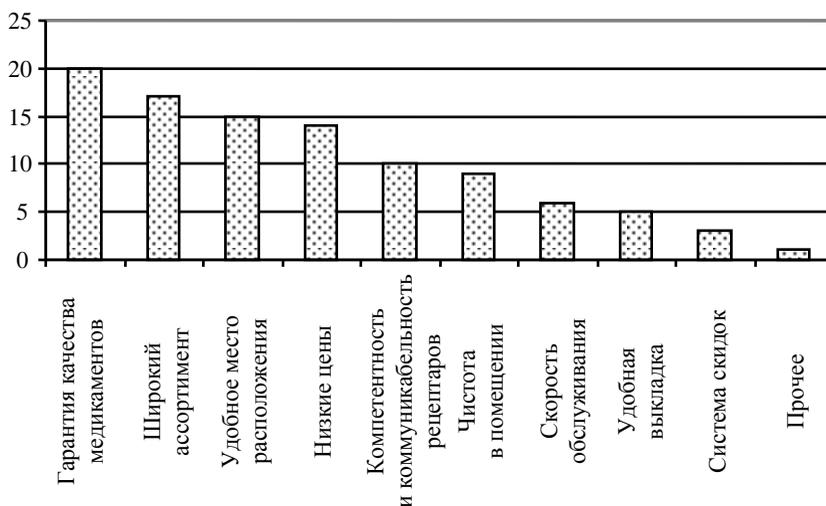


Рис. 2.6. Основные требования потребителя при выборе услуг аптеки

На рис. 2.6 приведена диаграмма стратификации по требованиям потребителей при выборе услуг аптеки.

Необходима информация о нуждах и пожеланиях потребителей, поэтому нужен контактный персонал, от которого зависит достоверность такой информации, а также имидж компании в глазах потребителя.

Чтобы определить нужды потребителей, необходимо исследовать рынок и реализовать ожидания потребителей при планиро-

вании и разработке услуги. Первый этап жизненного цикла услуги – это *маркетинговые исследования*.

Сбор данных об ожиданиях и оценках потребителей производится маркетологом. Образец анкеты для опроса потребителей на примере оценки качества полиграфических услуг приведен в прил. Б. Выбор метода поиска и сбора данных зависит от времени и ресурсов.

Наиболее популярными являются: метод прямого контакта с потребителем, анкетирование потребителей лично, по почте или групповое обсуждение в коллективах потребителей (8–12 чел.) в свободное для них время и с их согласия (фокус групп). Важны также косвенные методы наблюдения за потребителем на выставках, ярмарках, распродажах, кроме того анализ публикаций по исследованию рынка, отзывов потребителей.

На основе результатов маркетинговых исследований, корректируют процессы в организации по улучшению качества услуги, стратегию в достижении главной цели – максимальной ценности услуги для потребителя при минимальной стоимости.

Таблица 2.5

Модель удовлетворенности потребителей качеством банковских услуг

Группа факторов	Факторы
1. Качество продукта	1.1. Наличие сведений об эффективных ставках 1.2. Возможность и условия пополнения вкладов 1.3. Возможность капитализации процентов, периодичность 1.4. Возможность и условия снятия процентов вклада
2. Комфортность помещения банка	2.1. Состояние и дизайн контактной зоны (зала) 2.2. Организация рабочего места специалиста банка 2.3. Наличие фирменного стиля у персонала
3. Ассортиментная политика	3.1. Ассортимент краткосрочных вкладов (до 1 года) 3.2. Ассортимент среднесрочных вкладов (от 1 года до 3 лет) 3.3. Ассортимент долгосрочных вкладов (более 5 лет)
4. Качество обслуживания	4.1. Отзывчивость, доверие и взаимопонимание персонала 4.2. Режим работы банка при оформлении вклада 4.3. Компетентность и быстрота обслуживания персонала 4.4. Наличие системы сбора и анализа информации о качестве услуг
5. Качество системы расчетов по пластиковым картам	5.1. Простота и удобство процедуры получения карты 5.2. Стоимость предоставления карты 5.3. Годовая стоимость обслуживания карты

В табл. 2.5. приведена модель удовлетворенности потребителей качеством банковских услуг.

Руководство должно знать об айсберговом эффекте информации от потребителей о качестве услуги. В условиях конкуренции с психологической точки зрения невыгодно оказывать некачественную услугу, так как страдает имидж предприятия (рис. 2.7).

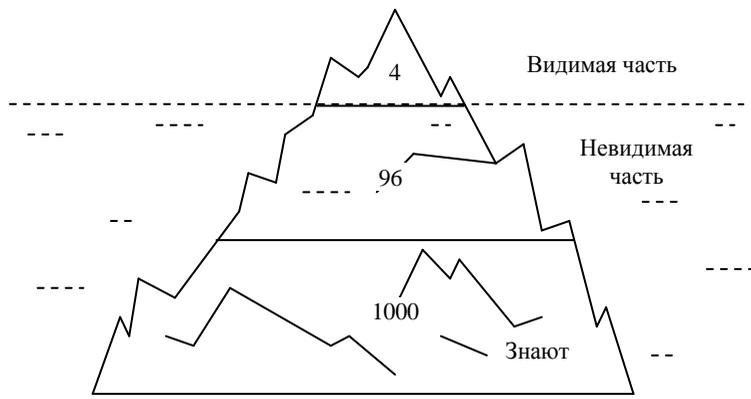


Рис. 2.7. Айсберговый эффект [22]

Если ожидания потребителей будут обмануты, то реакция потребителей будет отрицательной. Существует айсберговый эффект, только 4 из 100 неудовлетворенных потребителей сообщают о некачественной услуге, но о некачественной услуге узнают порядка 1 000 чел., так как каждый неудовлетворенный потребитель расскажет об этом 10 другим. Опыт показывает, что только 1 из 10 неудовлетворенных потребителей вернется, а чтобы привлечь нового потребителя, предприятию потребуется в 5 раз больше затрат, чем для удержания уже имеющихся.

Отношения продавец – покупатель в сфере услуг очень важны. Обе стороны должны искренне использовать следующие 10 принципов [22]:

принцип 1 – продавец и покупатель полностью отвечают за применение принципов управления качеством (QC) с обоюдным пониманием и сотрудничеством по использованию систем управления качеством;

принцип 2 – продавцу и покупателю следует быть независимыми один от другого и ценить независимость другой стороны;

принцип 3 – покупатель отвечает за предоставление своих четких и адекватных требований продавцу, чтобы тот мог понимать, что должен производить;

принцип 4 – прежде чем вступить в деловые отношения, продавцу и покупателю целесообразно заключить между собой контракт в части качества, количества, цены, сроков и условий поставки и оплаты;

принцип 5 – продавец отвечает за обеспечение качества, которое полностью удовлетворит покупателя; в случае необходимости он отвечает за предоставление необходимых и реальных данных по запросу покупателя;

принцип 6 – продавцу и покупателю следует заранее выбрать метод оценки различных изделий, который будет приемлем для обеих сторон;

принцип 7 – продавцу и покупателю следует оговорить в заключаемом контракте системы и процедуры, за счет которых они могут достигать дружественного разрешения споров, когда бы ни возникли проблемы;

принцип 8 – принимая во внимание позицию другой стороны, продавцу и покупателю следует обмениваться информацией, необходимой для лучшего управления качеством;

принцип 9 – продавцу и покупателю следует осуществлять эффективное управление бизнесом, включая процессы заказа, производства и планирования запасов, делопроизводства и деятельности всех систем, чтобы поддерживать отношения друг с другом на дружественной и удовлетворительной основе;

принцип 10 – продавцу и покупателю при заключении сделок следует всегда полностью принимать во внимание интересы последующего потребителя.

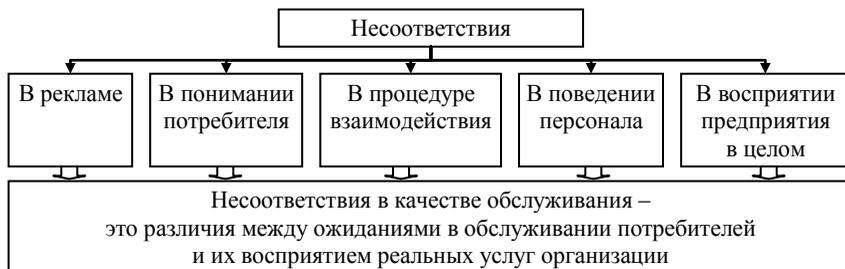


Рис. 2.8. Характеристика несоответствия в сфере услуг

Рис. 2.8 демонстрирует, какие несоответствия в обслуживании возникают в результате несовпадения мнений потребителя и производителя услуги.

В ГОСТ Р ИСО 9001-2008 удовлетворенность потребителей определяется как восприятие ими степени выполнения своих требований. Исследование удовлетворенности фактически служит оценкой того, как потребители воспринимают деятельность организации в качестве поставщика услуги.

Организация должна определять и осуществлять эффективные меры по поддержанию связи с потребителями, касающиеся:

- 1) информации об услуге;
- 2) прохождения запросов, контракта или заказа, включая поправки;
- 3) обратной связи от потребителей, включая жалобы потребителей.

Таблица 2.6

Сегментация посетителей кафе «Мельник»

Критерии сегментации	Клиентские группы			
	группа 1	группа 2	группа 3	группа 4
Социальный состав	Влюбленные парочки. Деловые люди	Офисные работники из ближайших офисов, магазинов и т.п.	Молодые люди со случайными заработками. Студенты	Случайные посетители
Доля от общего числа посетителей, %	20	30	45	5
Средняя стоимость заказа на 1 клиента, р.	300–800	200–500	100–300	100–300
Время посещения	18–22	14–16	11–23	11–23

В табл. 2.6. приведена сегментация посетителей предприятия общественного питания, так как нужно знать, кто наши потребители.

Повышение удовлетворенности потребителей предоставляет организации ряд преимуществ, важнейшие из которых приведены на рис. 2.9.

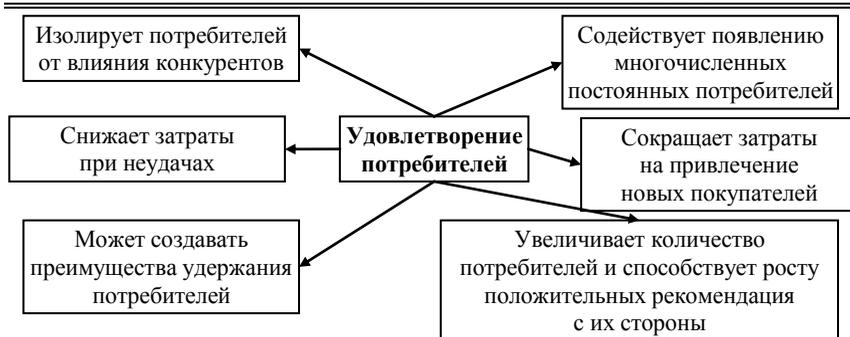


Рис. 2.9. Преимущества организации, полученные вследствие удовлетворения запросов потребителей

Кроме внешних потребителей существуют и внутренние. К внутренним потребителям относятся: внутренние пользователи результатов процессов и персонал. Все внутренние потребители имеют свои ожидания, и их удовлетворенность влияет на качество работы предприятия. Персонал – наиболее важная категория внутренних потребителей. Поэтому их удовлетворенность выясняется с помощью анкетирования, которое должно быть анонимным и являться инструментом улучшения управления человеческими ресурсами.

Таким образом, акцент на потребителя должен быть основным во всех сферах деятельности производителя, быть его перво-степенной задачей. В стандарте МС ISO 9001 п. 5.2 ориентация на потребителя указывает, что высшее руководство должно обеспечить определение и выполнение требований потребителей для повышения их удовлетворенности.

Организация должна проводить мониторинг информации, касающейся восприятия потребителем выполнения организацией его требований как одного из способов измерения работы системы менеджмента качества. Необходимо установить методы получения и использования этой информации.

Мониторинг восприятия потребителями может включать в себя получение информации из таких источников, как исследования удовлетворенности потребителей, данные от потребителей о качестве поставленной продукции (услуги), исследования мнений пользователей, анализ оттока клиентов, благодарности, претензии по гарантийным обязательствам и отчеты распространителей.

2.7. Новая концепция управления человеческими ресурсами

В условиях TQM организация является поставщиком, а персонал – внутренним потребителем. Рассмотрим управление человеческими ресурсами в условиях TQM и удовлетворенность персонала (мотивация, стимулирование), а также его обучение и подготовку.

Управление персоналом – это процесс, на входе которого поставщик, на выходе потребитель. Необходимы ресурсы и управление. Главная цель: управление персоналом – это использование личностного потенциала каждого сотрудника.

Личностный потенциал включает:

1) квалификационный потенциал: профессиональные знания, умения, навыки, обуславливающие профессиональную компетентность;

2) нравственный потенциал: ценности, мотивация;

3) образовательный потенциал: интеллектуальные, познавательные способности;

4) коммуникативный потенциал: способность к сотрудничеству, взаимодействию;

5) творческий потенциал: креативные способности;

6) психофизиологические способности: работоспособность.

Главные направления деятельности в управлении персоналом:

создание необходимых условий для развития личностного потенциала сотрудника;

обеспечение условий труда для наиболее полной мобилизации потенциала сотрудников на достижение стоящих перед ними задач;

непрерывное развитие профессиональных качеств сотрудников в соответствии со стратегическими задачами организации.

В условиях TQM социально-экономические и социально-психологические методы управления персоналом преобладают над административными. Руководство предприятием направлено на сотрудничество персонала и администрации в достижении целей организации. Руководители чаще применяют принцип коллегиальности в управлении (работа в тесном контакте через сотрудничество, взаимность и взаимопомощь).

Достижение стратегического успеха организации возможно через создание и функционирование эластичных, самонастраивающихся структур (команд) в организации. Команда – это тщательно сформированный, хорошо управляемый, самоорганизующийся коллектив, быстро и эффективно реагирующий на любые изменения рыночной ситуации, решающий все задачи как единое целое.

Существует три способа воздействия на работников: заставить, договориться, создать условия для самомотивации.

В TQM используются все три способа, но наибольшее внимание уделяется последнему. Важное значение отводится мотивации персонала.

Мотивация – это стремление сотрудника удовлетворить свои потребности посредством трудовой деятельности (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Индивидуальный спектр мотивации

Существуют следующие правила мотивации:

- похвала эффективнее порицания и неконструктивной критики;
- поощрение должно быть осязаемым и незамедлительным;
- непредсказуемые и нерегулярные поощрения мотивируют больше, чем ожидаемые и прогнозируемые;
- постоянное внимание к сотруднику и членам его семьи – важнейший мотиватор;
- людям нравятся победы, поэтому чаще давать людям чувствовать себя победителями;
- поощрение не только за достижение промежуточных целей;
- доверие сотруднику в отношении контроля над ситуацией (испытание чувства свободы действий);
- сохранение уважения к сотруднику в любых ситуациях;

небольшие и частые награды удовлетворяют большинство сотрудников;

разумная внутренняя конкуренция – двигатель развития.

Существует четыре метода мотивации к качественному труду:

- 1) принуждение;
- 2) вознаграждение;
- 3) солидарность;
- 4) приспособление.

В TQM важное значение отводится солидарности.

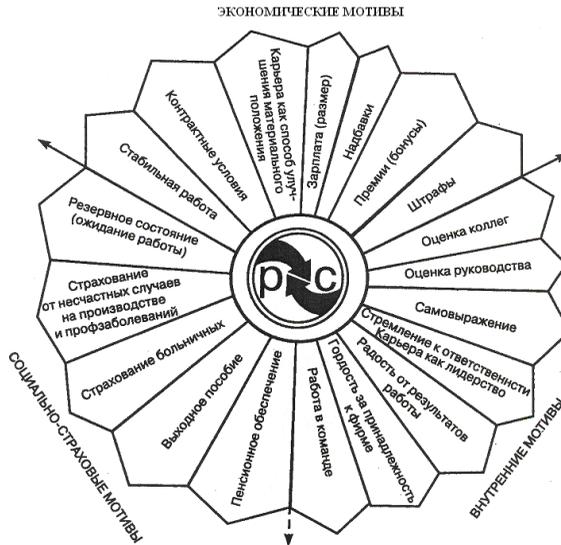


Рис. 2.11. Структура факторов мотивации

На рис. 2.11. показана структура факторов мотивации персонала, включающая экономические, социально-страховые и внутренние мотивы.

Этапы развития системы мотивации на предприятии в условиях TQM:

разработка и внедрение методики материального стимулирования;

разработка и внедрение системы мотивации в отдельном подразделении или на каком-то этапе, например, проектирования или постановки новой услуги;

создание общей системы мотивации на основе TQM;
формирование корпоративной культуры на предприятии.

При разработке СМК на предприятии на первых этапах планируется обязательное обучение руководства и персонала основам TQM. Обучение персонала должно проводиться на рабочем месте в форме наставничества, так как персонал – интеллектуальный ресурс предприятия. Наставничество инициирует скрытые таланты и навыки. Тренинги повышают уровень умений и навыков. От наставника требуется умение слушать, наблюдать, советовать.

Используются четыре стиля обучения: прагматический, аналитический, концептуальный и экспериментальный.

Основные принципы обучения приведены в табл. 2.7.

Таблица 2.7

Принципы и показатели качества обучения

Принципы	Показатели оценки
Всеобщность	Охват персонала обучением качеству в целом и по отдельным категориям персонала (включая руководителей)
Обязательность	Охват персонала обучением качеству в целом и по отдельным категориям персонала (включая руководителей). Закрепление требования обучения и повышения квалификации в области качества в нормативной документации, в том числе в должностных инструкциях, положениях о структурных подразделениях, квалификационных требованиях. Учет обучению качеством при служебном продвижении и вознаграждении
Непрерывность	Наличие плана обучения и повышения квалификации в области качества. Периодизация обучения. Преемственность программ
Комплексность	Структура и состав учебных программ: многоплановость изучаемых вопросов и их сбалансированность, обеспечивающие всестороннее изучение проблемы качества
Дифференцированность	Количество программ. Разнообразие программ по уровню сложности и охвату изучаемых вопросов
Индивидуальность	Разнообразие программ, наличие программ для работников различных структурных подразделений, работников, выполняющих разные функции обеспечения качества
Гибкость	Обновляемость программ обучения. Учет мнений (через опросы) заинтересованных групп (работников, потребителей, руководителей, др.) при обновлении программ
Действенность	Оценивается по показателям повышения качества рабочей силы, работ и продукции

Вновь принимаемых сотрудников на предприятие сферы услуг вводят в должность и проводят инструктаж, примерный перечень тем инструктажа приведен в табл. 2.8.

Таблица 2.8

Примерный перечень тем инструктажа

Тема инструктажа	Ответственный за проведение
История компании, направления деятельности Перспективные цели и задачи Организационная структура компании и подразделения Перечень функциональных обязанностей Перечень лиц, к которым нужно обращаться для решения текущих производственных вопросов Режим работы Стандарты поведения и внешнего вида, ценности и традиции, принятые в коллективе Оплата труда Стратегические и тактические цели подразделения Знакомство с сотрудниками коллектива Порядок обращения к сотрудникам, к кому по каким вопросам Ознакомление с рабочим местом, условиями труда Работа с документацией Программное обеспечение, используемое на рабочем месте Правила эксплуатации оборудования и инструментов Технологические нормы и правила Санитарно-гигиенические нормы, правила охраны труда и техники безопасности на рабочем месте	Непосредственный руководитель или наставник

Регулярно проводится внутренний маркетинг – отслеживание совпадения интересов предприятия с нуждами ее сотрудников.

По результатам исследований происходит наделение каждого сотрудника полномочиями (делегирование) и ответственностью. Эффективность управления человеческими ресурсами определяется степенью соответствия требований организации и способностей работающих. Удовлетворенность персонала работой определяется соотношением реальных вознаграждений к ожидаемым вознаграждениям.

В условиях TQM вознаграждение персонала зависит от качества выполнения работ и времени ее выполнения.

Согласно принципу Парето: 80% успешной работы делают 20% работников, которых в первую очередь надо мотивировать.

2.8. Системный подход – элемент стратегии TQM и принцип системы менеджмента качества

Системный подход к менеджменту. Выявление, понимание и менеджмент взаимосвязанных процессов как системы содействуют результативности и эффективности организации при достижении ее целей.

С помощью системного подхода каждое предприятие рассматривается как состоящее из взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов (подразделений). Системный подход рассматривается как своеобразный инструмент, с помощью которого можно объяснить сложные процессы, обосновать управленческие решения.

Система представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, она обладает свойством целостности, структурности, иерархичности. Целостность – это не интегральное, а совершенно новое свойство системы в целом. Иерархичность системы – возможность ранжирования, упорядочения деления системы на части, подсистемы и элементы.

Структурность означает, что все элементы системы размещены в пространстве и во времени, а связи и отношения этих элементов зафиксированы. Статичное состояние системы может быть описано путем установления ее структуры, в частности общей и организационной структуры предприятия. Руководитель должен четко представлять, из каких подразделений (элементов) состоит производственная система – предприятие, его задача разрушить функциональные барьеры между подразделениями.

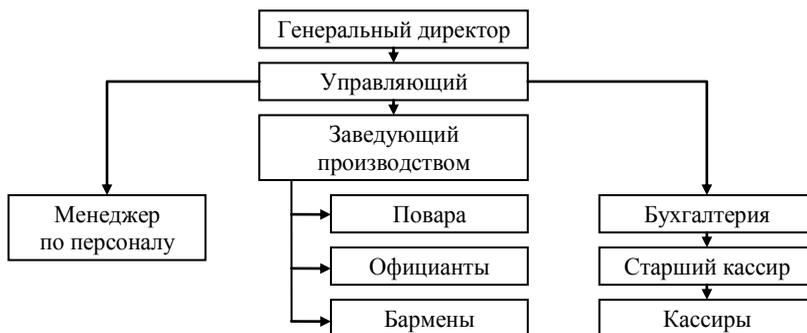


Рис. 2.12. Организационная структура ООО «Мельник»

На рис. 2.12. приведена организационная структура предприятия общественного питания, на котором видна взаимосвязь сотрудников предприятия.

Системный подход – совокупность взаимосвязанных процессов. Выявление, понимание и управление предприятием как системой взаимосвязанных процессов повышает результативность и эффективность деятельности. Только при системном подходе к управлению станет возможным использование обратной связи с потребителем. На рис. 2.13 показана цепочка основных процессов на примере ресторана «Моретти».



Рис. 2.13. Цепочка основных процессов сервиса в ресторане «Моретти»

Пример реализации системного подхода на предприятии по оказанию услуг общественного питания приведен в прил. В.

2.9. Процессный подход – элемент стратегии TQM

Процессный подход. Желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом.

Качество услуги является результатом производственно-технологического процесса, поэтому эффективнее контролировать процесс, чем результат.

TQM рассматривает процесс как любую организованную деятельность: планирование, проектирование, производство, торговля, администрирование, маркетинговое исследование и т.п.

Процесс – это взаимосвязь ресурсов и управляющих воздействий, преобразующих «входы» в «выходы». Схема процесса показана на рис. 2.14.



Рис. 2.14. Схема процесса

Границы процесса определяются начальной стадией «вход» и конечной «выход». Входящие требования – требования к материальным средствам, необходимым для осуществления процесса (бесперебойности, результативности и т.п.), отражающие нужды и ожидания потребителей.

Выход процесса является результатом деятельности – это может быть готовая услуга, документ (договор), информация (отчет).

Поставщик обеспечивает «вход» процесса. Потребитель является пользователем «выхода» процесса.

