

П-29
Л.В. БАУМГАРТЕН

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ В ТУРИЗМЕ ПРАКТИКУМ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ



КНОРУС

Л.В. БАУМГАРТЕН

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ В ТУРИЗМЕ ПРАКТИКУМ

Рекомендовано
Учебно-методическим центром
«Классический учебник»
в качестве **учебного пособия**
для студентов высших учебных заведений



МОСКВА
2008

УДК 338.48:006(075.8)

ББК 65.433-823.2я73

Б29

Рецензенты:

Ю.Б. Башин, д-р техн. наук, проф.,

М.А. Комаров, д-р техн. наук, д-р экон. наук, проф.

Баумгартен Л.В.

Б29

Управление качеством в туризме. Практикум : учебное пособие / Л.В. Баумгартен. — М. : КНОРУС, 2008. — 288 с.

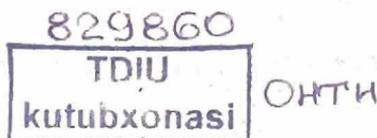
ISBN 978-5-85971-828-3

Содержит систематизированный минимум теории и набор заданий, позволяющих раскрыть с позиций практического пользователя наиболее важные стороны управления качеством в туризме, включая использование методов квалиметрии и экспертных методов для оценки уровня качества и конкурентоспособности организаций и услуг, методов оценки удовлетворенности потребителей, методов планирования и управления качеством и анализа процесса; подходы к изучению и практическому использованию базовых систем менеджмента качества, основанных на международных стандартах ИСО 9000:2000, всеобщем управлении качеством (TQM), концепции «Шесть сигм»; самооценку деятельности организаций на основе критериев премий по качеству; оценку результативности и эффективности систем менеджмента качества.

Для студентов, аспирантов, преподавателей, специалистов-управленцев, а также всех, интересующихся вопросами управления качеством.

УДК 338.48:006(075.8)

ББК 65.433-823.2я73



ISBN 978-5-85971-828-3

© Баумгартен Л.В., 2008

© ЗАО «КноРус», 2008

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
1. ВВЕДЕНИЕ В ДИСЦИПЛИНУ «УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ»	
1.1. Основные понятия и определения	8
1.2. Информационная база для анализа проблем качества организаций туризма	9
1.3. Классификация и классификаторы услуг, классификация организаций в области туризма	11
1.4. Практические задания	13
Задание 1	13
Задание 2	16
Задание 3	18
Задание 4	21
2. МЕТОДЫ КВАЛИМЕТРИИ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ УРОВНЯ КАЧЕСТВА	
2.1. Определение, сущность и показатели оценки уровня качества услуг	29
2.2. Технология экспертной оценки услуги	30
2.3. Методы оценки уровня качества услуги (методы квалиметрии)	31
2.4. Практические задания	32
Задание 5	32
Задание 6	35
Задание 7	37
Задание 8	41
Задание 9	44
3. КАЧЕСТВО И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИЙ И УСЛУГ	
3.1. Определение понятия конкурентоспособности	48
3.2. Показатели (факторы), определяющие конкурентоспособность	48
3.3. Методы, используемые для определения конкурентоспособности	49

3.4. Практические задания	51
Задание 10	51
Задание 11	56
Задание 12	58
Задание 13	60
Задание 14	65
Задание 15	69
Задание 16	71
4. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ КАЧЕСТВОМ УСЛУГ И КАЧЕСТВОМ ОБСЛУЖИВАНИЯ	
4.1. Ориентация на потребителя	75
4.2. Подходы и методы изучения, анализа и оценки удовлетворенности потребителей	76
4.3. Практические задания	78
Задание 17	78
Задание 18	81
Задание 19	84
Задание 20	86
Задание 21	90
Задание 22	95
5. ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ (ПЛАНИРОВАНИЯ) КАЧЕСТВА И АНАЛИЗА ПРОЦЕССА (ПОСТОЯННОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ)	
5.1. Инструменты и приемы, используемые в области качества	101
5.2. Семь инструментов управления и планирования	107
5.3. Практические задания	108
Задание 23	108
Задание 24	110
Задание 25	112
Задание 26	115
Задание 27	119
Задание 28	122
Задание 29	129
Задание 30	131
5.4. Метод развертывания (распределения) функций качества (QFD, РФК) и концепция дома качества	133
5.5. Практические задания	135
Задание 31	135
Задание 32	139
Задание 33	144

5.6. Инструменты анализа процесса (семь инструментов, использующих статистические приемы)	149
5.7. Практические задания	149
Задание 34	149
Задание 35	156
Задание 36	159
Задание 37	160
Задание 38	163
Задание 39	165
Задание 40	169
Задание 41	170

6. СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В СООТВЕТСТВИИ С МЕЖДУНАРОДНЫМИ СТАНДАРТАМИ ИСО 9000:2000

6.1. Состав и назначение международных стандартов ИСО 9000:2000	177
6.2. Принципы менеджмента качества	178
6.3. Модель системы менеджмента качества, основанная на процессном подходе	178
6.4. Практические задания	179
Задание 42	179
Задание 43	183
Задание 44	184
Задание 45	186
Задание 46	189
Задание 47	192
Задание 48	194
Задание 49	196
Задание 50	200
Задание 51	204

7. БАЗОВЫЕ КОНЦЕПЦИИ ВСЕОБЩЕГО УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ (TQM), НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРЕМИЙ ПО КАЧЕСТВУ, «ШЕСТЬ СИГМ»

7.1. Концепция всеобщего управления качеством	213
7.2. Национальные премии по качеству и самооценка деятельности организаций на основе критериев премий по качеству	215
7.3. Концепция «Шесть сигм»	216
7.4. Практические задания	218
Задание 52	218
Задание 53	221

Задание 54	225
Задание 55	232

8. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

8.1. Проблема оценки эффективности системы менеджмента качества	237
8.2. Практические задания	237
Задание 56	237
Задание 57	240
Задание 58	243

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1	245
Приложение 2	252
Приложение 3	255
Приложение 4	257
Приложение 5	260
Приложение 6	267
Приложение 7	270
Приложение 8	273
Приложение 9	275
Приложение 10	278

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	281
--------------------------------	------------

Практикум направлен на закрепление основных разделов дисциплины «Управление качеством», изучаемых в области туризма в высших учебных заведениях, и содержит краткие теоретические сведения по управлению качеством. В конце каждого раздела даны практические задания, в которые включены теоретические предпосылки, алгоритм выполнения (рекомендации пользователям для самостоятельной работы) и примеры проведения расчетов и анализа полученных результатов. При выполнении задания необходимо ориентироваться на приведенные примеры в каждом задании, обязательное описание совершаемых действий и подробный анализ полученных результатов.

Практикум может быть использован для самостоятельного изучения теории управления качеством с учетом анализа нормативных документов, приведенных в издании; закрепления приобретенных теоретических знаний посредством выполнения практических заданий, приведенных в разделах практикума; отбора и проработки наиболее интересных заданий без предварительного изучения теории, так как каждое задание содержит необходимый минимум теоретических знаний и может быть выполнено без обращения к дополнительной литературе.

Практикум рекомендован преподавателям, проводящим семинарские занятия, контрольные работы, в том числе в системе текущего контроля успеваемости в рамках модульно-рейтинговой системы, а также студентам, самостоятельно изучающим данную дисциплину.

ВВЕДЕНИЕ В ДИСЦИПЛИНУ «УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ»

1.1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Качество производства товаров и оказания услуг актуально в любой сфере деятельности, в том числе и в области туризма. Предприятия любой формы собственности, не уделяющие внимания вопросам качества, в рыночных условиях не смогут обеспечить конкурентоспособность своей продукции или услуг. Основой конкурентоспособности является качество.

В начале перехода страны на рыночные условия Госстандарт поставил стратегическую задачу повышения качества товаров и услуг через решение проблем стандартизации, сертификации и метрологии.

Стандартизация — это упорядочение деятельности в любой области; выявление оптимального решения и отражение его в нормативных документах.

Сертификация — оценка третьей, независимой стороной соответствия качества продукции (услуг), производств, систем качества, требования нормативных документов.

Метрология — наука об измерениях, методах и средствах обеспечения их единства и способах достижения требуемой точности.

К этим направлениям деятельности необходимо добавить еще квалитметрию.

Квалитметрия — это научная область, объединяющая количественные методы оценки качества товаров и услуг.

Другим важным направлением в решении задач качества в организациях является разработка и внедрение системного подхода к управлению качеством, который в настоящее время реализуется в организациях с использованием методологии, нашедшей отражение в системе международных стандартов ИСО серии 9000:2000, организации бизнеса на основе всеобщего управления качеством (Total Quality Management), российской национальной и других премиях по качеству, подходе, направленном на поиск и устранение причин брака и ошибок в производственных процессах, известных под названием «Шесть сигм», различных интегрированных системных подходах, основанных на использовании совмещения разных методологий.

Основные понятия, связанные с качеством, содержатся в ГОСТ Р ИСО 9000-2001 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» и в ГОСТ Р 50646-94 «Услуги населению. Термины и определения». Все термины, приведенные в ГОСТ Р ИСО 9000-2001, подразделяются на термины, относящиеся к качеству, менеджменту, организации, процессам и продукции, характеристикам, соответствию, документации, оценке, аудиту (проверке), обеспечению качества процессов измерения. Наиболее важные термины с точки зрения изучаемого предмета отражены в приложении 1.

Между понятиями существуют определенного рода связи, которые имеют и графическое представление. Рассматриваются три вида связей между понятиями, используемыми в области качества:

- 1) родовидовая (графически изображается в виде веера или дерева без стрелок);
- 2) партитивная (графически изображается в виде грабель);
- 3) ассоциативная (графически изображается одной чертой со стрелками с каждого конца).

ГОСТ Р 50646-94 содержит терминологию, распределенную по разделам: общие понятия, стандарты и нормативы, понятия в области стандартизации работ, понятия в области сертификации услуг, понятия в области управления качеством услуг. Наиболее важные термины данного документа с точки зрения изучаемого предмета отражены в приложении 2.

1.2. ИНФОРМАЦИОННАЯ БАЗА ДЛЯ АНАЛИЗА ПРОБЛЕМ КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИЙ ТУРИЗМА

Туристические организации действуют в условиях жесткой конкуренции, определяемой по М. Портеру пятью основными группами конкурентных сил, поэтому для принятия правильных решений в области качества необходимо ориентироваться как на внутреннюю, так и на внешнюю информацию.

Для получения объективной информации о внешней и внутренней среде организации следует привлекать как можно больше источников этой информации.

Источниками внешней информации могут служить, например, обзоры рынка и аналитические материалы открытой печати; анализ рекламы конкурирующих организаций; статистическая информация по отраслям деятельности; заказные маркетинговые исследования; суждения экспертов; материалы статистической и финансовой отчетности конкурентов; данные стандартов и других нормативных документов, в соответствии с которыми ведется деятельность организаций.

Перечисленные источники внешней информации являются основными и для туристических организаций. Важной особенностью туристических организаций является их открытость, т.е. всегда имеется возможность ознакомиться с любыми новинками турбизнеса в открытой печати, из справочных материалов по маршруту, рекламных проспектов и буклетов, прайс-листов, развернутых ценовых предложений, договоров с клиентами.

Важными *источниками внутренней информации* организации являются данные опросов о требованиях потребителей; статистические данные о производстве и продажах; исследования и отчеты за предыдущие периоды деятельности; финансовая отчетность, бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках и приложения к ним; данные внутренних и внешних аудитов организации; результаты анкетирования и интервьюирования сотрудников организации и др.

Особую роль среди этих источников информации в области управления качеством играют законодательные акты, правительственные постановления, стандарты и другие нормативные документы, ведомственные приказы и распоряжения, в которых содержатся требования к качеству и безопасности туристских услуг, к организациям туризма, предъявляемые к ним при их повседневной работе, а также требования, которые необходимо соблюдать, для сертификации услуг, технологических процессов оказания услуг, систем управления качеством, а также при установлении категории (типа) организаций.

Регулирование услуг туроператоров и турагентов осуществляется следующими основными нормативными документами:

- Федеральным законом от 26 декабря 1996 г. № 126-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации»;
- Федеральным законом от 5 февраля 2007 г. № 12-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон „Об основах туристской деятельности в Российской Федерации“»;
- ГОСТ Р 52113-2003 «Услуги населению. Номенклатура показателей качества»;
- ГОСТ 28681.0-90 «Стандартизация в сфере туристско-экскурсионного обслуживания. Общие положения»;
- ГОСТ Р 50690-2000 «Туристские услуги. Общие требования»;
- ГОСТ Р 50644-94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Требования к обеспечению безопасности туристов и экскурсантов»;

- ГОСТ Р 50681-94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Проектирование туристских услуг»;
- СтОО 01-03 «Порядок и правила предоставления туристских услуг. Общие положения» (стандарт Российской ассоциации социального туризма и Национальной туристской ассоциации).

Услуги средств размещения дополнительно регулируются следующими документами:

- постановлением Правительства Российской Федерации от 25 апреля 1997 г. № 490 «Об утверждении правил предоставления гостиничных услуг»;
- ГОСТ Р 51185-98 «Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования»;
- распоряжением Правительства Российской Федерации от 15 июля 2005 г. № 1004-р «Об утверждении системы классификации гостиниц и других средств размещения» (введенным приказом Ростуризма от 21 июля 2005 г. № 86);
- СтОО РАСТ 02-04 «Гостиничный стандарт РАСТ. Основные положения».

Регулирование услуг общественного питания осуществляется следующими нормативными документами:

- ГОСТ Р 50647-94 «Общественное питание. Термины и определения»;
- ГОСТ Р 50764-95 «Услуги общественного питания. Общие требования»;
- ГОСТ Р 50763-95 «Общественное питание. Кулинарная продукция, реализуемая населению. Общие технические условия»;
- ГОСТ Р 50762-95 «Общественное питание. Классификация предприятий»;
- ГОСТ Р 50935-96 «Общественное питание. Требования к обслуживающему персоналу»;
- ОСТ 28-1-95 «Общественное питание. Требования к производственному персоналу».

1.3. КЛАССИФИКАЦИЯ И КЛАССИФИКАТОРЫ УСЛУГ, КЛАССИФИКАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ В ОБЛАСТИ ТУРИЗМА

Классификация услуг используется при разработке требований к качеству и определении номенклатуры показателей качества новой услуги; оценки ее уровня качества; решении множества других задач.

При этом для новой услуги необходимо найти аналог из группы однородных услуг, т.е. такую однородную услугу, которая обладает наилучшими показателями качества. Выбранная в качестве аналога однородная услуга — это услуга, имеющая наилучшие показатели качества, единое функциональное назначение, методы контроля и испытаний, что и новая услуга. Их качество оценивается одними и теми же показателями.

Классификация туристских услуг и услуг общественного питания отражена соответственно в ГОСТ Р 50690-2000 и ГОСТ Р 50764-95. В этих же стандартах закреплены требования к качеству и безопасности данных услуг. В свою очередь требования к услугам средств размещения приведены в ГОСТ Р 51 185-98.

Подробная классификация услуг туризма содержится в специальных классификаторах, которые позволяют установить группы однородных услуг.

«Общероссийский классификатор видов экономической деятельности, продукции и услуг» ОК 004-93 (ОКДП) представляет собой систематизированный свод классификационных группировок соответствующих объектов классификации и предназначен для использования в качестве единого языка общения производителей и потребителей продукции и услуг для описания и регулирования национальной экономики Российской Федерации.

В едином кодовом пространстве ОКДП объединена классификация по трем объектам: видам экономической деятельности; продукции; услугам.

Принятый в ОКДП семирязрядный код (четыре разряда — высшие классификационные группировки для классификации видов экономической деятельности, три низших разряда — для классификации продукции и услуг) позволяет описать и закодировать практически все известные виды экономической деятельности, продукции и услуг.

Разделы А, В, С, D ... по международной классификации МСОК делятся на подразделы — отрасли экономики, например, раздел Н — услуги гостиниц и ресторанов и в рамках этого раздела: 55 — деятельность гостиниц и ресторанов; 55100 — деятельность гостиниц, moteлей, площадок для кемпингов и прочих мест кратковременного проживания.

При классификации продукции и услуг к кодам соответствующего раздела добавляются еще по одной цифре кодов их класса, подкласса и вида, например услуги гостиниц — 5510010.

«Общероссийский классификатор услуг населению» ОК002-93 (ОКУН) содержит 13 высших классификационных группировок ус-

луг. В эти группировки входит более 1500 наименований конкретных услуг. При классификации услуг выделяются группы, подгруппы, виды и контрольное число, например, 01 — бытовые услуги; 06 — туристско-экскурсионные услуги; 12 — услуги торговли и общественного питания (ОП), услуги рынков.

Классификация средств размещения и предприятий ОП приведена в следующих документах:

- ГОСТ Р 51185-98 «Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования»;
- СтОО РАСТ 02-04 «Гостиничный стандарт РАСТ. Основные положения»;
- распоряжении Правительства Российской Федерации от 15 июля 2005 г. № 1004-р «Об утверждении системы классификации гостиниц и других средств размещения» (введенным приказом Ростуризма от 21 июля 2005 г. № 86);
- ГОСТ Р 50762-95 «Общественное питание. Классификация предприятий».

1.4. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

ЗАДАНИЕ 1

Рассмотрите определения наиболее важных терминов (см. приложение 1) и определите виды связей между понятиями в области качества согласно ГОСТ Р ИСО 9000-2001 [20]; используя данные табл. 1.1, изобразите графически связи между вариантами исходных понятий в области качества.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Основные понятия, связанные с качеством, содержатся в ГОСТ Р ИСО 9000-2001. С момента опубликования международных стандартов ИСО серии 9000:2000 отменен ранее действовавший стандарт ИСО 8402 и терминология по управлению качеством теперь отражена в стандарте ИСО 9000:2000 (ГОСТ Р ИСО 9000-2001). Извлечения из данного стандарта приведены в приложении 1.

Терминология, отраженная в стандарте, строится на следующих принципах:

- независимые друг от друга понятия объединяются в упорядоченную и согласованную систему понятий в области системы менеджмента качества на основе анализа связей между ними;

- важная информация, относящаяся к понятию, но не являющаяся существенной для его описания, приводится в одном или нескольких примечаниях к определению;
- при замещении термина его определением с минимальными синтаксическими изменениями не должны затрагиваться значения текста;
- связи между понятиями основываются на иерархических отношениях между признаками видов таким образом, чтобы наиболее экономное описание понятия образовывалось путем наименования его видов и описания признаков, отличающих его от стоящих выше или соподчиненных понятий.

В области качества рассматриваются три вида связей между понятиями.

Родовидовая связь (естественная связь) отражает иерархическую связь родового (суперординатного, вышестоящего, обладающего высоким уровнем общности) понятия с видовыми (субординатными, соподчиненными понятиями), обладающими как родовыми, так и отличительными признаками. Например, родовым (суперординатным) понятием является документ, а видовыми понятиями служат нормативная и техническая документация, руководство по качеству, план качества, запись, документированная процедура, которые являются видовыми (субординатными) понятиями. Графически данную связь представляют в виде веера без стрелок (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Графическое представление родовидовой связи понятий

Партитивная связь отражает иерархическую связь между суперординатным (единым, целым) понятием и его субординатными понятиями (частями суперординатного понятия). Например, суперординатным (целым) понятием является менеджмент качества, а его субординатными понятиями (частями суперординатного понятия) являются планирование качества, управление качеством, обеспечение

качества, улучшение качества. Графически данную связь представляют в виде грабель без стрелок (рис. 1.2).

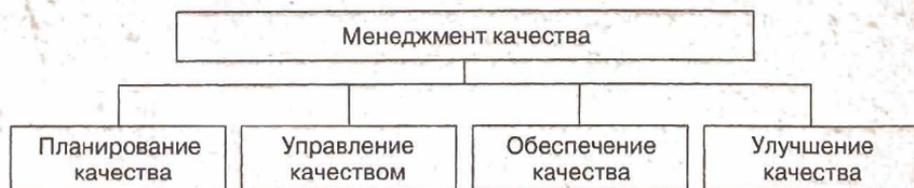


Рис. 1.2. Графическое представление партитивной связи понятий

Ассоциативная связь позволяет определить взаимосвязь между двумя понятиями в составе системы понятий. Ассоциативная связь изображается одной чертой со стрелками с каждого конца (рис. 1.3).

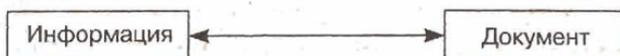


Рис. 1.3. Графическое представление ассоциативной связи понятий

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. Ознакомиться с направлениями, по которым представлена терминология в ГОСТ Р ИСО 9000-2001, а также с определениями наиболее важных терминов, приведенных в приложении 1 и в самом стандарте.
2. Дать общую оценку приведенному словарю терминов, используя следующие критерии:
 - целевое назначение терминологии;
 - полнота охвата терминологией направлений в области менеджмента качества;
 - принципы, по которым строится терминология;
 - наличие связей, существующих между понятиями, и их графическое представление.
3. Изобразить графически связи между вариантами исходных понятий в области качества, используя данные табл. 1.1 (требуется представить указанные связи с помощью графиков. Правильность графических изображений проверяется с использованием данных приложения А, приведенного в ГОСТ Р ИСО 9000-2001).

**Варианты исходных понятий в области качества
и возможные виды связей между понятиями**

№ варианта	Понятие	Возможный вид связи
1	Система менеджмента, менеджмент, менеджмент качества	Ассоциативная, родовидовая, партитивная
2	Система менеджмента качества, менеджмент качества, планирование качества	Ассоциативная, родовидовая, партитивная
3	Система, система менеджмента, менеджмент, менеджмент качества	Ассоциативная, родовидовая, партитивная
4	Менеджмент качества, улучшение качества, постоянное улучшение	Ассоциативная, партитивная
5	Менеджмент качества, обеспечение качества, результативность	Ассоциативная, родовидовая, партитивная
6	Процедура, процесс, проект, проектирование и разработка	Ассоциативная, партитивная
7	Продукция, процесс, проект, проектирование и разработка	Ассоциативная, партитивная
8	Заинтересованная сторона, поставщик, потребитель, организация	Ассоциативная, родовидовая, партитивная
9	Характеристика, характеристика качества, прослеживаемость	Ассоциативная, родовидовая, партитивная
10	Информация, документ, руководство по качеству	Родовидовая, ассоциативная

ЗАДАНИЕ 2

Рассмотрите определения наиболее важных терминов (см. приложение 2) и определите виды связей между понятиями в области качества согласно ГОСТ Р 50646-94 [10]; заполните табл. 1.2.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Терминология, приведенная в ГОСТ Р 50646-94, распространяется на направления, тесно связанные с качеством услуг или непосредственно относящиеся к управлению качеством, включая: общие поня-

тия, понятия в области стандартизации услуг, понятия в области сертификации услуг, понятия в области управления качеством услуг. В приложении 2 приведены основные термины рассматриваемого стандарта по указанным направлениям.

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. Ознакомиться с направлениями, по которым представлена терминология в ГОСТ Р ИСО 9000-2001, а также с определениями наиболее важных терминов, приведенных в приложении 2.
2. Дать общую оценку приведенному словарю терминов, используя следующие критерии:
 - целевое назначение терминологии, ее соответствие современным требованиям и области туризма;
 - полнота охвата терминологией направлений в области качества;
 - наличие идентичных терминов в данном стандарте и в ГОСТ Р ИСО 9000-2001 (сопоставить глубину раскрытия их содержания в определениях);
 - наличие (отсутствие) связей (по аналогии с ГОСТ Р ИСО 9000-2001) между понятиями по направлению «Понятия в области качества» (зафиксировать установленные связи между понятиями словесно и графически).
3. Заполнить табл. 1.2 (при групповой работе данная таблица заполняется совместными усилиями).