Для осуществления процесса необходимы ресурсы: персонал, оборудование, информация, технологии, финансы и др.

Руководитель процесса – лицо, ответственное за управление, качественное функционирование и выполнение процесса. Он согласовывает входные и выходные параметры процесса, несет ответственность за корректировку процесса.

Итак, процессный подход означает, что нельзя ждать конечного результата, а затем в случае несоответствия исправлять его, надо контролировать процесс: сравнивать параметры на этапах процесса с требованиями и с помощью обратной связи корректировать процесс.

При разработке процесса необходимо ответить на следующие вопросы:

каковы требования к процессу;

каков порядок выполнения процесса;
что и как нужно контролировать;
кто исполнитель, потребитель, поставщик на каждой технологической операции?

При проектировании процесса важны четыре элемента:
оборудование – высокотехнологическое, современное;
персонал – квалифицированный; основное вложение инвестиций нужно направлять на переобучение и побуждение работников более качественно выполнять свою работу;

методы, процедуры – содержание и порядок выполнения работы;

стандарты качества услуг.

Качество процесса характеризуется его результативностью, эффективностью и гибкостью. Результативность процесса отражает степень соответствия услуг проекту. Эффективность процесса показывает, как хорошо используются выделенные ресурсы.

Гибкость процесса (эластичность, способность к адаптации) – приспособляемость к изменениям внешних и внутренних условий – достигается оптимизацией процесса, т.е. откликом на изменение требований рынка [37].

Пример процесса приведен на рис. 2.15.

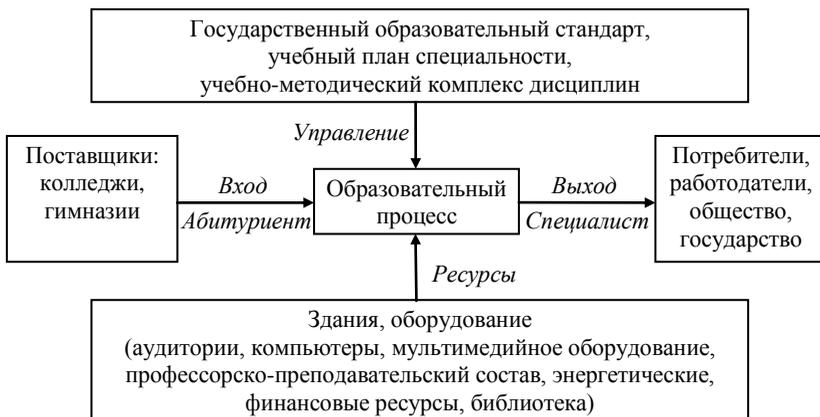


Рис. 2.15. Схема образовательного процесса

Процессный подход позволяет определить необходимое количество ресурсов для выполнения процесса, а также распределить

ответственность, полномочия и взаимодействия сотрудников по управлению процессом.

2.10. Непрерывное (постоянное) улучшение – элемент стратегии TQM

Постоянное улучшение – повторяющаяся деятельность по увеличению способности выполнить требования по качеству.

Непрерывное и постоянное улучшение качества процессов услуг является одним из основных элементов успеха стратегии качества предприятия.

Согласно «Трилогии Джурана» улучшение включает три этапа:

1-й – планирование качества на этапе планирования процессов;

2-й – контроль качества и корректировка процесса;

3-й – улучшение качества – совершенствование процессов.

Улучшения могут быть двух типов:

1) крупные;

2) постоянные мелкие.

Крупные улучшения – это кардинальная реорганизация процессов оказания услуг, требует больших инвестиций, применения принципиально новых технологий, оборудования (реинжиниринг).

Проект по реинжинирингу осуществляется обычно в несколько этапов:

анализ действующих на производстве бизнес-процессов и их моделирование;

переосмысление процессов и разработка принципов новых бизнес-процессов;

внедрение новых бизнес-процессов.

Мелкие улучшения, если они повсеместны и постоянны, дают такой же эффект, но при значительно меньших затратах, так как требуют больших усилий персонала, вовлечение всех в систему улучшения.

В табл. 2.9 отражены различия между постоянными мелкими улучшениями и реинжинирингом.

Один из способов постоянного улучшения с использованием опыта и знаний всех сотрудников – это система предложений. Сти-

мулирование руководством внесения предложений по усовершенствованию процессов, быстрое реагирование на предложения, внедрение предложений по усовершенствованию, информирование и поощрение сотрудников за внесение предложений.

Таблица 2.9

Основные различия между улучшениями и реинжинирингом

Параметры	Методы постоянного улучшения	Реинжиниринг
Уровень изменений	Локальный	Радикальный
Начальная точка	Существующий процесс	Единовременно группа процессов
Требуемое время	Короткое	Длительное
Направление воздействия	Снизу вверх	Сверху вниз
Охват	Узкий	Широкий
Риск	Умеренный	Высокий
Основное средство	Статистические методы	Информационные технологии
Тип изменения	Культурный	Культурно-структурный
Инвестиции	Отсутствуют	Значительные

Содержание методов непрерывного улучшения организации работ на примере «Пять S» приведено ниже. Оно включает [22]:

упрощение (*Simplify*) – отделение и устранение ненужных действий;

приведение в порядок (*Straighten*) – расположение необходимых предметов таким образом, чтобы они были легкодоступными;

чистота (*Scrub*) – содержание в чистоте оборудования и рабочего места;

устойчивость (*Stabilize*) – превращение деятельности по поддержанию чистоты и порядка в повседневную практику;

закрепление (*Sustain*) – стандартизация деятельности по первым четырем «S» в целях того, чтобы этот процесс никогда не кончался.

Поддерживая и разрабатывая программу непрерывного улучшения качества на предприятии, следует обеспечить:

1) уверенность, что программа включена в стратегический план развития организации;

2) высшее руководство вовлечено в процесс непрерывного улучшения качества;

- 3) мероприятия обеспечены необходимыми ресурсами;
- 4) персонал прошел обучение TQM и включен в группы по улучшению качества;
- 5) весь персонал информирован о ходе процесса и его результатах;
- 6) существует поддержка и награждение участников за достигнутые результаты.

Для повышения качества обслуживания потребителей в сфере услуг можно применять принцип «10 P»: *price* (скидки, дисконтные карты), *purchases* (поощрения, вознаграждения), *points* (баллы), *partners* (совместные балльные системы с компаниями-неконкурентами), *prizes* (подарки, розыгрыши), *pro-bono* (покупая продукт или пользуясь услугой, потребитель принимает участие в социальной программе), *privileges* (привилегии), *personalization* (поздравление на праздники, индивидуальное обслуживание), *participation* (потребитель участвует в процессе улучшения продукта или услуги, высказывая свое мнение), *presto* (оперативность в решении проблемы) [33].

2.11. Вовлеченность всех работников – элемент стратегии TQM

Вовлечение работников. Работники всех уровней составляют основу организации, и их полное вовлечение дает возможность организации с выгодой использовать их способности.

Персонал на всех уровнях составляет основу предприятия. Полное вовлечение дает возможность использовать способности каждого для достижения эффективности и результативности деятельности. Персонал рассматривается как самое большое богатство организации; соответственно, создаются необходимые условия для того, чтобы максимально раскрыть и использовать творческий потенциал каждого. Руководство организации должно стремиться к тому, чтобы цели отдельных сотрудников были максимально приближены к целям организации. Огромную роль здесь играет материальное и моральное поощрение.

Вовлеченность – желание предпринимать личные усилия, вносить свой вклад для достижения целей организаций. Вовлеченность в работу организации предполагает:

готовность, если этого требуют интересы организации, к дополнительным усилиям, не ограничиваясь должностными обязанностями;

чувство самоуважения, основанное на удовлетворенности своими профессиональными достижениями и своей работой;

заинтересованность в достижении значимых для организации рабочих результатов;

ответственность за результаты своей работы.

Необходимо решить, как повысить удовлетворенность персонала работой: путем ротации (перемещение работника с одного рабочего места на другое) либо с помощью расширения производственных обязанностей и постановкой перед ним дополнительных задач, а также организацией обратной связи, информирующей работника о результатах его труда и элементах творчества в работе, что приводит к повышению удовлетворенности работой.

Увлеченность работой является одним из факторов вовлеченности всех. Для увлеченности работой характерно наличие трех аспектов:

то, какое место в жизни человека занимает работа (ее важность);

насколько работа сама по себе привлекает человека;

насколько человек идентифицирует свою персоналию с выполняемой им работой (рабочая атрибутивность).

Приверженность персонала организации включает увлеченность и удовлетворенность работой. В современных условиях все больше и больше организаций пытаются повлиять на человека не как на работника, выполняющего конкретную работу, а как на члена организации, стремящегося к достижению поставленных целей.

В TQM предполагается делегировать больше полномочий и ответственности на нижние уровни. Для этого необходимо обучать персонал, чтобы он был подготовлен для принятия решений. При расширении полномочий и обогащении функциональных обязанностей возникает необходимость постоянной подготовки персонала, причем не узкой подготовки по отдельным профессиональным вопросам, а более широкой, в том числе основам TQM, концепциям постоянного улучшения качества.

Важную роль в вовлечении всех играют социальные и психологические факторы в организации.

В табл. 2.10 приведены основные признаки благоприятного и неблагоприятного климата в коллективе. Самоконтроль и контроль со стороны коллег работает эффективнее, чем контроль руководства.

Таблица 2.10

**Характеристика социально-психологического климата
в коллективе [76]**

Основные признаки неблагоприятного социально-психологического климата	Основные признаки благоприятного социально-психологического климата
Высокий уровень текучести кадров (выше 10% от списочной численности)	Доверие и высокая требовательность членов группы друг к другу
Низкая производительность и неудовлетворительное качество работы и услуг	Доброжелательная и деловая критика
Непрекращающийся поток жалоб и претензий со стороны работников	Свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива
Низкий уровень трудовой этики	Отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать значимые для группы решения
Грубость работников и низкий уровень обслуживания клиентов (если их работа непосредственно связана с обслуживанием клиентов и взаимодействием с поставщиками предприятия)	Достаточная информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел при их выполнении
	Удовлетворительность принадлежностью к коллективу
	Высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи в «знаковых» для коллектива ситуациях
	Принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из ее членов

Персонал организации должен овладеть методами работы в команде, т.е. постоянное улучшение преимущественно проводится группой. При этом достигается так называемый синергический эффект, при котором совокупный результат работы команды существенно превосходит сумму результатов отдельных членов команды. Шаги по повышению работоспособности персонала приведены на рис. 2.16.

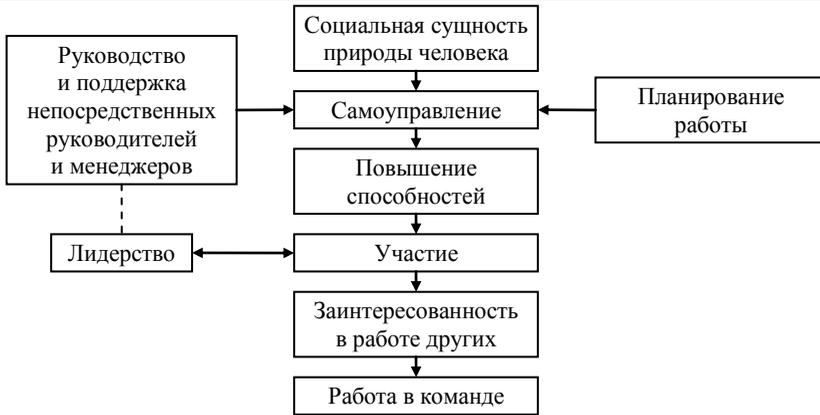


Рис. 2.16. Шаги по повышению работоспособности персонала [32]

Положительные моменты командной работы сотрудников:

- 1) появление профессиональной гордости;
- 2) повышение личного мастерства на основе опыта общения с другими сотрудниками;
- 3) чувство причастности к работе предприятия;
- 4) понимание, что качество труда на твоём участке напрямую связано с результатами работы организации.

Концепция постоянного улучшения качества требует вовлеченности каждого сотрудника в деятельность по улучшению процессов и услуг, а для этого руководству необходимо устранить функциональные барьеры, создающие атмосферу недоверия и подозрительности в коллективе.

Для эффективного участия каждого сотрудника в создании и реализации стратегии качества предприятия необходимо воспитание реальной заинтересованности работников в результатах своего труда, поощрение за улучшение результатов.

Установив цели организации и распределив права и обязанности каждого участника процесса, можно выполнить основное требование TQM – вовлеченность в процесс улучшения всех участников.

В стандарте МС ISO 9001:2008 п. 6.2 посвящен человеческим ресурсам.

Персонал, выполняющий работу, влияющую на соответствие продукции требованиям стандарта, должен быть компетентным на основе полученного образования, подготовки, навыков и опыта.

Организация должна:

а) определять необходимую компетентность персонала, выполняющего работу, которая влияет на соответствие требованиям к качеству услуги;

б) где это возможно, обеспечивать подготовку или предпринимать другие действия в целях достижения необходимой компетентности;

в) оценивать результативность принятых мер;

г) обеспечивать осведомленность своего персонала об актуальности и важности его деятельности и вкладе в достижение целей в области качества;

д) поддерживать в рабочем состоянии соответствующие записи об образовании, подготовке, навыках и опыте сотрудника.

2.12. Базирование решений на фактах – элемент стратегии TQM

Принятие решений, основанное на фактах. Эффективные решения основываются на анализе данных и информации.

Принятие и реализация управленческих решений – это «центр», вокруг которого вращается деятельность организации. Решение можно рассматривать как результат управленческого труда, а его принятие – как процесс, ведущий к этому результату.

Решение – это социально-психологический акт выбора одного или нескольких вариантов из множества возможных. Управленческие решения классифицируются по следующим признакам: стадиям жизненного цикла услуг, сфере действия, цели, масштабности, уровню управления и др.

Для принятия правильных решений требуются знания, опыт, интуиция и факты (информация).

В большинстве случаев бизнес рухнет только по причине ошибочных знаний о состоянии рынка, на базе которого было принято решение о стратегии развития предприятия, из-за отсутствия оценки того, какую услугу потребители действительно хотят получить и как много они готовы заплатить за это, недостаточности информации о качестве услуги и ее конкурентоспособности до появления на рынке.

Таким образом, недостаточность информации и фактов для принятия управленческих решений – это основные причины экономических проблем предприятия.

Требование TQM – все решения должны основываться только на фактах, а не на интуиции или личном опыте сотрудников (менеджеров), принимающих решение.

На практике существует два варианта: либо руководство осознает, что ему недостаточно информации, чтобы принять управленческое решение, поэтому организует сбор данных; либо руководство полностью уверено в своем решении, даже если не достаточно фактов для принятия решений.

Именно факты и связанные с ними сомнения в правильности принятых решений являются движущей силой развития бизнеса. Принять решение, располагая ограниченным числом фактов, – сверхтрудная задача. TQM предлагает цепочку взаимосвязанных элементов процесса для принятия решения (рис. 2.17).

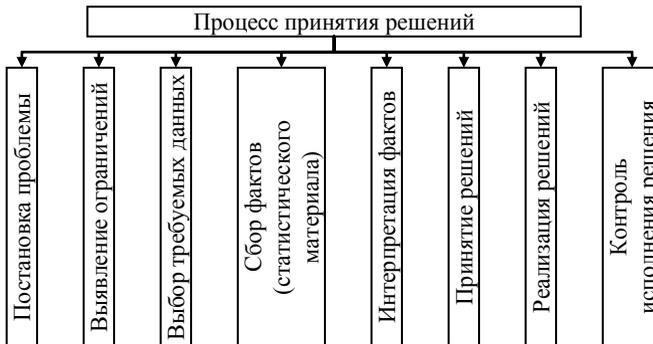


Рис. 2.17. Составные элементы процесса принятия управленческих решений

Объективность принятия решения будет зависеть от соблюдения последовательности этапов. Постановка проблемы служит необходимым условием для ее решения: если проблема не существует, то и решения не требуются.

Сбор и интерпретация фактов требует статистического мышления, которое включает следующие основные моменты:

- 1) больше доверяйте фактам, а не абстрактным идеям;

2) выражайте факты в количественной форме, а не с помощью слов и эмоций;

3) информация всегда является частью целого, поэтому необходима оценка ее достоверности;

4) лишь многочисленные и длительные наблюдения позволяют выявить и получить надежную информацию.

Принятие и реализация решений – сложный процесс, в ходе которого необходимо дать ответы на следующие вопросы: что делать, как делать, кому поручить работу, для кого делать, где делать, что это даст?

Процесс принятия решений сложен и многосторонен, зависит от квалификации руководителя, ситуации, стиля, культуры и методов руководства. Таким образом, эффективные решения основываются только на анализе данных и информации с учетом ситуации.

Согласно МС ISO 9001:2008 входные данные для анализа со стороны руководства должны включать в себя следующую информацию:

результаты аудитов (проверок);

обратную связь от потребителей;

функционирование процессов и соответствие продукции (услуги);

статус предупреждающих и корректирующих действий;

последующие действия, вытекающие из предыдущих анализов со стороны руководства;

изменения, которые могли бы повлиять на систему менеджмента качества;

рекомендации по улучшению.

Выходные данные для анализа со стороны руководства должны включать в себя все решения и действия, относящиеся:

к повышению результативности системы менеджмента качества (СМК) и ее процессов;

к улучшению продукции (услуги) по отношению к требованиям потребителей;

к потребности в ресурсах.

2.13. Взаимовыгодные отношения с поставщиком – элемент стратегии TQM

Взаимовыгодные отношения с поставщиками. Поставщики – участники процесса оказания услуги. Организация и ее поставщики взаимозависимы, и отношения взаимной выгоды повышают способность обеих сторон создавать ценности.

Вовлечение всех поставщиков в работу по улучшению качества – также обязательное условие успеха. Оптимизация числа поставщиков – основная задача организаций, работающих в условиях TQM. Если поставщики ответственно участвуют и заинтересованы в постоянном улучшении качества услуг, это дает уверенность в качестве поставляемых материалов.

Выбор поставщика чрезвычайно важен. Наилучшим методом выбора является метод сравнительного анализа или рейтинг. Схема процесса выбора поставщиков показана на рис. 2.18.

При определении поставщика следует руководствоваться не приобретением материалов, оборудования за минимальную цену, а возможностью производства качественной услуги при минимально возможных общих затратах. Очевидно, что качество услуги во многом будет определяться качеством поставок. Следовательно, организация обязательно зависит от поставщиков. Поэтому выбор и контроль поставщиков, обмен информацией с ними и совместное решение проблем необходимо планировать и контролировать.

После того, как поставщик выбран, следует установить с ним партнерские отношения – это открытость и взаимовыгодность в преодолении проблем, стремление к долговременному сотрудничеству.

Тесное деловое сотрудничество помогает обеим сторонам опережать конкурентов. Появляются реальные возможности ослабить входной контроль поставляемых материалов, работать по принципу «точно в срок» – все это обеспечивает снижение затрат.

В стандарте МС ISO 9001:2008 п. 7.4 регламентирует процесс закупок.

Организация должна обеспечивать соответствие закупленной продукции установленным требованиям к закупкам. Тип и степень управления, применяемые по отношению к поставщику и закупленной продукции, должны зависеть от ее воздействия на последующие стадии жизненного цикла продукции или готовую продукцию.

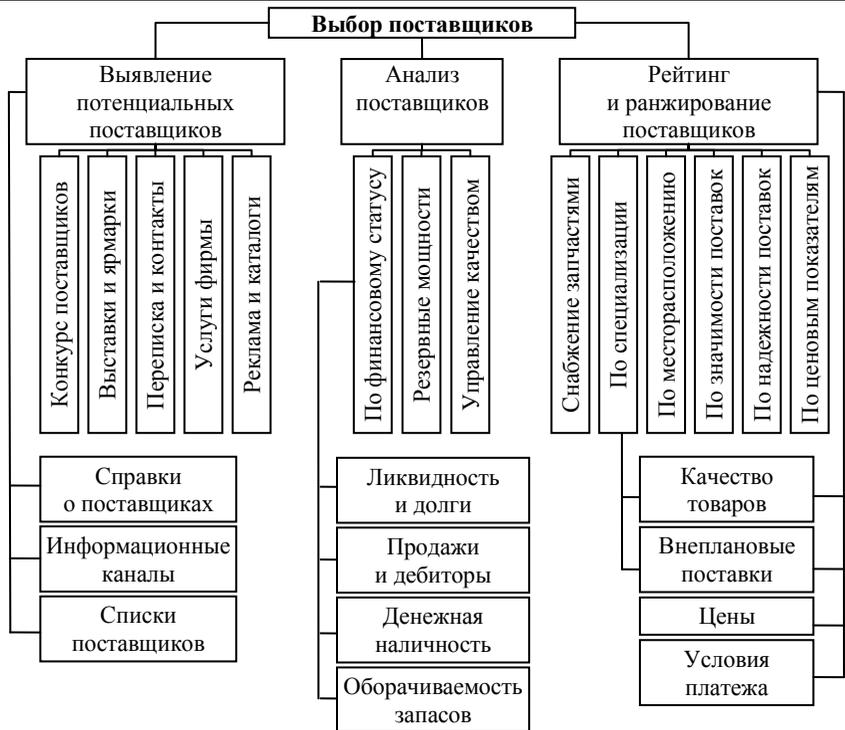


Рис. 2.18. Схема процесса выбора поставщиков

Организации необходимо оценивать и выбирать поставщиков на основе их способности поставлять продукцию в соответствии с требованиями организации. Должны быть разработаны критерии отбора, оценки и повторной оценки. Записи результатов оценивания и любых необходимых действий, вытекающих из оценки, должны поддерживаться в рабочем состоянии.

Информация по закупкам должна описывать заказанную продукцию, включая, где это необходимо, требования:

- а) к официальному одобрению продукции, процедур, процессов и оборудования;
- б) к квалификации персонала;
- в) к системе менеджмента качества.

Организации следует обеспечивать достаточность установленных требований к закупкам до их сообщения поставщику.

Организация должна разработать и осуществлять контроль или другую деятельность, необходимую для обеспечения соответствия закупленной продукции установленным требованиям к закупкам (верификация).

Требования к качеству продукции поставщиков предъявляются практически такие же, что и к своей собственной. Для мониторинга поставщиков следует оперативно отслеживать качество их продукции и своевременно отказываться от услуг ненадежных (если это возможно). Целесообразно также налаживать с ними взаимовыгодные отношения, в том числе направленные на определенную регламентацию их действий. На этом этапе устанавливаются документированные процедуры, обязательные для соблюдения поставщиком на всех этапах сотрудничества.

В договоре поставки обязательно оговариваются:

методы обеспечения качества материалов;

методы проверки качества, как будет оцениваться соответствие продукции требованиям;

способы разрешения споров по вопросам качества при интерпретации технических требований;

методы выборки, испытаний, контроля, оценки результатов, условия хранения материалов.

Необходимо оформлять и хранить протоколы качества полученных материалов, чтобы иметь возможность оценивать работу поставщика в течение требуемого периода времени, а также предусмотреть ответственность сторон.

Оценивание поставщика следует осуществлять непрерывно, продолжать периодические визиты к нему.

Тесные контакты служат залогом продолжительного партнерства.

Рейтинг поставщика – это система оценки по выбору наилучшего, которая позволяет обеспечить обратную связь и предотвращать сбои в работе, своевременно информировать поставщика о поставках, чтобы у него была возможность принять эффективные меры по устранению недостатков.

Таким образом, реализация принципов TQM на предприятиях сферы услуг позволит получить дополнительные конкурентные преимущества на рынке.