Таблица 1.2

Варианты исходных понятий в области качества

№ варианта	Понятие	Возможный вид связи
1	Услуга, материальная услуга, социально-культурная услуга	
2	Предоставление услуги, технологический процесс исполнения услуги, время исполнения услуги	
3	Время обслуживания, время исполнения услуги, правила обслуживания	
4	Стандарт на услугу, технический документ на услугу, технологический регламент на услугу	

№ варианта	Понятие	Возможный вид связи
5	Система сертификации услуг, система сертификации группы однородных услуг, орган по сертификации услуг	
6	Сертификация услуг, объект сертификации в сфере услуг, знак соответствия	
7	Качество услуги, качество обслуживания, свойство услуги	
8	Качество услуги, свойство услуги, показатель качества услуги	
9	Качество услуги, уровень качества услуги, система качества услуг	
10	Свойство услуги, показатель качества услуги, контроль качества услуги	

ЗАДАНИЕ 3

Изучите «Общероссийский классификатор услуг населению» (ОКУН) [24], определите коды, наименования услуг.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

ОКУН является составной частью Единой системы классификации и кодирования технико-экономической и социальной информации (ЕСКК ТЭИ). Классификатор разработан для решения следующих задач:

- развития и совершенствования стандартизации в сфере услуг населению;
- осуществления сертификации услуг с целью обеспечения безопасности жизни, здоровья потребителей и охраны окружающей среды, предотвращения причинения вреда имуществу потребителей;
- предоставления услуг населению предприятиями и организациями различных организационно-правовых форм собственности и гражданами-индивидуалами;
- гармонизации классификации услуг населению с международными классификациями;
- актуализации видов услуг с учетом новых социально-экономических условий в Российской Федерации.

Объектами классификации являются услуги населению, оказываемые предприятиями и организациями различных организационно-правовых форм собственности и гражданами-индивидуалами, использующими различные формы и методы обслуживания.

Классификатор используется для кодирования конкретных услуг при их разработке, сертификации, обобщении данных об оказании конкретных услуг на уровне конкретной организации и по аналогичным организациям в территориальном и отраслевом разрезах.

Для классификатора услуг населению принята иерархическая классификация с делением всего множества объектов на группы (две первые цифры в кодовом обозначении каждой услуги). Затем каждую группу делят на подгруппы (одна следующая цифра в кодовом обозначении услуги), которые в свою очередь делят на виды деятельности по целевому и функциональному назначению (одна последующая цифра в кодовом обозначении услуги). Последние две цифры в кодовом обозначении услуги характеризуют конкретную услугу. Дополнительно в отдельной графе к коду услуги добавляется контрольное число, которое позволяет определить, правильно ли указан код услуги.

Классификатор включает следующие группы: 01 — бытовые услуги; 02 — услуги пассажирского транспорта; 03 — услуги связи; 04 — жилищно-коммунальные услуги; 05 — услуги учреждений культуры; 06 — туристские и экскурсионные услуги; 07 — услуги физической культуры и спорта; 08 — медицинские услуги, санаторно-оздоровительные услуги, ветеринарные услуги; 09 — услуги правового характера; 10 — услуги банков; 11 — услуги в системе образования; 12 — услуги торговли и общественного питания, услуги рынков; 80 — прочие услуги населению.

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. Сравнить классификацию услуг по рассматриваемым направлениям, отраженную в ОКУН, с классификацией услуг, приведенной в ГОСТ Р-2000 «Туристские услуги. Общие требования» и в ГОСТ Р 50764-95, используя данные приложения 5 и 6.
2. Дать заключение о соответствии или несоответствии этих классификаций.
3. Заполнить табл. 1.3, используя код, контрольное число, конкретное наименование услуги.

**Исходные данные для определения кода
по наименованию услуги и наименования услуги по коду**

№ варианта	Код услуги	Контрольное число	Наименование услуги
1	061304	7	Услуги повара по изготовлению блюд и кулинарных изделий на дому
2	122201	3	Тур религиозный в составе услуг туроператора по организации въездного туризма
3	122301	7	Тур познавательный в составе услуг туроператора по организации внутреннего туризма
4	122104	6	Тур оздоровительный в составе услуг туроператора по организации въездного туризма
5	122105	1	Услуги по организации проживания туристов в составе отдельных услуг туроператора и турагента
6	122601	8	Услуги гостиниц (в том числе квартирного типа) в составе услуг гостиниц и аналогичных средств размещения
7	062201	0	Комплектация наборов кулинарной продукции в дорогу, в том числе туристам для самостоятельного приготовления кулинарной продукции
8	062102	1	Прокат столового белья, посуды, приборов, инвентаря в составе прочих услуг общественного питания
9	061203	8	Услуги официанта на дому в составе услуг по организации потребления
10	061601	1	Услуги по организации музыкального обслуживания в составе услуг по организации досуга

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

Вариант 1. Тур оздоровительный, относящийся к внутреннему туризму, согласно классификатору имеет код 061101 с контрольным числом 3, который складывается из сочетания двух цифр 06 (туристские услуги), следующей цифры 1 (услуги туроператора), последующей цифры 1 (по организации внутреннего туризма) и последних двух цифр 01 (тур оздоровительный).

Вариант 2. С другой стороны, если, например, известен код услуги 061202 с контрольным числом 2, то по классификатору можно установить, что этот код относится к туристической услуге (06), услуге туроператора (1), по организации выездного туризма (2), туру познавательному (02).

Вариант 3. Услуги питания ресторана имеют код 122101 с контрольным числом 2, который складывается из сочетания двух первых цифр 12 (услуги торговли и общественного питания, услуги рынков), следующей цифры 2 (услуги общественного питания), последующей цифры 1 (услуги питания) и последних двух цифр 01 (услуги питания ресторана).

ЗАДАНИЕ 4

Изучите нормативные документы, отражающие классификацию организаций и услуг в туризме, требования к ним [5, 13, 15, 18, 26, 27].

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Классификация организаций и услуг в туризме, требования к ним зафиксированы в нормативных документах. Перечислим основные стандарты.

ГОСТ Р 51185-98, согласно которому средства размещения подразделяются на коллективные средства размещения (гостиницы и аналогичные средства размещения: гостиницы; мотели и т.д. и специализированные средства размещения: санатории, профилактории и т.д.) и индивидуальные средства размещения (приложение 7). Стандарт применяется при разработке нормативных документов, устанавливающих требования к конкретным видам средств размещения, а также к услугам средств размещения. Стандарт устанавливает общие минимальные требования к средствам размещения и услугам средств размещения.

СтОО РАСТ 02-04 устанавливает классификационные группы средств размещения по материально-техническому обеспечению, номенклатуре услуг и качеству в целях их последующей классификации и кате-

горизации, включая гостиничные комплексы, придорожные гостиницы и гостиницы с оказанием лечебно-оздоровительных услуг, молодежные гостиницы, мотели, апарт-отели, меблированные комнаты, пансионаты, общежития, туристские спортивные базы и базы отдыха; критерии и порядок оценки средств размещения по качеству и присвоение обобщенного классификационного индекса (ОКИ) (приложение 8).

Стандарт предназначен для использования организациями, входящими в РАСТ, может быть применен в качестве нормативного документа при добровольной сертификации услуг средств размещения всеми субъектами туристской индустрии. Документ содержит конкретные критерии качества, используемые при балльной оценке средств размещения с целью их классификации.

Распоряжение Правительства Российской Федерации от 15 июля 2005 г. № 1004-р о системе классификации гостиниц (приложение 9). В соответствии с данной системой, гостиницы и другие средства размещения могут иметь категорию от «одной звезды» до «пяти звезд» с диапазоном балльной оценки:

- от 20 до 120 баллов (для гостиниц, moteлей и пр. с количеством номеров более 50);
- от 18 до 70 баллов (для гостиниц, moteлей и пр. с количеством номеров менее 50);
- от 30 до 135 баллов (для домов отдыха, пансионатов и аналогичных средств размещения).

Все перечисленные средства размещения должны соответствовать определенным требованиям и критериям балльной оценки для гостиниц, moteлей и пр. с количеством номеров более 50 и для гостиниц, moteлей и пр. с количеством номеров менее 50, а также для домов отдыха, пансионатов и аналогичных средств размещения.

Данным документом также вводится классификация номеров по категориям: высшая (сьюит, апартамент, люкс, студия с оценкой — 45 баллов); первая (23 балла); вторая и третья (по 9 баллов); четвертая (8 баллов) и пятая (4 балла). В Системе приведены требования к номерам гостиниц и других средств размещения различных категорий и критерии балльной оценки для них.

ГОСТ Р 50 690-2000 включает классификацию услуг туризма, содержит критерии качества, сформулированные в общем виде. Стандарт применяется при добровольной сертификации услуг туризма, однако не учитывает нормы европейского законодательства, поэтому его применение не способствует повышению качества и конкурентоспособности туристского продукта (приложение 5).

СтОО 01-03 учитывает положения нормативных актов Европейского экономического сообщества по организации туристской деятельности и имеет преимущество перед ГОСТ Р 50 690-2000. Стандарт содержит требования к туристской фирме и ее услугам, нормативы по организации деятельности туристской фирмы, правила обслуживания и требования к персоналу, меры и мероприятия по безопасности, меры по обеспечению качества, правила по предоставлению туристских услуг. Стандарт может использоваться для добровольной сертификации туристских услуг.

ГОСТ Р 50762-95 регламентирует типы предприятий ОП (ресторан, бар, кафе, столовая, закусочная) и классы ОП (люкс, высший и первый, но только для ресторанов и баров); факторы, определяющие тип предприятия; общие требования к предприятиям и требования к предприятиям различного типа и класса (приложение 10). Стандарт пригоден для целей сертификации при присвоении и подтверждении типа и класса предприятий ОП.

ГОСТ Р 50764-95 содержит классификацию услуг ОП, общие требования к услугам, требования безопасности и экологичности услуг, а также методы оценки и контроля их качества. Стандарт используется при сертификации услуг (приложение 6).

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. Используя данные соответствующих приложений, а при необходимости и содержание самих стандартов, ознакомиться с содержанием приведенных стандартов.
2. Сравнить общие требования, предъявляемые к средствам размещения и предприятиям общественного питания, отраженные в ГОСТ Р 51185-98 и ГОСТ Р 50762-95.
3. Составить таблицы и сравнить требования, предъявляемые к туристским услугам, услугам средств размещения и услугам общественного питания, отраженные в ГОСТ Р 50 690-2000, СтОО 01-03, ГОСТ Р 51185-98 и ГОСТ Р 50764-95.
4. Ознакомиться с действующей классификацией гостиниц и других средств размещения и их номеров, в том числе для предприятий ОП и составить для каждого рассматриваемого документа таблицу с отражением в ней классификационных позиций, используемых в приведенных выше документах (ГОСТ Р 51185-98, СтОО РАСТ 02-04, Система классификации гостиниц и других средств размещения, ГОСТ Р 50762-95).

- Ознакомиться с действующей классификацией туристских услуг, услуг средств размещения и предприятий ОП и составить для каждого рассматриваемого документа таблицу с отражением в ней классификационных позиций, используемых в приведенных выше документах (ГОСТ Р 50 690-2000, ГОСТ Р 51185-98, ГОСТ Р 50764-95); сравнить классификационные позиции рассматриваемых услуг с позициями, отраженными в общероссийском классификаторе услуг населению (ОКУН).

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

Приведем пример сравнения общих требования, предъявляемых к средствам размещения и предприятиям ОП, отраженных в ГОСТ Р 51185-98 и ГОСТ Р 50762-95 (см. приложения 7 и 10). В таблице 1.4 приведена сравнительная характеристика общих требований, предъявляемых к средствам размещения и предприятиям ОП (совпадающие ссылки на нормативные документы выделены жирным шрифтом, а совпадающие содержательные части текста — курсивом).

Таблица 1.4

Общие требования, предъявляемые к средствам размещения и предприятиям ОП

ГОСТ Р 51185-98	ГОСТ Р 50762-95
1. Средства размещения туристов должны соответствовать требованиям настоящего стандарта, СНиП 2.08.02 и ВСН 62 (при проектировании) и СНиП 2.07.01 (при планировке и застройке)	1. Безопасность жизни и здоровья потребителей и сохранность их имущества обеспечивается в соответствии с Правилами производства и реализации продукции общественного питания (постановление Правительства РФ от 13.04.93 № 332), санитарными и технологическими нормами и правилами, а также требований пожарной и электробезопасности
2. Общие требования к гостиницам и мотелям — по Правилам предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации	2. Требования безопасности услуг выполняются в соответствии: а) с санитарно-гигиеническими и технологическими требованиями СанПиН 42-123-5777, СанПиН 42-123-4117, сборниками рецептур блюд и кулинарных изделий; б) требованиями микробиологических и санитарных норм качества продовольственного сырья и продуктов (МБТ 5061-89); в) экологической безопасностью (СанПиН 42-123-5777, СНиП 2.08.02); г) требованиями пожарной и электробезопасности (СНиП 11-4)

ГОСТ Р 51185-98	ГОСТ Р 50762-95
3. Правила устройства, оборудования и содержания общежитий — по СанПиН 42-121-4719	3. Предприятия должны иметь удобные подъездные пути и пешеходные доступы ко входу, необходимые справочно-информационные указатели
4. Общественные средства транспорта (поезда, круизные суда, яхты), наземный и водный транспорт, переоборудованный под средства размещения для ночлега, должны соответствовать требованиям, установленным соответствующими отраслевыми (ведомственными) нормами и правилами	4. <i>Территория должна иметь искусственное освещение в вечернее время. На территории не допускается: проведение погрузочно-разгрузочных работ; складирование тары; размещение контейнеров с мусором; сжигание мусора, порожней тары, отходов.</i> Площадки с мусоросборниками должны быть удалены от окон и дверей помещений предприятия не менее чем на 20 м
5. Средства размещения должны иметь удобные подъезды с необходимыми дорожными знаками, вымощенные пешеходные дорожки	5. Архитектурно-планировочное решение и конструктивные элементы здания, используемое техническое оборудование должно соответствовать СНиП 2.08.02
6. Прилегающая к средствам размещения территория должна быть благоустроена, хорошо освещена в вечернее время; должна иметь площадку с твердым покрытием для кратковременной парковки автотранспорта и необходимые справочно-информационные указатели. Информация об исполнителе должна соответствовать требованиям ст. 8, 9 Закона РФ «О защите прав потребителей»	6. На предприятии должны быть предусмотрены аварийные выходы, лестницы, инструкция о действиях в аварийной ситуации, система оповещения и средства защиты от пожара
7. Средства размещения должны иметь: освещение в жилых и общественных помещениях — естественное и искусственное, в коридорах — круглосуточное естественное или искусственное по СНиП 23-05; холодное и горячее водоснабжение и канализацию по СНиП 2.04.01, СНиП 3.05.04 и СНиП 3.05.01. В районах с перебоями в водоснабжении необходимо обеспечить минимальный запас воды не менее чем на сутки и подогрев воды; отопление, поддерживающее температуру воздуха в жилых помещениях не ниже 18,5° С; вентиляцию (естественную или принудительную),	7. Предприятия должны быть оснащены инженерными системами и оборудованием, обеспечивающими горячее и холодное водоснабжение, канализацию, отопление, вентиляцию, радио- и телефонную связь

ГОСТ Р 51185-98	ГОСТ Р 50762-95
<p>обеспечивающую циркуляцию воздуха и исключаящую проникновение посторонних запахов в жилые помещения по СНиП 2.04.05; телефонную связь; пассажирский лифт (при необходимости) по СНиП 2.08.02</p>	
<p>8. Минимальная площадь жилой комнаты — не менее 9 м² по СНиП 2.08.02. Минимальная площадь жилой комнаты на одного проживающего в зданиях: круглогодичного функционирования — не менее 6,0 м²; сезонного (летнего) функционирования — не менее 4,5 м²</p>	<p>8. Вход в предприятие должен обеспечивать одновременное движение двух встречных потоков потребителей на вход и выход. В предприятиях с количеством мест в залах более 50 должны быть предусмотрены отдельные входы и лестницы для потребителей и персонала</p>
<p>9. В жилой комнате должны быть: мебель (кровать, тумбочка, стол, стул, шкаф), инвентарь (прикроватный коврик, зеркало и т.д.) и постельные принадлежности по количеству проживающих; плотные занавеси или жалюзи, обеспечивающие затемнение помещения; сеть радиовещания (подводка во все жилые комнаты); потолочные (настенные) и прикроватные светильники, электророзетки с указанием напряжения; замки в дверях с внутренним предохранителем</p>	<p>9. Предприятие должно иметь вывеску с указанием его типа, класса, форм организации его деятельности, фирменного названия, юридического лица (местонахождение собственника), информацию о режиме работы, об оказываемых услугах</p>
<p>10. Санузел в номере должен быть оборудован умывальником, унитазом, ванной или душем. При отсутствии санузла в номере средства размещения должны иметь санитарные объекты общего пользования (из расчета один унитаз, один умывальник и один душ не более чем на 10 человек, отдельные для мужчин и женщин)</p>	<p>10. В строящихся и реконструируемых предприятиях для обслуживания инвалидов должны быть предусмотрены наклонные пандусы у входных дверей для проезда инвалидных колясок, лифты, площадки для разворота инвалидной коляски в зале, специально оборудованные туалеты (ВСН 62-91)</p>
<p>11. В коллективных средствах размещения туристов должны быть предусмотрены: комната бытового самообслуживания, место для стирки и сушки одежды с необходимым оборудованием и инвентарем; помещение для предоставления услуг питания по ГОСТ Р 50762 и/или кухня для самостоятельного</p>	<p>11. Состав помещений для потребителей на предприятиях различных типов и классов должен соответствовать данным приложения А. В столовых должны предусматриваться специальные зоны обслуживания: залы диетического, лечебно-профилактического питания и др.</p>

приготовления пищи; помещение или часть помещения для просмотра телепередач и других культурно-массовых мероприятий; камера хранения; устройства для удобного доступа инвалидов: наклонные пандусы у входных дверей для проезда инвалидной коляски, лифты, специально оборудованные номера и туалеты и др. по **СНиП 2.08.02** и **ВСН 62** (с учетом местных условий)

12. Обслуживающий персонал, оказывающий услуги средств размещения, должен обладать квалификацией, соответствующей выполняемой работе. Персонал должен создавать атмосферу гостеприимства, комфорта, проявлять доброжелательность и вежливость

12. Нормы площади на одно место в зале для различных типов предприятий общественного питания должны соответствовать данным приложения Б

13. Размещение производственных помещений и оборудования в них должно обеспечивать последовательность проведения технологического процесса производства и реализации продукции, а также соблюдение технологических, санитарных норм и правил

Сопоставив данные табл. 1.4, можно сделать следующие выводы:

- приведенные тексты требований позволяют установить состав общих требований к рассматриваемым предприятиям, выявить их направленность в зависимости от специфики предприятий. Так, требования к предприятиям общественного питания в большей степени ориентированы на обеспечение безопасности потребителей при оказании им услуг в части соблюдения санитарно-гигиенических и технологических норм и правил, медико-биологических и санитарных норм качества продовольственного сырья и продуктов, соблюдения требований сборников рецептов блюд и кулинарных изделий. В свою очередь к средствам размещения предъявляются в большей степени требования, характери-

зующие потребности клиентов в части удобства проживания, включая, например, минимальную площадь жилой комнаты на одного проживающего, состав мебели и инвентаря, наличие санитарных объектов общего пользования и т.д.;

- несмотря на имеющееся наличие общих совпадающих требований к рассматриваемым предприятиям, требования излагаются без учета общей последовательности, которая должна соблюдаться при подготовке стандартов, относящихся к смежным видам деятельности. Так, например, общими для рассматриваемых предприятий будут требования пожарной и электробезопасности, оснащенности инженерными системами и оборудованием, обеспечивающими горячее и холодное водоснабжение, канализацию, отопление, вентиляцию, радио- и телефонную связь и т.д.

МЕТОДЫ КВАЛИМЕТРИИ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ УРОВНЯ КАЧЕСТВА

2.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ, СУЩНОСТЬ И ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ УРОВНЯ КАЧЕСТВА УСЛУГ

Под оценкой уровня качества услуги понимается результат оценивания, т.е. сопоставления показателей качества оцениваемой услуги с базовыми значениями. Эта оценка может быть представлена в количественной и качественной форме.

При проведении оценки различают следующие показатели:

- классификационные (по ним подбирают группу аналогов оцениваемой услуги);
- ограничительные (это показатели безопасности и экологичности);
- оценочные (характеризуют свойства услуги, связанные с ее способностью удовлетворять определенные потребности).

Оцениванию уровня качества услуги должен предшествовать выбор показателей качества, по которым осуществляется оценивание.

Оценочные показатели качества услуг могут быть определены на основе действующих нормативных документов. Так, например, международный стандарт ИСО 90004-2-94 «Общее руководство качеством и элементы системы качества. Часть 2. Руководящие указания по услугам» приводит две группы характеристик качества услуг:

- 1) количественные характеристики:
 - время ожидания услуги,
 - характеристика оборудования, инструмента и материалов,
 - надежность,
 - точность исполнения,
 - полнота услуги,
 - безопасность,
 - уровень автоматизации и механизации;
- 2) качественные характеристики:
 - вежливость,
 - доступность персонала,

- доверие к персоналу,
- уровень мастерства,
- комфорт и эстетика,
- эффективность контактов исполнителя и клиентов.

В. Цайтамль, Л. Берри и А. Парасураман предложили 10 основных показателей качества, которые используются потребителями для оценки качества предоставляемых им услуг: доверие, безопасность, доступность, коммуникабельность, осязаемые характеристики, надежность, скорость реакции, компетентность и вежливость [34].

Для измерения степени удовлетворения потребителя с учетом разных аспектов качества обслуживания В. Цайтамль, Л. Берри и А. Парасураман разработали специальную методику, которую они назвали SERVQUAL (от англ. service quality — «качество обслуживания»). Используемый ими подход основан на предположении, что потребитель оценивает качество услуг, сравнивая свои ожидания с фактическим восприятием. Данный инструмент использует часть приведенных выше показателей, из состава которых удалены взаимосвязанные показатели. В результате они остановились на следующих показателях качества обслуживания: осязаемые характеристики, надежность, скорость реакции, уверенность, сопереживание, которые включают 21 фактор восприятия и ряд факторов ожидания потребителем качества обслуживания.

В работе [33] приводятся следующие показатели качества услуг, которые незначительно отличаются от приведенных выше: окружающая среда (обстановка, удобства, оборудование и персонал на сервисе); надежность (совокупность исполнительности и доверия к результатам выполнения работы); психологические свойства (empathy; возможность нахождения контакта); вежливость; отзывчивость; коммуникабельность (способность такого общения, чтобы потребитель вас понял); доступность (легкость установления связи с поставщиком услуг; гарантия (страховка)).

Установление количественных значений показателей качества часто проводится экспертным методом.

2.2. ТЕХНОЛОГИЯ ЭКСПЕРТНОЙ ОЦЕНКИ УСЛУГИ

Экспертная оценка качества услуги — характеристика качества, полученная с использованием экспертных методов оценивания.