Таблица 2.11

Мероприятия по реализации принципов менеджмента качества в сфере услуг общественного питания

Принцип менеджмента качества	Способы реализации	Ожидаемый эффект для достижения конкурентных преимуществ
1. Ориентация на потребителя	<p>1. <i>Директ-мейл</i>. Адресная база данных позволяет наносить «точечные удары» по целевой аудитории. Предполагается наличие такой базы, как рассылка сообщений по базе постоянных гостей с приглашением на специальные акции, тематические вечеринки, гастроли шеф-поваров, презентацию нового меню с целью напомнить гостям про кафе, а также рассылка поздравлений с государственными праздниками и днями рождения</p> <p>2. <i>Мероприятия по привлечению потребителей</i>: скидки определенным категориям потребителей (дети, студенты, военнослужащие и т.д.); при заказе на сумму более 1 000 р. посетитель получает специальный купон. Собрав пять таких купонов, посетитель имеет возможность поужинать с другом или подругой в кафе бесплатно; клиентская программа лояльности. Для получения карты постоянного посетителя, гостю необходимо 10 раз посетить кафе. Число визитов регистрируется с помощью специальной карты; выпуск подарочных карт на сумму 2 000 и 5 000 р.</p>	<p>Формирование лояльного отношения постоянных посетителей к предприятию</p> <p>Привлечение новых посетителей и удержание постоянных; привлечение внимания широкой общественности, формирование благоприятного имиджа кафе «Мельник»</p>
2. Роль руководства	<p>Проведение обучающего семинара-тренинга для руководителей начального звена управления; разработка программы анализа высшим руководством деятельности кафе</p>	<p>Совершенствование функциональных обязанностей, социально-психологической грамотности руководящих работников</p>

Продолжение табл. 2.11

Принцип менеджмента качества	Способы реализации	Ожидаемый эффект для достижения конкурентных преимуществ
3. Вовлечение сотрудников	Ежеквартальная корпоративная газета: «Истории успеха», объявления (те или иные события, происходящие на предприятии), новости предприятия. Поздравления сотрудников с их днем рождения и другими важными для них датами; конкурс «Лучший сотрудник организации» – раз в три месяца. В конце года подводятся итоги о работе сотрудников, об участии их в общественной жизни коллектива, об их личных достижениях в профессиональной сфере и выбираются кандидаты на звание «Лучший сотрудник года»	Адаптация новых сотрудников в коллективе, стимулирование работников и сплочение всего коллектива
4. Процессный подход	Выявление и описание процессов, осуществляемых в организации; разработка параметров для оценки результативности, эффективности каждого процесса, назначение владельцев процессов, наделение их правами и обязанностями в рамках процесса; осуществление постоянного мониторинга процессов и их улучшение	Облегчение управления предприятием, повышение скорости и качества обслуживания, достижение удовлетворенности внутренних и внешних потребителей
	Организация кетеринга (выездное обслуживание)	Открытие нового направления деятельности
	Разделение труда, совмещение профессий, должностей, функций, расширение зон обслуживания, сокращение текучести кадров, привлечение на работу лиц на неполный рабочий день, внедрение достижений научно-технического прогресса, научной организации труда, прогрессивных форм обслуживания потребителей, совершенствование оплаты труда	Совершенствование технологии производства пищи; рост производительности труда и эффективности труда
5. Системный подход	Установление взаимосвязи между процессами, осуществляемыми в организации; построение матрицы взаимодействия процессов	Учет взаимного влияния процессов для принятия управленческих решений

Окончание табл. 2.11

Принцип менеджмента качества	Способы реализации	Ожидаемый эффект для достижения конкурентных преимуществ
6. Постоянное улучшение	Закупки зелени, ранних овощей, ягод и фруктов на колхозных рынках, продовольственных товаров непосредственно у производителей, а не через оптовых посредников	Снижение стоимости питания и повышения рентабельности хозяйствования
	Предоставление посетителю возможности оплаты счета с помощью платежной карты	Повышение качества обслуживания
	Ведение предварительной сервировки – скатерти, индивидуальные салфетки, живые цветы на каждый стол	
	Создание Интернет-сайта, на котором потенциальный посетитель сможет ознакомиться с предлагаемым меню, услугами и т.д.	Привлечение новых посетителей и удержание постоянных
	Организация и проведение тематических вечеринок в кафе	
7. Принятие решений, основанных на фактах	Распространение в кафе специальных анкет для посетителей, в которых они могут оценить внешний вид и культуру поведения официанта	Повышение качества обслуживания
8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками	Изучение укомплектованности штата поваров, официантов, других работников и эффективности использования рабочего времени; выявление удовлетворенности посетителей; измерение показателей процессов	Управление предприятием на основе достоверной информации
	Налаживание равномерного и частого завоза продуктов	Снижение товарных запасов до оптимальных размеров

С целью повышения качества обслуживания на ряде предприятий разрабатываются стандарты обслуживания, включающие требования к внешнему виду персонала (одежда, обувь, прическа и др.), манерам поведения и общения с потребителями (прил. Г).

В табл. 2.11 представлены мероприятия по реализации принципов TQM и СМК на примере предприятия сферы услуг общественного питания.

2.14. Использование основных инструментов качества для повышения качества услуг

Простыми инструментами качества являются [11; 60]:
контрольный листок;
диаграмма расщепления (стратификация);
причинно-следственная диаграмма (диаграмма Исикавы, или «рыбий скелет»);
диаграмма рассеивания;
гистограмма;
диаграмма Парето;
контрольные карты, которые используют для анализа количественных фактов.

Контрольный листок – это инструмент для систематического сбора данных и автоматического их упорядочения с целью облегчения дальнейшего использования собранной информации, для получения ответа на вопрос: «Как часто встречаются изучаемые события?»

Стратификация – это инструмент разделения полученных данных на отдельные группы (слои, страты) в зависимости от выбранного стратифицирующего фактора (оборудование, сотрудники, время сбора данных, вид материалов и т.д.).

Диаграмма Исикавы («рыбий скелет») – это инструмент графического упорядочения факторов, влияющих на качество услуг «5 М» (рис. 2.19).

Диаграмма рассеивания – графическое представление пар исследуемых данных в виде множества точек (облака) на координатной плоскости для оценки наличия или отсутствия корреляции между двумя изучаемыми величинами.

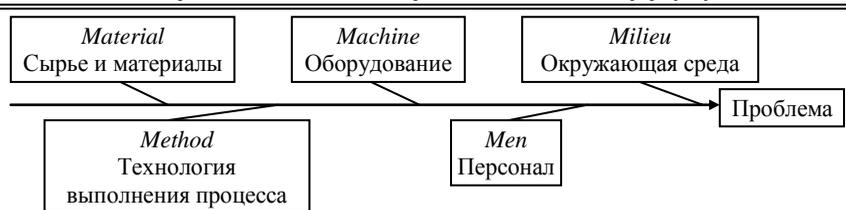


Рис. 2.19. Пять факторов, оказывающих влияние на качество услуги

Гистограмма (столбиковая диаграмма) – инструмент, позволяющий зрительно оценить закон распределения величины разброса данных и решить, на чем следует сфокусировать внимание для улучшения качества процесса.

Диаграмма Парето – разновидность столбиковой диаграммы, применяемой для наглядного отображения рассматриваемых факторов в порядке уменьшения (возрастания) их значимости, позволяет выявить главные причины низкого качества услуг.

Контрольные карты – это инструмент представления полученных в ходе технологического процесса данных в виде точек (или графика) в порядке их поступления во времени, позволяют контролировать текущие рабочие характеристики процесса.

Можно использовать новые инструменты качества:

диаграмма сродства;

диаграмма связей;

матричная диаграмма;

стрелочная диаграмма;

диаграмма хода процесса;

домик качества для анализа деятельности предприятия.

Диаграмма сродства – это инструмент, позволяющий выявить основные нарушения процесса (или возможности его улучшения) путем объединения родственных данных.

Диаграмма связей – инструмент, позволяющий выявить логические связи между основной проблемой и различными данными для установления соответствия основных причин нарушения процесса.

Матричная диаграмма – инструмент выявления важности различных связей (QFD-методологии «дома качества») для организации и представления большого количества данных (элементов), чтобы графически проиллюстрировать логические связи между

различными элементами с одновременным отображением важности (силы) этих связей.

Стрелочная диаграмма (диаграмма Ганта) – инструмент, позволяющий спланировать оптимальные сроки выполнения всех необходимых работ для успешного достижения поставленной цели.

Пример планирования деятельности организации предприятия сферы услуг показан в табл. 2.12.

Т а б л и ц а 2 . 1 2

Диаграмма Ганта

Основные действия	МЕСЯЦЫ												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Выработка идеи и концепции	■												
Изучение рынка	■	■											
Утверждение концепции			■										
Выбор месторасположения			■										
Выбор помещения			■										
Подготовка документации				■	■								
Получение разрешений					■								
Дизайн-проект						■	■	■					
Выбор и заказ мебели								■	■				
Выбор технологического оборудования								■	■				
Монтаж оборудования									■	■			
Набор персонала										■	■		
Обучение персонала										■	■		
Изучение рынка поставщиков												■	
Утверждение поставщиков												■	
Подготовка проведения презентации													■
Проведение презентации													■

Диаграмма хода процесса (Process Decision Program Chart – PDPC) – инструмент, представляющий собой диаграмму, похожую на поточную диаграмму. Отображает последовательность действий и решений, необходимых для получения желаемого результата, может быть использована для оценки сроков и целесообразности проведения работ.

Домик качества – это технология проектирования, позволяющая преобразовать требования заказчика – потребителя в соответствующие требования к производимой предприятием услуге.

Важным является понимание взаимосвязи между потребительскими свойствами услуги и процессами в организации.

Часто пользуются вспомогательными инструментами качества: цикл Деминга (*PDCA, PDSA*); бенчмаркинг; *SWQT*-анализ; стоимостной анализ; *FMEA* (анализ последствий потенциальных неудач и отказов).

В табл. 2.13 приведены примеры использования бенчмаркинга для улучшения деятельности предприятия сферы услуг.

Таблица 2.13

Результаты бенчмаркинга

Критерии оценки	Салон красоты «Виктория»	Салон красоты «Комильфо»
Внешний вид	Снаружи красивое, выдержанное в цветовой гамме здание, вывеска со световыми элементами оформления. Внутри помещения приятная обстановка	Салон располагается в торговом центре, при оформлении внешнего вида очень грамотно и со вкусом использованы различные декоративные элементы, необычен интерьер, приятно удивило то, что в помещении очень много живых цветов
Уровень сервиса	Кондиционер в помещении, прохладительные напитки, в холле удобная мягкая мебель, большой выбор журналов, различной специализированной литературы. Вежливый персонал	В помещении находится кондиционер, клиентам предлагаются прохладительные напитки. Вежливый персонал
Организация обслуживания	Предварительная запись на обслуживание, наличие карты клиента	Предварительная запись на обслуживание, отсутствие карты клиента
Услуги	Все виды стрижек, причесок, окраса волос, маникюр, педикюр, кабинет косметолога, солярий, тренажерный зал	Все виды стрижек, причесок, окраска волос, маникюр, педикюр, кабинет косметолога, массажиста, солярий, тату, пирсинг, индивидуальные консультации

Выяснение объектов для улучшения на предприятии проводится на основании *SWOT*-анализа. В табл. 2.14 приведен пример предприятия сферы услуг, определены сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.

SWOT-анализ компании «Презент»

Сильные стороны, преимущества (<i>Strength</i>)	Слабые стороны, недостатки (<i>Weakness</i>)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Динамичная, активная и перспективная компания, что подтверждается данными финансово-экономического анализа (увеличение прибыли за год более чем в 10 раз) 2. Наличие в ассортименте всех типов сувенирной продукции: от промо-сувениров до представительских подарков 3. Компания «Презент» – надежный партнер по бизнесу: является эксклюзивным представителем Московских компаний (XXI век, шоколад) и Китайской фабрики (каталог «Infiniti») на территории Свердловской области 4. Наличие двух филиалов (Челябинск и Тюмень) 5. Эффективные рекламные компании, благодаря которым осуществляется постоянный приток новых клиентов 6. Эффективные мероприятия по продвижению продуктов 7. Высокая компетентность компании в данной сфере деятельности 8. Высокий уровень квалификации персонала 9. Высокий уровень сервиса 10. Хорошая мотивация персонала 11. Хорошая репутация у покупателей 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие собственных складских помещений, в связи с этим долгий срок поставки 2. Отсутствие производственных мощностей, в связи с этим высокая зависимость от поставщиков. Отсутствие возможности выполнения срочных заказов 3. Недавнее появление на рынке, неизвестность компании 4. Сезонный характер спроса на сувенирную продукцию 5. Недоверие потенциальных клиентов к компании
Возможности (<i>Opportunities</i>)	Угрозы (<i>Threats</i>)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Завоевание лидирующих позиций на рынке сувенирной продукции Екатеринбурга 2. Выход на новые для компании рынки сбыта (крупные города Свердловской области) 3. Завоевание ослабленных позиций конкурентов (ухудшение позиций конкурентов) 4. Стабильный круг потребителей 5. Создание производственной линии 6. Расширение масштабов предприятия 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Возможность появления новых конкурентов, низкий порог входа для конкурентов 2. Изменение предпочтений клиентов 3. Сильные позиции и известность конкурентов

Таким образом, стратегия качества позволяет добиться организации успеха в условиях конкуренции на рынке услуг. Политика по реализации стратегии включает: на основе уважения к персоналу создание достойной производственной среды, а также благопри-

ятной обстановки для проявления способностей каждого сотрудника и выявления его безграничных возможностей, внесение каждым вклада в совершенствование производства услуги, развитие и повышение конкурентоспособности предприятия.

Глава 3

Необходимость внедрения систем менеджмента качества в организациях сферы услуг

3.1. Необходимость и содержание системного подхода к управлению качеством

В настоящее время управление деятельностью любой организации предусматривает использование различных подходов, способствующих более эффективному достижению стоящих перед ней целей. Однако важнейшим, интегрирующим является системный подход к управлению.

Понятия «система» и «системный подход» в современном мире используются достаточно широко в различных областях знаний. Система (от греч. *systema* – целое, составленное из частей; соединение) определяется как совокупность взаимосвязанных элементов, объединенных в единое целое благодаря тому, что ее характеристики не сводятся к свойствам составляющих ее элементов. Основными чертами системы являются: наличие разнообразных элементов, среди которых обязательно есть системообразующий, связи и взаимодействия элементов, целостность их совокупности (внешняя и внутренняя среда), сочетание и соответствие свойств элементов и их совокупности в целом. Системе присуще свойство развиваться, адаптироваться к новым условиям путем создания новых связей, элементов со своими локальными целями и средствами их достижения.

При раскрытии сущности системного подхода обычно обращают внимание на то, что речь идет не просто о наборе процедур, операций и приемов, а о совокупности принципов, которые определяют общую цель и стратегию деятельности организации: целостности, совместимости элементов целого, функционально-структурного строения целого, развития, мобилизации функций, полифункциональности, интерактивности, вероятностных оценок, вариантности. Системный подход представляет собой явное выражение процедур определения объектов как систем и служит способом их специфического системного исследования (описания, объяснения, предсказания, конструирования и т.д.).

В соответствии с системным подходом организацией необходимо управлять с учетом ее целостности, взаимосвязи и взаимозависимости ее составляющих, основываясь на реально сложившейся ситуации.



Рис. 3.1. Взаимосвязь терминов в области системного подхода к управлению качеством [67]

Согласно терминологии МС ISO 9000:2008 (рис. 3.1) содержание системного подхода к управлению качеством заключается

в определении взаимосвязанных процессов, осуществляемыми в организации, и управлении ими как системой для достижения ее целей в области качества, направленных на повышение результативности и эффективности деятельности организации [3]. Такой системой является система менеджмента качества, построенная на основе процессного подхода.

3.2 Необходимость внедрения систем менеджмента качества в организациях сферы услуг

Одним из основных направлений формирования стратегических конкурентных преимуществ служит предоставление услуг более высокого качества по сравнению с конкурирующими аналогами. Ключевым здесь является предоставление таких услуг, которые удовлетворяли бы и даже превосходили ожидания целевых клиентов. Серьезная конкурентная борьба в странах с развитой рыночной экономикой обусловила разработку и внедрение в организациях сферы услуг систем менеджмента качества на основе МС ISO серии 9000.

Разработка, внедрение и сертификация системы менеджмента качества в соответствии с МС ISO серии 9000 становятся необходимыми этапами развития современной организации, обеспечивающими конкурентоспособность продукции или услуги как на внутреннем, так и на внешнем рынках, а наличие сертификата на систему менеджмента качества зачастую служит «пропуском» продукции или услуги на рынок.

Настоящие менеджеры уже давно поняли, что в условиях рынка финансовое положение предприятия напрямую зависит от качества выпускаемой продукции и предоставляемых услуг. Необходимость создания, внедрения и сертификации СМК осознали многие руководители отечественных предприятий и организаций.

Принципиальным отличием создаваемых на предприятиях систем качества, основанных на стандартах ISO серии 9000, является их четкая направленность на удовлетворение конкретных запросов потребителя. Именно это обстоятельство определяет необходимость внедрения систем качества как важного условия успешной конкурентной борьбы, завоевания доверия потребителей

и в конечном счете получения прибыли. Опыт ведущих стран мира доказывает, что качество продукции/услуги – это главное условие «выживаемости» и ключ к успеху на рынке в условиях жесткой конкуренции.

Стандарты ISO серии 9000 включают в себе ряд возможностей, которые предприятие может реализовать при построении системы менеджмента качества:

совершенствование системы управления за счет применения процессного подхода, структурированности и упорядоченности деятельности;

сокращение издержек за счет снижения количества дефектов и несоответствий;

рост объема продаж за счет повышения удовлетворенности потребителей.

При внедрении системы менеджмента качества возникают дополнительные конкурентные преимущества, происходит оптимизация управления организацией, реализация внутренних целей, повышение эффективности бизнеса, систематизация работы, постоянный внутренний контроль деятельности всех служб и подразделений, усиление ответственности персонала за качество выполняемых работ, повышение культуры обслуживания.

Система менеджмента качества на основе МС ISO серии 9000 – это составляющая системы управления бизнесом, ориентирующая ее на оказание услуг с показателями качества, соответствующими ожиданиям потребителей (рис. 3.2). Иными словами, составляющие системы управления качеством задают требования к организации процессов и процедур общей системы управления бизнесом таким образом, чтобы продукт на выходе системы был качественным с точки зрения потребителя.

Фактически система качества представляет собой систему качественного менеджмента компании, включающую: взаимосвязанные и взаимодействующие процессы и процедуры, организационные и технические мероприятия, цели, планы, компетентный персонал, основные средства, документацию, т.е. все то, что необходимо компании для достижения целей хозяйственной деятельности.

Основная идея концепции TQM, основанная на принципах системного управления качеством, – это глобальное расширение понятия «качество» и утверждение процесса управления им как основной задачи менеджмента.

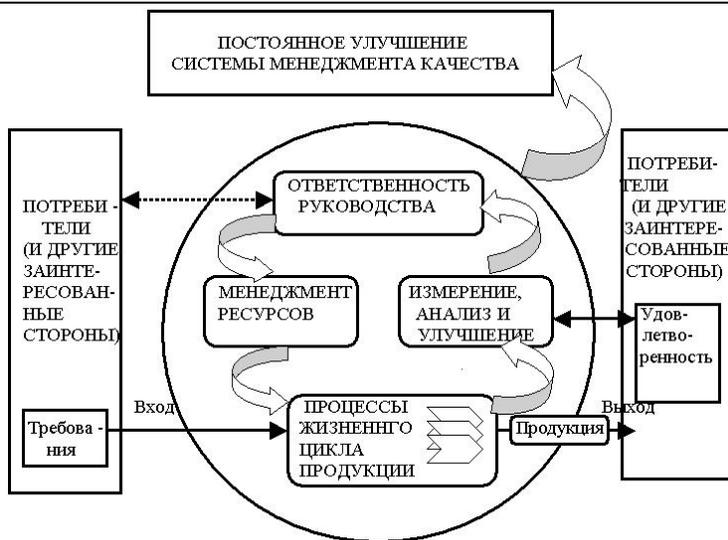


Рис. 3.2. Модель системы менеджмента качества, основанной на процессном подходе [3]

Согласно TQM общее управление качеством (или система качества) включает такие составляющие, как оперативное управление качеством на всех стадиях жизненного цикла продукта или услуги, обеспечение внутреннего и внешнего качества, планирование и улучшение качества. При стратегической нацеленности на принципы системного управления качеством, участия руководства и всех сотрудников организации в этих процессах возникает всеобщее управление качеством.

Обеспечение должного уровня качества включает комплекс средств, направленных на достижение уверенности в качестве продукта или услуги у внешних и внутренних потребителей (существующих и потенциальных клиентов, персонала и партнеров организации).

Стремление к экономическому благополучию современного общества есть не что иное, как стремление к лучшему качеству жизни. Интеграция России в мировое сообщество, в том числе вступление во Всемирную торговую организацию (ВТО) чреват не столько формальными требованиями со стороны международных органов, сколько повышением реальных запросов потребите-

лей к услугам. Следовательно, одна тенденция разбивается на два фактора: требования международных органов и растущие требования потребителей к уровню и качеству оказываемых услуг.

Все чаще для того, чтобы преуспеть на рынке, организации вынуждены в сжатые сроки создавать новые услуги или модифицировать уже имеющиеся. Для этого нужны четкие механизмы контроля над проектной деятельностью, а также механизмы анализа ее эффективности. Нужна система, которая бы интегрировала проектную деятельность с текущей, позволяла бы управлять требованиями к качеству изготавливаемой продукции и оказываемых услуг.

В процессе деятельности организации сталкиваются с необходимостью проверять множество изменений в процессах, продуктах и организационной структуре на целостность. Нужен также и механизм для оценки эффективности новообразований. Для разумных решений в будущем нужны четкие ответы на вопросы о том, улучшилось ли качество после принятия изменений. Остро встают вопросы о систематизации документации и описания процессов.

Успешное применение систем менеджмента качества в сфере услуг обеспечивает существенные возможности для:

- улучшения функционирования услуг и удовлетворения потребителя;

- повышения производительности, эффективности и снижения затрат;

- повышения доли предоставляемых услуг на рынке.

Для достижения этих преимуществ система качества в организациях сферы услуг должна также учитывать человеческие аспекты, существующие при предоставлении услуги, путем:

- управления социальными процессами, участвующим в обслуживании;

- отношения к взаимодействию людей как к решающей составляющей качества оказываемых услуг;

- понимания важности восприятия потребителем образа, культуры и функционирования организации;

- повышения квалификации и возможностей персонала;

- мотивации персонала на повышение качества предоставляемых услуг и удовлетворения ожиданий потребителя.

Планирование и улучшение качества являются также необходимыми составляющими, обеспечивающими прогнозирование и постоянное увеличение требований к оперативному управлению и обеспечению качества услуг.

Основной целью всей системы контроля качества должно стать максимально полное удовлетворение потребностей клиента. Однако для того, чтобы уровень качества услуг российских организаций был максимально высок и приближен к мировому, необходимо ориентироваться на те стандарты качества, которые сегодня существуют за рубежом.

В системах качества выделяют следующие элементы, подлежащие постоянному контролю: планирование процесса управления качеством, распределение ответственности за предоставление услуги, утверждение нормативно-технической документации (спецификаций), оценка и учет степени удовлетворения потребителя.

Руководство организаций сферы обслуживания должно распределять ответственность за предоставление услуг, постоянно учитывая фактор управляемости качества и оценки услуг пользователем.

Перед началом предоставления услуги следует уточнить:

точное название услуги и требования потребителя;

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 потребителей и передачи в государственные регулирующие органы.

Предоставление услуги потребителю 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 наблюдение и контроль за процессом на всех этапах предоставления услуги для предупреждения нежелательных явлений, в том числе случайных и систематических ошибок и неудовлетворенности потребителя. Конечная оценка услуги проводится на этапе непосредственного контакта потребителя и производите-

ля услуги, что позволяет последнему составить объективное мнение о качестве услуги.

Центральным звеном системы качества является потребитель. Удовлетворенность заказчика услугой гарантируется сочетанием:

- 1) ответственного руководства качеством;
- 2) людских и материальных ресурсов;
- 3) структурой системы качества.

Руководство качеством основано на формулировке политики в области качества. Людские ресурсы, помимо того, что должны быть в наличии и соответствующим образом подобраны, обучены и расставлены, должны получить соответствующее стимулирование, поощрение и осознавать меру ответственности за качество.

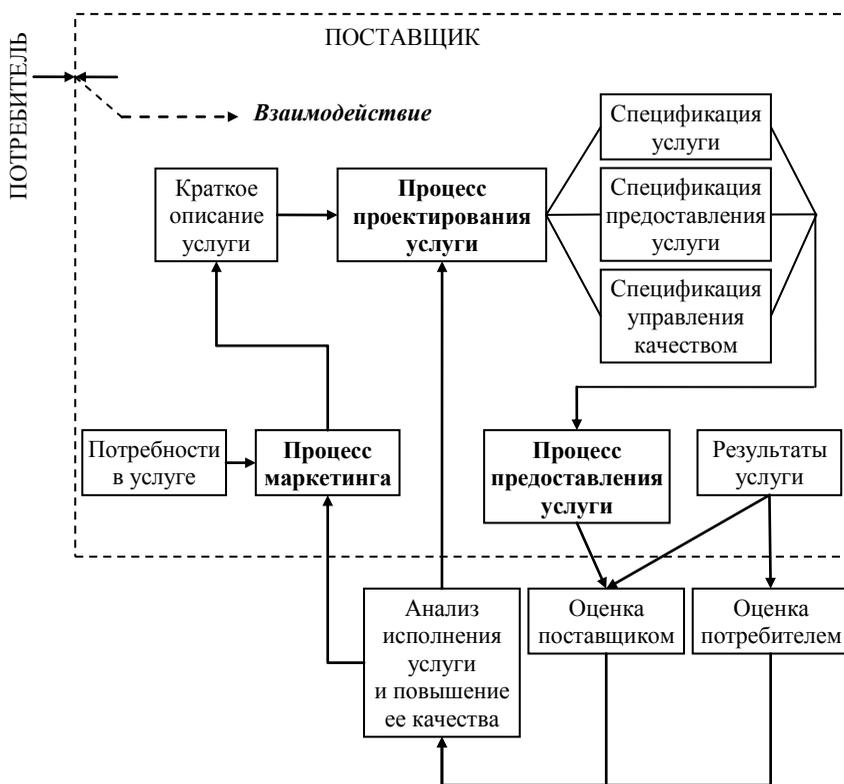


Рис. 3.3. «Петля качества» услуг [11]

Материальные ресурсы должны быть сформированы исходя из характера услуги: должны иметься в наличии оборудование и имущество, складские, транспортные, информационные системы, приборы и инструменты, программное обеспечение, техническая документация. Структура системы качества должна обеспечивать реализацию принятой политики и целей в области качества услуг и в самом универсальном виде поддерживать те моменты, которые приведены выше на рис. 3.3.

Процесс управления качеством принято называть «петлей качества». «Петля качества» – это замкнутая последовательность мер, определяющих качество предоставляемых услуг или процессов на этапах их производства и эксплуатации. Качество создается и поддерживается на всех этапах «петли качества», т.е. на всех стадиях жизненного цикла услуги.



Рис. 3.4. Фазы жизненного цикла услуги («петля качества»)

Система менеджмента качества призвана вырабатывать политику и цели, планировать, управлять, гарантировать и улучшать качество. Пять основных задач, которые выполняет система:

снижение дополнительных расходов;
сокращение сроков выполнения заказов;
повышение привлекательности продукции;
усиление контроля за результатами работы всех подразделений;
рост эффективности деятельности.

Именно поэтому управлять качеством перспективно.

Следует отметить чрезвычайно важный аспект системы управления качеством – она строится так, чтобы текущая деятельность предприятия, обеспечивающая достижение поставленных тактических и стратегических целей, в минимальной степени зависела от индивидуальных особенностей исполнителя. С точки зрения управления предприятием, на наш взгляд, это позволяет успешно решать кадровые проблемы, создавать преемственность и развивать деловые традиции.

3.3. Сущность системы менеджмента качества

Ключевой задачей менеджмента компаний является создание, практическая реализация и последующая сертификация системы менеджмента качества, обеспечивающей стабильное, устойчивое качество изготавливаемой продукции и оказываемых услуг в течение определенного периода времени.

Являясь важным инструментом в борьбе за рынки сбыта, система менеджмента качества обеспечивает конкурентоспособность товара/услуги. Она устанавливает технический уровень продукции/услуги и их полезность для потребителя через функциональные, социальные, эстетические, эргономические, экологические свойства.

Система качества – совокупность организационной структуры (распределение прав, обязанностей и функций подразделений организации и персонала), методов, процессов и ресурсов, необходимых для осуществления общего руководства качеством.

В соответствии с требованиями стандарта ISO серии 9000, можно выделить четыре направления деятельности в области качества, посредством которых система менеджмента качества воздействует на качество продукции/услуги на разных этапах их жизненного цикла (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Понятия, относящиеся к менеджменту качества в соответствии с МС ISO серии 9000:2008

Четыре этих направления представляют собой четыре функциональных подсистемы:

планирование качества включает в себя установление целей в области качества и требования к качеству продукции/услуги на каждом этапе жизненного цикла. Планирование качества применяется к процессам и охватывает подготовку программы по качеству, выработку предложений по улучшению качества, подготовку к применению системы качества, а также действия по вводу и применению системы менеджмента качества;

управление качеством включает в себя методы и виды деятельности оперативного характера, которые используются для выполнения требований качества. В состав процедур подсистемы управления качеством входят контроль качества, а также разработка и реализация мер по корректировке процесса. Основное назначение данной подсистемы – выявлять отклонения от требований к качеству продукции/услуги на каждом этапе жизненного цикла, применять решения по дальнейшему использованию продукции/услуги, имеющей отклонения, и обеспечивать действия, не позволяющие дефектам (несоответствиям) появляться повторно;

обеспечение качества включает в себя систематически осуществляемые виды деятельности в системе менеджмента качества, направленные на создание уверенности в том, что продукт, услуга или процесс соответствуют установленным требованиям по качеству. Различают внутреннее и внешнее обеспечение качества. Внутреннее – это действие, направленное на создание уверенности у внутренних потребителей и у руководства, а внешнее – это действие, направленное на создание уверенности у внешних потребителей и третьих лиц.

Внешние потребители – люди, покупающие продукцию или услугу организации, а третьи лица – это сторонние организации, так или иначе связанные с компанией.

В состав данной подсистемы входят внутренние проверки системы менеджмента качества предприятия и другие предупреждающие действия, предусмотренные стандартом ISO серии 9000;

улучшение качества включает в себя все мероприятия, осуществляемые в целях повышения эффективности и результативности деятельности фирмы или отдельных процессов. Эффективность и результативность оцениваются с точки зрения потребителя.

Цели внедрения системы менеджмента качества на различных предприятиях могут отличаться. С одной стороны, руководство ставит себе задачу создать формальную систему менеджмента качества с целью ее сертификации и получения документа, свидетельствующего о соответствии системы менеджмента качества фирмы требованиям стандарта ISO 9001:2008. При этом обычно предприятие сразу выбирает сертифицирующий орган и реализует минимум требований в системе менеджмента качества, исходя из глубины и объема требований сертифицирующего органа.

С другой стороны, руководство предприятия ставит себе цель внедрить эффективную систему менеджмента качества, которая будет служить гарантом стабильности работы предприятия. В этом случае работа по внедрению системы менеджмента качества ведется не только по стандарту ISO 9001:2008, но и по другим стандартам серии, в частности ISO 9004:2009, с привлечением сторонних консультантов – специалистов в области качества, и с направленностью на реализацию основных принципов менеджмента качества. При этом сертифицирующий орган заранее не выбирается, поскольку руководству действительно важно мнение третьих лиц.

К основным мероприятиям по построению системы качества можно отнести следующее:

обучение персонала предприятия для обеспечения определенного профессионального уровня в вопросах построения систем качества;

принятие высшим руководством предприятия взвешенного решения о создании системы качества;

маркетинговые исследования по выявлению потребностей рынка в оказываемых услугах или продукции;

формирование политики качества предприятия, определение целей и постановка задач предприятия;

подтверждение всем персоналом сформулированных целей и задач в области качества;

назначение уполномоченного по качеству, наделенного соответствующими правами;

фиксация исходного состояния: установление несоответствия в управлении производством требованиям и нормам ISO, установление отклонения от планируемого состояния качества услуг или продукции предприятия;

создание плана совершенствования производства и разработки документов по качеству;

разработка элементов системы качества, документированных процедур и рабочих инструкций;

постоянный мониторинг работы системы качества и ее совершенствование.

Следует обратить внимание, что более половины мероприятий, с которых начинается создание системы качества, связано с постановкой задачи и ее разъяснением. Наиболее сложной проблемой при начале создания системы качества является достижение благоприятной корпоративной атмосферы и преодоление известных стереотипов. Проблема качества должна восприниматься коллективом предприятия не как сопутствующая и подчиненная, а как основная и стратегическая.

Для того чтобы удовлетворить постоянно повышающиеся требования потребителей, система менеджмента качества в организации должна создаваться и функционировать на основе научно обоснованных принципов, к которым относятся следующие:

целенаправленность, реализуемая формированием и функционированием соответствующих подсистем для достижения поставленных целей;

делимость, реализуемая делением системы на подсистемы, процессы, элементы;

иерархичность, реализуемая формированием многоуровневой структуры системы с учетом делегирования полномочий на соответствующий уровень управления;

комплексность, реализуемая взаимной увязкой всех подсистем, элементов, стадий жизненного цикла объектов управления, иерархических уровней и всего комплекса организационных, экономических, социальных, научно-технических, производственных и других мероприятий, используемых в системе управления качеством;

установление приоритетности одних целей по отношению к другим или реализация взаимосвязанных процессов их достижения;

замкнутость управленческого цикла, реализуемая выполнением в системе полного общесфункционального цикла, включая прогнозирование, планирование, организацию, мотивацию и контроль.

Данные принципы должны быть отражены в политике организации в зависимости от специфики ее деятельности в целом и системы менеджмента качества, в частности.

3.4. Документация системы менеджмента качества

Система качества должна содержать систему документации и контроль за документацией, а также систему внутренних проверок качества и подобных мероприятий (например, аттестация работников и рабочих мест).

Современная система качества объединяет в себе организационную структуру, информационную структуру предприятия, структуру документации и процессы, влияющие на качество. Документация делает СМК «видимой» как для ее разработчиков, так и для пользователей и проверяющих.

Наличие документации системы качества позволяет решить следующие задачи:

достижение соответствия требованиям потребителя и улучшение качества;

обеспечение соответствующей подготовки кадров;

обеспечение объективных свидетельств;

оценивание эффективности и постоянной пригодности СМК.

Критерии для документации систем менеджмента качества:

- 1) системность;
- 2) комплексность;
- 3) полнота;
- 4) адресность;
- 5) содержание только практически выполнимых требований;
- 6) утверждение полномочными должностными лицами;
- 7) соответствие требованиям стандартов ISO серии 9000;
- 8) понятность для всех пользователей;

- 9) актуальность;
- 10) идентифицируемость.

3.4.1. Структура документации системы менеджмента качества

Каждая организация сама определяет объем необходимой документации. Это зависит от таких факторов, как вид и размер организации, сложность и взаимодействие процессов, сложность продукции/услуги, требования потребителей, глубина, до которой необходимо подтверждать выполнение требований системы менеджмента качества.

В соответствии со стандартом ISO 10013:2001 «Руководство по документированию системы менеджмента качества» [6], документацию SMK можно представить в следующем виде (рис. 3.6).

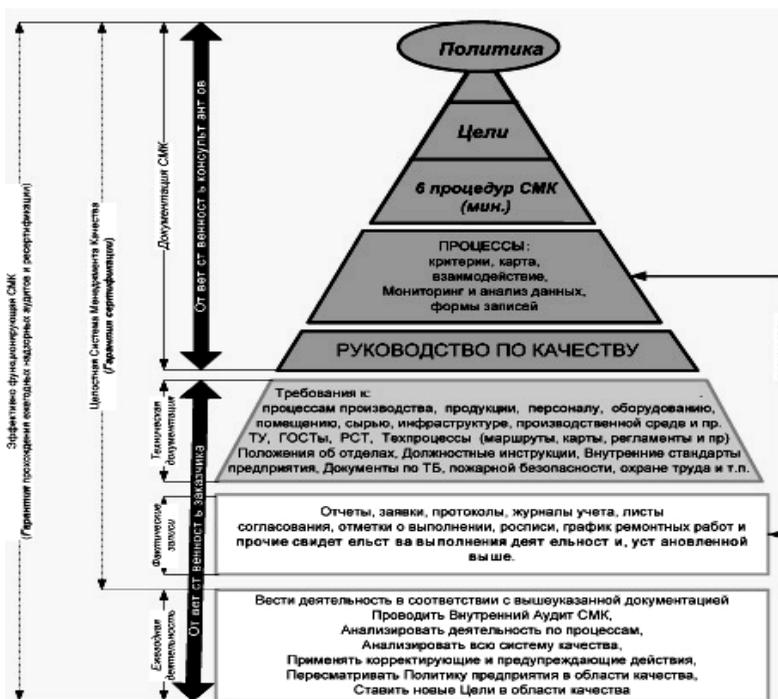


Рис. 3.6. Структура документации SMK

3.4.2. Руководство по качеству

В соответствии с рекомендациями стандарта ISO 9004:2009 [5] на первом этапе разрабатываются документы, регламентирующие построение СМК. Эту документацию принято считать базовой.

Ключевым документом, создаваемым в компании, является руководство по качеству – документ, описывающий систему менеджмента качества организации.

Цели руководства по качеству:

1) обеспечить взаимосвязь политики в области качества, технологии и требований, существующих в компании (что – как – зачем);

2) внедрение эффективной системы качества;

3) обеспечение улучшенного управления видами деятельности;

4) создание документальной базы для контроля за системой качества;

5) обеспечение непрерывности управления качеством и его требований при изменяющихся условиях функционирования (TQM);

6) обучение персонала требованиям системы менеджмента качества и методам ее обеспечения;

7) представление системы качества для таких внешних целей, как подтверждение ее соответствия требованиям стандарта ISO серии 9000;

8) демонстрация соответствия системы менеджмента качества требованиям действующих стандартов по качеству при заключении контрактов (ISO серии 9000).

Иерархия документации в руководстве по качеству (рис. 3.7):

уровень А – руководство по качеству, раскрывающее политику в области качества, определяющее подход организации к качеству и ответственность за качество. Описывает систему качества в соответствии с объявленной политикой качества, целями и соответствующими стандартами ISO серии 9000;

уровень В – методики качества, описывающие действия отдельных подразделений по внедрению элементов системы качества, т.е. то, каким образом политика осуществляется, определяется «кто, что и когда»;

уровень С – рабочая детальная документация по качеству, содержит инструкции и записи, относящиеся к определенным, местным задачам, определяется «кто».



Рис. 3.7. Иерархическая система документации

Строго определенной, обязательной формы для руководства по качеству нет, однако в стандарте ISO 10013:2001 говорится, что руководство по качеству может быть [6]:

- полной компиляцией¹ методик СК;
- группой или частью методик СК;
- серией методик для характерных средств;
- больше чем одним уровнем или документом;
- общей сердцевиной с разветвленными приложениями;
- особым документом;
- иметь другую форму, подходящую для организации.

Создание *руководства по качеству* можно осуществлять по следующим этапам:

перечислить существующие и приемлемые документы о политике в области качества, уточнить цели и методики или разработать планы для них;

определить, какие элементы системы качества следует применять в соответствии с выбранным стандартом системы качества;

¹ Компиляция – литературная работа, сочинение (научное или учебное), составленная по заимствованным у других авторов материалам, без самостоятельной их обработки и собственных исследований.

получить данные о системе качества из соответствующих источников, таких как существующие потребители;

распространить и проанализировать опросные листы по осуществленным видам деятельности;

запросить и получить дополнительную документацию из рабочих подразделений;

определить формат и структуру предполагаемого руководства по качеству;

классифицировать существующие документы в соответствии с предполагаемым форматом и структурой;

воспользоваться любым другим методом, существующим в организации, для завершения подготовки проекта руководства по качеству.

Для того чтобы *руководство по качеству* соответствовало целям, очень важно, чтобы оно было доступно со всеми последующими изменениями для всех, кто должен им пользоваться, осуществлять контроль или ссылаться на него. А это значит, что оно должно утверждаться, издаваться, распространяться и пересматриваться в установленном порядке.

Окончательный анализ ответственным лицом (или лицами) должен осуществляться до издания в целях обеспечения ясности, точности, пригодности и правильности структуры. После этого может последовать санкционирование на соответствующем уровне управления.

Распространение копий всего или частей руководства должно осуществляться их представлением всем заинтересованным пользователям. Рекомендуется проводить учет распространенных копий (номер копии, когда издана, кому передана).

Внесение изменений должно осуществляться контролируемо, переиздание должно происходить точно так же, как и первое издание, т.е. включать анализ и утверждение.

Издание и контроль над изменениями – все изменения должны доходить до пользователей, а устаревшие версии изыматься и уничтожаться. Действующая версия должна быть идентифицирована, как и все изменения.

Неподконтрольные копии, например, те, что отправляются потребителям, которые не подлежат регулярному обновлению, должны быть четко идентифицированы как таковые.

Содержание *руководства по качеству* (имеет следующие разделы).

1. Название. Назначение. Область применения.
2. Содержание руководства.
3. Введение, содержащее сведения об организации (фирме) и самом руководстве.
4. Политика в области качества и цели организации.
5. Ответственность и руководящие лица организации.
6. Описание элементов системы качества, ссылки на методики системы качества.
7. Часть с определениями, если это необходимо.
8. Список обозначений, если это необходимо.
9. Приложения, если это необходимо.

Руководство по качеству может также применяться для таких целей, как:

- эффективное внедрение СМК;
- изложение политики предприятия в области качества;
- обеспечение нормативной основы для аудита СМК;
- обеспечение стабильности функционирования СМК в условиях перемен;
- подготовка персонала в области обеспечения качества;
- демонстрация соответствия СМК стандартам серии ISO 9000 в контрактных ситуациях;
- презентация СМК.

Во избежание излишнего объема в руководстве по качеству обычно делают ссылки на утвержденные и уже использующиеся документы организации.

3.4.3. Политика в области качества

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

- Основами политики обеспечения качества услуг являются:
 - использование новейших технологий маркетинга, продаж, и обучения персонала;
 - развитие деловых отношений с партнерами на заявленных в политике качества принципах;

формирование целей и задач в области обеспечения качества для каждого подразделения;

совершенствование предупреждающих действий и управление ими с целью предупреждения неудовлетворенности потребителя;

постоянное повышение профессионального мастерства персонала;

разъяснение персоналу задач в области обеспечения качества услуг и создание со стороны руководства условий для их реализации;

организация постоянной работы с потребителем (учет и анализ претензий и пожеланий, изучение спроса на предоставляемые услуги);

работа с поставщиками по расширению ассортимента и качества поставляемой (закупаемой) продукции;

регулярное проведение внутренних проверок эффективности функционирования системы качества услуг;

совершенствование форм и методов организации и повышения культуры производства и обслуживания;

освещение информации по качеству в общедоступных местах;

проверка знаний персонала при подтверждении соответствия занимаемой должности;

проверка понимания работником собственной роли в обеспечении качества при функционировании и при внутренних проверках системы качества услуг;

ознакомление вновь принимаемого на работу персонала с положениями системы качества услуг.

Политика в области качества представляет собой общие намерения и направления деятельности организации, официально сформулированные высшим руководством [3]. Она должна формироваться исходя из реально существующей социально-экономической ситуации и общих стратегических целей организации на момент разработки политики с учетом внутренних и внешних факторов. Ее реализация обязательна для всех работников организации, поэтому она должна быть определенной, реальной и понятной всем.

Политика в области качества оформляется в виде документа, подписанного руководством организации. В нее могут быть включены:

экономические и социальные цели организации;
приоритетные цели организации в области обеспечения и повышения качества осуществляемых процессов и оказываемых услуг;

распределение ответственности и обязанностей между руководителями и подразделениями организации в рамках системы менеджмента качества;

принципы построения системы менеджмента качества.

Безусловно, главной целью политики организации в области качества должно быть постоянное удовлетворение запросов потребителей в продукте (услуге) соответствующего уровня качества. Цель, стоящая перед организацией в области управления качеством, должна заключаться в улучшении деятельности и результатов работы организации с тем, чтобы обеспечить эффективность ее функционирования в будущем.

Экономические и социальные цели могут охватывать расширение рынков сбыта или завоевание новых; расширение номенклатуры за счет освоения принципиально новых видов продукции/услуг; улучшение экономического положения организации в результате повышения качества.

В качестве приоритетных целей организации по отношению к рассматриваемой системе могут быть выделены: обеспечение соответствия объекта управления национальным и международным требованиям, снижение уровня дефектности выпускаемой продукции и оказываемых услуг.

3.4.4. Программы качества

Если компания производит разнообразные товары или услуги, возникает необходимость в программах качества – документах, описывающих элементы системы менеджмента качества, которые должны применяться в конкретном случае. Конкретный случай включает специфический товар, услугу, проект или контракт. Программа качества часто содержит ссылки на части руководства по качеству, документированные им процедуры, применяемые к конкретному случаю. В программе по качеству могут быть отражены следующие особенности:

1) критические этапы проекта или производственного цикла («что»);

- 2) проектирование и разработка дополнительных методик руководства качеством («как»);
- 3) этапы производства, контроля и испытаний компонентов и основных узлов;
- 4) программа по обеспечению надежности и ремонтпригодности продукта;
- 5) управление специальным процессом;
- 6) конфигурация методик управления;
- 7) управление взаимозаменяемостью;
- 8) идентификация характеристик безопасности и соответствующих методов обеспечения качества;
- 9) управление субподрядчиками;
- 10) требования к специальной проверке;
- 11) методика анализа проекта;
- 12) методики контроля продукции;
- 13) выбор материалов и комплектующих;
- 14) программа обеспечения системы менеджмента качества;
- 15) программа обеспечения системы менеджмента качества, связанная с безопасностью;
- 16) проверка квалификации;
- 17) монтаж и испытания;
- 18) определение потребности в специальной подготовке;
- 19) управление интерфейсом (условия взаимодействия, сопряженности);
- 20) исследование новых методик;
- 21) технико-экономический анализ;
- 22) использование информации, поступающей в рамках обратной связи с прежними проектами.

3.4.5. Протоколы качества

Протоколы качества – это важная часть документации по качеству. В то время как технические условия и методики по качеству содержат информацию о том, что предполагается добиться в будущем, протоколы качества отражают то, что было сделано в прошлом. Они должны храниться в течение четко установленного срока, причем к ним должен быть постоянный доступ.