Экспертное оценивание осуществляют экспертные комиссии (совокупность специалистов для экспертного оценивания качества услуги), включающие в себя рабочие группы (организуют деятельность экспертной группы и обрабатывают суждения экспертов о качестве услуги).

Экспертное оценивание качества продукции осуществляется в четыре этапа:

- 1) формулировка целей оценки и формирование рабочей и экспертной групп;
- 2) выбор методов, способов и процедур оценивания. Для получения суждений экспертов используются методы опроса, включая интервьюирование (порядок вопросов и их содержание зависят от характера ответов на предыдущие вопросы), анкетирование (заочный способ индивидуального опроса на основе анкеты);
- 3) вынесение суждений членами экспертной группой;
- 4) обработка экспертных суждений и оформление экспертного заключения.

Задача экспертного оценивания заключается в создании шкалы порядка. Обычно роль такой шкалы выполняет балльная шкала оценок, например, с пятью или семью оценочными точками, т.е. с нечетным количеством градаций.

В соответствии с выбранной шкалой эксперты выносят свои суждения относительно показателей качества конкретных услуг, а также относительно веса (значимости) оцениваемых показателей качества. Определенные веса показателей качества нормируют так, чтобы их общая сумма была равна единице, т.е. делят каждый вес на сумму всех весов.

Одним из наиболее часто применяемых результатов обработки экспертных суждений является расчет среднего балла.

2.3. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ УРОВНЯ КАЧЕСТВА УСЛУГИ (МЕТОДЫ КВАЛИМЕТРИИ)

Существуют несколько методов оценки уровня качества услуг. *Дифференциальный метод* заключается в том, что значения показателей оцениваемой услуги сравниваются с показателями базового образца. При использовании дифференциального метода достаточно фиксировать результат сопоставления по каждому i -му показателю в качественной форме: услуга по i -му показателю превосходит базовый образец, соответствует или уступает ему.

Комплексный метод предполагает использование главного показателя, т.е. показателя, который может, по мнению экспертов, охарактеризовать качество услуги, и метода средневзвешенного показателя.

Средневзвешенный показатель (Q) строится как зависимость, аргументами которой являются показатели качества (qi) и параметры их весомости (mi):

$$Q = \prod_{i=1}^p (mi qi), \quad (2.1)$$

где $\prod_{i=1}^p$ — сумма, произведение или другая функция аргументов с номерами $i = 1, 2, \dots, p$;
 qi — значение i -го показателя качества;
 mi — значение весомости (значимости) i -го показателя качества.

Параметры весомости (mi) являются безразмерными величинами, удовлетворяющими условию

$$\sum_{i=1}^p mi = 1. \quad (2.2)$$

Метод, основанный на интегральном показателе. Интегральный показатель качества — это технико-экономический показатель качества услуги, основанный на сопоставлении суммарного полезного эффекта (\mathcal{E}) от предоставления услуги и суммарных затрат (\mathcal{Z}) на проектирование и предоставление услуги:

$$J = \mathcal{E} : \mathcal{Z} = \mathcal{E} : (\mathcal{Z}_c + \mathcal{Z}_\mathcal{E}), \quad (2.3)$$

где \mathcal{E} — суммарный полезный эффект за весь срок предоставления услуги, выраженный в натуральной или денежной форме;
 \mathcal{Z} — суммарные затраты, выраженные в денежной форме;
 \mathcal{Z}_c — капитальные затраты на создание услуги;
 $\mathcal{Z}_\mathcal{E}$ — сумма текущих затрат на предоставления услуги за весь срок ее предоставления.

Недостатки интегрального показателя — трудность применения к сфере услуг, невозможность учета эргономических, эстетических и некоторых других свойств услуги.

2.4. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

ЗАДАНИЕ 5

Оцените уровень качества туристских услуг дифференциальным методом [49, 68].

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

При использовании дифференциального метода и сопоставлении показателей могут быть сформулированы следующие результаты оценивания в качественной форме:

- уровень качества оцениваемой услуги выше уровня базового образца, если оцениваемая услуга по всем показателям

не уступает базовому образцу и хотя бы по одному превосходит;

- уровень качества оцениваемой услуги равен уровню базового образца, если оцениваемая услуга по всем показателям соответствует базовому образцу;
- уровень качества оцениваемой услуги ниже уровня базового образца, если оцениваемая услуга по всем показателям не превосходит базовый образец и хотя бы по одному показателю уступает ему.

В случаях когда часть значений показателей качества оцениваемой услуги выше уровня базового образца, а другая часть — ниже уровня качества базового образца, дифференциальный метод не дает результата. В этом случае можно применить метод комплексного показателя.

Десять основных показателей, предложенных В. Цайтамль, Л. Берри и А. Парасураманом, можно охарактеризовать следующим образом:

- 1) доверие (доверительность) — на компанию и ее служащих можно положиться, так как они действительно стремятся удовлетворить любые запросы клиентов;
- 2) безопасность — предоставляемые услуги не несут с собой никакой опасности или риска и не дают повода для каких-либо сомнений;
- 3) доступность — услугу легко получить в удобном месте, в удобное время, без излишнего ожидания ее предоставления;
- 4) коммуникативные аспекты (коммуникабельность) — описание услуги выполнено на языке клиента и является точным;
- 5) понимание проблем клиента (понимание (знание) клиента) — служащие стараются как можно лучше понять нужды клиента и каждому из них уделяют внимание;
- 6) осязаемые характеристики — осязаемые компоненты услуги, верно отражающие ее качество;
- 7) надежность — услуги предоставляются аккуратно и на стабильном уровне;
- 8) скорость реакции — служащие отзывчивы, творчески и быстро подходят к решению проблем и удовлетворению запросов клиентов;
- 9) компетентность — обслуживающий персонал обладает требуемыми навыками и знаниями;
- 10) вежливость (обходительность) — персонал приветлив, уважителен и заботлив.

Данные критерии успешно могут быть использованы для оценки качества услуг туризма.

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. Выступая в качестве потребителей услуг, дать оценку показателям качества услуг двух организаций (базовой и оцениваемой).
2. Составить таблицу (см. табл. 2.1) и на основе качественного сравнения показателей сделать вывод о качестве услуг оцениваемой организации.

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

Рассмотрим пример оценки уровня качества туристских услуг дифференциальным методом. Результаты опроса экспертов о качестве обслуживания туристов оцениваемой туристической организацией и организацией, принятой за базовую организацию, представлены в табл. 2.1. Для оценки использовалась 7-балльная порядковая шкала. В таблице 2.1 приведены показатели качества, их содержание и осредненные экспертные оценки качества обслуживания рассматриваемыми организациями.

Таблица 2.1

Результаты оценки качества услуг дифференциальным методом

Показатель качества	Содержание показателя качества	Оценка экспертами качества услуг		Результат сравнения показателей
		оцениваемая организация	базовая организация	
Доверие	Репутация организации услуг, ее честность, уровень доверия к ней	5	5	Одинаковые значения
Безопасность	Отсутствие опасности, риска или сомнений	5	5	—
Доступность	Простота пользования и доступность	4, 5	4, 5	—
Коммуникативные аспекты	Умение выслушать клиента и передать ему информацию на доступном для него языке	5	5	—
Понимание проблем клиента	Умение войти в положение и понять его проблемы	5	5	—
Осязаемые характеристики	Обстановка и внешний вид	5	4	Превосходит базовую организацию

Показатель качества	Содержание показателя качества	Оценка экспертами качества услуг		Результат сравнения показателей
		оцениваемая организация	базовая организация	
помещений, оборудования, персонала, четкость информационных материалов				
Надежность	Способность предоставить услугу на обещанном уровне	6	6	Одинаковые значения
Скорость реакции	Желание помочь клиенту и обслужить его максимально быстро	5	4	Превосходит базовую организацию
Компетентность	Наличие навыков и знаний, необходимых для оказания услуги	4,5	4,5	Одинаковые значения
Вежливость	Учтивость, уважение, внимание и дружелюбие	5	5	—

Сравнение показателей качества услуг оцениваемой и базовой организации оказывается в пользу качества услуг оцениваемой организации, у которой выше оценены значения показателей, связанные с осязаемыми характеристиками и скоростью реакции. По остальным показателям качества услуг наблюдаются одинаковые оценки. Следовательно, оцениваемая услуга превосходит базовую.

ЗАДАНИЕ 6

Оцените уровень качества туристских услуг методом средневзвешенного показателя [49, 68].

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Средний взвешенный показатель качества услуг (Q) рассчитывается по формуле (2.1). В простейшем случае средний взвешенный показатель имеет вид:

$$Q = \sum_{i=1}^p (m_i q_i). \quad (2.4)$$

Недостаток среднего взвешенного показателя — субъективность определения коэффициентов весомости.

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. Выступая в качестве экспертов, дать оценку показателям качества услуг по 7-балльной шкале; установить веса показателей качества и определить взвешенные оценки по каждому показателю.
2. Найти средневзвешенный показатель качества услуг и дать оценку полученному результату.

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

Рассмотрим пример оценки уровня качества туристских услуг методом средневзвешенного показателя. Результаты опроса экспертов о качестве обслуживания туристов представлены в табл. 2.2, где отражены показатели качества по 7-балльной шкале, взвешенная оценка по каждому показателю в баллах, суммарная взвешенная оценка, отражающая качество обслуживания туристов и представляющая собой средневзвешенный показатель качества услуг.

Таблица 2.2

**Результаты оценки качества услуг
с использованием средневзвешенного показателя**

Показатель качества	Содержание показателя качества	Оценка экспертами		Взвешенная оценка i -го показателя качества, баллы
		веса i -го показателя качества	значения i -го показателя качества, баллы	
Доверие	Репутация организации услуг, ее честность, уровень доверия к ней	0,1	5	0,5
Безопасность	Отсутствие опасности, риска или сомнений	0,1	5	0,5
Доступность	Простота пользования и доступа	0,09	4,5	0,405
Коммуникативные аспекты	Умение выслушать клиента и передать ему информацию на доступном для него языке	0,1	5	0,5
Понимание проблем клиента	Умение войти в положение и понять его проблемы	0,1	5	0,5

Показатель качества	Содержание показателя качества	Оценка экспертами		Взвешенная оценка i -го показателя качества, баллы
		веса i -го показателя качества	значения i -го показателя качества, баллы	
Осязаемые характеристики	Обстановка и внешний вид помещений, оборудования, персонала, четкость информационных материалов	0,1	4	0,4
Надежность	Способность предоставить услугу на обещанном уровне	0,12	6	0,72
Скорость реакции	Желание помочь клиенту и обслужить его максимально быстро	0,1	4	0,4
Компетентность	Наличие навыков и знаний, необходимых для оказания услуги	0,09	4,5	0,405
Вежливость	Учтивость, уважение, внимание и дружелюбие	0,1	5	0,5
Итого		1		4,83

Итак, суммарная взвешенная оценка качества услуг равна 4,83 балла. Это означает, что качество оказываемых организацией услуг выше среднего уровня.

ЗАДАНИЕ 7

Оцените качество услуг туризма, используя шкалу SERVQUAL [49].

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Для измерения степени удовлетворения потребителя с учетом разных аспектов качества обслуживания специально разработан исследовательский инструмент, который называется SERVQUAL. Авторы этого метода (В. Цайтамль, Л. Бери и А. Парасураман) осно-

вывались на предположении, что потребитель оценивает качество услуг, сравнивая свои ожидания с фактическим восприятием. SERVQUAL стал инструментом, который можно применять для работы в самых разных сервисных отраслях. Базовый вариант шкалы SERVQUAL включает 21 фактор восприятия и ряд факторов ожидания, отображающих пять показателей качества: осязаемые характеристики; надежность; отзывчивость, скорость реакции; уверенность и сопереживание. В каждом из перечисленных показателей выделено по несколько составляющих факторов (в общей сложности 21 пункт), которые оцениваются по 7-балльной шкале, начиная с оценки «абсолютно согласен» и заканчивая оценкой «абсолютно не согласен».

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. Выступая в качестве потребителей услуг, дать оценку каждому фактору в составе каждого показателя качества услуг по 7-балльной шкале.
2. Определить итоговые оценки по каждому показателю и итоговую оценку одновременно по всем показателям качества.
3. Предложить решения, направленные на улучшение качества обслуживания потребителей.

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

В таблице 2.3 приведены следующие характеристики:

- показатели качества услуг, используемые в подходе SERVQUAL;
- факторы, определяющие показатели качества;
- средние оценки каждого фактора по опросам потребителей;
- итоговые оценки показателей качества по каждому показателю и в расчете на один фактор;
- итоговая оценка качества оказываемых услуг одновременно по всем показателям качества и по всем факторам, а также итоговая оценка в расчете на один фактор.

Оценка услуг организации потребителями по шкале SERVQUAL

Показатель качества услуг	Содержание факторов восприятия и ожидания, составляющих показатель качества	Оценка факторов потребителями (средняя оценка на один фактор), баллы
Осязаемые характеристики	Отличная организация, оснащена современным оборудованием	6
	Помещения в отличной организации всегда выглядят привлекательно	5
	Служащие отличной организации отличаются безупречным внешним видом	5
	Информационные материалы, используемые отличной организации в сервисном процессе, имеют привлекательный внешний вид	6
	<i>Итоговая оценка по показателю</i>	<i>22 (5,5)</i>
Надежность	Если отличная организация обещает выполнить что-либо к определенному сроку, она непременно сдержит свое обещание	4
	Если у клиентов возникают какие-либо проблемы, служащие отличной организации проявляют искреннюю заинтересованность в их решении	4
	Отличная организация предоставляет безупречное обслуживание с первого раза	5
	Отличная организация решит любую задачу, связанную с предоставлением любой из своих услуг, в обещанное время	5
	Отличная организация гарантирует безошибочность всей своей документации	4
	<i>Итоговая оценка по показателю</i>	<i>22 (5,5)</i>
Скорость реакции	Служащие отличной организации всегда точно информируют клиентов о точном времени предоставления услуги	6
	Служащие отличной организации обеспечивают незамедлительное и четкое обслуживание клиента	5
	Служащие всегда готовы оказать помощь своим клиентам	4

Показатель качества услуг	Содержание факторов восприятия и ожидания, составляющих показатель качества	Оценка факторов потребителями (средняя оценка на один фактор), баллы
	Служащие никогда не бывают слишком заняты, чтобы не отреагировать на запрос или просьбу клиента	5
	Итоговая оценка по показателю	20 (5)
Уверенность	Поведение служащих внушает клиентам чувство уверенности	5
	Клиенты отличной организации уверены в безопасности всех операций своей организации	6
	Служащие организации неизменно вежливы по отношению к клиентам	5
	Служащие организации абсолютно компетентны и могут ответить на любой вопрос клиента	6
	Итоговая оценка по показателю	22 (5,5)
Сопереживание	В отличной организации каждому посетителю индивидуально уделяется внимание	5
	Часы работы отличной организации удобны для клиентов	4
	Отличная организация располагает штатом служащих, которые всегда готовы уделить персональное внимание посетителям	5
	Служащие отличной организации с пониманием относятся к индивидуальным потребностям своих клиентов	5
	Итоговая оценка по показателю	19 (4,75)
Итого		105 (5)

Данные табл. 2.3 показывают, что, по мнению потребителей, наиболее высокие и одинаковые оценки (22 балла) наблюдаются по показателям, связанным с осязаемыми характеристиками, надежностью и уверенностью. Наиболее низкая оценка, проставленная потребителями, касается показателя «сопереживание» (19 баллов).

Оценка потребителей по приведенным факторам изменяется в пределах от 4 до 6 баллов, т.е. имеет существенных разброс, что говорит о потенциальных возможностях организации улучшать обслуживание потребителей и тем самым добиваться улучшения итоговой оценки по всем показателям одновременно.

ЗАДАНИЕ 8

Оцените номера гостиниц и других средств размещения на соответствие категориям [5].

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Методика оценки номеров гостиниц и других средств размещения на соответствие категориям проводится согласно приказу Ростуризма от 21 июля 2005 г. № 86 «Об утверждении системы классификации гостиниц и других средств размещения» (далее – Система) и включает следующие этапы:

- предварительная оценка соответствия номера требованиям, приведенным в табл. 1 (приложение 2), и составление протокола предварительной оценки на соответствие номеров категориям;
- балльная оценка соответствия номеров по критериям, приведенным в табл. 2 (приложение 2), по результатам которой составляются протоколы, где указывается суммарное количество баллов;
- окончательная оценка соответствия номеров категориям.

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. Оценить номер средства размещения по критериям, приведенным в табл. 2.5.
2. Определить балльную оценку и подсчитать сумму оценок по пунктам 1.1–1.4, 2.1–2.3, 2.8, 2.9.
3. Сравнить с суммой, приведенной в табл. 2.4.
4. Дать заключение о возможном соответствии номера определенной категории.

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

Рассмотрим пример балльной оценки номера гостиницы на соответствие категорий. Предполагается, что аттестационной комиссией проведена предварительная оценка соответствия номера гостиницы требованиям, приведенным в табл. 1 (приложение 2 Системы), и составлен протокол предварительной оценки, в котором установлено соответствие номера высшей категории «сюит». Требуется провести бал-

льную оценку номера по критериям, приведенным в табл. 2.5, соответствующей табл. 2 (приложение 2 Системы), и сравнить полученную оценку с данными табл. 2.4 для окончательной оценки номера на соответствие категории.

Таблица 2.4

Оценка соответствия номеров категориям, баллы

Категория номера	Оценка	Комментарий
Высшая «сьюит»	45	Суммарное количество баллов по пунктам 1.1–1.4, 2.1–2.3, 2.8, 2.9 не должно быть менее 21
Высшая «апартамент»	45	
Высшая «люкс»	45	
Высшая «студия»	45	
Первая	23	Суммарное количество баллов по пунктам 1.1–1.4, 2.1–2.3, 2.8, 2.9 не должно быть менее 19
Вторая	9	Суммарное количество баллов по пунктам 1.1–1.4, 2.1–2.3, 2.8, 2.9 не должно быть менее 9
Третья	9	
Четвертая	8	Суммарное количество баллов устанавливается по пунктам 1.1–1.4
Пятая	4	

Примечание. Допускается уменьшение требуемого количества баллов на 10% (кроме номеров второй, третьей, четвертой и пятой категорий).

Таблица 2.5

Критерии балльной оценки номеров гостиниц и других средств размещения различных категорий

№ п/п	ТРЕБОВАНИЕ	Количество баллов	
		по методике	оцениваемого номера
1	2	3	4
1	Качество и состояние оборудования номерного фонда (во всех номерах)		
1.1	Напольное покрытие:		
	отличное	3	
	хорошее	2	2
	удовлетворительное	1	
1.2	Мебель:		
	отличное	3	
	хорошее	2	2
	удовлетворительное	1	

1	2	3	4
1.3	Занавеси:		
	отличное	3	
	хорошее	2	2
	удовлетворительное	1	
	занавеси, обеспечивающие 100% затемнение номера	3	
1.4	Постельные принадлежности:		
	отличное	3	3
	хорошее	2	
	удовлетворительное	1	
2	Качество, состояние оборудования ваннных комнат (санузлов) для номеров высшей, первой, второй и третьей категории (для номеров четвертой категории — оборудование умывальника)		
2.1	Стены, пол:		
	отличное	3	3
	хорошее	2	
	удовлетворительное	1	
2.2	Сантехническое оборудование:		
	отличное	3	3
	хорошее	2	
	удовлетворительное	1	
2.3	Краны:		
	отличное	3	3
	хорошее	2	
	удовлетворительное	1	
2.4	Наличие табурета или стульчика в ванной комнате	2	2
2.5	Наличие ручки на ванне или на стене у ванны для страховки от падения при скольжении	2	2
2.6	Наличие в ванне специального покрытия, предохраняющего от падения при скольжении	2	2
2.7	Наличие махрового халата	1	2
2.8	Наличие покрытия стен в ванной комнате из кафеля или камня:		
	до потолка	3	
	не менее чем на 1/3 от потолка	1	1
2.9	Состояние кафельного покрытия:		
	отличное	3	
	хорошее	2	2
	удовлетворительное	1	
2.10	Наличие биде	2	2

1	2	3	4
2.11	Наличие фена	1	1
2.12	Наличие косметического зеркала	2	2
2.13	Наличие в ванной комнате отводной телефонной трубки, шнура или кнопки вызова персонала	2	2
2.14	Наличие туалетного стола	2 степени	2
2.15	Наличие зеркальной стенки	2	2
2.16	Высота потолка более 3 м	2	2
2.17	Услуги мини-бара	2	2
2.18	«Рум-сервис»	2	—
2.19	В исключительных случаях при наличии в интерьере номера ценных художественных произведений, предметов антиквариата, а также мебели из ценных пород дерева и пр. может быть присвоено дополнительно	4	4
Итого			46

Проведенная аттестационной комиссией балльная оценка рассматриваемого номера по критериям, приведенным в табл. 2.5, показала, что по числу набранных баллов (номер набрал 46 баллов, а сумма оценок по пунктам 1.1–1.4, 2.1–2.3, 2.8, 2.9 составляет 21, т.е. не меньше 19) номер соответствует высшей категории «сюит», что отражено в соответствующем протоколе. По результатам протоколов предварительной и балльной оценки аттестационная комиссия присвоила номеру высшую категорию «сюит».

ЗАДАНИЕ 9

Определите цену нового тура на основе показателей качества, определенных экспертным путем [68].

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Суть данного метода состоит в том, что на основе оценки экспертами показателей качества базового и нового тура, веса (значимости) данных показателей определяются средневзвешенные показатели (комплексные показатели) качества базового и нового тура. При известной цене базового тура можно определить цену одного балла, разделив цену базового тура на определенный комплексный показатель качества базового тура. Зная цену одного балла, можно определить цену нового тура, умножив цену одного балла на значение средневзвешенного показателя (комплексного показателя) качества нового тура.

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. Определить состав показателей качества базового и нового тура и состав экспертов, которые могут оценить весомость (значимость) и значения выбранных показателей качества обоих туров.
2. Провести необходимые расчеты по определению цены одного балла и каждого показателя качества, а также цены нового тура в соответствии с приведенным в табл. 2.6 алгоритмом расчета.

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

Рассмотрим пример определения цены нового тура. Необходимо определить цену нового тура, спроектированного туристической организацией. Известно, что на рынке конкурентом продается базовый (подобный) тур по цене 200 ден. ед.