Протоколы качества включают следующие протоколы:

- 1) анализ руководства;
- 2) анализ контрактов;
- 3) целевых технических условий;
- 4) анализ проектов;
- 5) исследование проектов;
- 6) утверждение проектов;
- 7) изменение проектов;
- 8) изданных документов;
- 9) список распространения;
- 10) изменений документов;
- 11) утвержденных поставщиков;
- 12) рейтинг продавцов;
- 13) технические условия на закупки;
- 14) проверок покупных материалов;
- 15) сертификатов, поступивших вместе с товаром;
- 16) прослеживаемости товаров;
- 17) настройки процессов;
- 18) результатов измерений во время контроля;
- 19) поверенных приборов;
- 20) результатов поверки;
- 21) расположения некондиционной продукции;
- 22) принятых потребителем отступлений;
- 23) принятых исправительных мер;
- 24) превентивных мероприятий;
- 25) результатов проверок;
- 26) планов проведения проверок;
- 27) подготовки и переподготовки кадров.

3.4.6. Стандарты предприятия, методики и планы качества

Стандарты предприятия являются нормативными документами, утверждаются руководителем организации и применяются только в данной организации. Они определяют организационные связи и обязанности подразделений (исполнителей), а также порядок организации выполнения работ по обеспечению качеством, т.е. регламентируют специальные функции управления качеством.

Документированные процедуры устанавливают – кто, что и в какой последовательности должен делать для обеспечения ка-

чества. Стандарты разрабатываются на такой вид деятельности, в котором участвуют несколько отделов или подразделений организации. Для каждой организации состав и количество стандартов, а также последовательность их разработки могут быть разными. Однако по требованиям стандарта ISO 9001:2008 в состав документации системы качества обязательно должны быть включены шесть документированных процедур [4]:

управление документацией – обеспечивает установление порядка управления документацией;

управление записями, п. 4.2.4 – устанавливает порядок управления записи;

внутренние аудиты, п. 8.2.2 – устанавливает порядок и правила проведения внутреннего аудита;

управление несоответствующей продукцией, п. 8.3 – предусматривает идентификацию и маркировку соответствующей продукции, ее изоляцию и подготовку данных для планирования корректирующих и предупреждающих действий;

корректирующее действие, п. 8.5.2 – предусматривает планирование, выполнение и оценку результативности корректирующих действий на всех этапах жизненного цикла продукции;

предупреждающие действия, п. 8.5.3 – устанавливает порядок предупреждающих действий в системе менеджмента качества организации.

Методика качества – это документ, устанавливающий один или несколько методов осуществления определенной деятельности в СМК. В отличие от процедуры, определяющей последовательность выполнения работ, методика качества определяет способы выполнения этой работы.

План качества – это документ, регламентирующий конкретные меры в области качества, относящиеся к конкретной продукции, проекту или контракту.

В зависимости от назначения планы качества разделяют на планы менеджмента качества и на планы обеспечения качества.

В зависимости от времени, на которое рассчитывается действие плана, они разделяются на перспективные (стратегические), текущие (годовые) и оперативные.

3.4.7. Положение о структурных подразделениях и должностные инструкции

Данные документы формируются на основе участия сотрудника в тех или иных процессах, а также участия сотрудников одного подразделения в соответствующих процессах. Через эти документы до конкретных исполнителей доводятся требования к ним и их работе высшего руководства из стандарта ISO 9001:2008. Количество документов данного типа в документации СМК определяется самой организацией по необходимости.

Записи по качеству являются носителями информации, появляющейся в ходе деятельности организации, в них фиксируются все совершившиеся события. Ведение записей по качеству дает возможность сотрудникам получать оперативный доступ к необходимой информации при внешних и внутренних аудитах СМК.

В соответствии со стандартом ISO 9001:2008 предприятия обязаны вести записи по качеству по 21 пункту. Эти записи должны являться подтверждением соответствия и результативного функционирования системы качества.

После документирования системы менеджмента качества организация получает ряд дополнительных эффектов:

- повышение уровня технологической дисциплины сотрудников;

- закрепление распределения зон ответственности функций и механизмов взаимодействия между подразделениями и сотрудниками;

- снижение трудозатрат при введении в должность новых сотрудников и сокращение продолжительности адаптационного периода для них;

- минимизация трудозатрат при формировании требований к информационным системам организации.

3.5. Процессный подход

В международном стандарте ISO серии 9000:2008 принцип процессного подхода является фундаментальным. Для успешного функционирования организация должна управлять многочисленными и взаимосвязанными видами деятельности как системой процессов.

В соответствии с требованиями, изложенными в п. 4.1 стандарта ISO 9001:2008, организация должна [4]:

выявлять необходимые для системы менеджмента качества процессы и области их применения по всей организации;

определять последовательность взаимодействия этих процессов;

определять требуемые критерии и методы, позволяющие гарантировать, что функционирование и контроль этих процессов эффективны;

обеспечивать наличие ресурсов и информации, необходимых для поддержания функционирования и мониторинга этих процессов;

вести мониторинг, измерять и анализировать эти процессы;

предпринимать необходимые действия с целью достижения запланированных результатов и непрерывного совершенствования этих процессов.

Можно выделить семь этапов внедрения процессного подхода в организации (рис. 3.8).

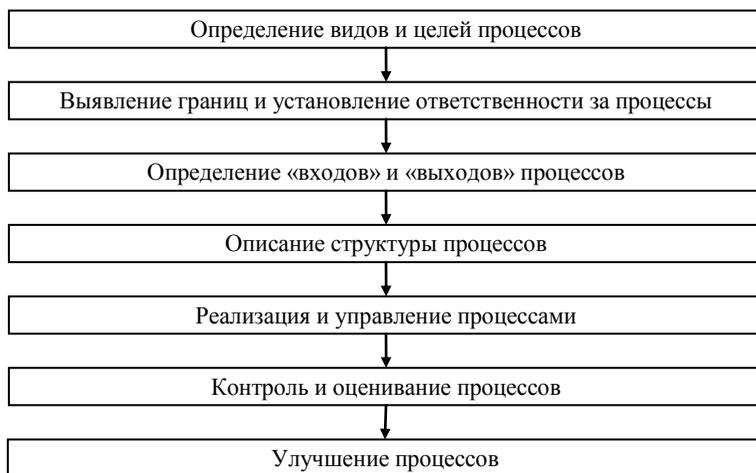


Рис. 3.8. Этапы внедрения процессного подхода [67]

Организация должна самостоятельно определить виды процессов, необходимых для СМК. В ГОСТ Р ИСО 9001-2008 определены четыре группы процессов, необходимых для СМК.

1. *Процессы управленческой деятельности руководства:*
 - взаимоотношения с потребителями (определение и выполнение их требований);
 - формирование политики в области качества;
 - планирование;
 - распределение ответственности, полномочий и обмен информацией;
 - анализ управленческой деятельности;
 - управление документацией;
 - управление записями.
 2. *Процессы обеспечения ресурсами (менеджмент ресурсов):*
 - менеджмент персонала;
 - менеджмент инфраструктуры;
 - управление производственной средой.
 3. *Процессы жизненного цикла продукции:*
 - планирование процессов жизненного цикла продукции;
 - процессы, связанные с потребителями;
 - проектирование и разработка;
 - закупки;
 - производство и обслуживание;
 - управление устройствами для мониторинга и измерений.
 4. *Процессы измерения, анализа и улучшения:*
 - мониторинг и измерение;
 - управление несоответствующей продукцией;
 - анализ данных;
 - улучшение СМК:
 - постоянное улучшение;
 - корректирующие действия;
 - предупреждающие действия.
- При этом необходимо отметить, что перечень процессов периодически уточняется в зависимости от достижения тех или иных целей деятельности организации.

3.6. Особенности управления качеством процесса предоставления услуги

Успех и эффективность перехода российских предприятий, в том числе организаций сферы услуг, на МС ISO 9000:2008 зависит от понимания восьми принципов, положенных в основу создания систем менеджмента качества. Важнейший из них пятый принцип – системный подход к менеджменту. Стандарт распространяет процессный подход на управление всей организацией сферы услуг. Принципы менеджмента процессов лежат в основе любой деятельности, где выполняется работа. Для эффективного функционирования следует определить многочисленные и взаимосвязанные процессы и управлять ими [69].

Если организация сферы услуг осознает необходимость улучшения качества предоставляемых ею услуг и согласна с концепцией всеобщего управления качеством, целесообразно рассмотреть основные подходы к управлению качеством услуг. Существуют два основных направления такой работы: управление качеством при разработке и управление качеством при предоставлении услуги. Концепция всеобщего управления качеством не подразумевает жесткого использования стандартов. Важно лишь помнить стратегическую задачу и цели проводимых работ по улучшению качества.

На начальном этапе процесса предоставления услуги необходимо учесть некоторые рекомендации:

в большинстве случаев управление качеством услуги возможно только путем контроля процесса предоставления услуги. Категорически не рекомендуется полагаться только на контроль конечного результата;

для обеспечения требуемого уровня качества подавляющему большинству организаций, предоставляющих услуги, необходимо иметь детальные спецификации (описания) услуг и процесса их предоставления. Как показывает практика, большинство сегодня их не имеет или не контролирует соответствие процесса предоставления услуги утвержденному регламенту;

требуется разработать и внедрить систему, позволяющую своевременно получать информацию о качестве, конкурентоспособности и стоимости услуг. При этом необходимо учитывать возникающие при предоставлении услуги проблемы и предложения

клиентов по их преодолению. Следует также принимать во внимание мнение руководства, персонала и специальных служб (внутренний аудит, контроль, служба качества) организации;

оценить и выработать программу внедрения таких стратегических составляющих качества услуг (по TQM), как обучение и повышение квалификации персонала, внедрение новой философии управления, вовлеченность персонала в процессы контроля и повышения качества услуг, создание позитивного имиджа организации;

выработать и внедрить систему материального стимулирования персонала за качественную работу, где существенная часть фонда заработной платы будет прямо соотносима с качеством выполнения работы исполнителем и качеством услуг организации в целом. При такой системе каждый сотрудник должен быть заинтересован не только в том, как он лично выполняет работу, но также и в том, насколько качественно выполняют ее его коллеги, поскольку каждый из сотрудников должен нести частичную материальную ответственность и за ошибки других.

Рассмотрим подробнее каждый из этапов (подпроцессов) типового процесса услуги. В рамках каждого подпроцесса следует определить перечень выполняемых работ (операций) и затраты на них.

1. *Процесс маркетинга* – важнейшая функция, состоящая в определении и стимулировании потребности в услуге и спроса на нее. Эффективные подходы к рынку услуг включают наблюдения и опросы для сбора информации о нем. Этот процесс должен включать:

установление потребностей потребителя и его ожиданий в отношении предлагаемой услуги (например, потребительские вкусы, ожидаемые категория и надежность услуги, неустановленные ожидания и пристрастия заказчиков);

определение дополнительных услуг;

анализ активности и деятельности конкурента;

анализ законодательства и соответствующих национальных и международных стандартов и правил, касающихся услуги.

После принятия решения о предоставлении услуги результаты изучения рынка и согласованные обязательства поставщика услуги должны быть включены в краткое описание услуги. Последнее фиксирует потребности потребителя и соответствующие возможности организации в виде совокупности требований к услуге.

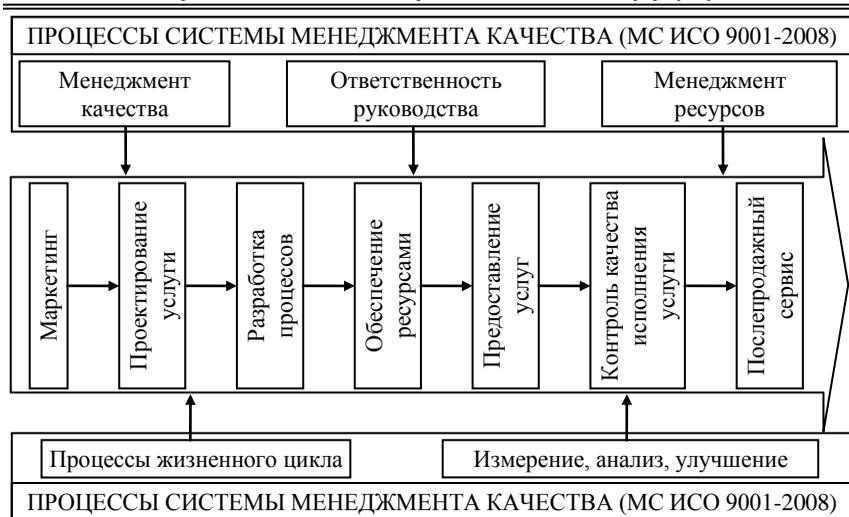


Рис. 3.9. Бизнес-процесс – ориентированная система менеджмента качества организации сферы услуг

Краткое описание услуги составляет основу для ее проектирования подобно техническому заданию на разработку продукции.

2. *Процесс проектирования услуги* включает в себя преобразование краткого описания услуги в спецификацию услуги, спецификации ее предоставления и управления качеством услуги с учетом целей и политики организации.

Спецификация услуги определяет саму услугу, которая должна быть предоставлена. Спецификация предоставления услуги определяет средства и методы, используемые для предоставления услуги. Спецификация управления качеством определяет методы оценки и контроля характеристик услуги и ее предоставления. Разработка спецификаций – это взаимосвязанные и взаимодействующие процессы на всей стадии проектирования.

Руководство организации должно определить обязанности в проектировании услуги и обеспечить, чтобы все, кто причастен к проектированию, осознавали степень своей ответственности за достижение качества услуги. Предупреждение дефектов услуги на этапе проектирования обходится дешевле, чем их корректировка в процессе предоставления услуги.

3. *Разработка процессов предоставления услуги* может успешно выполняться с помощью разделения процесса на отдельные рабочие этапы на основе методик, описывающих выполняемую на каждом этапе работу. Особое внимание следует уделить взаимосвязи таких рабочих этапов, как:

предоставление информации об услугах, предлагаемых потребителям;

принятие заказа;

установление положений по услуге и процессу предоставления услуги.

Детальные карты технологического процесса предоставления услуги могут оказать помощь при таком разделении.

4. *Обеспечение ресурсами.* Руководство организации сферы услуг для внедрения системы менеджмента качества и достижения целей в области качества должно обеспечить организацию необходимыми и достаточными ресурсами, прежде всего человеческими, а также оборудованием и техническими средствами в соответствии с запланированным графиком выполнения каждого процесса, способствующего начальному этапу предоставления услуги.

Наиболее важный ресурс в любой организации – ее кадры. В целях стимулирования персонала, его профессионального роста, установления необходимых взаимоотношений и эффективной работы руководство организации должно:

подбирать сотрудников на основе их способности удовлетворять квалификационным требованиям, установленным для данного вида работы;

обеспечивать условия работы, которые благоприятствуют наилучшему выполнению сотрудниками своих обязанностей и спокойным деловым взаимоотношениям;

реализовывать возможности каждого сотрудника, используя последовательные созидательные методы работы и возможности наибольшего вовлечения в работу по обеспечению качества;

обеспечить понимание сотрудниками выполняемых и достигаемых задач и целей, включая их внимание на качество;

способствовать тому, чтобы весь персонал чувствовал свою причастность и влияние на качество услуги, предоставляемой потребителям;

поощрять усилия персонала, направленные на повышение качества, признавая заслуги и награждая за конкретные достижения;

периодически проводить оценку факторов, стимулирующих сотрудников на обеспечение качества услуги;

планировать продвижение сотрудников по службе;

вести систему плановых мероприятий по повышению профессиональных умений и навыков персонала.

Образование сотрудников позволяет им осознать необходимость изменений и обеспечивает средства, с помощью которых можно осуществить изменения и профессиональный рост.

Руководство организации должно устанавливать эффективное общение между потребителями и персоналом предприятия. Это решающее условие качества услуги, на которое рассчитывает потребитель. Персонал, имеющий прямые контакты с потребителем, является важным источником информации.

5. *Процесс предоставления услуги* складывается из процессов, выполняемых в подразделениях организации.

6. *Процесс контроля качества исполнения услуги* включает:

измерение и проверку всех ключевых операций процесса предоставления услуги, чтобы избежать нежелательных тенденций и неудовлетворения потребителя;

самоконтроль персонала, предоставляющего услугу как составную часть процесса измерений;

конечную оценку поставщиком при взаимодействии с потребителем, чтобы потребитель мог сам оценить перспективное качество предоставляемой услуги.

Оценка потребителя является конечной мерой качества услуги или обслуживания. Таким образом, следует практиковать постоянную оценку и определение степени удовлетворенности потребителя. Также необходимо ввести в практику проведение постоянной оценки процессов, касающихся услуги, с целью определения и активного использования возможностей, обеспечивающих повышение качества услуги. Для этого руководству следует ввести систему сбора и распространения информации.

Должна существовать программа, направленная на постоянное повышение качества услуги, а также на достижение результативности и эффективности полного цикла операций по услуге, включая определение:

характеристик, в случае улучшения которых потребитель и поставщик получили бы наибольшую выгоду;

любых изменений требований рынка, которые, вероятно, окажут влияние на класс предоставляемой услуги;

любых отклонений от заданного качества услуги, происходящих вследствие неэффективности или недостаточности контроля, предусмотренного в СМК;

возможности снижения затрат на процесс предоставления услуги.

Мероприятия по повышению качества услуги должны учитывать необходимость как кратко-, так и долгосрочного повышения качества.

7. Послепродажный сервис – составная часть услуги, предоставление которой отложено по каким-то причинам. Она должна быть обязательно выполнена в будущем, поскольку от этого зависит репутация организации.

Можно сказать, что не продукция или услуга, а процессы их создания приносят организациям реальный успех. С помощью процессов устанавливается и создается то, что требуется потребителю (без совершенствования процессов нельзя рассчитывать на длительный успех, продукция или услуга быстро устаревают, и только процессы приводят их в соответствие с новыми требованиями).

Конкуренция вынуждает сокращать время жизненного цикла продукции/услуги и понижать их себестоимость, поэтому важнейшим фактором успеха становится совершенствование процессов. А это означает выявление нерациональных этапов и лишних шагов, их совершенствование или исключение.

Описание процесса осуществляется для того, чтобы им управлять и проводить улучшения. Самое простое описание имеет три признака:

- 1) функция (название работы);
- 2) ответственный и исполнитель функции;
- 3) связь между ними.

И отвечает на три вопроса: кто, что, в какой последовательности делает.

Назначение процесса – генерировать ценности. Удовлетворенность потребителя зависит от воспринимаемой ценности.

Восприятие потребителя, а не собственное мнение организации о своей работе – один из основных критериев оценки результатов деятельности организации и ее системы менеджмента качества.

Таблица 3.1

Порядок разработки и внедрения системы менеджмента качества

Наименование этапов	Виды работ	Мероприятия
I. Подготовка к созданию СМК	1. Определение политики предприятия в области качества	Разработка и утверждение политики предприятия в области качества. Определение целей, обязательств и задач в области качества, способов их достижения
	2. Формирование орг. структуры СМК	Назначение представителя руководства, ответственного за качество. Создание службы качества. Формирование команды по разработке СМК
	3. Обучение персонала	Обучение руководителей предприятия и производственных подразделений требованиям МС ISO 9001:2008. Обучение членов команды по разработке СМК требованиям МС ISO 9001:2008 и методологии создания СМК. Обучение внутренних аудиторов
	4. Оценка сроков и стоимости разработки и внедрения СМК	Разработка программы проведения работ. Составление сметы расходов на создание СМК (при необходимости)
	5. Привлечение консультантов	Выбор консультантов. Заключение договора на консультационные услуги
II. Проведение комплексного анализа управления качеством продукции, услуг и разработка концептуальной модели СМК	1. Анализ существующей системы управления предприятием	Выявление видов деятельности предприятия. Рассмотрение организационной структуры и функций управления. Составление матрицы ответственности. Анализ сильных и слабых сторон деятельности предприятия в области качества. Анализ и оценка соответствия фактических результатов по качеству положениям политики в области качества и требованиям МС ISO 9001:2008
	2. Разработка концептуальной модели	Определение функции СМК. Установление перечня бизнес-процессов

Окончание табл. 3.1

Наименование этапов	Виды работ	Мероприятия
III. Разработка документации	3. Разработка предложений по совершенствованию существующей системы управления	Внесение изменений в организационную структуру. Рассмотрение и утверждение организационной структуры. Разработка плана мероприятий по повышению качества продукции (услуг)
	1. Подготовка к разработке документации СМК	Составление плана-графика разработки документированных процедур. Подготовка заданий (при необходимости). Назначение ответственных за разработку процедур
IV. Внедрение СМК	2. Разработка документации СМК	
	1. Подготовка к внедрению СМК	Ознакомление персонала с документацией СМК. Обучение персонала работе в условиях функционирования СМК
	2. Внедрение СМК	Апробация документации СМК. Осуществление бизнес-процессов в соответствии с документированными процедурами
	3. Проведение внутреннего аудита СМК	Разработка вопросника для оценки функционирования СМК. Проведение внутреннего аудита Проверка соответствия разработанной СМК требованиям МС 9001:2008
V. Сертификация СМК	4. Анализ	Выявление несоответствий функционирования СМК. Доработка СМК (внесение соответствующих изменений в документацию)
	1. Выбор сертифицирующего органа	Определение сертифицирующего органа. Подача заявки на проведение сертификации. Заключение договора
	2. Передача пакета документов	Подготовка требуемого пакета документов. Передача документации в сертифицирующий орган
	3. Внешний аудит	Подготовка к внешнему аудиту. Проведение сертификационного аудита. Выявление несоответствий
	4. Устранение несоответствий	Анализ несоответствий. Внесение изменений в документацию СМК. Передача исправленного пакета документов в сертификационный орган. Получение сертификата

После того, как эти первостепенные мероприятия дадут свои результаты, можно приступать к дальнейшим шагам. Организация может начать подготовку к сертификации качества услуг в соответствии со стандартом ISO 9000:2008. Эта подготовка будет заключаться в документировании системы качества и ее доработке. В ходе подготовки можно, например, разработать программу улучшения качества услуг, содержащую основные направления, параметры и сроки, в которые будут реально достигнуты результаты.

Говоря о внешнем маркетинговом значении сертификата качества, можно отметить, что все больше и больше российских компаний стремятся к его получению. Правда, в основном это крупные производственные компании. Но если учитывать тенденции развития сферы услуг, и прежде всего – возрастающую конкуренцию, можно предположить, что и для многих организаций этой сферы проблема сертификации по стандартам ISO серии 9000 также скоро станет актуальной.

Однако независимо от задачи сертификации, приведение процедур управления качеством в соответствие с требованиями концепции всеобщего управления качеством и стандарта ISO серии 9000 существенно продвинет организацию вперед и послужит залогом ее будущего развития.

Важно отметить: несмотря на то, что внедрение системы управления качеством в практику создает первоначально некоторые сложности, оно уже сегодня жизненно необходимо российским организациям сферы услуг. Во избежание возникающих сложностей следует прежде всего помнить, что внедрение системы качества требует определенных затрат времени, сил и средств (табл. 3.1), при этом оно не дает мгновенного экономического эффекта в сфере услуг, в отличие от производственной сферы, где оно окупается благодаря снижению издержек на исправление брака и некачественной продукции. Но в то же время очевидно, что некачественная услуга приводит к потере реальной клиентской базы, а для большинства российских организаций сегодня это очень серьезная проблема.

3.7. Эффект от внедрения систем менеджмента качества

Популярность систем менеджмента качества и их сертификация объясняется неоспоримыми выгодами:

стоимость акций компаний, внедривших СМК, значительно (почти в 2 раза) выше остальных компаний сегмента рынка;

объем продаж таких компаний возрастает более чем в 2 раза.

Кроме того, аналитики провели ряд опросов руководителей предприятий, внедривших у себя СМК. Результаты говорят о следующем: введение системы менеджмента качества позволяет более точно планировать проектную деятельность, распределять ресурсы и управлять ими.

Общая и разделяемая подавляющим большинством сотрудников цель – стремление к лучшему качеству – сплачивает персонал компании. Благодаря этому, гораздо реже из компании «уходят» высококвалифицированные сотрудники.

Система менеджмента качества не является лекарством от проблем в организации. Это всего лишь инструмент, воспользовавшись которым можно существенно улучшить позиции компании на рынке. В целом СМК дает руководителям в руки инструмент для эффективного руководства и управления компанией.

Что даст клиентам организаций сферы услуг сертификация систем менеджмента качества на соответствие ISO 9001:2008? Во-первых, внедрение международного стандарта качества показывает, что менеджмент организации серьезно относится к своим клиентам и смотрит в будущее. В практическом смысле клиенты почувствуют, что повысится надежность работы организации, потребители будут получать превосходящие ожидания услуги, образуются механизмы четкой обратной связи, которая позволит реально влиять на совершенствование услуг организации. Нельзя забывать и о том, что при вступлении России в ВТО многие организации, для того, чтобы выжить на фоне обострившейся конкуренции, будут вынуждены сертифицироваться на соответствие ISO 9001:2008, а одно из требований стандарта – работа с надежными партнерами, уже обладающими этим сертификатом. Клиенты таких организаций будут готовы выйти на международный уровень с надежным и качественным партнером.

На сегодняшний день в России организациям сферы услуг необходимо подтверждать свой высокий уровень обслуживания наличием международного сертификата.

Таким образом, в настоящее время для повышения конкурентных преимуществ сервисных организаций следует формиро-

вать потребность в создании, внедрении и последующей сертификации на соответствие МС ISO серии 9000 интегрированных систем менеджмента качества в организации.

Преимущества такого внедрения:

повышение конкурентных преимуществ организаций;

повышение престижа организации на национальном и международном уровнях;

прозрачность процессов предприятий сферы услуг;

повышение эффективности работ, снижение издержек, повышение культуры обслуживания;

стандартизация деятельности организаций сферы услуг (процессов, документов), упрощение взаимодействия между собой, с административными органами, производителями и т.д.

Глава 4

Обеспечение качества услуг путем внедрения стандартов ISO серии 9000

4.1. Философия стандартов ISO серии 9000

С каждым днем растут требования потребителей к продукции и услугам, меняются условия конкурентной борьбы. Поэтому успешная работа любой организации на рынке неосуществима без постоянного совершенствования ее деятельности, нацеленной на улучшение качества продукции и услуг. Говоря о проблеме качества и его обеспечении, следует отметить, что за этими понятиями всегда стоит потребитель, его нужды и желания.

Способность предприятия обеспечить конкурентоспособность выпускаемой продукции и оказываемых услуг определяется действующей на нем системой организации производства и управления или системой качества, т.е. совокупностью организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для осуществления общего руководства качеством.

Эта система должна разрабатываться на основе международных стандартов ISO серии 9000, предназначенных для обеспечения общего руководства качеством в основных отраслях промышленности и экономики, важнейшей составляющей которых является сертификация систем обеспечения качества продукции/услуги.

Сертификация системы качества на соответствие стандартам ISO серии 9000 свидетельствует лишь о соответствии минималь-

ным требованиям, на основании которых потребитель оценивает потенциальные возможности организации.

Разработка, внедрение и сертификация системы менеджмента качества в соответствии с международными стандартами ISO серии 9000 становятся необходимыми этапами развития современного предприятия, обеспечивающего конкурентоспособность своей продукции или услуги как на внутреннем, так и на внешнем рынках, а наличие сертификата на систему менеджмента качества зачастую служит «пропуском» продукции или услуги на рынок.

Философия стандартов ISO серии 9000 основывается на экономически эффективном применении «правила доверия», позволяющем рациональнее использовать ресурсы как каждого предприятия в отдельности, так и экономики в целом. Можно считать, что стандарты систем качества ISO серии 9000 были внедрены именно для того, чтобы дать предприятиям большую уверенность в поставщиках.

Наличие сертификата ISO серии 9000 является в настоящее время важным фактором успеха на многих рынках или даже выхода на них. Оно свидетельствует о принадлежности компании к цивилизованному деловому миру. Кроме того, системы качества многих компаний требуют наличия сертифицированных СК у их поставщиков.

Универсальность семейства стандартов ISO серии 9000 заключается в том, что они не предполагают абсолютных измерительных критериев качества для каждого отдельного вида продукции и услуг (например, требуемых технических характеристик продукции). Это было бы и невозможно: ведь качество – способность продукции или услуг удовлетворять потребности людей, а потребности бесконечно разнообразны. Стандарты ISO серии 9000 задают лишь методологию функционирования системы менеджмента качества, которая, в свою очередь, должна обеспечивать высокое качество продукции и услуг, производимых предприятием, иными словами, обеспечивать высокую степень удовлетворенности потребителей.

Стандарты ISO серии 9000 – это схема проведения бизнес-процессов, обеспечивающая возможность наивысшего качества работы компании. Схема эта охватывает все этапы выпуска продукции и предоставления услуг: закупку сырья и комплектующих, анализ контракта, контроль качества, проектирование, создание,

обработку, доставку, обучение персонала, а также обслуживание и поддержку клиентов.

Давление, принуждающее предприятие осуществить сертификацию, оказывается потребителями, а не законодательными органами. Едва ли не самым важным фактом, касающимся этого стандарта, является то, что многие компании, особенно в Европе, требуют регистрации по стандартам ISO серии 9000 от своих поставщиков товаров и услуг, т.е. проще говоря, нет регистрации по стандартам ISO серии 9000 – не будет заключен контракт (в США, например, NASA и Министерство обороны требуют от своих поставщиков сертификации по стандартам ISO серии 9000) [49].

Применение предприятиями и организациями сертификации систем качества продукции и услуг в условиях рыночных отношений дает следующие преимущества:

- обеспечивает доверие внутренних и зарубежных потребителей к качеству продукции и услуг;

- облегчает и упрощает выбор необходимой продукции/услуги потребителем;

- обеспечивает потребителю получение объективной информации о качестве продукции;

- способствует более длительному успеху и защите в конкуренции с производителями несертифицированной продукции/услуги;

- предотвращает поступление в страну импортной продукции несоответствующего уровня качества;

- стимулирует улучшение качества путем установления к продукции и услугам более прогрессивных требований;

- способствует повышению организационно-технического уровня производства.

Среди наиболее важных мотивов принятия решения о сертификации систем качества можно отметить: расширение рынка сбыта; повышение имиджа фирмы; повышение четкости процедур; повышение эффективности производства; повышение степени удовлетворенности потребителя; рост согласованных производственных операций; улучшение взаимодействия между подразделениями предприятия; повышение конкурентоспособности продукции или услуги; производственный процесс становится более предсказуемым; сокращение затрат; уменьшение числа ошибок; применение сертификата в рекламных целях; удерживание уже имеющихся потребителей и возможность расширения сети клиентов; возможность

выхода на зарубежные рынки; уменьшение длительности производственного процесса; эффективный подбор нового персонала; повышение уровня удовлетворенности персонала и другие факторы.

4.2. Обеспечение качества путем внедрения стандартов ISO серии 9000

Современная система управления качеством базируется на стандартизации – деятельности по установлению имеющих юридическую силу норм, правил и характеристик, оформленных документами.

В условиях интернационализации хозяйственных связей все большее значение получает международная стандартизация. Производители, стремясь к обеспечению высокой конкурентоспособности продукции/услуги, используют в своей деятельности стандарты международных организаций, что в немалой степени способствует повышению качества продукции.

Значение международной стандартизации:

сближает уровень качества товаров и услуг, производимых в разных странах;

ускоряет НТП участников международных организаций;

содействует международной торговле;

содействует взаимобмену научно-технологической информацией;

обеспечивает взаимозаменяемость элементов сложной продукции.

Наиболее представительная организация в области международной стандартизации – ISO – Международная Организация по Стандартизации (*International Organization for Standardization*). Эта организация является неправительственной и пользуется консультативным статусом ООН (создана решением Комитета по координации стандартов ООН в 1946 г.).

Международный опыт управления качеством и обеспечения качества обобщен в пакете международных стандартов ISO серии 9000.

Стандарты ISO серии 9000 по обеспечению качества – международно-признанные стандарты на систему управления качеством. Присутствие компании на мировом рынке может в значитель-

ной степени зависеть от того, внедрила ли она стандарты данной серии как модель своей системы управления качеством.

Стандарты ISO серии 9000:

1) служат руководством по созданию в компании такой системы управления качеством, которая признается в мире как эффективно функционирующая на практике;

2) устанавливают уровень доверия со стороны потенциальных покупателей продукции или услуги компании, которые осознают, что риск, связанный с приобретением данной продукции/услуги, может быть измерен, оценен и проконтролирован;

3) устанавливают стандарт, исходя из которого, можно сравнивать компании с точки зрения используемых в них процессах управления, поскольку в мировой сети торговых связей появился полностью понятный критерий сравнения;

4) устанавливают единый признанный в мире подход к договорным условиям по оценке систем качества и одновременно регламентируют отношения между производителями и потребителями продукции. Иными словами, стандарты ISO серии 9000 – жесткая ориентация на потребителя при строгом соблюдении культуры производства;

5) содержат набор общих требований к системе учета и управления на предприятии: она должна функционировать таким образом, чтобы производственные процессы предприятия выполнялись в соответствии с требованиями качества. При этом стандарты предписывают лишь то, что надо сделать, но не содержат указаний, каким образом это делать – выбор конкретных способов и средств остается за предприятием. Главное – получить нужный результат, т.е. качественные процессы производства, закупок, сбыта, складирования и т.д.;

6) носят, вообще говоря, рекомендательный характер, однако документы ISO серии 9000 приняты в качестве национальных стандартов более чем в 90 странах мира, в том числе в США, России, Канаде, Японии, государствах Евросоюза, многих развивающихся странах. Даже за рубежом наличие сертификата ISO 9000 (или аналогичных сертификатов) является обязательным лишь в отдельных отраслях, преимущественно связанных с продукцией, от качества которой зависит жизнь и здоровье людей (военные и аэрокосмические отрасли, автомобилестроение и др.);

7) суть стандартов состоит в том, что все процессы, связанные с производством тех или иных изделий или оказываемых услуг и имеющие существенное влияние на качество готовой продукции/услуги, должны быть документированы. Документация должна охватывать различные подразделения и производственно-хозяйственные процессы предприятия и четко определять ответственность каждого работника за качество на любом этапе создания продукции. Главная гарантия качественного производства продукции или услуги – это точность и последовательность соблюдения инструкций. Так что популярная в России формула «если инструкцию выгодно нарушить, ее можно нарушить» принципиально несовместима с философией стандартов ISO серии 9000.

Таким образом, в стандартах ISO серии 9000 обобщен мировой опыт организации работ по качеству путем создания эффективных систем качества. Рекомендации этих стандартов используются также при оценке и сертификации систем качества, при заключении контрактов, когда соответствие системы качества требованиям стандартов ISO серии 9000 рассматривается как гарантия того, что поставщик способен выполнить требования контракта и обеспечить стабильное качество продукции/услуги.

4.3. Краткая характеристика международных стандартов ISO серии 9000:2008

В 1987 г. усилиями специально созданного Международной организацией по стандартизации Технического комитета (ТК) 176 «Управление качеством и обеспечение качества» были подготовлены и приняты первые пять международных стандартов в этой области.

В дальнейшем семейство стандартов расширялось, претерпевало внутренние изменения. В 1994 г. вышла вторая редакция основных стандартов ISO серии 9000, которая включала 24 стандарта. Такая многочисленность была обусловлена тем, что первые стандарты ISO серии 9000 создавались независимо от спецификации отраслей промышленности, но в дальнейшем потребовалось уточнение базовых стандартов в таких областях, как сервис, программное обеспечение, подготовка и обучение персонала и т.д.

Третья редакция стандартов ISO серии 9000 вышла в 2000 г. и содержала пять стандартов.

Международные стандарты ISO серии 9000 к середине 1990-х годов имели наиболее высокий рейтинг популярности. На их основе сформирован современный взгляд на решение проблем качества; они адаптированы к четырем категориям продукции (технические средства, перерабатываемые материалы, программное обеспечение и услуги).

В настоящее время действует новая версия стандартов ISO серии 9000:2008. В состав этой версии входят следующие стандарты:

ISO 9000:2008 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» описывает основные положения систем менеджмента качества и устанавливает терминологию для систем менеджмента качества, а также представляет собой руководящие указания по выбору и применению стандартов этой серии.

ISO 9001:2008 «Системы менеджмента качества. Требования» излагает модели системы и требования по обеспечению качества на различных этапах жизненного цикла продукции и устанавливает требования к системе менеджмента качества в тех случаях, когда организация:

нуждается в демонстрации своей способности всегда поставлять продукцию, отвечающую требованиям потребителей и соответствующую обязательным требованиям;

ставит своей целью повышение удовлетворенности потребителей, посредством эффективного применения системы, включая процессы постоянного ее улучшения, и обеспечение соответствия требованиям потребителей и обязательным требованиям.

ISO 9004:2009 «Менеджмент с целью достижения устойчивого успеха организации. Подход с позиции менеджмента качества» содержит рекомендации, которые выходят за рамки требований, приведенных в ISO 9001, и включает рассмотрение результативности и эффективности системы менеджмента качества, следовательно, и потенциала по улучшению всей деятельности организации. По сравнению с ISO 9001, цели, направленные на удовлетворенность потребителей и качество продукции, в нем расширены: в них включены удовлетворенность всех заинтересованных сторон и деятельность организации в целом. ISO 9004:2009 не предназначен ни для

сертификации или использования в контрактах и регламентах, ни для использования в качестве руководства по внедрению ISO 9001.

ISO 19011:2002 «Руководящие указания по аудиту систем менеджмента качества и/или систем экологического менеджмента». Данный стандарт дает рекомендации по проверке способности систем достигать поставленных в области качества целей и может использоваться как для внутренних нужд, так и для аудита поставщиков.

К поддерживающим стандартам семейства ISO серии 9000 относят стандарты ISO серии 10000 (Технологии поддержки):

ISO 10001:2007 «Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей. Руководство, касающееся кодексов поведения организации».

ISO 10002:2007 «Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей. Руководство по обращению с жалобами потребителей в организациях».

ISO 10003:2007 «Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей. Руководство по разрешению споров вне организаций».

ISO 10004:2010 «Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей. Руководство по мониторингу и измерению».

ISO 10005:2007 «Менеджмент организации. Руководящие указания по планированию качества». Данный стандарт дает рекомендации, помогающие при получении, анализе, приемке и пересмотре планов качества.

ISO 10006:2005 «Система менеджмента качества. Руководящие указания по менеджменту качества при проектировании». Данный стандарт дает рекомендации, помогающие обеспечить качество процессов внутри проекта и результатов проектирования.

ISO 10007:2003 «Система менеджмента качества. Руководящие указания по менеджменту конфигурации». Данный стандарт дает рекомендации по управлению конфигурацией продукции в ходе ее жизненного цикла.

ISO 10008 «Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей. Руководящие указания для бизнес-потребителей электронных торговых операций» (стандарт на стадии проекта ISO/AWI 1000.)

ISO 10012:2008 «Система менеджмента измерений. Требования к измерительным процессам и измерительному оборудова-

нию». Данный стандарт дает рекомендации по основным характеристикам систем калибровки и руководство по применению статистических методов управления процессами для обеспечения установленной точности измерения.

ISO/TR10013:2007 «Менеджмент организации. Рекомендации по документированию систем менеджмента качества».

ISO 10014:2006 «Менеджмент качества. Руководящие указания по реализации финансовых и экономических преимуществ».

ISO 10015:2007 «Менеджмент организации. Руководящие указания по обучению».

ISO/TR 10017:2005 «Статистические методы. Руководство по применению в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9001».

ISO 10018 «Менеджмент качества. Руководство по вовлечению и компетентности персонала» (стандарт на стадии проекта ISO/CD 10018).

ISO 10019:2007 «Руководство по выбору консультантов по системам менеджмента качества и использованию их услуг».

В новой версии стандартов особо подчеркивается, что они описывают, какие элементы следует включать в системы качества, но не устанавливают, каким образом каждая конкретная организация должна внедрять эти элементы. Стандарты не ставят своей целью добиться одинаковости систем менеджмента качества.

Также отмечается, что требования стандартов являются общими и могут применяться в организациях любых сфер деятельности. Если какие-то требования стандарта не могут быть удовлетворены, они рассматриваются как исключения. Но если речь идет об утверждении соответствия стандарту, то такие исключения допускаются только по отношению к требованиям раздела процесса жизненного цикла продукции.

Стандарты **ISO серии 9000** чаще всего применяются в четырех случаях:

- 1) как методический материал при построении СМК на предприятии;
- 2) как доказательство качества при заключении контракта между поставщиком и потребителем;
- 3) при оценке потребителем системы качества предприятия-поставщика;
- 4) при регистрации или сертификации СМК предприятия зарегистрированным органом по сертификации.

Стандарты ISO серии 9000 универсальны и могут быть применены к любой организации независимо от отрасли производства или оказания услуг.

Основополагающими являются стандарты ISO 9001:2008 и 9004:2009, которые полностью гармонизируют между собой по структуре и содержанию. Они могут использоваться как совместно, так и раздельно. Оба стандарта имеют идентичную структуру, основанную на модели менеджмента качества, но разные области применения; применяются по всем категориям продукции и составляют основу для требований, которые могут быть разработаны конкретными отраслями.

Основное содержание стандартов ISO серии 9000 – это рекомендации, содержащие виды деятельности (функции, элементы), которые целесообразно применять на предприятиях, чтобы организовать эффективную работу по качеству. Эти элементы (функции) сгруппированы в четырех разделах:

- ответственность руководства;
- управление ресурсами;
- производство продукции;
- оценка, анализ и улучшение.

Отличительной особенностью стандартов ISO серии 9000 является то, что они устанавливают степень ответственности руководства организации за качество. Руководство предприятия отвечает за разработку политики в области качества, за создание, внедрение, функционирование системы управления качеством, что должно четко определяться и оформляться документально. К обязанностям руководства относятся подбор специалистов и выделение необходимых ресурсов для производственного, контрольно-измерительного и испытательного оборудования. Руководство должно устанавливать требуемый уровень компетенции и следить за своевременностью повышения квалификации персонала. На руководителей возлагается обязанность выявлять те показатели качества товара или услуги, которые влияют на их рыночную устойчивость.

В представленной диаграмме (рис 4.1) показаны связи между стандартами ISO серии 9000 и возможности их применения при внедрении системы менеджмента качества.

Стандарты ISO серии 9000 запланированы как совместимые со стандартами других систем. В частности, со стандартами серии

ISO 14000, регламентирующими системы управления охраной окружающей среды, или системы экологического менеджмента.

В Российской Федерации международным стандартам серии ISO 9000 соответствуют:

ГОСТ Р ИСО 9000:2008 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»;

ГОСТ Р ИСО 9001:2008 «Системы менеджмента качества. Требования»;

ГОСТ Р ИСО 9004:2001 «Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению».



Рис. 4.1. Применение стандартов ISO / TC 176 в процессном подходе

Данные стандарты хоть и являются аналогичными, но на территории РФ действуют два стандарта: ISO и ГОСТ Р ИСО, которые по сути одинаковы, но есть различие – сертификация. Если сертифицироваться по ГОСТ Р ИСО, этот сертификат не принимается за рубежом, а если по ISO, то он действует во всем мире.

Стандарты ISO серии 9000 представляют собой общий знаменатель качества бизнеса, получивший международный статус. Сертификация по ISO 9000 демонстрирует способность поставщи-

ка (производителя товаров/услуг) контролировать и управлять своими процессами, что гарантирует предоставление приемлемого товара или услуги. Для развития успеха организации ее система управления должна быть прозрачна и быть постоянной. Значительные положительные результаты достигаются в результате внедрения и поддержания в рабочем состоянии системы менеджмента качества, разработанной для постоянного улучшения деятельности с учетом потребностей всех заинтересованных сторон.

4.4. Внедрение и поддержание системы менеджмента качества на соответствие стандарта ISO серии 9001:2008

Процесс внедрения играет важную роль в получении как можно большей выгоды от СМК. Большинство новых пользователей получают измеримую окупаемость затрат в начале процесса.

Для успешного внедрения СМК, рекомендуется семь следующих шагов.

1. Всестороннее участие высшего руководства. Для этого необходимо определить:

почему в организации необходимо внедрять стандарты ISO 9001:2008;

миссию, видение и ценности организации;

заинтересованные стороны организации: клиентов, поставщиков, акционеров, сотрудников, общество и т.д.;

политику в области качества;

согласовать цели организации и связанные с ними цели качества продуктов/услуг.

2. Определение ключевых процессов, необходимых для достижения целей в области качества и их взаимодействие.

3. Внедрить и управлять СМК и процессами (используя методы управления процессами).

4. Построить свою СМК, основанную на рекомендациях стандарта ISO 9001:2008:

определить требования стандарта ISO 9001:2008;

разработать карту с указанием этих требований по отношению к требованиям СМК, где это применимо;

провести анализ пробелов: определить, где в существующей системе соответствие требованиям полное, а где – нет;

включить в процессы СМК необходимые действия, процедуры и механизмы контроля.

5. Внедрить систему тренингов и обучения персонала, проверки эффективности функционирования процесса.

6. Управлять системой менеджмента качества. Для этого необходимо:

сосредоточить внимание на удовлетворенности клиентов;

проводить мониторинг и измерения результатов функционирования СМК;

стремиться к постоянному улучшению;

рассматривать возможность внедрения идеальной бизнес-модели в деятельность компании.

7. В случае необходимости, следует стремиться к прохождению сертификации третьей стороной (регистрации СМК) или, в качестве альтернативы, самодекларированию соответствия.

Таким образом, причины необходимости внедрения и сертификации системы менеджмента качества в организации можно разделить на внешние и внутренние.

Среди *внешних* причин можно выделить следующие:

рынки в дальнейшем будут демонстрировать свою потребность только в сертифицированных товарах, продукции и услугах, независимо от размеров поставщика. Представляется, что со временем, сертификация будет обязательной;

политика государства направлена на повышение конкурентоспособности отечественных товаров и услуг при вступлении России в ВТО. Концепция национальной политики России в области качества сформулирована коллегией Госстандарта России и предусматривает оказание помощи предприятиям во внедрении систем менеджмента качества – подготовку методических материалов и их апробацию на пилотных предприятиях. Это делает сертификацию финансово доступной;

отечественные и иностранные финансовые структуры рассматривают сертификацию как снижение риска для кредитования и инвестирования.

Среди *внутренних* причин можно назвать:

удачное внедрение стандартов управления качеством гарантирует создание системы, обеспечивающей постепенный рост показателей бизнеса;

благодаря прописанным процедурам производится четкое разделение и повышение ответственности участников сертифицированных процессов. Система менеджмента качества ориентирована, с одной стороны, на выявление инициативных работников, их эффективную ротацию, с другой – позволяет исключать дублирование функций. В результате повышается общая управляемость организацией;

по статистике при внедрении систем управления качеством происходит снижение доли брака на 25%. Требованием стандарта является осуществление поэтапного контроля качества продукции/услуги на всех стадиях жизненного цикла.

Документировать деятельность – только одно требование ISO, другое требование заключается в необходимости внедрения этих процедур, т.е. заставить «работать» документы. Для этого и документы должны быть четкими, однозначными, конкретными; выполнять необходимо то, что в них записано.