Процесс определения цены нового тура складывается из семи этапов:

- 1) привлечение восьми независимых экспертов и определение показателей качества рассматриваемых туров (выбраны семь показателей качества, которые в наибольшей степени беспокоят потребителей (см. графу 1 табл. 2.6);
- 2) оценка экспертами значимости (весомости) выбранных показателей качества. Наиболее важный показатель качества эксперты ставят на седьмое место, а наименее важный — на первое (экспертные оценки приведены в графе 2 табл. 2.6, а средние экспертные оценки весомости показателей качества — в графе 3 табл. 2.6);
- 3) оценка экспертами по 10-балльной шкале каждого показателя качества базового и нового тура, экспертные оценки которых соответственно приведены в графах 4 и 6 табл. 2.6, а рассчитанные средние экспертные значения для каждого показателя качества туров соответственно — в графах 5 и 7 табл. 2.6;
- 4) определение оценки показателей качества базового и нового тура с учетом веса данных показателей путем умножения веса показателей качества на значение показателей качества (результаты расчета приведены соответственно в графах 8 и 9 табл. 2.6);
- 5) определение цены одного балла. С этой целью известную цену базового тура делят на значение средневзвешенного (комплексного) показателя этого тура, например, цена од-

Пример определения цены нового тура

Показатель качества	Оценка тура										Цена показателя, ден. ед.
	базовый					новый					
	вес показателя, ед.	средний вес показателя, ед.	оценка показателя, баллы	эксперты: баллы	среднее значение показателя, баллы	оценка показателя, баллы	эксперты: баллы	среднее значение показателя, баллы	с учетом веса	среднее значение показателя новой услуги, баллы	
Приемлемая цена тура	4, 6, 7, 7, 6, 6, 5, 6	5,875	7, 6, 7, 5, 7, 7, 6, 7	7, 6, 7, 5, 7, 7, 6, 7	6,5	5, 4, 5, 5, 4, 5, 5, 6	5, 4, 5, 5, 4, 5, 5, 6	4,875	38,188	28,641	3,477
Методы обслуживания	2, 2, 5, 6, 5, 7, 4, 5	4,5	4, 3, 5, 3, 4, 3, 3, 4	4, 3, 5, 3, 4, 3, 3, 4	3,625	5, 4, 5, 4, 3, 4, 6, 6	5, 4, 5, 4, 3, 4, 6, 6	4,625	16,313	20,813	2,527
Качество питания	7, 7, 6, 5, 7, 5, 7, 7	6,376	7, 7, 6, 7, 8, 7, 7, 7	7, 7, 6, 7, 8, 7, 7, 7	7,0	8, 8, 7, 8, 9, 8, 7, 8	8, 8, 7, 8, 9, 8, 7, 8	7,875	44,625	50,203	6,094
Проживание	5, 4, 2, 4, 4, 4, 6, 3	4,0	6, 6, 5, 6, 6, 6, 4	6, 6, 5, 6, 6, 6, 4	5,5	6, 7, 7, 6, 7, 6, 6, 7	6, 7, 7, 6, 7, 6, 6, 7	6,5	22,0	26,0	3,156
Система оплаты	1, 1, 1, 1, 1, 1, 2	1,125	3, 3, 2, 3, 3, 4, 3, 2	3, 3, 2, 3, 3, 4, 3, 2	2,875	5, 4, 5, 4, 4, 5, 4, 7	5, 4, 5, 4, 4, 5, 4, 7	4,75	3,234	5,344	6,488
Экспертная программа	3, 3, 3, 3, 3, 2, 1	2,5	5, 4, 5, 5, 6, 4, 4, 5	5, 4, 5, 5, 6, 4, 4, 5	4,75	10, 9, 10, 10, 9, 9, 8, 10	10, 9, 10, 10, 9, 9, 8, 10	9,375	11,875	23,438	2,845
Расположение организации	6, 5, 4, 2, 2, 3, 4	3,625	8, 9, 8, 8, 8, 7, 8, 7	8, 9, 8, 8, 8, 7, 8, 7	7,875	9, 8, 8, 9, 9, 8, 7, 9	9, 8, 8, 9, 9, 8, 7, 9	8,375	28,547	30,359	3,686
ИТОГО					38,125			46,375	164,782	184,79	22,434

ного балла с учетом веса показателей равна $0,1214$ ден. ед. : балл ($200 : 164,782 = 0,1214$), а цена одного балла без учета веса показателей равна $0,5246$ ден. ед. : балл ($200 : 38,125 = 0,5246$);

- 6) при известной цене одного балла расчет цены каждого показателя качества нового тура путем умножения строк графы 9 табл. 2.6 на цену одного балла (цена каждого показателя качества нового тура приведена в графе 10 табл. 2.6);
- 7) определение цены нового тура с учетом и без учета весомости показателей качества, например, цена нового тура с учетом веса равна $22,43$ ден. ед. ($0,1214 \times 184,79 = 22,43$), а цена нового тура без учета веса равна $24,31$ ден. ед. ($0,5246 \times 46,375 = 24,31$).

Можно считать, что более точной ценой нового тура является цена, определенная с учетом веса показателей качества, т.е. $22,43$ ден. ед. Имеется возможность регулировать стоимость тура новой услуги, зная цену каждого показателя качества (графа 10 табл. 2.6).

3.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Конкуренция определяется как борьба между частными товаропроизводителями за более выгодные условия производства и сбыта товаров, за получение наивысшей прибыли.

В экономической литературе имеется множество определений понятия конкурентоспособности, относящихся к разным объектам, но мы ограничимся использованием этого понятия применительно к услугам и организациям.

Под *конкурентоспособностью* понимается комплекс потребительских и стоимостных (ценовых) характеристик товара, определяющих его успех на рынке, т.е. преимущество именно этого товара над другими в условиях широкого предложения конкурирующих товаров-аналогов [29]. И поскольку за товарами стоят их изготовители, то можно с полным основанием говорить о конкурентоспособности соответствующих организаций. Конкурентоспособность — понятие относительное, четко привязанное к конкретному рынку и времени продажи.

Определения конкурентоспособности, предлагаемые Р.А. Фатхутдиновым, В.Н. Фоминым и рядом других авторов, незначительно отличаются от приведенного выше [29, 64, 68].

Взяв за основу определения этих авторов применительно к услугам и организациям, их представляющим, можно утверждать, что конкурентоспособность услуги (организаций) — это свойство, а уровень конкурентоспособности — показатель этого свойства, дающий относительную характеристику способности услуги (организации) удовлетворять требованиям конкретного рынка в рассматриваемый период по сравнению с услугой конкурентов (организациями-конкурентами).

**3.2. ПОКАЗАТЕЛИ (ФАКТОРЫ),
ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ**

Разные авторы в зависимости от своих научных взглядов обосновывают различный набор факторов, определяющих конкурентоспособность организации и продукции. Наиболее обоснован-

ный набор факторов организации, определяющих ее конкурентоспособность, приведен в работах Артура А. Томпсона-мл и А.Дж. Стрикленда, Дэвида Крвенса и Е.П. Голубкова [36, 46, 61]. Другие авторы в той или иной мере используют основные положения отмеченных работ, пытаясь развить их для конкретных направлений деятельности.

В обобщенном виде конкурентоспособность организации определяется совокупностью факторов, характеризующих результативность ее деятельности на рынке, атрибуты качества продукции и эффективность маркетинговой деятельности. На практике при определении относительной конкурентоспособности продукции и услуг часто используются только показатели их качества. При этом современный рынок качество продукции и услуги приравнивает к удовлетворенности потребителя, которая наилучшим образом представлена понятием «ценность за деньги» [41, 47].

Итоговым показателем оценки конкурентоспособности как продукции (услуги), так и организации можно считать долю рынка, занимаемую данной продукцией (данной услугой, организацией), и связанные с ней показатели. Все сказанное в равной мере относится и к организациям сферы туризма и предоставляемым ими услугам.

3.3. МЕТОДЫ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Использование *методов стратегического менеджмента* для определения относительной конкурентоспособности организаций (услуг) предполагает применение SWOT-анализа, который является основным методом, позволяющим проводить анализ как внутренней, так и внешней среды организации [29, 38, 51, 54, 44, 61]. SWOT-анализ используется наряду с экспертным методом. Эксперты устанавливают набор сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз для анализируемой организации и ее конкурентов; определяют вес (значимость) факторов внутренней и внешней среды, а также оценку влияния этих факторов на рассматриваемые организации; находят взвешенные оценки влияния факторов внутренней и внешней среды путем умножения экспертных значений факторов на их веса.

Затем находится комплексная оценка отдельно по факторам внутренней и внешней среды как сумма взвешенных оценок влияния факторов внутренней и внешней среды для рассматриваемых организаций и строятся графики для рассматриваемых организаций отдельно в координатах сильные — слабые стороны, а также возможности — угрозы.

На основе графических данных делается вывод об относительной конкурентоспособности рассматриваемых организаций и выявляются наиболее важные факторы, которые определяют преимущество организации по отношению к конкурентам и могут использоваться при разработке стратегии анализируемой организации.

При определении ближайших конкурентов (конкурирующих услуг) с составлением позиционной карты стратегических групп конкурентов (групп услуг) используют шаги построения позиционной карты, которые предполагают выбор определенных характеристик, позволяющих дифференцировать организации (услуги); дифференциацию организации (услуги) по данным характеристикам, объединение в стратегические группы и определение принадлежности анализируемой организации (услуги) к одной из выделенных стратегических групп [61, 66].

Определение конкурентного окружения организации на основе построения конкурентной карты рынка строится с использованием двух показателей:

- 1) занимаемой рыночной доли;
- 2) динамики рыночной доли [38].

По каждому из показателей выделяют четыре стандартных положения организаций. В результате на конкурентной карте рынка выделяются 16 положений организаций, характеризующих их рыночный конкурентный статус.

Построение конкурентного профиля конкурирующих организаций по показателям их качества определяется экспертным путем посредством номенклатуры показателей качества, оценки этих показателей для оцениваемой организации и конкурентов [44].

Для построения конкурентных профилей организации по отношению к каждому конкуренту необходимо:

- определить разность между каждым показателем качества организации и конкурента;
- построить конкурентный профиль организации по отношению к каждому конкуренту на основе определенных разностей;
- определить приоритетность мер по улучшению качества обслуживания организации для обеспечения ее преимущества перед конкурентами.

Построение графического профиля относительного качества услуг также определяется экспертным путем посредством номенклатуры и количественной оценки показателей качества услуг конкурирующих организаций [32]. Полученные оценки показателей качества для конкурирующих организаций наносят на график, координатами кото-

рого служат номер показателя качества и его значение, и получают профиль относительного качества услуг конкурирующих организаций.

Определение относительной конкурентоспособности организаций (услуг) *путем восприятия клиентами цены и качества услуг (обслуживания)*. Потребительская ценность любой услуги для потребителя определяется ее качеством и понесенными затратами. Эксперты определяют вес (значимость) единичных показателей качества и цены, оценки этих показателей, средневзвешенные (комплексные) оценки цены и качества обслуживания в рассматриваемых организациях и используют графическое представление конкурирующих организаций в координатах «цена—качество» для установления их относительной конкурентоспособности.

Часто полученные средневзвешенные оценки цены и качества конкурирующих организаций не дают полного представления об относительном преимуществе этих организаций из-за близости полученных оценок, исчисленных по пятибалльной шкале. В этом случае полезно использовать прием перехода к более удобной шкале измерения, по которой лучше классифицировать организации.

Определение конкурентоспособности организации (услуги) *путем определения комплексного показателя конкурентоспособности* с использованием единичных показателей конкурентоспособности ничем не отличается от метода определения комплексного показателя качества.

3.4. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

ЗАДАНИЕ 10

Используя SWOT-анализ, выявите наиболее сильных конкурентов гостиницы «Ирис» [51, 54].

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Основным методом, позволяющим проводить анализ как внутренней, так и внешней среды организации, является SWOT-анализ.

Анализ внутренней среды организации позволяет выявить ее сильные и слабые стороны деятельности в области маркетинга, финансов, производства, персонала, организационной культуры и организационной структуры.

Сильные стороны организации способствуют ее успешной деятельности, открывают для нее дополнительные возможности. Слабые стороны организации указывают на имеющиеся недостатки и промахи в ее работе, понижающие конкурентоспособность.

В свою очередь анализ внешней среды организации направлен на выявление и использование открывающихся возможностей орга-

низации во внешней среде, а также обнаружение и устранение угроз этой среды. Возможности организации связаны с появлением и использованием позитивных тенденций внешней среды для повышения удовлетворенности потребителей и ее прибыльности, достижения стратегических целей. Угрозы для организации связаны с появлением неблагоприятных тенденций во внешней среде, которые способны привести к уменьшению прибыльности организации, потере стратегического ориентира при отсутствии реакции со стороны организации на эти тенденции.

SWOT-анализ позволяет организации определить наиболее важные стратегические факторы, характеризующие как внутреннюю, так и внешнюю среду организации и оказывающие наибольшее влияние на текущую и будущую деятельность организации. SWOT-анализ используется с одновременным применением экспертного метода.

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. Определить организацию туризма и ее конкурентов.
2. Выявить состав факторов внутренней и внешней среды для данных организаций.
3. Установить количество экспертов, в качестве которых при групповой работе могут выступить сами обучающиеся, для оценки весомости (значимости) и значения выбранных факторов.
4. Провести необходимые расчеты по определению комплексных оценок факторов внешней и внутренней среды, возможностей и угроз и сделать вывод о положении рассматриваемой организации относительно конкурентов.
5. Выявить наиболее важные факторы, определяющие преимущество организации по отношению к конкурентам, которые могут использоваться при разработке стратегии.

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

Экспертами задан набор сильных и слабых сторон, возможностей и угроз для гостиницы «Ирис» и трех ее конкурентов — «Отдых», «Ландыш» и «Солнечная»; определены веса (значимость) факторов внутренней и внешней среды, а также оценки влияния факторов внутренней и внешней среды на рассматриваемые гостиницы. Найдены взвешенные оценки влияния факторов внутренней и внешней среды путем умножения экспертных значений факторов на их веса. Комплексная оценка производится отдельно по факторам внутренней и внешней среды для всех гостиниц. В таблицах 3.1 и 3.2 приведены оценки отдельных факторов внутренней и внешней среды, а также определенные на их

Сильные и слабые стороны деятельности конкурирующих гостиниц, баллы

Внутренний стратегический фактор	Вес	«Ирис»		«Отдых»		«Ландыш»		«Солнечная»	
		оценка фактора	взвешенная оценка фактора						
Сильные стороны									
Сильная кадровая политика	0,20	5	1,00	3	0,60	4	0,80	3	0,60
Множество направлений деятельности.	0,15	5	0,75	4	0,60	5	0,75	3	0,45
Собственная торговая марка, имидж	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Сильное высшее руководство	0,15	5	0,75	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Квалифицированный персонал	0,20	5	1,0	3	0,60	4	0,80	4	0,80
Удобное расположение гостиницы	0,20	5	1,0	4	0,80	4	0,80	3	0,60
Итого	1,00		4,9		3,45		4,00		3,30
Слабые стороны									
Слабая стратегия развития	0,30	2	0,60	3	0,90	2	0,60	4	1,20
Слабая реакция на изменение внешней среды	0,30	1	0,3	4	1,20	3	0,90	5	1,50
Устаревшая технология	0,20	2	0,40	4	0,80	3	0,60	4	0,80
Негибкая финансовая политика	0,20	3	0,60	3	0,60	4	0,60	4	0,80
Итого	1,00		1,90		3,50		2,7		4,30

Возможности и угрозы внешней среды для конкурирующих гостиниц, баллы

Внутренний стратегический фактор	Вес	«Ирис»		«Отдых»		«Ландыш»		«Солнечная»	
		оценка фактора	взвешенная оценка фактора						
Возможности									
Возможность выхода на новые сегменты рынка	0,1	4	0,40	4	0,40	4	0,40	3	0,3
Возможность использования технологий конкурентов	0,15	5	0,75	4	0,60	5	0,75	3	0,45
Появление новых информационных технологий	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Рост мобильности населения	0,15	5	0,75	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Возможность привлечения инвесторов	0,20	5	1,00	3	0,60	4	0,80	4	0,80
Возможность пополнения постоянной клиентуры	0,3	5	1,50	3	0,90	3	0,90	1	0,3
Итого	1,00		4,7		3,25		3,60		2,60
Угрозы									
Возможность появления новых конкурентов	0,30	4	0,80	3	0,60	3	0,90	4	1,20
Изменение потребностей клиентов	0,30	1	0,3	4	1,20	4	1,20	4	1,20
Неблагоприятная налоговая политика	0,20	2	0,60	2	0,60	4	0,80	3	0,60
Сильные сезонные колебания	0,20	3	0,60	3	0,60	3	0,60	5	1,60
Итого	1,00		2,30		3,00		3,50		4,6

основе комплексные оценки этих же сторон. Необходимо отметить, что чем выше выставленная экспертами оценка слабых сторон или угроз для гостиниц, тем большую опасность они представляют для деятельности гостиниц. На рисунках 3.1 и 3.2 приведены графики, показывающие относительную конкурентную позицию гостиниц отдельно по внутренним и внешним комплексным показателям.

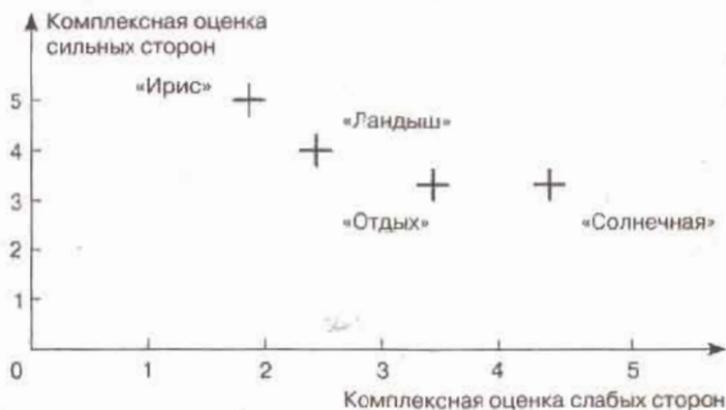


Рис. 3.1. Положение конкурирующих гостиниц по комплексным оценкам внешней среды относительно сильных и слабых сторон

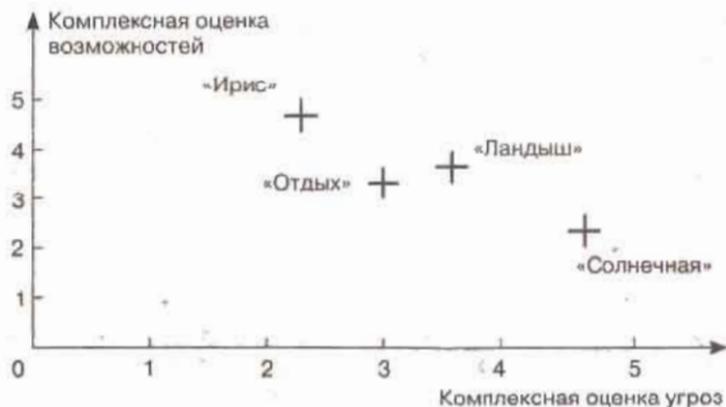


Рис. 3.2. Положение конкурирующих гостиниц по комплексным оценкам внешней среды относительно возможностей и угроз

Анализ полученных данных, представленных в табл. 3.1 и 3.2 и изображенных на рис. 3.1 и 3.2, показал, что гостиница «Ирис» по комплексной оценке сильных и слабых сторон занимает наиболее выгодное положение по сравнению с остальными гостиницами. Она имеет наивысшую комплексную оценку, касающуюся ее сильных сторон (4,9 балла), и наименьшую оценку, касающуюся слабых сторон (2,9 балла).

Гостиница «Ирис» по комплексной оценке возможностей и угроз также занимает наиболее выгодное положение по сравнению с остальными гостиницами. Она имеет наивысшую комплексную оценку, касающуюся ее возможностей (4,7 балла), и наименьшую оценку, касающуюся слабых сторон (2,3 балла).

Данные табл. 3.1 и 3.2 проиллюстрированы на рис. 3.1 и 3.2, из которых видно, что гостиница «Ирис» занимает левое верхнее положение, которое указывает на ее преимущество в части сильных внутренних сторон и в части возможностей, открывающихся внешней средой по отношению к конкурентам. Левое положение говорит о наименьшем влиянии на гостиницу ее слабых внутренних сторон, а также о наименьшем влиянии на гостиницу возможных угроз внешней среды по отношению к ее конкурентам.

Наиболее близкими конкурентами гостиницы «Ирис» являются гостиницы «Ландыш» и «Отдых», а отдаленным конкурентом — гостиница «Солнечная».

Опираясь на конкретные значения своих сильных и слабых сторон, возможностей и угроз и учитывая данные конкурентов, гостиница «Ирис» может выбрать наиболее оптимальную стратегию своей деятельности.

ЗАДАНИЕ 11

Используя позиционную карту стратегических групп конкурентов, определите конкурентные позиции туристической организации [51, 61].

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Построение позиционной карты стратегических групп позволяет установить стратегические группы конкурентов и выявить конкретную стратегическую группу, к которой относится конкретная организация. Стратегическая группа конкурентов — это множество соперничающих организаций в определенной отрасли, имеющих общие черты, включая схожие стратегии конкуренции, одинаковые позиции на рынке, схожие услуги, каналы сбыта и т.д.

Можно использовать следующие последовательные шаги построения позиционной карты стратегических групп конкурентов:

- 1) выбор характеристик, которые позволят дифференцировать организации отрасли;
- 2) классификация организаций по выбранным характеристикам путем их расположения на позиционной карте, являющейся графиком в координатах выбранных характеристик;
- 3) объединение организаций со схожими характеристиками в стратегические группы на графике позиционной карты;
- 4) определение принадлежности конкретной организации к одной из выделенных стратегических групп (организации этой группы будут ближайшими конкурентами для рассматриваемой конкретной организации).

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. Определить конкретную туристическую организацию и группу конкурирующих с ней организаций.
2. Установить характеристики туристических организаций, которые позволят их дифференцировать.
3. Классифицировать эти организации и расположить на позиционной карте.
4. Объединить туристические организации со схожими характеристиками в стратегические группы на графике позиционной карты.
5. Выделить организации со схожими характеристиками, объединяя их на графике позиционной карты в стратегические группы.
6. Определить принадлежность конкретной организации к одной из выделенных стратегических групп.

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

Пусть в качестве наиболее значимых характеристик, которые позволят дифференцировать туристические организации, выбраны средняя цена туров и среднее качество обслуживания в этих турах. Характеристики качества и цены для 11 туристических организаций определены группой экспертов и отражены в табл. 3.3. На основании данных табл. 3.3 были сформированы стратегические группы конкурентов (рис. 3.3). На позиционной карте были выделены две стратегические группы конкурентов. Анализируемая нами туристическая организация № 1 оказалась во второй стратегической группе.

**Показатели качества и цены
конкурирующих туристических организаций, баллы**

Показатель качества	Номер туристической организации										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Средняя цена тура	7	6	5	6	7	8	6	7	8	9	7,5
Среднее качество обслуживания	3	4	5	6	5	10	9	8	8	9	9

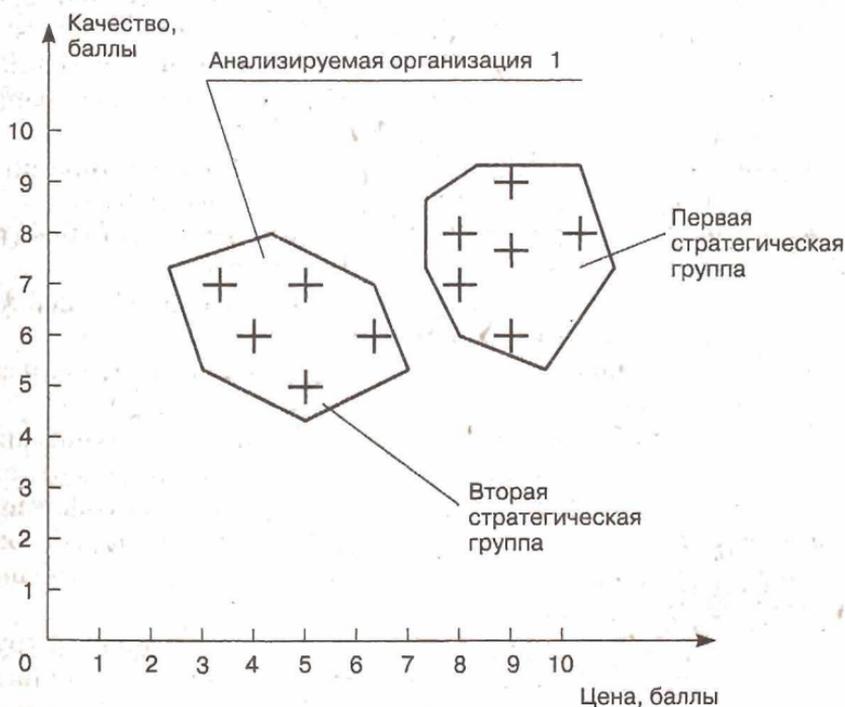


Рис. 3.3. Стратегические группы конкурирующих туристических организаций

ЗАДАНИЕ 12

Оценить уровень конкурентоспособности организаций на основе их статуса с использованием усовершенствованной конкурентной карты рынка [29, 38].