Таким образом, сертификация систем управления качеством на соответствие международным стандартам ISO серии 9000 в настоящее время получает широкое развитие в России. Большинство предприятий выбирает сертификацию как эффективный способ повышения конкурентоспособности.

Заключение

По мере формирования рыночной экономики отечественные предприятия сферы услуг начинают проявлять все больший интерес к проблеме качества услуг. Об этом можно судить по увеличению числа организаций, способных конкурировать путем не только снижения стоимости, но и повышения качества оказываемых услуг. Эту тенденцию подтверждает и рост числа отечественных предприятий, стремящихся получить сертификат, подтверждающий наличие у них функционирующей системы менеджмента качества (СМК), соответствующей требованиям международных стандартов ISO серии 9000. Однако в этой сфере имеется ряд серьезных проблем. Главная из них заключается в том, что в большинстве своем собственники и руководители предприятий не знакомы с новой идеологией управления предприятием в условиях конкуренции – всеобщим управлением качеством, так как не изучали его в университете. Восполнить этот пробел знаний можно только самообразованием, изучая соответствующую литературу, и обучением, например, повышая квалификацию молодых руководителей бизнеса в области управления качеством в рамках Президентской программы.

Обучение персонала основам всеобщего управления качеством и применение описанных инструментов качества позволяет устранить социально-психологическую проблему, возникающую при разработке и внедрении системы менеджмента качества на предприятии, – трудность принятия решения о применении стандартов ISO в организации; необходимость изменения отношения к системе качества; важность роли руководителя организации в разработке стратегии качества; изменение отношения к управлению организацией; повышение ответственности менеджеров за

выбор методов решения проблем качества; участие в работе по качеству всего персонала организации; необходимость документирования системы менеджмента качества.

Практическое применение новых принципов управления будет способствовать повышению компетентности руководства и персонала, обеспечит формирование корпоративной культуры на предприятии, повысит эффективность и результативность деятельности, а также конкурентоспособность предприятия за счет улучшения качества выпускаемой предоставляемых услуг и снижения издержек. Кроме того, это позволит увеличить доходы, улучшить экономические показатели предприятия, увеличить продажи и долю на рынке, повысить удовлетворенность потребителей качеством предоставляемых услуг, делать объективные выводы об эффективности управления. Внедрение системы менеджмента качества даст возможность улучшить отношения как внутри организации, так и с внешними клиентами; сократить потери, связанные с неудовлетворенностью клиентов предприятия; удержать и увеличить клиентскую базу в условиях кризиса. Наконец, новые принципы управления позволят повысить квалификацию персонала, снизить текучесть кадров; обеспечить эффективность труда и минимизировать затраты предприятия; создать гибкую и прозрачную систему оценки результативности деятельности организации; повысить информированность персонала, мотивировать его вовлечением в командную работу, а также сконцентрировать усилия персонала на постоянном повышении удовлетворенности потребителей, улучшении качества услуг, предоставляемых предприятием.

Библиографический список

1. *ГОСТ Р 51705.1-2001* «Управление качеством пищевых продуктов на основе принципов ХАССП».
2. *ГОСТ Р ИСО 14001-2007* «Системы управления окружающей средой. Требования и руководство по применению».
3. *ГОСТ Р ИСО 9000-2008* «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» [Текст]. М. : Стандартинформ, 2009.
4. *ГОСТ Р ИСО 9001-2008* «Системы менеджмента качества. Требования».
5. *ИСО 9004:2009* «Менеджмент с целью достижения устойчивого успеха организации. Подход с позиции менеджмента качества».
6. *ISO/TR 10013:2001* «Рекомендации по документированию систем менеджмента качества».
7. *OHSAS 18001:2007* «Системы управления охраной здоровья и обеспечения безопасности труда. Требования».
8. *Агарков, А. П.* Управление качеством [Текст] : учеб. пособие / А. П. Агарков. М. : Дашков и К°, 2007.
9. *Адоладов, К. Г.* Система квалиметрического мониторинга высшего учебного заведения. Digital Dashboard как инструмент поддержки принятия решений в управлении вузом [Текст] = The System of Qualimetric Monitoring of Universities. Digital Dashboard as a Tool for Decision Making in University's Management / К. Г. Адоладов // Качество. Инновации. Образование. 2008. № 10.
10. *Аристов, О. В.* Управление качеством [Текст] : учеб. для студентов вузов / О. В. Аристов. М. : ИНФРА-М, 2004.
11. *Ахмин, А. М.* Основы управления качеством продукции [Текст] : учеб. пособие / А. М. Ахмин, Д. П. Гасюк. СПб. : Союз, 2002.
12. *Балабанова, Л.* Что вскрыла скрытая проверка [Текст] / Л. Балабанова // Рос. торг. 2008. № 5.
13. *Басовский, Л. Е.* Управление качеством [Текст] : учеб. для студентов вузов / Л. Е. Басовский, В. Б. Протасьев. М. : ИНФРА-М, 2003.

14. *Белова, С. Н.* Управление качеством образовательного процесса в вузе на основе мониторинга удовлетворенности потребителей образовательными услугами [Текст] / С. Н. Белова // Стандарты и мониторинг в образовании. 2008. № 1.

15. *Браймер, Р. А.* Основы управления в индустрии гостеприимства [Текст] : [пер. с англ.] / Р. А. Браймер. М. : Аспект-Пресс, 1995.

16. *Бригинец, И. Н.* Рынок образовательных услуг : творческий подход к мониторингу [Текст] / И. Н. Бригинец, И. Г. Максимов // Стандарты и мониторинг в образовании. 2007. № 6.

17. *Буреш, О. В.* Мониторинг как инструмент совершенствования конкурентной среды на рынке жилищно-коммунальных услуг [Текст] / О. В. Буреш, Н. С. Сафонов // Вестн. Оренбург. гос. ун-та. 2008. № 8(90).

18. *Васильев, А. В.* Мониторинг качества банковских услуг [Текст] : [монография] / А. В. Васильев, Е. Б. Герасимова, Л. С. Тишина. Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2004.

19. *Васильева, Е.* Удовлетворенность студентов качеством образовательного процесса как критерий социальной эффективности функционирования вуза [Текст] / Е. Васильева // Alma Mater. Вестн. высш. шк. 2007. № 11.

20. *Васильева, Е. Ю.* Системный мониторинг качества образовательной среды вуза [Текст] / Е. Ю. Васильева // Университетское управление : практика и анализ. 2008. № 3.

21. *Ведомственная* программа «О содействии созданию условий для развития бытового обслуживания населения Свердловской области».

22. *Всеобщее* управление качеством [Текст] = Total Quality Management (TQM) : учеб. для студентов / [О. П. Глудкин, Н. М. Горбунов, А. И. Гуров, Ю. В. Зорин]. М. : Горячая линия – Телеком, 2001.

23. *Газизов, М.* Муниципальное здравоохранение и здоровье уфимцев в зеркале общественного мнения [Текст] / М. Газизов, С. Егорышев // Экономика и управление. 2006. № 1.

24. *Гермаидзе, Г. Е.* Входной мониторинг мотивации абитуриентов как фактор повышения качества подготовки специалистов с высшим образованием в сокращенные сроки [Текст] / Г. Е. Гермаидзе, В. Ж. Дубровский, Е. Н. Заборова // Изв. Урал. гос. экон. ун-та. 2006. № 3.

25. *Гирба, Е. Ю.* Мониторинг качества образования [Текст] / Е. Ю. Гирба // Стандарты и мониторинг в образовании. 2007. № 6.

26. *Гиссин, В. И.* Управление качеством [Текст] : учеб. пособие для студентов вузов / В. И. Гиссин. 2-е изд., доп. и перераб. М. : МарТ, 2003.

27. *Горовиц, Ж.* Сервис-стратегия. Управление, ориентированное на потребителя [Текст] / Ж. Горовиц. М. : Дело и Сервис, 2007.

28. *Давыдов, О. Н.* Мониторинг производственных программ и оценка качества предоставляемых услуг [Текст] / О. Н. Давыдов, М. К. Коно-

валов // ЖКХ : Журнал руководителя и главного бухгалтера. 2007. № 10, ч. 1.

29. *Дейнега, В.* Комбинезон в подарок [Текст] / В. Дейнега // Товарный рынок. 2009. № 11.

30. *Дейнега, В.* На встречу розовой мечте : [об эксперименте с выбором в магазинах муж. рубашки] [Текст] / В. Дейнега // Товарный рынок. 2009. № 10.

31. *Демидова, Н. И.* Обеспечение качества в образовательном процессе университета [Текст] / Н. И. Демидова // Педагогическое образование и наука. 2006. № 3.

32. *Джонс, Д. Т.* Бережливое производство [Текст] / Д. П. Вумек, Д. Т. Джонс. М. : Альпина, 2005.

33. *Эванс, Д.* Управление качеством [Текст] / Д. Эванс. М. : Юнити-Дана, 2007.

34. *Емельянова, В. В.* Как объективно оценить качество образования? [Текст] / В. В. Емельянова // Национальные проекты. 2009. № 4.

35. *Звонников, В. И.* Создание и совершенствование системы менеджмента качества образования в вузах [Текст] / В. И. Звонников, В. А. Нефедов // Менеджмент сегодня. 2009. № 6.

36. *Иванютина, Л. В.* Методические подходы к мониторингу рынка образовательных услуг высшего профессионального образования [Текст] / Л. В. Иванютина // Изв. Иркут. гос. экон. акад. (Байкал. гос. ун-та экономики и права). 2007. № 3(53).

37. *Кондо, Й.* Управление качеством в масштабах компании : становление и этапы развития [Текст] / Й. Кондо ; [пер. с англ. Е. П. Марковой, И. Н. Рыбакова ; науч. ред. А. В. Глазунов, В. А. Лapidус, М. Е. Серов]. Н. Новгород : СМЦ «Приоритет», 2002.

38. *Казакова, Н. Е.* Мониторинг в сфере дополнительного профессионального образования [Текст] / Н. Е. Казаков // Стандарты и мониторинг в образовании. 2006. № 5.

39. *Капелюк, З.* Потребительский мониторинг удовлетворенности качеством образовательных услуг в вузе [Текст] / З. Капелюк // Стандарты и качество. 2006. № 1.

40. *Каткова, И. П.* Социально-демографические проблемы формирования мониторинга системы охраны здоровья населения РФ [Текст] / И. П. Каткова, Е. В. Андриюшина, В. И. Катков // Народонаселение. 2009. № 2.

41. *Ковалев, С. В.* Методология формирования системы мониторинга менеджмента качества подготовки специалистов в вузе [Текст] / С. В. Ковалев // Вестн. Моск. гос. ун-та культуры и искусств. 2008. № 5.

42. *Козлов, В. Н.* Зарубежные системы управления качеством высшего профессионального образования [Текст] / В. Н. Козлов, А. И. Руд-

ской, Л. В. Черненькая // Аналит. обзоры по основным направлениям развития высшего образования : обзор. информ. // ФИРО. 2009. № 10.

43. *Кондрашов, В. М.* Менеджмент продаж [Текст] : учеб. пособие / В. М. Кондрашов. М. : Вузовский учебник, 2007.

44. *Котлер, Ф.* Управление маркетингом [Текст] / Ф. Котлер. М. : Экономика, 1980.

45. *Крюкова, Е. В.* Корпоративное питание : удовлетворенность потребителей [Текст] / Е. В. Крюкова, Г. Ю. Шилов // Стандарты и качество. 2007. № 1.

46. *Крянев, Ю. В.* Философия качества [Текст] / Ю. В. Крянев, М. А. Кузнецов. М. : Вузовская книга, 2004.

47. *Кузьмин, А. М.* Модель Кано [Текст] / А. М. Кузьмин // Методы менеджмента качества. 2007. № 3.

48. *Люшкевич, А.* Дело вкуса, или Стиль на все случаи жизни [Текст] / А. Люшкевич // Деловое совершенство. 2009. № 12.

49. *Мазур, И. И.* Управление качеством [Текст] / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. М. : Омега-Л, 2007.

50. *Маркс, К.* Собр. соч. [Текст] : в 25 т. / К. Маркс. М. : Политиздат, 1982. Т. 2.

51. *Мониторинг* мнений родителей студентов как элемент внутри-вузовской системы менеджмента качества образования [Текст] / [В. М. Брюханов и др.] // Высшее образование в России. 2009. № 4.

52. *Нив, Г. Р.* Пространство доктора Деминга. Книга 2 [Текст] / Г. Р. Нив. М. : РИА «Стандарты и Качество». 2003.

53. *Никитина, Н. Ш.* Мониторинг качества подготовки специалистов в вузе [Текст] / Н. Ш. Никитина, Н. В. Николаева // Стандарты и мониторинг в образовании. 2009. № 4.

54. *Никитина, Н. Ш.* Примерная методика мониторинга и оценивания качества подготовки специалистов в вузе [Текст] / Н. Ш. Никитина, Н. В. Николаева // Университетское управление : практика и анализ. 2008. № 6.

55. *Никифоров, А. Д.* Управление качеством [Текст] : учеб. пособие для вузов. М. : Дрофа, 2004.

56. *Николаева, М. А.* Маркетинг товаров и услуг [Текст] : учебник / М. А. Николаева. М. : Изд. дом «Деловая литература», 2001.

57. *Носырева, А. Н.* Мониторинг требований выпускников вуза к качеству профессиональной подготовки [Текст] / А. Н. Носырева // Стандарты и мониторинг в образовании. 2009. № 5.

58. *Огвоздин, В. Ю.* Управление качеством. Основы теории и практики [Текст] / В. Ю. Огвоздин. М. : Дело и сервис, 2002.

59. *Ожегов, С. И.* Словарь русского языка [Текст] / С. И. Ожегов. М. : Рус. яз., 1985.

60. *Окрепилов, В. В.* Менеджмент качества [Текст] / В. В. Окрепилов. СПб. : Наука, 2007. Т. 3.

61. *Перешеин, В. Ю.* Вопросы мониторинга при формировании и развитии системы менеджмента качества жилищно-коммунального хозяйства / В. Ю. Перешеин // *Фундам. исслед.* 2007. № 11.

62. *Попова, И. П.* Динамика состояния здоровья, измеряемого на базе ГНО : тенденции и социальные факторы (опыт анализа данных лонгитюдного опроса) [Текст] / И. П. Попова // *Здравоохранение Российской Федерации.* 2006. № 3.

63. *Родионов, С. Л.* Автоматизированный мониторинг как необходимое условие управления качеством образовательного процесса в учреждении среднего профессионального образования [Текст] / С. Л. Родионов // *Стандарты и мониторинг в образовании.* 2009. № 3.

64. *Роль мониторинга и оценки эффективности деятельности лечебно-профилактических учреждений при переходе на бюджетирование, ориентированное на результат* / [С. А. Мартыничик и др.] // *Экономика здравоохранения.* 2007. № 6.

65. *Рукина, И.* Реализация национальных проектов предполагает мониторинг их эффективности [Текст] / И. Рукина // *Общество и экономика.* 2006. № 6.

66. *Рыженко, Г. А.* Всеобщее управление качеством [Текст] / Г. А. Рыженко. Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2006.

67. *Салимова, Т. А.* Управление качеством [Текст] / Т. А. Салимова. М. : Омега-Л, 2007.

68. *Семкин, Б. В.* АлтГПУ : мониторинг и оценка качества [Текст] / Б. В. Семкин, О. И. Пятковский, Н. П. Щербаков // *Качество образования : знание – капитал* 2009. № 5.

69. *Система менеджмента качества ЦСМ* [Текст] / [О. Горленко, Ю. Симоненков и др.] / *Стандарты и качество.* 2003. №12.

70. *Соколов, А. А.* Основы управления качеством и конкурентоспособностью туристских услуг [Текст] / А. А. Соколов // *Качество. Инновации. Образование.* 2006. № 2.

71. *Состояние* потенциала потребителей профилактических медицинских услуг и его влияние на качество в системе ОМС [Текст] / [Т. П. Васильева и др.] // *Проблемы управления здравоохранением.* 2009. № 3.

72. *Татьянченко, Д.* Организация мониторинга качества деятельности вуза : система и процесс [Текст] / Д. Татьянченко, И. Ткачев // *Высшее образование в России.* 2007. № 8.

73. *Туризм. Безопасность в программах туров и на туристских маршрутах* [Текст] : учеб. пособие / [И. И. Бутко и др.]. Ростов н/Д ; М. : Феникс ; МарТ, 2009.

-
74. *Управление качеством и реинжиниринг организации* [Текст] : учеб. пособие / [З.С. Абудадзе, Л.Н. Александровская, В.Н. Бас и др.]. М. : Логос, 2003.
75. *Управление качеством* [Текст] : учеб. для студентов вузов [Текст] / [В. М. Мишин]. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Юнити-Дана, 2005.
76. *Управление персоналом организации при внедрении стандартов серии ISO 9000:2000* [Текст] / [О. Н. Шинкаренко]. М. : Дело и сервис, 2007.
77. *Хмырова, С. В. Ресторанный маркетинг* [Текст] = PESTAURANT MARKETING : учеб. пособие для студентов вузов / С. В. Хмырова. М. : Юнити-Дана, 2010.
78. *Худин, А. Н. Мониторинг качества образовательного процесса в вузе* [Текст] / А. Н. Худин, С. Н. Белова // Стандарты и мониторинг в образовании. 2009. № 6.
79. *Челенков, А. П. Конкурентные преимущества фирмы* [Текст] / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. М. : ОАО «Типография «НОВОСТИ»», 2000.
80. *Чико-Санчес М. Mystery Shopping – контрольная закупка или экзамен для продавца?* [Текст] / М. Чико-Санчес // Деловое совершенство. 2009. Сент. (№ 35).
81. *Чупандина, Е. Обеспечение качества образования в классическом университете* [Текст] / Е. Чупандина // Высшее образование в России. 2008. № 1.
82. *Чурина, Л. И. Мониторинг качества образовательных услуг программы подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства РФ* [Текст] / Л. И. Чурина, С. А. Федорченко // Экономика образования. 2006. № 3.
83. *Шихов, Ю. А. Комплексный квалиметрический мониторинг качества подготовки в системе «школа – вуз»* [Текст] / Ю. А. Шихов // Вестн. Ижев. гос. техн. ун-та. 2006. № 1.
84. *Шихов, Ю. А. Мониторинг качества подготовки специалистов* [Текст] / Ю. А. Шихов // Высшее образование сегодня. 2006. № 2.
85. *Berry, L. L. Marketing Services* [Text] / L. L. Berry. NY : The Free Press, 1991.
86. *Johnston, R. The Zone of Tolerance : Exploring the Relationship Between Service Transactions and Satisfaction with the Overall Service* [Text] / R. Johnston // International Journal of Service Industry Management. 1995. Vol. 6, № 2.
87. *Parasuraman, A. Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research* [Text] / A. Parasuraman, L. L. Berry, V. A. Zeithaml // Journal of Marketing. 1985. Vol. 49.
88. *Parasuraman, A. SERVQUAL : A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality* [Text] / A. Parasuraman, L. L. Berry, V. A. Zeithaml // Journal of Retailing. 1988. Spring.

89. *Zeithaml, V. A. Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality [Text] / V. A. Zeithaml, L. L. Berry, A. Parasuraman // Journal of Marketing. 1988. Vol. 52 (April).*

90. *Моя творческая лаборатория [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://www.milogiya2007.ru>.*

Анкеты инструмента 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 не согласны – 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.

O1	Оборудование в этих организациях должно быть современным	7	6	5	4	3	2	1
O2	Элементы физического окружения в этих организациях должны быть привлекательными	7	6	5	4	3	2	1
O3	Сотрудники этих организаций должны быть хорошо одеты и опрятны	7	6	5	4	3	2	1
O4	Внешний вид элементов физического окружения этих организаций должен соответствовать типу предоставляемых услуг	7	6	5	4	3	2	1
O5	Когда эти организации обещают предоставить услугу к определенному сроку, они должны выполнить это обещание	7	6	5	4	3	2	1
O6	Когда у потребителей возникают проблемы, эти организации должны проявлять сочувствие и стремиться успокоить потребителей	7	6	5	4	3	2	1
O7	Эти организации должны иметь надежную репутацию	7	6	5	4	3	2	1
O8	Они должны предоставлять услуги в обещанное время	7	6	5	4	3	2	1
O9	Эти организации должны вести записи аккуратно	7	6	5	4	3	2	1
O10	От этих организаций не следует ожидать, что они информируют потребителей, когда точно услуга будет предоставлена	7	6	5	4	3	2	1
O11	Со стороны потребителей нереалистично ожидать незамедлительного предоставления услуги сотрудниками этих организаций	7	6	5	4	3	2	1

O12	Сотрудники не всегда должны испытывать желание помочь потребителям	7	6	5	4	3	2	1
O13	Если сотрудники слишком заняты, чтобы незамедлительно удовлетворить просьбы потребителей, это нормально	7	6	5	4	3	2	1
O14	Потребители должны иметь основания для доверия сотрудникам этих организаций	7	6	5	4	3	2	1
O15	Потребители должны чувствовать себя в безопасности при общении с сотрудниками этих организаций	7	6	5	4	3	2	1
O16	Сотрудники этих организаций должны быть вежливы	7	6	5	4	3	2	1
O17	Сотрудники должны получать со стороны этих организаций адекватную поддержку для хорошего выполнения своей работы	7	6	5	4	3	2	1
O18	От этих организаций не следует ожидать проявления индивидуального внимания к потребителям	7	6	5	4	3	2	1
O19	От сотрудников этих организаций не следует ожидать проявления персонального внимания к потребителям	7	6	5	4	3	2	1
O20	Нереалистично ожидать от сотрудников этих организаций знаний нужд потребителей	7	6	5	4	3	2	1
O21	Нереалистично ожидать, что эти организации ориентированы на интересы потребителей	7	6	5	4	3	2	1
O22	От этих организаций не следует ожидать удобных для всех потребителей часов работы	7	6	5	4	3	2	1

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 не согласны – 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.

Окончание прил. А

V1	N имеет современное оборудование	7	6	5	4	3	2	1
V2	Элементы физического окружения N привлекательны	7	6	5	4	3	2	1
V3	Сотрудники N хорошо одеты и опрятны	7	6	5	4	3	2	1
V4	Внешний вид элементов физического окружения N соответствует типу предоставляемых услуг	7	6	5	4	3	2	1
V5	Когда N обещает предоставить услугу к определенному сроку, она выполняет это обещание	7	6	5	4	3	2	1
V6	Когда у Вас возникают проблемы, N проявляет сочувствие и стремится успокоить Вас	7	6	5	4	3	2	1
V7	N имеет надежную репутацию	7	6	5	4	3	2	1
V8	N предоставляет услуги в обещанное время	7	6	5	4	3	2	1
V9	N ведет записи аккуратно	7	6	5	4	3	2	1
V10	N не информирует потребителей, когда точно услуга будет предоставлена	7	6	5	4	3	2	1
V11	Вы не получаете услугу от сотрудников N незамедлительно	7	6	5	4	3	2	1
V12	Сотрудники N не всегда испытывают желание помочь потребителям	7	6	5	4	3	2	1
V13	Сотрудники N слишком заняты, чтобы незамедлительно удовлетворить просьбы потребителей	7	6	5	4	3	2	1
V14	Вы можете доверять сотрудникам N	7	6	5	4	3	2	1
V15	Вы чувствуете себя в безопасности при общении с сотрудниками N	7	6	5	4	3	2	1
V16	Сотрудники N вежливы	7	6	5	4	3	2	1
V17	Сотрудники N получают со стороны своей организации адекватную поддержку для хорошего выполнения работы	7	6	5	4	3	2	1
V18	N не проявляет к Вам индивидуальное внимание	7	6	5	4	3	2	1
V19	Сотрудники N не проявляют к Вам персональное внимание	7	6	5	4	3	2	1
V20	Сотрудники N не знают Ваших нужд	7	6	5	4	3	2	1
V21	N не ориентирована на Ваши интересы	7	6	5	4	3	2	1
V22	Часы работы N удобны не для всех потребителей	7	6	5	4	3	2	1

Анкета удовлетворенности потребителей качеством полиграфических услуг

Наименование организации _____
ФИО, должность контактного лица _____
Контактный телефон _____
Ответственный менеджер _____

1. Со сколькими компаниями, работающими в области полиграфических услуг, Вы сотрудничаете?