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Конкурентная карта рынка строится с использованием двух показателей: занимаемой рыночной доли и динамики рыночной доли.

По каждому из этих показателей выделяют четыре стандартных положения организаций на рынке:

- 1) лидеры рынка (доля рынка свыше 40%);
- 2) организации с сильной конкурентной позицией (доля рынка от 40 до 15%);
- 3) организации со слабой конкурентной позицией (доля рынка от 15 до 5%);
- 4) аутсайдеры рынка (доля рынка менее 5%).

Усовершенствованная конкурентная карта рынка строится путем придания количественных значений занимаемой рыночной доли и динамики рыночной доли для организаций (табл. 3.4).

Для определения степени изменения конкурентной позиции организаций целесообразно выделить следующие типичные состояния организаций по динамике их рыночной доли:

- организации с быстро улучшающейся конкурентной позицией (положительный темп прироста более 10%);
- организации с улучшающейся конкурентной позицией (положительный темп прироста от 10 до 0%);
- организации с ухудшающейся конкурентной позицией (отрицательный темп прироста 0 до -5%);
- организации с быстро ухудшающейся конкурентной позицией (отрицательный темп прироста менее -5%).

В результате выделяются 16 типовых положений организаций, характеризующих их рыночный статус и позволяющих установить статус любой организации (табл. 3.4). Отметим, что при классификации организаций предпочтение отдается показателю динамики рыночной доли, что и отражается в последовательности расположения рыночных статусов организаций.

Наиболее значимым статусом обладают организации 1-й группы (лидеры рынка с быстро улучшающейся конкурентной позицией), наиболее слабым — аутсайдеры рынка с быстро ухудшающейся конкурентной позицией (16-я группа).

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. Определить группу конкурирующих туристических организаций.
2. Установить стандартные положения этих организаций на рынке по показателям рыночной доли и динамике рыночной доли.
3. Расположить организации по установленным показателям на конкурентной карте рынка и дать анализ относительной конкурентоспособности рассматриваемых организаций.

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

Пусть доли рынка туристической организации и трех ее конкурентов соответственно составили в отчетном году 16, 16, 4, 62%, а темпы прироста рыночных долей данных организаций по отношению к предыдущему году соответственно были равны 33, -41, -50, 26%.

Все анализируемые туристические организации в соответствии с их положением на конкурентной карте рынка имеют следующие статусы: конкурент № 3 имеет статус 1, наша организация — статус 5, конкурент № 1 — статус 8 и конкурент № 2 — статус 16 (табл. 3.4). Следовательно, наиболее сильная позиция на рынке у нашей организации.

Таблица 3.4

Матрица формирования конкурентной карты рынка

Темп прироста рыночной доли (Т), %		Доля рынка, %			
		лидеры рынка (свыше 40%)	организации с сильной конкурентной позицией (от 40 до 15%)	организации со слабой конкурентной позицией (от 15 до 5%)	аутсайдеры рынка (менее 5%)
		1	2	3	4
Организации с быстро улучшающейся конкурентной позицией (более 10%)	1	1 Конкурент № 3	5 Предприятие	9	13
Организации с улучшающейся конкурентной позицией (от 10 до 0%)	2	2	6	10	14
Предприятия с ухудшающейся конкурентной позицией (от 0 до -5%)	3	3	7	11	15
Организации с быстро ухудшающейся конкурентной позицией (менее -5%)	4	4	8 Конкурент № 1	12	16 Конкурент № 2

ЗАДАНИЕ 13

Определите относительную конкурентоспособность гостиниц на основе восприятия корпоративными клиентами цены и качества обслуживания [44].

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Для оценки качества и цены обслуживания потребителей в гостиницах, как правило, используется пятибалльная шкала, на основе которой определяются вес (значимость) единичных показателей качества и цены, оценки этих показателей, а также средневзвешенные (комплексные) оценки цены и качества обслуживания клиентов.

Однако полученные средневзвешенные оценки цены и качества конкурирующих гостиниц не дают полного представления об относительном преимуществе этих организаций. В ряде случаев переход к более удобной шкале позволяет более четко распределить гостиницы по их относительной конкурентоспособности. Для получения более точных результатов возможно использование другой шкалы оценок, имеющей нулевое значение с диапазоном от -2 до 2 баллов.

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. Определить исходные значения показателей качества и цены обслуживания для группы гостиниц и провести необходимые расчеты с использованием пятибалльной шкалы для определения итоговых показателей деятельности гостиниц с точки зрения потребителей.
2. Перераспределить полученные данные по симметричной шкале с нулевым значением и определить относительную конкурентоспособность выбранных гостиниц.

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

В таблице 3.5 приведены показатели выбора гостиниц участниками конференций (корпоративными клиентами), выявленные американской ассоциацией отелей и мотелей. Показатели расположены в порядке убывания их значимости, т.е. на первом месте стоит показатель качества блюд, а на последнем — десятом месте — показатель транспортной доступности. Для определения веса (значимости) показателей качества были использованы обратные числовые значения мест, занимаемые этими показателями, т.е. показателю качества блюд, занимающему первое место по значимости, присваивался вес, равный 10, а последнему показателю (транспортная доступность) — вес, равный 1. Затем все веса показателей качества суммировались и каждый вес в числовом исчислении делился на эту сумму, т.е. определялись нормированные веса, отраженные в табл. 3.5. По данным показателям были опрошены корпоративные клиенты шести гостиниц. Каждый показатель качества оценивался клиентом с использованием пятибалльной шкалы и определялись средние оценки показателей качества по результатам опроса всех корпоративных клиентов гостиниц (верхняя строка

каждого показателя для каждой гостиницы табл. 3.5). В нижней строке каждого показателя приведены взвешенные оценки показателей качества, сумма которых составляла средневзвешенные показатели качества гостиниц (предпоследняя строка табл. 3.5).

Аналогичным образом опрашивались корпоративные клиенты гостиниц в отношении приемлемости для них цены обслуживания. Осредненные оценки цены обслуживания приведены в нижней строке табл. 3.5.

Таблица 3.5

Итоги расчета показателей качества и цены обслуживания

Показатель	Вес	Средние (средневзвешенные) оценки показателей по результатам опроса корпоративных клиентов гостиницы, баллы					
		№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	№ 6
Качество блюд	0,18	4 0,72	3 0,54	2 0,18	2 0,18	3 0,54	5 0,9
Количество, размеры и качество конференц-залов	0,16	5 0,8	4 0,64	4 0,64	4 0,64	4 0,64	5 0,8
Возможности договариваться о скидках при установлении расценок на питание и проживание	0,14	4 0,56	3 0,42	2 0,28	2 0,28	3 0,42	5 0,7
Услуги сопровождения переговоров и оборудование	0,13	4 0,52	5 0,65	5 0,65	3 0,39	5 0,65	5 0,65
Эффективность процедур расчета	0,11	2 0,22	2 0,22	2 0,22	2 0,22	2 0,22	2 0,22
Количество, размеры и качество гостиничных номеров	0,10	2 0,20	4 0,40	4 0,40	4 0,40	2 0,20	5 0,5
Эффективность процедур заселения и выписки	0,07	4 0,28	3 0,21	3 0,21	3 0,21	3 0,21	4 0,28
Наличие в гостинице лица, ответственного за организацию и проведение конференций и собраний	0,05	2 0,10	4 0,20	4 0,20	4 0,20	4 0,20	5 0,25
Предыдущий опыт общения с персоналом и услугами данной гостиницы	0,04	4 0,16	2 0,08	2 0,08	1 0,04	2 0,08	4 0,16
Транспортная доступность	0,02	2 0,04	2 0,04	2 0,04	2 0,04	2 0,04	2 0,04
Средневзвешенная оценка гостиницы по качеству обслуживания		3,60	3,40	2,90	2,60	3,20	4,5
Средняя оценка гостиницы по цене обслуживания		4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,5

Итоговые данные по качеству и цене обслуживания служат для определения относительной конкурентоспособности рассматриваемых гостиниц (табл. 3.5 и 3.6). Однако из-за близости числовых значений рассматриваемых пар данных, характеризующих качество и цену обслуживания, результаты трудно различимы (рис. 3.4), поэтому был осуществлен переход к более удобной шкале оценок (табл. 3.7), имеющей нулевое значение с диапазоном оценок от -2 до 2 и которая позволила более четко разграничить рассматриваемые гостиницы по их конкурентоспособности, определяемой ценой и качеством обслуживания (табл. 3.8, рис. 3.5).

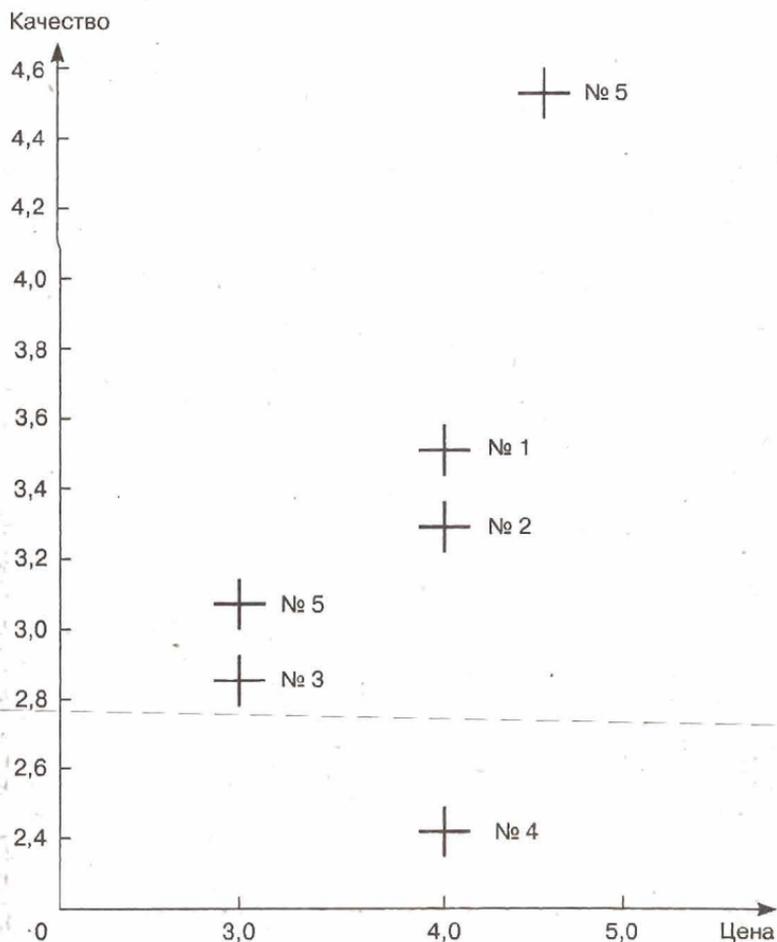


Рис. 3.4. Расположение гостиниц по их относительной конкурентоспособности при использовании пятибалльной шкалы

Итоговые данные по цене и качеству, баллы

Наименование	Цена	Качество
Гостиница № 1	4	3,6
Гостиница № 2	4	3,4
Гостиница № 3	3	2,9
Гостиница № 4	4	2,6
Гостиница № 5	3	3,2
Гостиница № 6	4,5	4,5

Таблица 3.7

Шкала перевода итоговых оценок

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

Таблица 3.8

Сравнительная характеристика итоговых показателей, баллы

Наименование	По 5-балльной шкале		По новой шкале	
	цена	качество	цена	качество
Гостиница № 1	4	3,6	1	0,6
Гостиница № 2	4	3,4	1	0,4
Гостиница № 3	3	2,9	0	-0,1
Гостиница № 4	4	2,6	1	-0,4
Гостиница № 5	3	3,2	0	0,2
Гостиница № 6	4,5	4,5	1,5	1,5

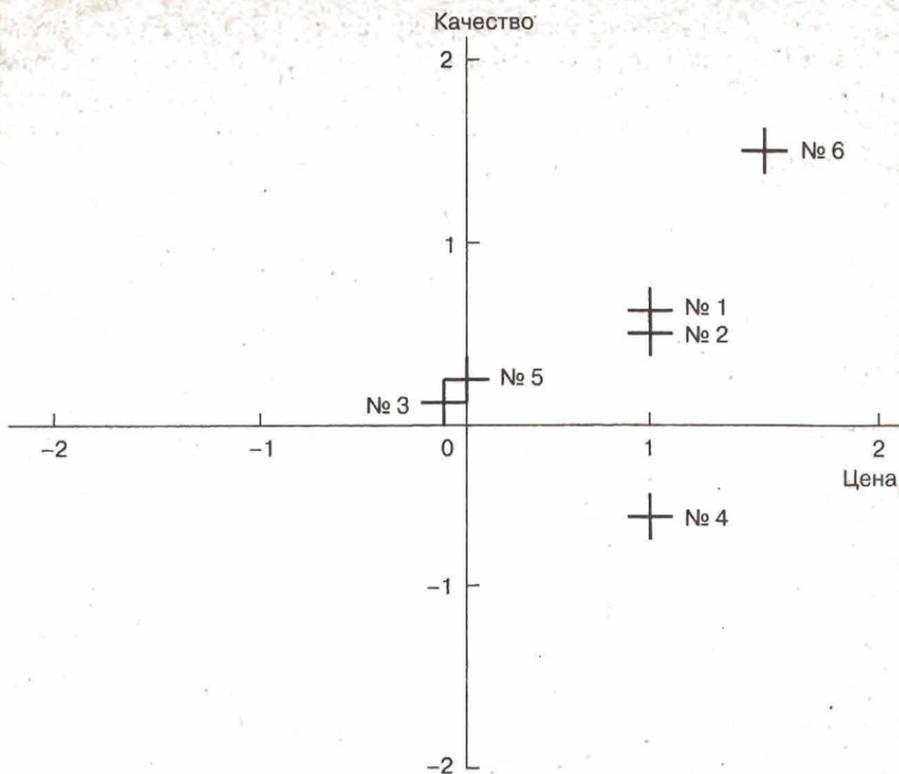


Рис. 3.5. Расположение гостиниц по их относительной конкурентоспособности при использовании симметричной шкалы с нулевым значением

В наиболее выгодном положении находятся гостиницы № 6, 1 и 2, расположенные в левом верхнем квадрате. Можно считать, что эти гостиницы наиболее конкурентоспособны с точки зрения потребителей.

ЗАДАНИЕ 14

Построение конкурентного профиля конкурирующих гостиниц по показателям их качества [32].

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Для построения конкурентного профиля предприятия по отношению к предприятиям-конкурентам выбираются соответствующие критерии. Экспертным путем устанавливаются значения каждого критерия в баллах, их вес (важность) для предприятия и его конкурентов. Определяются взвешенные значения критериев для данных предпри-

ятий умножением значения каждого критерия в баллах на его удельный вес. Подобная процедура проводится по всем критериям для рассматриваемого предприятия и его конкурентов. Находятся разности между взвешенными значениями критериев рассматриваемого предприятия и каждого из конкурентов. По полученным разностям строится конкурентный профиль предприятия. Количество построенных конкурентных профилей равно числу рассматриваемых конкурентов. Построенные конкурентные профили позволяют определить приоритетность предпринимаемых мер по улучшению деятельности предприятия в части рассматриваемых критериев. Приоритетность № 1 по критерию будет соответствовать наибольшей по абсолютной величине отрицательной разности между критериями или наименьшей положительной аналогичной разности при отсутствии отрицательных разностей и одновременном рассмотрении всех построенных конкурентных профилей.

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. Определить исходные значения показателей качества обслуживания для группы конкурирующих гостиниц с использованием 100-балльной шкалы.
2. Занести полученные данные в таблицу, аналогичную табл. 3.10.
3. По значениям разностей показателей качества построить конкурентные профили для выбранной гостиницы по отношению к другим гостиницам-конкурентам.
4. Определить приоритетность мер для выбранной гостиницы по улучшению обслуживания потребителей.

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

В задании 13 было установлено, что гостиница № 6 по отношению к гостиницам № 1 и 5 имеет преимущество по большинству показателей качества. Будем считать, что гостиницы № 1 и 5 являются конкурентами гостиницы № 6. Показатели качества, взятые из табл. 3.5, были незначительно изменены и умножены на 100.

Путем построения конкурентного профиля гостиницы № 6 по отношению к каждой из гостиниц-конкурентов — № 1 и 5 можно наглядно увидеть и оценить величину расхождения в их показателях качества, а также определить приоритетность предпринимаемых мер по улучшению качества обслуживания клиентов гостиницей № 6.

Для построения конкурентных профилей гостиницы № 6 по отношению к каждой из гостиниц № 1 и 5 необходимо:

- определить разность между каждым показателем качества гостиниц № 6 и 1 и гостиниц № 6 и 5;

- используя полученные данные, построить конкурентный профиль гостиницы № 6 по отношению к гостинице № 1, а затем по отношению к гостинице № 5;
- определить приоритетность мер по улучшению качества обслуживания клиентов гостиницы № 6.

Исходные данные для построения конкурентных профилей гостиницы № 6 по отношению к гостиницам № 1 и 5 приведены в табл. 3.10, а построенные конкурентные профили приведены в табл. 3.11. На основе построенных конкурентных профилей появляется возможность установить приоритетность решения проблем гостиницы № 6 (табл. 3.11). Графическое изображение отмеченных профилей указывает на приоритетность улучшения деятельности гостиницы № 6 по таким показателям качеств, как количество, размеры и качество конференц-залов; эффективность процедур заселения и выписки; транспортная доступность. Все эти показатели имеют одинаковую приоритетность в части принятия мер по их улучшению.

Таблица 3.10

Итоги расчета показателей качества и цены обслуживания, баллы

Показатель	Средневзвешенная оценка показателей гостиниц				
	№ 6	№ 1	графы 2–3	№ 5	графы 2–5
Качество блюд	90	72	18	70	20
Количество, размеры и качество конференц-залов	80	80	0	45	35
Возможности договариваться о скидках при установлении расценок на питание и проживание	70	56	14	65	5
Услуги сопровождения переговоров и оборудование	65	52	13	40	25
Эффективность процедур расчета	40	22	18	20	20
Количество, размеры и качество гостиничных номеров	50	20	30	21	29
Эффективность процедур заселения и выписки	28	28	0	25	3
Наличие в гостинице лица, ответственного за организацию и проведение конференций и собраний	25	10	15	8	17
Предыдущий опыт общения с персоналом и услугами данной гостиницы	16	8	12	4	12
Транспортная доступность	4	4	0	4	0

**Конкурентные профили гостиницы № 6
и по отношению к гостиницам № 1 и 5**

Показатель качества	Лучше						Хуже						Приоритетность проведения улучшений в деятельности гостиницы № 6	
	30	25	20	15	10	5	0	-5	-10	-15	-20	-25		-30
Качество блюд														8-9
Количество, размеры и качество конференц-залов														1-2-3
Возможности договариваться о скидках при установлении расценок на питание и проживание														4
Услуги сопровождения переговоров и оборудование														6
Эффективность процедур расчета														8-9
Количество, размеры и качество гостиничных номеров														10
Эффективность процедур заселения и выписки														1-2-3
Наличие в гостинице лица, ответственного за организацию и проведение конференций и собраний														7
Предыдущий опыт общения с персоналом и услугами данной гостиницы														5
Транспортная доступность														1-2-3

Примечание. Прямая линия — конкурентный профиль гостиницы № 6 по отношению к гостинице № 1; пунктирная линия — конкурентный профиль гостиницы № 6 по отношению к гостинице № 5.

ЗАДАНИЕ 15

Построить графический профиль относительного качества гостиничных услуг [32, 41].

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Графический профиль относительного качества гостиничных услуг может быть построен после определения наиболее важных показателей качества услуг на основе опроса потребителей или персонала, который непосредственно участвует в обслуживании гостей. Будем считать, что такие показатели установлены. Экспертным путем необходимо определить удельные веса данных показателей, их значения для рассматриваемой гостиницы и ее конкурентов, а также взвешенные оценки данных показателей. Взвешенные оценки используются для построения профиля относительного качества гостиничных услуг. Для этого в координатах значения взвешенных оценок (ось ординат) — номер показателя качества (ось абсцисс) наносятся на график значения взвешенных оценок для анализируемой гостиницы и ее конкурентов. Соединенные линиями полученные точки на графике для анализируемой гостиницы образуют ее графический профиль. Аналогично изображаются на графике графические профили для конкурентов гостиницы. В результате выявляется положение графического профиля анализируемой гостиницы относительно остальных профилей, что и представляет собой графический профиль относительного качества гостиничных услуг. Стоимость услуг в этом случае не учитывается.

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. Определить исходные значения показателей качества обслуживания для группы конкурирующих гостиниц с использованием 100-балльной шкалы.
2. Занести их в таблицу, аналогичную табл. 3.12, и построить профиль относительного качества услуг гостиниц.
3. Выявить приоритеты для улучшения качества услуг для конкретной гостиницы.

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

Исходными данными для этого примера служили рассчитанные средневзвешенные оценки показателей качества шести гостиниц, рассчитанные в задании 13 и приведенные в табл. 3.5. Эти показатели отражают требования потребителей к качеству гостиничных услуг. Средневзвешенные оценки показателей качества услуг гостиниц, отраженные в табл. 3.5, были несколько изменены и умножены на 100

(табл. 3.12). Эти измененные данные и использовались для графического сравнения качества услуг рассматриваемых гостиниц (рис. 3.6). Показатели, отражающие стоимость гостиничных услуг, в данном случае не учитывались.

Таблица 3.12

Итоги расчета показателей качества и цены обслуживания, баллы

Показатель	Средняя (средневзвешенная) оценка показателей по результатам опроса корпоративных клиентов гостиницы					
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	№ 6
Качество блюд	72	54	18	18	54	90
Количество, размеры и качество конференц-залов	80	64	64	54*	70*	80
Возможности договариваться о скидках при установлении расценок на питание и проживание	56	42	28	28	45*	70
Услуги сопровождения переговоров и оборудование	52	65	65	39	65	65
Эффективность процедур расчета	22	22	32*	22	40*	40*
Количество, размеры и качество гостиничных номеров	20	40	40	50*	20	50
Эффективность процедур заселения и выписки	28	21	35*	21	21	28
Наличие в гостинице лица, ответственного за организацию и проведение конференций и собраний	10	20	20	30*	25*	25
Предыдущий опыт общения с персоналом и услугами данной гостиницы	16	8	25*	4	8	16
Транспортная доступность	4	4	4	10	4	4

Примечание. Данные, отмеченные звездочкой, изменены по отношению к данным табл. 3.5 задания 13.

Графический профиль относительного качества гостиничных услуг по рассматриваемым показателям качества для гостиницы № 6 по отношению к гостиницам № 1 и 5 позволяет наглядно представить, по каким показателям гостиница № 6 имеет преимущество или отстает, а также позволяет выявить приоритеты в части проведения мероприятий по совершенствованию ее деятельности, направленной на более полное удовлетворение потребностей клиентов.

Средневзвешенная оценка
качества обслуживания

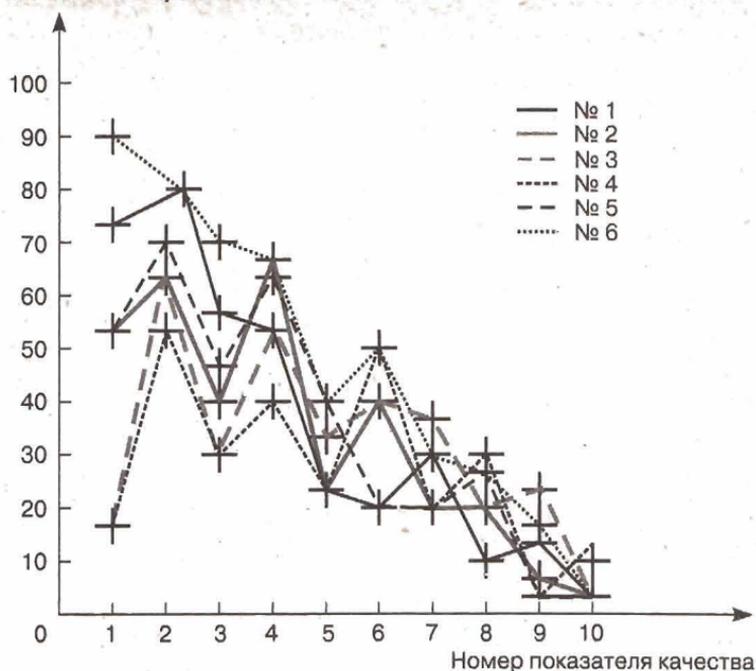


Рис. 3.6. График относительного качества шести гостиниц

ЗАДАНИЕ 16

Определите уровень конкурентоспособности услуги с использованием связи показателей конкурентоспособности с показателями качества [47, 58].

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Современный рынок качество услуги приравнивает к удовлетворенности потребителя, которая наилучшим образом представлена понятием «ценность за деньги»:

$$Q = Y_n = K : Ц, \quad (3.1)$$

где Q — потребительское качество;
 Y_n — удовлетворенность потребителя;
 K — ценность услуги с точки зрения потребителя;
 $Ц$ — стоимость или затраты, которые понес потребитель.

Ценность услуги для потребителя (К) определяется совокупностью ее показателей качества, которые в первом приближении можно представить в виде средневзвешенного (комплексного) показателя качества:

$$K = \sum_{i=1}^n \bar{X}_i. \quad (3.2)$$

где \bar{X}_i — единичные показатели качества, где $i = 1, 2, 3, \dots, n$.

Используя формулы (3.1) и (3.2), можно определить уровень конкурентоспособности новой услуги K_{ny} по отношению к другой услуге, принятой за базу, как:

$$K_{ny} = \sum_{i=1}^n \bar{X}_i : \bar{C}, \quad (3.3)$$

где $\sum_{i=1}^n \bar{X}_i$ — сумма относительных значений показателей качества новой услуги по отношению к аналогичным показателям базовой услуги;

\bar{C} — относительные затраты потребителей новой услуги по отношению к аналогичным затратам базовой услуги.

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. Определить исходные значения показателей качества и цены для новой услуги и ее конкурента (исходные данные, касающиеся базовой услуги, остаются одинаковыми для всех вариантов расчета).
2. Рассчитать показатели уровней конкурентоспособности новой услуги к базовой услуге K_{nb} , конкурирующей услуги к базовой K_{kb} ; определить уровень конкурентоспособности новой услуги к конкурирующей услуге K_{nk} и дать объяснение полученным данным.

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

В качестве показателей качества услуг установлены пять характеристик: осязаемые характеристики, надежность, скорость реакции и опереживание (табл. 3.13). Считаем, что показатели базовой услуги, новой услуги и услуги конкурента соответствуют нормативным документам. Известны также веса (значимость) показателей качества. Определим расчетные значения показателей качества путем умножения их значений на их вес, а также относительные значения этих показателей и цены по отношению к базовым показателям качества и цены.

Пример оценки уровня конкурентоспособности новой услуги

Показатель качества	Услуга											
	базовая					новая					конкурирующая	
	исходные значения	вес	расчетные значения	исходные значения	расчетные значения	исходные значения	расчетные значения	исходные значения	расчетные значения	относительные значения	относительные значения	
1. Осязаемые характеристики	7	0,2	1,4	7	1,4	6	1,0	6	1,2	0,86	0,86	
2. Надежность	7	0,25	1,75	6	1,5	5	0,86	5	1,25	0,71	0,71	
3. Скорость реакции	7	0,2	1,4	4	0,8	4	0,57	4	0,8	0,57	0,57	
4. Уверенность	7	0,2	1,4	5	1,0	5	0,71	5	1,0	0,71	0,71	
5. Сопереживание	7	0,15	1,05	5	0,75	6	0,71	6	0,9	0,86	0,86	
Сумма		1,0					3,85			3,71	3,71	
Цена, ден. ед.	100			50		50	0,5	50		0,5	0,5	
$K_{\text{пб, кг}}$							7,7			7,42	7,42	

Далее находим сумму относительных значений показателей качества и цены для новой и конкурирующей услуг, а также значения уровней конкурентоспособности новой услуги к базовой услуге $K_{нб}$, конкурирующей услуги к базовой $K_{кб}$ и новой услуги к конкурирующей $K_{нк}$, так как $K_{нк}$ больше единицы, то новая услуга будет конкурентоспособной:

$$K_{нб} = \frac{3,85}{0,5} = 7,7; \quad K_{кб} = \frac{3,71}{0,5} = 7,42;$$

$$K_{нк} = \frac{K_{нб}}{K_{кб}} = 1,04 > 1.$$

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ КАЧЕСТВОМ УСЛУГ И КАЧЕСТВОМ ОБСЛУЖИВАНИЯ

4.1. ОРИЕНТАЦИЯ НА ПОТРЕБИТЕЛЯ

В современных условиях рынок производителя преобразовался в рынок потребителя. Конкурентоспособность любой туристической организации зависит от качества оказываемых ей услуг за определенную цену, которая устраивает потребителя. Качество услуг оценивается только потребителем и зависит от его нужд и пожеланий.

В этих условиях потребитель становится активным участником процесса, осуществляемого производителем, заинтересован в его конечном результате и является основным его оценщиком. Для этого в туристической организации должен быть правильно отработан маркетинг отношений с потребителями и поставлен на уровень партнерства, когда организация непрерывно работает с потребителями, чтобы добиться лучшей потребительской ценности туристского продукта.

Туристические организации должны постоянно интересоваться, насколько удовлетворены туристы оказываемыми услугами, быть в курсе всех проблем, возникающих у потребителей, проводить анализ удовлетворенности потребителей оказанными туристскими услугами и выявлять их неудовлетворенные потребности.

В условиях насыщенности рынка туристические организации должны направлять свои усилия на более полное удовлетворение потребителей с целью сохранения их в качестве постоянных клиентов.

Крупные организации ведут учет своих постоянных клиентов и прибыли, которую они могут ей принести за время сотрудничества с организацией [45]. Подсчитано, что постоянный клиент агентства по туризму приносит более 50 тыс. дол. США в течение его срока работы с агентством, посетитель ресторана может дать бизнесу несколько тысяч долларов, а постоянный клиент гостиницы за свою жизнь — более 100 тыс. дол. США. Сокращение оттока потребителей только на 5% может повысить прибыль организации примерно на 25–85%.

Неудовлетворенные потребители распространяют свое отрицательное мнение об организации, что подрывает ее имидж. Урегулирование жалоб потребителей играет существенную роль в деле сохранения их для организации. Удовлетворение жалоб снижает отток клиентов от 91 до 18 из 100.

Вопросы анализа потребителей туристских услуг подробно рассматриваются в дисциплинах, связанных с маркетинговыми исследованиями. Наиболее важные аспекты анализа потребителей туристских услуг, которые влияют на стратегические ориентации туристических организаций, могут быть следующими:

- анализ покупательской ценности туристского продукта;
- сегментация туристского рынка услуг;
- мотивация потребителей туристских услуг;
- анализ удовлетворенности потребителей оказанными туристскими услугами и выявление неудовлетворенных потребностей потребителей туристских услуг;
- отношение потребителей к туристскому продукту и туристским организациям;
- факторы, оказывающие влияние на потребителей туристских услуг и процесс принятия ими решения о приобретении услуг.

Остановимся более подробно на возможных подходах и методах изучения, анализа и оценки удовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон продуктом и деятельностью организации.

4.2. ПОДХОДЫ И МЕТОДЫ ИЗУЧЕНИЯ, АНАЛИЗА И ОЦЕНКИ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Рассмотрим отдельные подходы и методы изучения, анализа и оценки удовлетворенности потребителей, используемые в практике работы организаций и отраженные в литературе.

Рассмотрение порядка преобразования ожиданий потребителя в интегральную ценность туристского продукта [33]. Удовлетворенность потребителя туристическим продуктом в первую очередь зависит от интегральной ценности произведенного организацией продукта, которая определяется следующими факторами:

- особенностями и свойствами продукта, отсутствием недостатков;
- техническим качеством продукта, характеризующимся осязаемыми аспектами процесса обслуживания (отличная организация, современное оборудование, комфортабельные помещения, безупречный вид служащих и т.д.);

- функциональным качеством, отражающим процесс непосредственного взаимодействия потребителя с персоналом организации.

Соотношение стоимости и ценности туристского продукта для организации, его предоставляющей, и потребителя [33, 47]. Стоимость произведенного туристической организацией продукта (Π_n) определяется суммой трех составляющих: переменных и постоянных затрат, прибылью.

Определение оценки удовлетворенности потребителей услугами организации на их основе опроса. Оценка удовлетворенности потребителей отдельными характеристиками гостиничных услуг на основе их опроса складывается из определения показателей качества услуг, которые в наибольшей степени характеризуют данные услуги с точки зрения потребителей, и общего числа потребителей, указавших на каждый из выбранных показателей. Далее для каждого показателя вычисляется отношение числа потребителей, указавших на этот показатель, к общему числу потребителей, после чего полученное отношение умножается на 100% (это процентное отношение характеризует оценку неудовлетворенности потребителей данным показателем качества).

Изучение индексов удовлетворенности потребителей на примере швейцарского индекса удовлетворенности потребителей (клиентов) [31, 66]. Рассматривается основная направленность и преследуемая цель использования национальных индексов удовлетворенности клиентов.

Удовлетворенность клиентов зависит от двух основных факторов — выгоды клиента от приобретенного товара или предоставленной услуги и ориентации на клиента организации — производителя товара или услуги. Чем большее значение имеют эти факторы, тем выше выгода клиента от использования товара или услуги, больше его удовлетворенность и выше оценка им продукции или услуги, а также выше направленность организации на клиента.

Модель сбора данных для построения индекса включает следующие составляющие:

- специфические факторы удовлетворенности;
- удовлетворенность клиента;
- диалог с клиентом;
- лояльность клиента.

Оценка удовлетворенности заинтересованных сторон деятельностью организации [39—41, 47]. Заинтересованными сторонами организаций являются следующие группы:

- потребители и конечные пользователи;
- работники организации;

- владельцы (инвесторы) (например, акционеры, отдельные лица или группы, включая общественный сектор, имеющие конкретный интерес в организации);
- поставщики и партнеры;
- общество в виде различных объединений и государственных структур, на которые организация или ее продукция оказывают воздействие;
- поставщики и партнеры.

Для оценки удовлетворенности заинтересованных сторон деятельностью организации можно использовать методику оценки, предлагаемую М.Г. Кругловым и Г.М. Шишковым [47]. Эта методика основана на предварительной оценке соблюдения организацией интересов каждой из заинтересованных сторон по трем направлениям: уровню выполнения предъявляемых требований, отсутствию рисков при невыполнении требований и возможности невыполнения требований. Общая суммарная оценка выполнения требований по всем заинтересованным сторонам определяется с учетом их значимости (веса).

Определение удовлетворенности потребителей качеством оказываемых услуг организацией [33, 66]. Используется индексация степени удовлетворенности потребителей, которая позволяет количественно оценить вклад в общее мнение потребителей о качестве рассматриваемой организации различных составляющих, в качестве которых выступают отдельные показатели качества продукта организации. Данный подход основан на опросе потребителей относительно важности (веса) показателей качества и их оценке, а также нахождении нескольких вариантов оценки потребительской удовлетворенности (включая определение трех индексов потребительской удовлетворенности) как отдельных составляющих качества, так и нахождении обобщенной оценки потребительской удовлетворенности по всем составляющим качества продукта организации одновременно.

4.3. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

ЗАДАНИЕ 17

Представьте порядок преобразования ожиданий потребителя в интегральную ценность туристского продукта [33].

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Качество любого продукта, в том числе и туристического, представляет собой способность этого продукта удовлетворять потребности и ожидания потребителя. Способность продукта удовле-

творять потребности и ожидания потребителя может быть представлена совокупностью его показателей. Совокупность ожидаемых потребителем показателей качества и их значений, удовлетворяющих запросы потребителя, для нужного ему продукта составляет ценность этого продукта.

При этом отдельные требования потребителя должны в возможно большей степени учитываться производителем в ценности всего продукта для большей удовлетворенности потребителя. В свою очередь у потребителя имеются определенные обобщенные ожидания относительно произведенного туристической организации продукта. Обобщенные ожидания потребителей — это те будущие и обобщенные их впечатления от потребления туристского продукта, которые они предполагают получить и которые сложились благодаря рекламе, общению с прошлыми потребителями продукта, а также заключенному договору, где должны быть описаны основные показатели качества и безопасности продукта.

Конкретные ожидания потребителей связаны безупречным обслуживанием, индивидуальным подходом, комфортабельной обстановкой и атмосферой, с соблюдением стандартов обслуживания, позитивным впечатлением и т.д.

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. Определить конкретный продукт туристической организации и его особенности.
2. Выявить его интегральную ценность и определить обобщенные и конкретные ожидания потребителей.
3. Изобразить порядок преобразования ожиданий потребителя в интегральную ценность продукта в виде рисунка.

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

Рассмотрим пример порядка преобразования ожиданий потребителя в интегральную ценность туристского продукта на примере экскурсии.

Аспекты удовлетворенности потребителей применительно к туристскому продукту «экскурсия» включают следующие аспекты:

- интегральную ценность произведенного туристической организацией продукта, которая определяется свойствами услуги «экскурсия»; качеством предоставляемых экскурсионных услуг, исключающих появление возможных ошибок;
- техническое и функциональное качество;
- обобщенные ожидания потребителей, включая возможность получения новых впечатлений и знаний, достойное обслуживание в условиях, оговоренных в договоре и рекламе;

- конкретные ожидания потребителей, которые связаны с безупречным обслуживанием в соответствии с заявленным в договоре стандартом на всех этапах проведения экскурсии, точным соблюдением временного регламента, вниманием к экскурсантам, вежливостью, индивидуальным подходом;
- предоставление современного и комфортабельного транспорта;
- погружение в располагающую атмосферу и обстановку;
- удобство и безопасность и, как следствие, получение общего позитивного восприятия от экскурсии, разнообразных впечатлений от увиденного и услышанного, приобретение новых знаний (рис. 4.1).

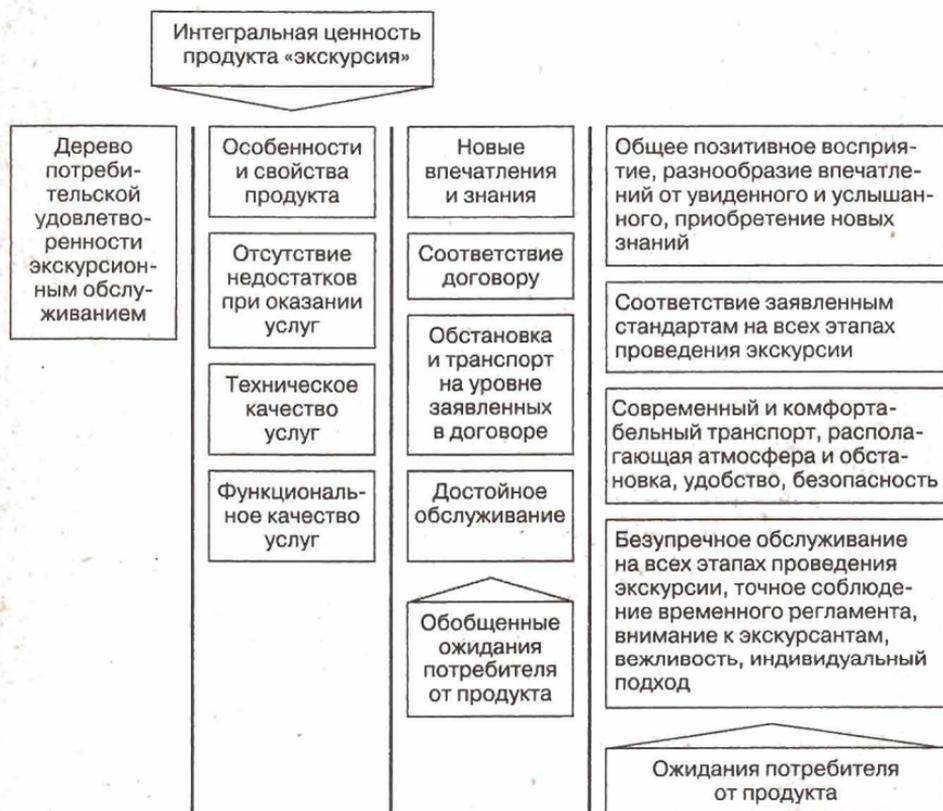


Рис. 4.1. Порядок преобразования ожиданий потребителя в интегральную ценность продукта

ЗАДАНИЕ 18

Определите соотношение стоимости и ценности произведенного продукта организацией на примере туристского продукта [33, 47].

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Сумма трех составляющих (переменных и постоянных затрат, прибыли) составляет стоимость произведенного туристической организацией продукта (C_n). Туристы будут пользоваться данным продуктом, если этот продукт им необходим, они удовлетворены его ценностью, определяемой его показателями качества, и его стоимостью, т.е. ценой. Взгляды туристической организации и туриста на ценность данного продукта будут различными.

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. Определить соотношение стоимости и ценности выбранных конкретных туристских услуг на примере идеального туристского продукта и туристского продукта с наличием у него внутреннего и внешнего дефекта для туристической организации и туриста.

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

Рассмотрим пример соотношения стоимости и ценности идеального и реального (имеющего дефекты) туристского продукта для туристической организации и туриста на примере конкретного тура.

Туроператор из Ростова-на-Дону организовывал и сам же продавал групповой тур (на 50 человек) на празднование 1 Мая в Крым, ориентированный на семейных туристов среднего достатка. Тур включал следующие услуги:

- два дня в Крыму (сутки на дорогу туда и обратно; расстояние 1500 км);
- ночевки в гостинице (требование к средству размещения: не в центре Ялты, в удалении от моря, номерной фонд с удобствами, семейным туристам гарантировался отдельный номер);
- трехразовое питание (завтрак, обед, ужин);
- экскурсионная программа (второй и третий день) (обзорная экскурсия по городу, дворцы, аквапарк);
- транспортное сопровождение на маршруте и во время экскурсии (комфортабельный автобус);
- цена тура в продаже — не дороже 120 дол. со взрослого туриста.

Идеальный тур, который рекламировался туроператором, предусматривал качественное оказание услуг на всех этапах тура; комфортабельный транспорт по доставке туристов в Ялту и обратно, а также во время экскурсии по городу; вкусное и качественное питание; квалифицированное оказание экскурсионных услуг, безупречное обслуживание на всех этапах проведения экскурсии, точное соблюдение временного регламента, внимание к экскурсантам, вежливость и индивидуальный подход.

В самом начале путешествия туроператор потребовал с каждого туриста доплату, так как в группе оказалось менее 50 человек. Это требование не рекламировалось и не отражено в договоре при покупке группового тура на 45 человек. Туроператор якобы указал на него представителю группы при покупке группового тура на 45 человек, а представитель группы не обратил на это внимание, и с туристов потребовали доплату уже при посадке в автобус. В результате туристы понесли дополнительные затраты и за счет внутреннего дефекта тура и снизилась его ценность (рис. 4.3).

Во время тура оказалось, что большинство туристов отказывались от ужина. Это было связано с тем, что экскурсионная программа заканчивалась в 15.00, а обед оканчивался в 16.00, и экскурсанты предпочитали, отдохнув до 17.00, выехать прогуляться по набережной Ялты и полюбоваться морской панорамой и не возвращаться в гостиницу к 19.00 на ужин. В данном случае ужин оказывался нетребуемым качеством, что также привело к снижению ценности тура (рис. 4.3).

Туроператор, не выезжая в Ялту и не имея личного контакта с персоналом гостиницы Ялты, организовал оформление договора с гостиницей о предоставлении гостиничных услуг группе туристов с использованием факсимильной связи. В результате не было ясности, что имеется в виду под формулировкой «предоставление семейным отдельного номера в гостинице». На практике оказалось, что при недостатке отдельных двухместных номеров в гостинице отца с ребенком и мать с ребенком расселяли в трехместный номер с подселением соответственно мужчины или женщины и не всегда из данной группы туристов. Многие подобные пары туристов, не желая оказаться в соседстве с чужим человеком, доплачивали разницу в цене между трехместным и двухместным номером. Из-за внешнего дефекта тура они должны были нести дополнительные затраты, т.е. их запросы не были удовлетворены (рис. 4.3).

В результате внешних и внутренних дефектов тура, присутствия нетребуемого качества и неудовлетворенных нужд туристов была существенно снижена реальная ценность тура и возросла его стоимость.

На рисунке 4.2 приведено соотношение стоимости и ценности туристского продукта для туристической организации и туриста, а на рис. 4.3 то же соотношение, но с учетом возможных дефектов в туристском продукте.



Рис. 4.2. Соотношение стоимости и ценности идеального туристского продукта для туристической организации и туриста

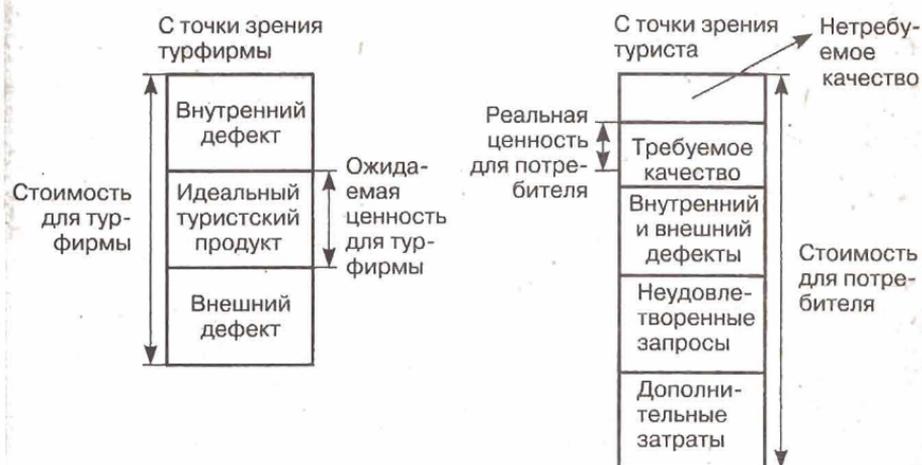


Рис. 4.3. Соотношение стоимости и ценности туристского продукта для туристической организации и туриста при наличии дефектов

На рисунке 4.2 показано, что туристическая организация постаралась создать идеальный с ее точки зрения туристский продукт на основе полученной информации об ожиданиях потребителей без внешних дефектов и минимальными потерями от внутренних дефектов. Но после поступления данного продукта на рынок оказалось, что часть услуг

в составе продукта не востребована туристами (нетребуемое качество), а другая востребованная часть не вошла в продукт (неудовлетворенные запросы) и туристам пришлось нести дополнительные расходы.