- а) 1;
- б) 2–3;
- в) более 3.

2. Насколько быстро Вы можете связаться с менеджером нашей компании?

- а) в течение 5 мин.;
- б) в течение 1 ч.;
- в) в течение рабочего дня;
- г) другое _____

3. Соблюдает ли наша компания сроки изготовления продукции?

- а) всегда соблюдает;
- б) как правило, соблюдает;
- в) часто не соблюдает;
- г) постоянно не соблюдает.

4. Как быстро происходит согласование заявки на изготовление продукции с менеджером?

- а) 1 ч;
- б) 1 рабочий день;
- в) 2–3 рабочих дня;
- г) в течение рабочей недели;
- д) более 1-й рабочей недели.

5. Оцените вежливость сотрудников нашей компании (насколько вежливы сотрудники компании в общении с Вами):

- а) всегда вежливы;
- б) скорее вежливы, чем наоборот;
- в) абсолютно вежливы;
- г) не задумывался над этим.

6. Оцените компетентность специалистов компании при консультировании Вас в области полиграфии?

- а) консультации всегда грамотны;
- б) консультации, как правило, грамотны;
- в) консультации не грамотны, специалист не знает о чем говорит;
- г) подобные консультации я не получаю.

7. Каков уровень цен на изготовление продукции в нашей компании?

- а) цены ниже, чем у других компаний;
- б) цены на том же уровне, что и у других компаний;
- в) цены выше, чем у других компаний.
- г) затрудняюсь ответить на данный вопрос.

8. Оцените в общем качество поставляемой Вам продукции:

- а) продукция качественная, претензий нет;
- б) редко продукция имеет незначительные недостатки;
- в) часто продукция имеет недостатки.

9. Удовлетворены ли Вы ассортиментом продукции/услуг, предлагаемых нашей компанией?

- а) да, ассортимент полностью удовлетворяет;
- б) да, но есть пожелания расширить данный ассортимент;
- в) ассортимент продукции недостаточный;
- г) ассортимент очень широкий, трудно сделать выбор;
- д) не знаком со всем ассортиментом продукции, поэтому затрудняюсь ответить на данный вопрос.

10. Назовите причины, по которым Вы выбрали нашу компанию в качестве поставщика полиграфической продукции/услуг (можно выделить несколько вариантов ответов):

- а) наилучшее сочетание цены и качества;
 - б) более низкая цена по сравнению с другими производителями;
 - в) оперативность поставки;
 - г) другое _____
-

11. Как Вы считаете, что можно было бы улучшить в работе нашей организации?

12. Каким образом, из каких источников Вы узнали о нашей компании?

- а) со мной созвонился менеджер по продажам;
 - б) с помощью Интернет;
 - в) из специализированных справочников;
 - г) по совету знакомых, друзей;
 - д) на специализированных мероприятиях (выставки, конференции и т.д.);
 - е) другое _____
-

Спасибо за участие!!!

Реализация системного подхода на предприятии общественного питания

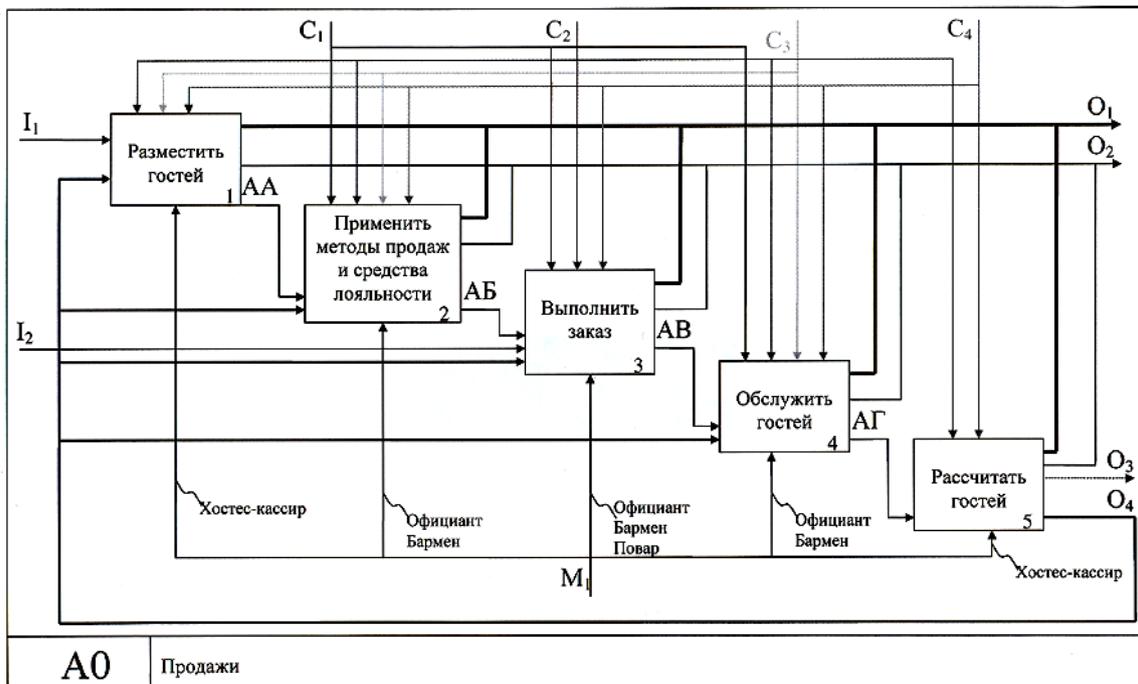


Таблица условных обозначений

Условное обозначение	Расшифровка
I ₁	Гости
I ₂	Продукция (сырье для приготовления блюд и напитков)
C ₁	Меню, карта вин, технико-технологические карты
C ₂	Должностные инструкции
C ₃	«Стандарт обслуживания»
O ₁	Выручка
O ₂	Настроение гостей
O ₃	Команды на списание
O ₄	Отчеты (анкеты, устные замечания, отзывы в книге жалоб и предложений в Интернет)
M ₁	Сотрудники предприятия (хостес-кассир, бармен, официанты, повара)
AA	Сигнал о готовности сделать заказ или получить консультацию по меню, карте вин
AB	Заказ
AB	Блюда, напитки, услуги
AG	Счет

Таблица 2

Цели подпроцессов процесса «Продажи» ресторана и параметры их измерения

Подпроцесс	Цель подпроцесса	Параметры для измерения подпроцесса	Владелец подпроцесса
1. Размещение гостей	Удержать гостя в ресторане Придать ощущение заботы Выяснить причину визита	Срок от момента входа в ресторан до первого контакта с персоналом Количество неразмещенных гостей, покинувших ресторан Количество положительных отзывов и жалоб по размещению	Хостес-кассир
2. Применение методов продаж и средств лояльности при получении заказа	Получить максимально возможную сумму счета и расположить гостей к себе с целью получения в дальнейшем чаевых	Выручка за период (день, неделю, месяц) Структура выручки по точкам продаж	Официант Бармен*
3. Выполнение заказа	Приготовить блюда/напитки в соответствии с технико-технологической картой	Коэффициент неоправданных потерь при производстве Время приготовления продукции Уровень бракеража (бракераж – это проверка готовой продукции с целью установления наличия или отсутствия брака) Продолжительность цикла выполнения заказа Количество отказов в выполнении заказа	Официант Бармен*

Продолжение прил. В

Окончание табл. 2

Подпроцесс	Цель подпроцесса	Параметры для изменения подпроцесса	Владелец подпроцесса
4. Обслуживание гостей	Обеспечить уют и полноценный отдых в ресторане	Сумма среднего чека Количество гостей по категориям (случайные, постоянные, повторные) Количество положительных отзывов и жалоб Процент удовлетворения претензии посетителя Уровень удовлетворения спроса Количество оказанных дополнительных услуг Выручка по дополнительным услугам (доставка, консультации, банкеты и др.)	Официант Бармен*
5. Расчет гостей	Правильно и своевременно провести расчет счета	Период времени с того момента, как фолдер забрали со стола до его возвращения гостю Количество допущенных ошибок при расчете	Хостес-кассир
6. Совершенствование бизнес-процесса «продажи»	Рост выручки	Прирост выручки в результате внедрения улучшений Результативность решения проблем Количество внедренных улучшений	Менеджер

Примечание. * В зависимости от того, куда разместил хостес-кассир гостя, определяется владелец подпроцесса (если в баре – бармен, если в зале – официант).

Таблица 3

Характеристика параметров качества бизнес-процесса «Продажи»

Подпроцесс	Параметры для измерения	Метод определения параметра	Периодичность измерения параметра
1. Размещение гостей	Срок от момента входа в ресторан до первого контакта с персоналом	Измерительный Расчетный	По возможности
	Количество неразмещенных гостей, покинувших ресторан	Регистрационный	По необходимости
	Количество положительных отзывов и жалоб по размещению	Регистрационный	По необходимости
2. Применение методов продаж и средств лояльности при получении заказа	Выручка за период (день, неделю, месяц)	Расчетный	1 раз в период
	Структура выручки по точкам продаж	Расчетный	1 раз в месяц
3. Выполнение заказа	Коэффициент неоправданных потерь при производстве	Измерительный Расчетный	1 раз в месяц
	Время приготовления продукции	Измерительный Расчетный	1 раз в неделю
	Уровень бракеража (бракераж – это проверка готовой продукции с целью установления наличия или отсутствия брака)	Органолептический Расчетный	Ежедневно
	Продолжительность цикла выполнения заказа	Измерительный Расчетный	По необходимости
	Количество отказов в выполнении заказа	Регистрационный	1 раз в день

Продолжение прил. В

Окончание табл. 3

Подпроцесс	Параметры для измерения	Метод определения параметра	Периодичность измерения параметра
4. Обслуживание гостей	Количество оказанных дополнительных услуг	Регистрационный	По необходимости
	Сумма среднего чека	Расчетный	По необходимости
	Количество гостей по категориям (случайные, постоянные, повторные)	Регистрационный	Ежедневно
	Процент удовлетворения претензии посетителя	Расчетный	По мере возникновения
	Уровень удовлетворения спроса	Экспертный	Ежедневно
	Выручка по дополнительным услугам (доставка, консультации, банкеты и др.)	Расчетный	По мере возникновения
5. Расчет гостей	Количество положительных отзывов и жалоб	Регистрационный	По возможности
	Период времени с того момента, как фолдер забрали со стола до его возвращения гостю	Измерительный	По возможности
	Количество допущенных ошибок при расчете	Расчетный	По необходимости
6. Совершенствование бизнес-процесса «продажи»	Прирост выручки в результате внедрения улучшений	Расчетный	1 раз в месяц
	Результативность решения проблем	Экспертный	1 раз в неделю
	Количество внедренных улучшений	Регистрационный	1 раз в месяц

Нормативные значения параметров подпроцессов процесса «Продажи»

Параметры подпроцессов	Нормативные значения параметров подпроцессов	Источник данных
Срок от момента входа в ресторан до первого контакта с персоналом	Не более 30 сек	Стандарт обслуживания
Период времени с того момента, как фолдер забрали со стола до его возвращения гостю	Не более 7 мин	Стандарт обслуживания
Выручка за день в июне	60 000 р.	Приказ о плане на месяц
Выручка за неделю в июне	450 000 р.	Приказ о плане на месяц
Выручка за месяц в июне	1 800 000 р.	Приказ о плане на месяц
Структура выручки по точкам продаж	6 стейков в день	Приказ о плане продаж
Время приготовления пасты «Карбонара»	Не более 15 мин	Технико-технологическая карта
Время приготовления салата «Цезарь»	Не более 10 мин	Технико-технологическая карта
Время приготовления коктейля «Венициано»	Не более 2 мин	Технико-технологическая карта
Бракераж	Соответствует/не соответствует	Технико-технологическая карта
Продолжительность цикла исполнения заказа («Венециано», «Цезарь», «Карбонара»)	Не более 28 мин	Технико-технологическая карта
Количество гостей по категориям (случайные, постоянные, повторные)	Идет в сравнении настоящего периода с прошлым	R-keeper Официанты

Продолжение прил. В

Окончание табл. 4

Параметры подпроцессов	Нормативные значения параметров подпроцессов	Источник данных
Количество неразмещенных гостей, покинувших ресторан	Стремится к 0	Стандарт обслуживания
Процент удовлетворения претензии посетителя	100%	Книга отзывов
Средний чек	Не менее 2 000 р.	Стандарт обслуживания
Количество внедренных улучшений	Не равно 0	Должностная инструкция
Количество допущенных ошибок при расчете	Стремится к 0	Стандарт обслуживания
Выручка по дополнительным услугам	100000 рублей	Приказ директора
Уровень удовлетворения спроса	Отсутствие претензий и позиций продукции в стоп-листе	Книга отзывов Стоп-лист

Таблица 5

Нормативные и фактические значения параметров подпроцессов бизнес-процесса «Продажи»

Параметры подпроцессов	Нормативные значения	Фактические значения
Срок от момента входа в ресторан до первого контакта с персоналом	Не более 30 сек	45 мин
Период времени с того момента, как фолдер забрали со стола до его возвращения гостю	Не более 7 мин	10 мин
Выручка за день в июне	60 000 р.	54 700 р.
Выручка за неделю в июне	450 000 р.	395 000 р.
Выручка за месяц в июне	1 800 000 р.	1/2 июня 821 000 р.
Структура выручки по точкам продаж	6 стейков в день	7 стейков в день
Время приготовления пасты «Карбонара»	Не более 15 мин	10 мин
Время приготовления салата «Цезарь»	Не более 10 мин	11 мин
Время приготовления коктейля «Венициано»	Не более 2 мин	1 мин
Бракераж	Соответствует/не соответствует	Таблица ...
Количество внедренных улучшений	Не равно 0	—
Количество допущенных ошибок при расчете	Стремится к 0	—

Стандарты обслуживания на примере магазина «Водяной»

Стандарты		Запрещается	
1. Одежда			
1	Сотрудник должен быть одет в форменную одежду. К форменной одежде относятся: куртка/жилет/футболка с логотипом «Водяной». Форма должна быть всегда чистой и хорошо отглаженной. Присутствие бейджа с именем, фамилией и наименованием должности обязательно на левой стороне униформы	1	Надевать грязную, мятую, неопрятную одежду. Быть без бейджа, крепить его к горловине или воротнику
2	Сотрудник обязан поддерживать чистоту и аккуратность одежды перед каждым выходом на работу и в течение всего рабочего дня	2	Закатывать рукава фирменной куртки
2. Обувь			
1	Обувь сотрудника должна по стилю и цвету подходить к форменной одежде, желательны неяркие классические модели. Обувь должна выглядеть аккуратно, перед выходом в торговый зал обязательно приводится в порядок. Каблук средний или низкий, закрытый носок	1	Надевать сланцы, тапки. Находиться в торговом зале в грязной обуви
3. Общий внешний вид, прическа, парфюм			
Сотрудники обязаны:			
1	Иметь аккуратную прическу	1	Грязные волосы, окраска в яркие неформальные цвета (красный, зеленый, синий и т.д.)
2	Быть всегда гладко выбритым (мужчины)	2	Иметь запах лука, чеснока, пота, алкоголя, остаточных явлений алкоголя (перегара)
3	Использовать нейтральный макияж	3	Применять парфюмерию с очень резким запахом
4	Следить за свежестью дыхания, особенно, это касается курящих	4	Жевать резинку во время работы с клиентами
5	Применять ненавязчивый парфюм		
6	Руки и ногти должны быть чистыми		

Стандарты		Запрещается	
4. Общие положения			
1	Продавец держит в поле своего внимания клиента, находящегося в торговом зале. Выражает готовность к контакту	1	Пристально следить взглядом за входящим клиентом, следовать за ним «по пятам»
2	Продавец начинает обслуживание по первому сигналу клиента – проявлению заинтересованности в контакте, но не позднее, чем через 1 мин после входа клиента в магазин	2	Вести громкие разговоры – через зал, через головы клиентов (в том числе и на производственные темы) с коллегами
3	При появлении в торговом зале клиента, продавец прекращает регламентные работы (раскладка товара, уборка помещения, мытье витрин и т.д.)	3	Собираться группами более 2 чел.
4	Любое отсутствие продавца в торговой зоне (обед/перекур) согласовывается со старшим продавцом или лицом его замещающим	4	Игнорировать клиента. Не обращать внимание на клиента, находящегося в магазине
		5	Превышать согласованное время для перерыва на обед
		6	Допускать яркие эмоциональные проявления как отрицательные, так и положительные (громкий смех, крик)
		7	Критиковать коллег, товар в присутствии клиентов
		8	Выяснить между собой, кто будет обслуживать клиента
5. Местонахождение продавца			
1	При входе клиента в магазин продавец должен находиться в зоне видимости клиента	1	Подходить к клиенту со спины (за исключением случаев, когда другое месторасположение невозможно)
2	При диалоге с клиентом продавец выбирает оптимальную дистанцию (от 45 до 120 см)	2	Нарушать личное пространство клиента, подходить ближе, чем на 45 см

Окончание прил. Г

Стандарты	Запрещается
6. Позы и жесты продавца	
1 Продавец при общении с клиентом находится в открытой позе: руки расположены свободно вдоль туловища, корпус тела направлен в сторону собеседника, мимика лица доброжелательная, поддерживает зрительный контакт, взгляд заинтересованный	1 Находиться в закрытой позе (перекрещенные руки/ноги, руки в карманах, пальцы в карманах, руки сцеплены за спиной/ за головой)
2 Указывающие жесты продавец делает всей ладонью, развернутой вверх. Допускается держать ручку или маркер в руке	2 Использовать жесты и позы превосходства (руки в бок, жесты указательным пальцем и т.д.)
	3 Опирается и облокачиваться о столы, стенды, столбы, витрины
	4 Принимать пищу, пить, жевать жевательную резинку в торговом зале
7. Речь	
1 Речь продавца должна быть грамотной и понятной клиенту	1 Использовать в разговоре с клиентом слова-паразиты («на самом деле», «как бы» и др.), вульгаризмы («типа», «конкретно» и др.), диалектические слова (открылася, уселася и др.)
2 Все технологические термины должны быть разъяснены клиентам	2 Использовать много сложно-технологических терминов, не поясняя их значение
3 Интонации – доброжелательные и заинтересованные	3 Разговаривать с клиентом: на повышенных тонах; с равнодушием; с раздражением; с пренебрежением и т.д.
4 Изначально обращаться ко всем клиентам на «Вы», независимо от возраста	4 Использовать обращения «девушка», «мужчина» и т.п. (заменить обращения на безличные – «Вы» или обращаться по имени если клиент представился)
5 Обращаться к клиенту на «Ты» необходимо в случаях, когда клиент сам предлагает перейти на «Ты»	5 Применять уменьшительные суффиксы («шланчик», «насосик», «кабиночка»)

Оглавление

Введение.....	3
----------------------	----------

Глава 1. Теоретические основы

управления качеством услуг	7
1.1. Сущность и роль качества.....	7
1.2. Значение управления качеством в условиях рыночной экономики.....	12
1.3. Основные понятия по управлению качеством	16
1.4. Основные понятия, связанные с услугами	21
1.5. Подходы к управлению качеством услуг	25
1.5.1. Модель «Gar».....	26
1.5.2. Модель «SERVQUAL».....	29
1.5.3. Модель «зона толерантности».....	30
1.5.4. Модель «нейтральных зон»	31
1.5.5. Типология эффективности элементов обслуживания	31
1.5.6. Метод «Модель Кано».....	33

Глава 2. Всеобщее управление качеством

в сфере услуг – новая методология управления 36	36
2.1. Анализ состояния сферы услуг в Свердловской области	36
2.2. Сравнение традиционной и новой модели управления....	40
2.3. Удовлетворенность потребителей и способы конкурентной борьбы	45
2.4. Лидерство руководства – элемент стратегии TQM и принцип системы менеджмента качества	50
2.5. Система углубления знаний для понимания и практического применения TQM. Качества руководителя	53
2.6. Акцент на потребителя – важнейший элемент стратегии TQM	57
2.7. Новая концепция управления человеческими ресурсами	64
2.8. Системный подход – элемент стратегии TQM и принцип системы менеджмента качества	69
2.9. Процессный подход – элемент стратегии TQM	70

2.10. Непрерывное (постоянное) улучшение – элемент стратегии TQM	73
2.11. Вовлеченность всех работников – элемент стратегии TQM	75
2.12. Базирование решений на фактах – элемент стратегии TQM	79
2.13. Взаимовыгодные отношения с поставщиком – элемент стратегии TQM	82
2.14. Использование основных инструментов качества для повышения качества услуг	88

Глава 3. Необходимость внедрения систем менеджмента качества в организациях сферы услуг..... 94

3.1. Необходимость и содержание системного подхода к управлению качеством	94
3.2. Необходимость внедрения систем менеджмента качества в организациях сферы услуг	96
3.3. Сущность системы менеджмента качества	103
3.4. Документация системы менеджмента качества	107
3.4.1. Структура документации системы менеджмента качества	108
3.4.2. Руководство по качеству	109
3.4.3. Политика в области качества	112
3.4.4. Программы качества	114
3.4.5. Протоколы качества	115
3.4.6. Стандарты предприятия, методики и планы качества	116
3.4.7. Положение о структурных подразделениях и должностные инструкции	118
3.5. Процессный подход	118
3.6. Особенности управления качеством процесса предоставления услуги	121
3.7. Эффект от внедрения систем менеджмента качества	129

Глава 4. Обеспечение качества услуг путем внедрения стандартов ISO серии 9000 ... 132

4.1. Философия стандартов ISO серии 9000	132
4.2. Обеспечение качества путем внедрения стандартов ISO серии 9000	135
4.3. Краткая характеристика международных стандартов ISO серии 9000:2008	137
4.4. Внедрение и поддержание системы менеджмента качества на соответствие стандарта ISO серии 9001:2008	143

Заключение 146

Библиографический список..... 148

Приложение А. Анкеты инструмента SERVQUAL	155
Приложение Б. Анкета удовлетворенности потребителей качеством полиграфических услуг	158
Приложение В. Реализация системного подхода на предприятии общественного питания.....	162
Приложение Г. Стандарты обслуживания на примере магазина «Водяной»	171

Научное издание

Протасова Людмила Геннадьевна
Плиска Ольга Владимировна

**УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ
В СФЕРЕ УСЛУГ**

Монография

Редактор и корректор *М. Б. Ширяева*

Компьютерная верстка *Н. И. Якимовой*

Поз. 295. Подписано в печать 08.12.2010.

Формат бумаги 60 × 84 ¹/₁₆. Гарнитура «Таймс». Бумага офсетная.

Печать плоская. Уч.-изд. л. 8,5. Усл. печ. л. 10,23.

Заказ 846. Тираж 500 экз.

Издательство Уральского государственного экономического университета
620144, Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной воли, 62/45

Отпечатано с готового оригинал-макета в подразделении оперативной полиграфии
Уральского государственного экономического университета