В свою очередь рис. 4.3 иллюстрирует ситуацию, когда продукт, предлагаемый туристической организацией, имеет внешний и внутренний дефекты. Так же как и в первом случае, часть услуг в составе продукта не востребована туристами (нетребуемое качество), а другая востребованная часть не вошла в продукт (неудовлетворенные запросы) и туристам пришлось нести дополнительные расходы.

Кроме того, за счет внешнего и внутреннего дефектов снижается реальная ценность продукта для туриста и увеличиваются затраты на устранение этого дефекта (дополнительные затраты).

ЗАДАНИЕ 19

Оцените степень удовлетворенности потребителей гостиничными услугами на основе опроса.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Для определения оценки удовлетворенности потребителей оказанными гостиничными услугами проводят опросы потребителей, на основе анализа которых определяют неудовлетворенность потребителей отдельными характеристиками данных услуг. Порядок определения удовлетворенности потребителей отдельными характеристиками гостиничных услуг может включать следующие этапы:

- 1) определение показателей качества гостиничных услуг, которые в наибольшей степени характеризуют данные услуги с точки зрения потребителей;
- 2) проведение опросов потребителей, в которых, например, просят указать один наиболее важный показатель качества услуг, который в наибольшей степени вызывает неудовлетворенность потребителей;
- 3) определение общего числа потребителей, указавших на каждый из показателей;
- 4) нахождение для каждого показателя отношения числа потребителей, указавших на этот показатель, к общему числу потребителей и умножение полученного отношения на 100% (данное процентное отношение характеризует неудовлетворенность потребителей настоящим показателем качества);
- 5) определение удовлетворенности потребителей по каждому показателю качества путем вычитания из 100% процентного отношения неудовлетворенности потребителей каждым показателем качества.

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. Установить показатели качества гостиничных услуг, характерные для рассматриваемой категории клиентов.
2. Проанализировать результаты опроса потребителей.
3. Рассчитать показатели удовлетворенности и неудовлетворенности клиентов.
4. Дать рекомендации по улучшению обслуживания в гостинице.

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

Определим удовлетворенность участников конференций (корпоративных клиентов) услугами, оказываемыми гостиницей, на основе опроса 250 человек, каждому из которых был задан вопрос: «Каким из перечисленных показателей качества услуг гостиницы Вы не удовлетворены? Укажите на один наиболее важный показатель с Вашей точки зрения». Обобщенные результаты ответов участников конференций представлены в табл. 4.1. Там же даны оценки удовлетворенности и неудовлетворенности клиентов по каждому показателю и по всем показателям вместе.

Таблица 4.1

Оценка удовлетворенности потребителей оказываемыми гостиницей услугами

№ п/п	Показатель качества	Оценка неудовлетворенности, человек	Оценка неудовлетворенности, %	Оценка удовлетворенности, %
1	Качество блюд	10	4	96
2	Количество, размеры и качество конференц-залов	8	3,2	96,8
3	Возможности договариваться о скидках при установлении расценок на питание и проживание	6	2,4	97,6
4	Услуги сопровождения переговоров и оборудование	4	1,6	98,4
5	Эффективность процедур расчета	3	1,2	98,8
6	Количество, размеры и качество гостиничных номеров	2	0,8	99,2
7	Эффективность процедур заселения и выписки	1	0,4	99,6

№ п/п	Показатель качества	Оценка недовлетворенности, человек	Оценка недовлетворенности, %	Оценка удовлетворенности, %
8	Наличие в гостинице лица, ответственного за организацию и проведение конференций и собраний	1	0,4	99,6
9	Предыдущий опыт общения с персоналом и знакомства с услугами данной гостиницы	0	0	100
10	Транспортная доступность	0	0	100
Итого		35	14	86

Данные табл. 4.1 показывают, что наибольшая недовлетворенность клиентов наблюдается в части качества блюд ($4\% = 10 : 250 \times 100\%$); количества, размеров и качества конференц-залов (3,2%); возможности договариваться о скидках при установлении расценок на питание и проживание (2,4%). По данным показателям наблюдается и самая низкая удовлетворенность обслуживанием, соответственно равная 96, 96,8 и 97,6%.

Наибольшая удовлетворенность клиентов выявлена по показателям транспортной доступности (100%); предыдущему опыту общения с персоналом и услугами данной гостиницы (100%), а также по наличию в гостинице лица, ответственного за организацию и проведение конференций и собраний (99,6%). В свою очередь недовлетворенность клиентов этими показателями качества соответственно равна 0 и 0,4%.

Общая удовлетворенность всеми показателями качества составила 86% (100 - 14). Улучшать обслуживание в гостинице целесообразно по тем показателям качества, по которым установлена наименьшая удовлетворенность.

ЗАДАНИЕ 20

Изучите индексы удовлетворенности потребителей на примере швейцарского индекса удовлетворенности потребителей (клиентов) [31, 66].

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

В настоящее время цели многих организаций изменились в направлении удержания своей клиентуры, что способствует экономическому благополучию организации.

Степень удовлетворенности потребителей можно регулировать на уровне организаций, но тогда возникают трудности сопоставления получаемых результатов для разных организаций. Для разрешения данного противоречия используются национальные индексы удовлетворенности, которые представляют собой многоотраслевые количественные оценки удовлетворенности клиентов и основных факторов успеха многих организаций.

Результаты расчета данного индекса позволят организациям строить свою политику в области качества с ориентацией на потребителя, учитывая следующие характеристики:

- реализацию одного из основных принципов системы менеджмента качества согласно международным стандартам ИСО 9000:2000 — ориентацию на потребителя;
- выявление имеющейся связи между ожиданиями клиента, его удовлетворенностью и лояльностью поставщику;
- повышение конкурентоспособности товаров и услуг, а также организации в целом;
- выявление причин, устранение которых способствует повышению качества товаров и услуг;
- появление интереса у организаций в большей степени ориентироваться на потребителя при малых значениях у них индекса удовлетворенности.

Национальные индексы удовлетворенности разработаны пока только в Швеции, Норвегии, Австрии, Германии, США и Швейцарии, они различаются по используемым методам расчета и опыту использования.

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. Ознакомиться с национальными индексами удовлетворенности, действующими в других странах (см. список литературы, источники в Интернете).
2. Обменяться собранной информацией по конкретным национальным индексам удовлетворенности потребителей (при групповой работе).

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

Швейцарский индекс удовлетворенности имеет собственную концепцию, разработанную с учетом действующих подобных методик в разных странах, и основан на сопоставлении ожиданий клиента, имеющего определенный опыт потребления товара или услуги, с требованиями действующего стандарта.

Использование данного индекса организациями способствует повышению качества их товаров и услуг путем большей ориентации на клиентов. Организация будет иметь успех у клиентов, если ее системы, процессы и структура ориентированы на удовлетворение их потребностей.

Организация для повышения удовлетворенности клиента должна постоянно поддерживать контакт с ним, вступать в диалог с клиентом (рис. 4.4). Если клиент удовлетворен общением с организацией по поводу купленного им товара или предоставленной услуги, то возрастает его лояльность к данной организации, которая, как отмечается в литературных источниках, положительно сказывается на экономических показателях деятельности этой организации.

Составляющие модели сбора данных для построения индекса изображены на рис. 4.5.

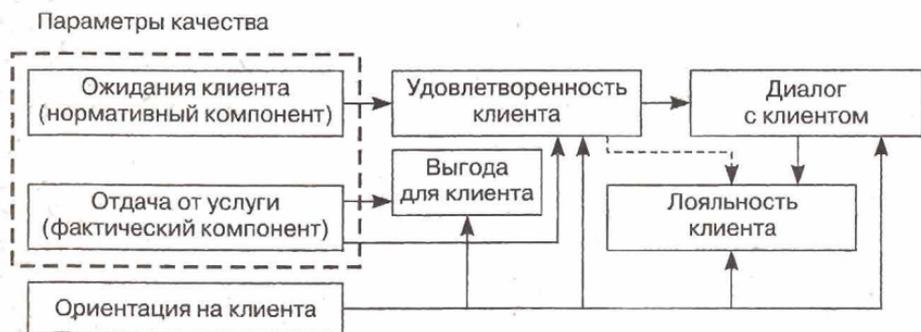


Рис. 4.4. Структурная модель швейцарского индекса удовлетворенности клиентов

Индекс удовлетворенности клиента измерялся с учетом показателей общей удовлетворенности, сравнения удовлетворенности с ожиданиями клиента и идеальными представлениями о товаре и услуге, которые складывались в отдельных отраслях с разными весами.

Ответы на вопрос об общей удовлетворенности содержали глобальное суждение о возможностях компании-поставщика. Показатель «сравнение с ожиданиями» базировался на прямом сопоставлении полученной услуги с ожиданиями потребителя, а показатель «сравнение с идеалом» — с его личными идеальными представлениями о товаре или услуге. Преимущество этой методики в том, что она позволяет получить не только общую величину степени удовлетворенности, но и дифференцированные оценки в разрезе трех показателей.



Рис. 4.5. Модель сбора данных для построения швейцарского индекса удовлетворенности клиентов

В силу различия отраслей, по которым производилась выборка, специфические факторы удовлетворенности в расчет индекса не включались. Но для каждой отрасли определялись шесть видов удовлетворенности с учетом их значимости. Специфические факторы удовлетворенности имели в одних отраслях большой вес, в других — меньший. Их анализ позволяет предприятиям выявить конкретные исходные данные для совершенствования управления и повышения качества отдельных услуг.

«Диалог с клиентом» рассматривается как комплексный показатель, состоящий из трех показателей, характеризующих следующие параметры:

- готовность клиента к диалогу с организацией;
- простоту общения клиента с организацией, выражающуюся в доступности связи с ней и соответствующей информации от организации;
- удовлетворенность клиента диалогом с организацией, т.е. способность организации вести общение с клиентом, отвечающее его желаниям.

«Лояльность клиента» также выражается комплексным показателем и включает намерение клиента повторно обращаться к организации для покупки товара или услуги; желания клиента продолжать даль-

нейшие персональные контакты с организацией; взаимную готовность клиента и организации продолжать стабильные отношения.

Индекс удовлетворенности клиентов в Швейцарии по всем товарам и услугам оказался выше, чем аналогичный индекс удовлетворенности в США.

ЗАДАНИЕ 21

Оцените удовлетворенность заинтересованных сторон деятельностью организации [39—41, 47].

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Целью международных стандартов ИСО 9000:2000, которые с 2001 г. стали российскими государственными стандартами, является улучшение деятельности организации и удовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон. Согласно ГОСТ Р ИСО 90004-2001, заинтересованные стороны организаций включают: потребителей и конечных пользователей; работников организации; владельцев (инвесторов) (таких, как акционеры, отдельные лица или группы, включая общественный сектор, имеющие конкретный интерес в организации); поставщиков и партнеров; общество в виде различных объединений и государственных структур, на которые организация или ее продукция оказывают воздействие. В данной работе мы будем ориентироваться на следующие заинтересованные стороны в деятельности организации:

- инвесторы (владельцы) (стремятся максимизировать прибыль, минимизировать налоговые выплаты и операционные затраты, повысить цены на продукцию и сократить ее себестоимость, иногда в ущерб качеству; заинтересованы в долгосрочных перспективах развития организации);
- потребители (желают снижения цен на продукцию и услуги и повышения их качества);
- менеджеры (работают над выполнением финансовых требований инвесторов и при этом желают увеличить свои доходы; заинтересованы в долгосрочных перспективах развития в целях своего карьерного роста, что также может вступать в противоречие с их краткосрочными интересами организации);
- сотрудники (стремятся повысить свою компетентность, уровень оплаты труда и степень удовлетворенности работой; обеспечить социальные гарантии; в результате повышаются затраты и возникают проблемы у менеджеров);

- поставщики (пытаются обеспечить долгосрочные контракты на поставки продукции и услуг по выгодным ценам, что противоречит целям инвесторов и менеджеров по снижению затрат);
- партнеры (пытаются обеспечить свои стратегические интересы, в том числе увеличить долю на рынке за счет организации);
- конкуренты (хотят обеспечить соблюдение цивилизованных правил конкурентной борьбы);
- общество (желает реализовать социальное партнерство: благотворительные программы, социальные программы для сотрудников, спонсорство, увеличение рабочих мест и т.д.);
- государство (стремится обеспечить стабильные рабочие места, создание новых рабочих мест, гарантировать стабильное поступление налогов в полном объеме).

Будем оценивать соблюдение организацией интересов сторон по уровню выполнения ею предъявляемых требований (табл. 4.2), отсутствию рисков при невыполнении требований (табл. 4.3) и возможности невыполнения требований (табл. 4.4). Каждое из отмеченных направлений оценки соблюдения организацией интересов заинтересованных сторон в свою очередь определяется совокупностью показателей, которые измеряются в баллах. Общая оценка выполнения организацией требований конкретной заинтересованной стороны определяется с учетом ее значимости (веса). В данном задании используется с отдельными отступлениями методология оценки, разработанная М.Г. Кругловым и Г.М. Шишковым [47].

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. Составить таблицу (аналогичную табл. 4.5).
2. Занести в нее экспертные данные для анализируемой туристической организации из табл. 4.2–4.4.
3. Произвести необходимые расчеты, оставляя неизменными весомости заинтересованных сторон (W).
4. Проанализировать полученные данные и сделать выводы о соблюдении организацией интересов сторон.

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

В таблицах 4.2–4.4 отражены направления, по которым осуществляется экспертная оценка соблюдения организацией требований заинтересованных сторон по отдельным параметрам, а также система

Уровень выполнения требований, баллы

Показатель	Значения А
Требования выполняются только под давлением заинтересованной стороны	1...2
Требования заинтересованной стороны частично выполнены, но ее реакция не отслеживается	3...4
Требования заинтересованной стороны выполняются, хотя и не в полной мере	5...6
Требования заинтересованной стороны в основном выполнены	7...8
Уверены, что требования заинтересованной стороны выполнены полностью	9...10

Таблица 4.3

Отсутствие рисков при невыполнении требований, баллы

Показатель	Значения В
Некоторое ухудшение результатов деятельности компании	9...10
Ощутимое ухудшение деятельности компании, снижение финансового результата	7...8
Ощутимые финансовые потери	5...6
Возможность приостановки деятельности компании или значительные финансовые потери	3...4
Возможность полного прекращения деятельности компании	1...2

Таблица 4.4

Возможность невыполнения требований, баллы

Показатель	Значения С
Компания наверняка успеет принять меры, нейтрализующие опасность полностью	9...10
Есть надежда принять в срок меры, практически устраняющие опасность	7...8
Есть возможность принять меры, снижающие опасность, но не устраняющие ее	5...6
Меры, в некоторой степени снижающие опасность, требуют существенных ресурсов, сравнимых с потерями	3...4
Практически невозможно принять меры, снижающие опасность	1...2

Определение оценок по каждой из заинтересованных сторон и общей суммарной оценки одновременно по всем заинтересованным сторонам

Заинтересованная сторона	Весомость заинтересованной стороны (W), ед.	Уровень выполнения требований (А), баллы	Отсутствие рисков при выполнении требований (В), баллы	Возможность невыполнения требований (С), баллы	Средняя оценка по заинтересованной стороне $У_3 = (A + B + C) : 3$	Взвешенная оценка по заинтересованной стороне $(W \times У_3)$
Инвесторы (владельцы)	0,19	7	6	8	7,0	1,33
Потребители	0,15	9	8	7	8,0	1,20
Менеджеры	0,16	6	5	8	6,3	1,01
Сотрудники	0,04	8	7	6	7,0	0,28
Поставщики	0,15	8	9	7	8,0	1,20
Партнеры	0,12	7	8	7	7,3	0,88
Конкуренты	0,07	8	7	5	6,6	0,47
Общество	0,04	6	8	5	6,3	0,57
Государство	0,08	6	5	4	5,0	0,40
Общая суммарная оценка по всем заинтересованным сторонам	1,00					7,02

показателей с конкретными оценками. В таблице 4.5 для конкретной туристической организации приведены следующие характеристики:

- все заинтересованные стороны в деятельности туристической организации;
- важность (вес, W) каждой из заинтересованных сторон;
- оценки выполнения организацией требований по каждому из трех направлений (А, В, С) и по каждой отдельной заинтересованной стороне;
- средняя ($Уз$) и взвешенная ($W \times Уз$) оценки выполнения организацией требований по каждой из заинтересованных сторон;
- общая суммарная оценка одновременно по всем заинтересованным сторонам.



Рис. 4.6. Отражение удовлетворенности заинтересованных сторон деятельностью туристической организации

По результатам экспертной оценки, отраженной в табл. 4.5, и с помощью звездочной диаграммы (рис. 4.6) можно сделать следующие выводы:

- средние оценки по заинтересованным сторонам лежат в диапазоне от 5 до 8 баллов;
- наиболее низкие оценки наблюдаются по таким заинтересованным сторонам, как государство (5 баллов), менеджеры и общество с одинаковыми оценками — 6,3 балла;

- наиболее высокие и одинаковые средние оценки (8 баллов) характерны по заинтересованным сторонам, связанным с потребителями и поставщиками услуг;
- сравнение соблюдения требований по взвешенным оценкам мало отлично от приведенных выводов, но на первое место выдвигается заинтересованная сторона в лице инвесторов (1,33 балла), которая имеет более значимый вес (0,19);
- общая суммарная оценка по всем заинтересованным сторонам одновременно, равная 7,02, является промежуточной оценкой между средней (5,5 балла) и самой высокой (10 баллов).

Следовательно, организация на относительно высоком уровне соблюдает требования тех заинтересованных сторон, которые в большей степени оказывают постоянное влияние на ее деятельность, а именно потребителей и поставщиков. Но ей надо обратить внимание на повышении планки соблюдения требований в части инвесторов, сотрудников, общества и государства.

ЗАДАНИЕ 22

Определите удовлетворенность потребителей качеством оказываемых услуг гостиницей [33, 66].

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Определение оценки удовлетворенности потребителей осуществляется путем опроса потребителей и определения вклада отдельных составляющих качества в общее мнение потребителей о качестве оказываемых услуг гостиницей.

Метод предполагает проведение следующей последовательности работ:

- 1) установление показателей, характеризующих качество оказываемых гостиницей услуг (компонент дерева качества);
- 2) оценка веса (значимости) выбранных показателей качества услуг с использованием опроса потребителей;
- 3) нормирование показателей веса (значимости);
- 4) оценка качества оказываемых гостиницей услуг по каждому показателю с использованием опроса потребителей;
- 5) расчет средней оценки удовлетворенности потребителей гостиницы качеством оказываемых услуг по каждому выбранному показателю;

- 6) расчет средних значений индексов удовлетворенности потребителей качеством оказываемых услуг по каждому выбранному показателю и по каждому из трех вариантов выбора шкалы для расчета индексов;
- 7) расчет итоговых сумм по всем полученным расчетным значениям в п. 2–6 и осредненных оценок удовлетворенности потребителей;
- 8) формулировка вывода о направлениях улучшения деятельности гостиницы.

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. Составить таблицу, аналогичную табл. 4.8, в которой графы 1, 2 и 3 полностью совпадают, а графа 9 определяется выбранным вариантом в соответствии с табл. 4.9.
2. Распределить общее число полученных оценок потребителями по каждому показателю и по баллам (графы 4–8).
3. Провести расчеты удовлетворенности потребителей, используя данные табл. 4.6 и 4.7.
4. После проведения расчетов сопоставить полученные оценки удовлетворенности потребителей (используя три способа).
5. Сформулировать выводы о направлениях улучшения деятельности гостиницы.

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

Исходные данные и необходимые расчеты приведены в табл. 4.8. Рассмотрим последовательность работ по расчету удовлетворенности потребителей качеством оказываемых гостиницей услуг в том же порядке, как она изложена в теоретических предпосылках.

1. Экспертным путем был установлен следующий состав показателей, характеризующих качество оказываемых гостиницей услуг: безопасность, тишина и поведение соседей, кондиционер в номере, доступ в Интернет, наличие парковки, чистота в номере, наличие бизнес-центра, возможность бронирования номера, владение персоналом иностранными языками (табл. 4.8, графа 1).

2. Было опрошено 100 посетителей и каждому из них было предложено оценить вес (значимость) каждого выбранного показателя качества с использованием шкалы, представленной в табл. 4.6. Средние значения веса (значимости) данных показателей приведены в табл. 4.8, графа 2.

**Шкала оценки веса (значимости)
для потребителей показателей качества, баллы**

Качественная оценка	Количественная оценка
Неважно	1
Маловажно	2
Недостаточно важно	3
Важно	4
Очень важно	5

3. Полученные в п. 2 значения веса были нормированы. Для этого определялась сумма всех показателей веса. В данном случае она равна 25,3 (табл. 4.8, графа 2). Для получения нормированного веса необходимо значение каждого весового коэффициента разделить на 25,3 и умножить на 100. Например, для показателя «тишина и поведение соседей» нормированный вес равен 15,0 ($3,8 : 25,3 \times 100$).

4. Эти же 100 посетителей (п. 2) одновременно оценивали качество оказываемых гостиницей услуг по каждому показателю (п. 1) с использованием пятибалльной шкалы, представленной в табл. 4.7. Причем отдельно подсчитывается количество респондентов, указавших на оценки 5, 4, 3, 2, 1. Результаты их опроса представлены в табл. 4.8, графы 4–8.

Таблица 4.7

**Шкала оценки удовлетворенности потребителей гостиницы
качеством оказываемых услуг по каждому показателю**

Оценка удовлетворенности					
качественная		количественная баллы	с использованием индексов		
вариант 1	вариант 2		вариант 1	вариант 2	вариант 3
			а	б	в
Полностью недоволен	Плохо	1	0	20	Абсолютное число потребителей, поставивших оценки 5 и 4
Недоволен	Неудовлетворительно	2	25	40	
Нейтрален	Удовлетворительно	3	50	60	
Доволен	Хорошо	4	75	80	
Полностью доволен	Очень хорошо	5	100	100	

5. На основе данных, полученных в п. 4 (табл. 4.8, графы 4–8), определялись средние оценки удовлетворенности потребителей гостиницы качеством оказываемых услуг по каждому выбранному показателю. Например, для показателя «тишина и поведение соседей» средняя оценка удовлетворенности потребителей равна 4,1, т.е. общей сумме баллов (всех 100 опрошенных), деленной на 100 ($5 \times 40 + 4 \times 31 + 3 \times 25 + 2 \times 4 + 1 \times 0 = 415 : 100$). Результаты расчета приведены в табл. 4.8, графа 10.

6. С использованием трех вариантов шкал, представленных в табл. 4.7, рассчитывались средние значения индексов удовлетворенности потребителей качеством оказываемых услуг по каждому выбранному показателю с использованием данных, приведенных табл. 4.8, графы 4–8. Результаты расчета приведены в табл. 4.8, графы 11–13. Например, для показателя «тишина и поведение соседей» при использовании первого варианта индексной шкалы (табл. 4.7, вариант 1а) индекс удовлетворенности равен 77 ($100 \times 40 + 75 \times 31 + 50 \times 25 + 25 \times 4 + 0 \times 0 = 7675 : 100 = 76,75$); при использовании второго варианта индексной шкалы (табл. 6.7, вариант 2б) индекс удовлетворенности равен 81 ($100 \times 40 + 80 \times 31 + 60 \times 25 + 40 \times 4 + 20 \times 0 = 8140 : 100 = 81,4$); при использовании варианта индексной шкалы (табл. 4.7, вариант 3с) индекс удовлетворенности равен 71 ($40 + 31$).

7. Рассчитываются итоговые суммы по графам 4–13 табл. 4.8, результат записывается по строке 10 графы 1 табл. 4.8, и определяются следующие показатели:

- среднее количество полученных оценок 5, 4, 3, 2, 1 в расчете на один показатель и расчет накопленного значения по этим оценкам. Например, общее количество полученных оценок 5, 4, 3, 2 по всем рассматриваемым показателям соответственно составляет величины 316, 300, 192, 59, 33 (табл. 4.8, строка 10, графы 4–8), а в расчете на один показатель соответственно — 35,1; 33,3; 21,3; 6,6; 3,7 (табл. 4.8, строка 11, графы 4–8). Накопленные значения по оценкам 5, 4, 3, 2, 1 будут соответственно равны 35,1; $35,1 + 33,3 = 68,4$; $68,4 + 21,3 = 89,7$; $89,7 + 6,6 = 96,3$; $96,3 + 3,7 = 100$ (табл. 4.8, строка 11, графы 4–8);
- оценка среднего значения удовлетворенности потребителей по всем показателям качества. Для этого общее суммарное значение оценок удовлетворенности потребителей, равное 35,1 (табл. 4.8, строка 10, графа 10), необходимо разделить на число показателей. В результате рассматриваемая оценка равна $35,1 : 9 = 3,88$ (табл. 4.8, строка 13, графа 10);

Обследование удовлетворенности потребителей рабочей гостиной (дерево удовлетворенности потребителей)

Основная составляющая результатов работы гостиной (компонента дерева)	Значимость (вес) показателей качества		Оценка качества						Общая сумма	Оценка среднего значения удовлетворенности	Оценка индекса удовлетворенности		
	баллы	%	баллы								а	б	в
			5	4	3	2	1						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1. Безопасность	5,0	20	24	40	29	7	0	100	3,8	70	76	64	
2. Тишина и поведение соседей	3,8	15	40	31	25	4	0	100	4,1	77	81	71	
3. Кондиционер в номере	2,5	10	38	32	23	7	0	100	4,0	75	80	70	
4. Доступ в Интернет	2,5	10	30	42	21	7	0	100	4,0	74	79	72	
5. Наличие парковки	3,3	13	8	9	18	32	33	100	2,3	32	45	17	
6. Чистота в номере	4,3	17	52	37	10	1	0	100	4,4	85	88	89	
7. Наличие бизнес-центра	1,8	7	45	35	19	1	0	100	4,2	81	85	80	
8. Возможность бронирования номера	0,8	3	26	47	27	0	0	100	4,0	75	80	73	
9. Владение персоналом иностранными языками	1,3	5	53	27	20	0	0	100	4,3	83	87	80	
10. Итого (абсолютное значение суммы чисел, стоящих в графе)	25,3	100	316	300	192	59	33	900	35,1	652	701	616	
11. Среднее значение чисел, соответствующих компонентам дерева	35,1	33,3	21,3	6,6	3,7	100,0							
12. Накопленное (интегральное) значение среднего	35,1	68,4	89,7	96,3	100,0								
13. Среднее значение оценки работы и соответствующей степени потребительской удовлетворенности									3,9	72	78	68	

- оценки средних значений индексов удовлетворенности потребителей по всем показателям качества и трем вариантам расчета индексов. Для этого суммарные оценки индексов удовлетворенности потребителей по всем показателям качества и по трем вариантам расчета индексов, соответственно равные 652, 701, 616 (табл. 4.8, строка 10, графы 11–13), необходимо разделить на 9. В результате рассматриваемые оценки соответственно равны $652 : 9 = 72,4$; $701 : 9 = 77,8$; $616 : 9 = 68,4$ (табл. 4.8, строка 13, графы 11–13).

Анализируя полученные данные, можно сделать следующие выводы:

1. Сравнение трех способов оценки удовлетворенности потребителей показывает, что они предоставляют исследователям сопоставимые оценки. Следовательно, можно успешно пользоваться любым из рассмотренных способов. Так, например, среднее значение удовлетворенности потребителей (индексы удовлетворенности по трем вариантам соответственно) по показателям «безопасность», «тишина и поведение соседей», «чистота в номере» составляют соответственно 3,8 (70, 76, 64); 4,1 (77, 81, 71); 4,4 (85, 88, 89) баллов, т.е. увеличение одного показателя ведет к увеличению других показателей.

2. Наиболее важными показателями с точки зрения потребителей являются: безопасность (5 баллов), чистота в номере (4,3 балла), тишина и поведение соседей (3,8 балла). В то же время среднее значение удовлетворенности потребителей по данным показателям составляют соответственно 3,8; 4,1 и 4,4 баллов, т.е. по показателю «безопасность» важность данного показателя оказывается существенно ниже удовлетворенности данным показателем (соответственно 5 и 3,8 балла). По показателю «чистота в номере» рассматриваемые показатели незначительно различаются и каждый из них соответственно равен 4,3 и 4,4. В свою очередь по показателю «тишина и поведение соседей» важность данного показателя (3,8) оказывается несколько ниже удовлетворенности потребителей данным показателем (4,1). Следовательно, целесообразно начинать улучшение деятельности гостиницы с улучшения состояния дел с безопасностью.

Таблица 4.9

Выбор варианта для проведения расчетов

Вариант	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Количество опрошенных потребителей	120	90	80	110	130	70	50	130	140	150

ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ (ПЛАНИРОВАНИЯ) КАЧЕСТВА И АНАЛИЗА ПРОЦЕССА (ПОСТОЯННОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ)

5.1. ИНСТРУМЕНТЫ И ПРИЕМЫ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА

Специалисты, работающие в области качества, используют различные приемы и методы, как взятые из других направлений деятельности, так и сложившиеся собственные приемы и методы [33, 47, 70]. Среди этих приемов и методов можно выделить основные инструменты управления и анализа процесса качества [33, 70].

Инструменты для управления и планирования качества используются для преобразования ожиданий потребителей в конкретные требования к продукту организаций и к характеристикам деятельности организаций. К таким инструментам можно отнести следующие приемы:

- развертывание (распределение) функций качества (QFD) (подход QFD позволяет преобразовать требования потребителей к продукту организации (голоса потребителей), определенные на этапе маркетинга, в технические характеристики деятельности организации на этапе разработки и производства с использованием матрицы потребительских требований («дома качества»)); в пособии метод развертывания функций качества (РФК) и концепция дома качества используется для выявления проблем качества и при разработке новых услуг, в том числе для улучшения качества гостиничных услуг;
- концептуальный инжиниринг (СЕ) (метод СЕ похож на метод QFD, но более широко учитывает мнения потребителей и использует больше приемов, гарантирующих эффективную обработку данных. Метод СЕ — это целенаправленный процесс установления потребительских требований и их ис-

пользования для отбора лучших товарных и сервисных концепций, удовлетворяющих этим требованиям);

- анализ отказов из-за ошибки проектирования и их последствий (DFMEA) (метод DFMEA позволяет установить, почему наступает сбой, оценить влияние и серьезность каждого сбоя, рекомендовать корректирующие действия, которые надо выполнить на этапе планирования. При этом применение метода повышает функциональность продукта, уменьшает внешние затраты и снижает число проблем при производстве товаров и оказании услуг потребителям).

Инструменты планирования качества включают следующие инструменты управления и планирования:

- диаграмма связанности (средства) используется для сбора и обобщения множества идей, мнений, фактов, относящихся к разносторонней проблеме. Она позволяет выявить основные нарушения процесса путем объединения однородных устных данных [33, 70]. Для создания диаграммы связанности определяется тема для сбора данных; организуется группа по сбору данных от потребителей; полученные данные заносятся на карточки, которые можно свободно перемещать; группируются однотипные данные по направлениям различных уровней; добиваются одинаковости мнений членов группы относительно распределения данных по установленным уровням; устанавливается название каждого выделенного направления; создается иерархия выделенных направлений (в пособии диаграмма связанности используется для определения нарушений процесса обслуживания посетителей в гостинице);
- диаграмма связей (взаимосвязей) позволяет выявить логические или последовательные связи между основной идеей, проблемами и другими данными, определить родственные и связанные между собой различные данные. Диаграмма связей позволяет определить взаимосвязь основных причин нарушения процесса с проблемами, требующими решения в организации [33, 70]. Для создания диаграммы связей (взаимосвязей) определяется проблема исследования; организуется группа по сбору данных, определяющих причины проблемы исследования, и установлению связи между этими причинами; полученные данные заносятся на карточки, которые можно свободно перемещать; устанавливаются взаи-

мосвязи между выявленными причинами и исследуемой проблемой; добиваются одинаковости мнений членов группы относительно установленных связей между выявленными причинами и исследуемой проблемой (в настоящей работе диаграмма связей (взаимосвязей) используется для выяснения причин непонимания персоналом гостиницы необходимости нововведений);

- древовидная диаграмма указывает пути и задачи на разных уровнях, которые надо решить для достижения центральной идеи, заданной цели, поставленной проблемы, удовлетворения потребностей потребителей и т.д. [33, 70]. Для создания древовидной диаграммы организуется группа, которая на основе диаграммы связанности (сродства) определяет проблему исследования; устанавливает и уточняет возможные основные причины выявленной проблемы; в каждой основной причине также выделяются причины, определяющие эту основную причину; разрабатываются меры, позволяющие устранять полностью или частично выявленные причины и тем самым способствовать решению стоящей проблемы (в пособии древовидная диаграмма используется для изучения показателей качества кулинарной продукции и для разработки мер по повышению удовлетворенности туристов процессом обслуживания);
- диаграмма процесса осуществления программы (PDPC) представляет собой инструмент для оценки сроков и целесообразности проведения работ по выполнению программы в соответствии со стрелочной диаграммой с целью их корректировки в ходе выполнения [33, 70]. PDPC отражает последовательность действий и решений, необходимых для получения требуемого результата (в пособии PDPC используется для иллюстрации процессов в сфере управления качеством, включая цикл Деминга PDCA (P — планирование, D — осуществление, C — проверка, A — действие), а также процесс оказания услуг, иллюстрирующий расхождение в оценке качества услуг потребителем и производителем (интервальная модель Зайтхальма));
- матричная диаграмма графически иллюстрирует взаимосвязь характеристик, функций и задач для лучшего понимания логических точек соединения между каждой составляющей [33, 70]. Матричная диаграмма позволяет выявить

важность логических связей между большим числом различных элементов и графически их проиллюстрировать. Матричная диаграмма может выражать соответствие определенных факторов и явлений различным причинам их появления и средствам устранения их последствий, а также показывать степень зависимостей этих факторов от причин их возникновения и мер по их устранению. Такие матричные диаграммы называются матрицами связей. Связь между различными компонентами на матрице связей изображается с помощью специальных символов, характеризующих степень тесноты этих связей (в пособии матричная диаграмма используется для установления взаимосвязи действий руководителя с его склонностью в оценке деятельности сотрудников в соответствии с теорией Х или теорией Y Д. Мак-Грегори, а также для определения связи и приоритетности требований туристов);

- стрелочная диаграмма позволяет спланировать оптимальные сроки выполнения всех необходимых работ для скорейшей и успешной реализации поставленной цели [33, 70]. Стрелочная диаграмма используется после того, как выявлены проблемы, требующие своего решения, и определены необходимые меры, сроки и этапы их осуществления. Стрелочная диаграмма представляет собой диаграмму хода проведения работ, из которой должны быть наглядно видны порядок и сроки проведения различных этапов изо дня в день. Стрелочная диаграмма используется для планирования выполнения работ и представляется в виде диаграммы Ганта или сетевого графа (в пособии стрелочная диаграмма используется для планирования этапов проектирования тура в виде диаграммы Ганта и сетевого графа);
- анализ матричных данных (матрица приоритетов) используется для обработки большого количества числовых данных, полученных при построении матричных диаграмм [33, 70]. Данные матричных диаграмм упорядочивают на основе количественных показателей с целью понятного и наглядного их представления для установления степени взаимосвязи переменных и с целью выявления приоритетных данных (в пособии анализ матричных данных (матрица приоритетов) используется для определения предпочтительности конкурирующих услуг).

Инструменты постоянного совершенствования, включая инструменты анализа процесса (семь инструментов, использующих статистические приемы). Среди них можно выделить следующие приемы:

- гистограмма — это графическое отражение отклонений в совокупности данных [33, 57, 70]. Она показывает частоту или число наблюдений конкретного значения или попадания наблюдения в отдельную группу или категорию. Гистограммы позволяют судить о характеристиках процесса на основе взятой из него выборки. Используя гистограмму, можно четко увидеть форму распределения и влияния, оказываемые на процесс. Можно увидеть также чрезвычайные отклонения, которые при использовании обычных таблиц не так очевидны (в пособии гистограмма используется для установления разброса времени обслуживания туристов при их заселении в гостиницу и времени уборки номеров в гостинице, а также для установления норматива времени регистрации туристов в гостинице и норматива времени уборки номеров в гостинице);
- диаграмма разброса (рассеивания) применяется, когда требуется представить, что происходит с одной из переменных величин, если другая переменная изменяется, и проверить предположение о взаимосвязи двух переменных величин [33, 57, 70]. Глядя на диаграмму разброса, нельзя утверждать, что одна переменная служит причиной для другой. Однако диаграмма проясняет, существует ли связь между ними и какова сила этой связи. Диаграмма разброса строится в следующем порядке: по горизонтальной оси откладываются измерения величин одной переменной, а по вертикальной оси — другой переменной (в пособии диаграмма разброса (рассеивания) используется для установления наличия связи между показателями качества обслуживания в гостинице);
- контрольный листок — бумажный бланк, на котором заранее напечатаны контролируемые параметры, соответствующим которым можно заносить экспериментальные данные с помощью пометок или простых символов [33, 57, 70] (в пособии экспериментальными данными служат жалобы гостей гостиницы на некачественное обслуживание при заселении в гостиницу, распределенные по кварталам);
- стратификация используется для сортировки данных по выбранным критериям [33, 57, 70]. Результаты стратификации обычно представляют в виде графиков или диаграмм. Су-

щество метода состоит в том, что полученные данные, например, по результатам опроса потребителей разделяют в зависимости от различных факторов: квалификации персонала, качества применяемых материалов, используемых методов в работе, применяемого оборудования, организации труда и управления и т.д. (в пособии стратификация используется для разделения положительных и отрицательных качеств персонала, проявленных при обслуживании);

- диаграмма Парето представляют собой столбиковый график, столбики которого соответствуют количеству выявленных несоответствий (или проценту несоответствий от их общего количества) при обслуживании потребителей и выстроены в порядке уменьшения данных несоответствий [33, 57, 70]. Диаграмма Парето позволяет выявить приоритеты источников проблем и помогает выбирать направление основных улучшений. Такие диаграммы часто используют для анализа данных, собранных по контрольным листам (в пособии диаграмма Парето и кумулятивная диаграмма Парето используется для анализа значимости и кумулятивной значимости факторов, влияющих на качество туристских услуг);
- контрольная карта (Уолтера Шухарта) используется для регулирования процесса. Большое распространение контрольные карты получили при регулировании процесса производства продукции [33, 57, 70]. Как отмечается во многих литературных источниках, контрольные карты успешно могут использоваться и в сфере услуг, в том числе и для регулирования процесса обслуживания в гостиницах [33]. Контрольные карты могут быть использованы в гостиницах для регулирования таких показателей качества, как: доля номеров, убранных удовлетворительно; время расчета с гостем; число полученных жалоб (в пособии используется контрольная карта доли дефектности для регулирования качества процесса обслуживания в гостинице);
- причинно-следственная диаграмма Исикавы позволяет выявить наиболее существенные факторы (причины), влияющие на конечный результат (следствие) [33, 57, 70] (в пособии диаграмма Исикавы позволяет выявить причины неудовлетворенности клиентов состоянием безопасности в гостинице. Эти причины определяются отношением к работе персонала, используемыми оборудованием, методами и технологиями, а также управлением и организацией тру-

да. Конкретные причины выявляются коллективным обсуждением компетентных специалистов, которые затем предлагают меры по их нейтрализации).

Практическое использование приведенных инструментов качества рассматривается в следующей последовательности:

- 1) инструменты планирования качества, включающие семь инструментов управления и планирования;
- 2) инструменты для проектирования качества, включая распределение (развертывание) функций качества (QFD) и концепцию «дома качества»;
- 3) инструменты анализа процесса (семь инструментов, использующих статистические приемы).

5.2. СЕМЬ ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ И ПЛАНИРОВАНИЯ

Данные инструменты используются менеджерами в своей повседневной работе для устранения проблем, связанных с планированием качества и совершенствованием бизнеса. Они применяются при структурировании идей, составлении стратегических планов, совершенствовании процессов, разработке и реализации сложных проектов и т.д. Для принятия решения в подобных случаях необходимо знание поведенческой науки, операционного анализа, теории оптимизации и статистики. Поэтому Союз японских ученых и инженеров на базе этих наук разработал очень мощный и полезный набор из семи инструментов, позволяющих облегчить задачу управления и планирования качеством при анализе различного рода фактов [33, 70].

К семи инструментам управления и планирования относятся: диаграмма связанности (средства); диаграмма связей (взаимосвязей); древовидная диаграмма (систематическая диаграмма); диаграмма процесса осуществления программы (PDPC); матричная диаграмма; стрелочная диаграмма; матрица приоритетов (анализ матричных данных).

Применению данных инструментов должен предшествовать сбор исходных данных, например, с использованием метода «мозговой штурм», для проведения которого организуется группа, включающая специалистов, знающих изучаемую проблему; формулируется обсуждаемая тема и постановочные вопросы; организуется непосредственное обсуждение проблемы, при проведении которого каждый участник имеет возможность свободно высказываться по теме обсуждения и суть его предложений фиксируется; проводится обработка результатов обсуждения, формулируются предлагаемые средства для решения проблемы.

После проведения «мозгового штурма» отбираются данные и используются для их обработки наиболее подходящие из приведенных выше семи инструментов управления и планирования.

5.3. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

ЗАДАНИЕ 23

Используя диаграмму связанности (средства), определите недостатки в процессе обслуживания посетителей в гостинице [33, 70].

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Диаграмма связанности (КJ-метод разработан Кавакита Джиро) позволяет выявить основные нарушения процесса путем объединения однородных устных данных [33, 70].

Диаграмма связанности является творческим средством организации больших количеств устных данных, таких как идеи, пожелания потребителей или мнения групп, участвующих в обсуждаемой проблеме по принципу средства различных данных, и иллюстрирует скорее ассоциации, чем логические связи.

Для создания диаграммы средства можно использовать группу персонала из 6—8 человек, имеющих предварительный опыт совместной работы по реализации продукции (обслуживанию потребителей), или результаты опроса потребителей путем их ответов на открытые вопросы.

Имея мнение персонала по интересующему вопросу, полученное путем «мозгового штурма», или опросы потребителей, необходимо сгруппировать родственные данные вместе по направлениям различных уровней, предварительно добившись согласованности мнений участвующих. Если, например, изучаются требования потребителей услуг, то среди этих требований есть однотипные, которые объединяются вместе. В результате выявляются определенные группы данных.

Процедура создания диаграммы связанности включает следующие этапы:

- 1) определение темы для сбора данных;
- 2) организация группы по сбору данных от потребителей, которая может использоваться и для «мозгового штурма»;
- 3) занесение полученных данных на карточки, которые можно свободно перемещать;
- 4) группировка однотипных данных по направлениям различных уровней;

- 5) формирование одинаковости мнений членов группы относительно распределения данных по установленным уровням;
- 6) установление названий каждого выделенного направления;
- 7) создание иерархии выделенных направлений.

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. Выбрать тему, связанную с туризмом, для использования диаграммы связанности.
2. Используя метод «мозгового штурма», предложить исходные данные, раскрывающие выбранную тему, а также осуществлять их группировку по уровням, которые при этом выявляются. Можно также ориентироваться на следующие темы для построения диаграммы связанности:
 - затраты, связанные с качеством;
 - возможности внешней среды, открывающиеся перед туристической организацией;
 - угрозы, которые исходят для туристической организации от внешней среды;
 - слабые стороны в деятельности туристической организации;
 - сильные стороны в деятельности туристической организации;
 - важность командной работы гостиничной организации;
 - показатели качества, характеризующие деятельность гостиничной организации;
 - показатели качества, характеризующие деятельность ресторана, бара;
 - показатели безопасности в гостиницах;
 - показатели безопасности в общественном питании.

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

Рассмотрим использование диаграммы связанности (средства) для определения нарушений процесса обслуживания посетителей в гостинице.

Опрашиваются гости гостиницы, которым задаются открытые вопросы и которых просят назвать недостатки в их обслуживании. Формируется группа специалистов, которые будут формировать собранные данные. Отмеченные недостатки в обслуживании размещаются на карточках и распределяются по определенным направлениям. Полученным направлениям устанавливаются названия и окончательно формируется диаграмма связанности (средства).

На рисунке 5.1 представлена диаграмма связанности, построенная по результатам опроса потребителей с использованием приведенной выше процедуры. Гостей гостиницы опрашивали о недостатках в их обслуживании. Были выделены три независимых уровня недостатков в обслуживании, связанных с персоналом, с оборудованием, с предоставляемыми услугами и состоянием безопасности в гостинице.



Рис. 5.1. Диаграмма связанности

ЗАДАНИЕ 24

Используя диаграмму связей (взаимосвязей), выясните причины непонимания персоналом гостиницы необходимости нововведений [33, 70].

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Диаграмма связей (взаимосвязей) позволяет выявить логические или последовательные связи между основной идеей, проблемами и другими данными, определить родственные и связанные между собой различные данные.

Диаграмма способствует определению взаимосвязи основных причин нарушения процесса с проблемами, требующими решения в ор-

ганизации. Основные причины нарушения процесса устанавливаются с использованием диаграммы связанности (средства). Если диаграмма связанности (средства) характеризуется творческим подходом, то диаграмма связей (взаимосвязей) основывается на логическом подходе. Используемый подход в диаграмме связей созвучен с подходом, используемым в причинно-следственной диаграмме Исикавы.

Диаграмму связей используют в случаях, когда тема исследования достаточно сложна и не удастся установить связи между основными причинами нарушения процесса на основе простого обсуждения; основная проблема процесса имеет тесную связь со временем; основная проблема процесса, подлежащая исследованию, является составной частью более важной проблемы.

Для построения диаграммы связей (взаимосвязей) используется, как и при построении диаграммы связанности (средства), групповая работа. При этом считается, что проблема исследования должна быть предварительно определена.

Процедура создания диаграммы связей (взаимосвязей) включает следующие этапы:

- 1) определение проблемы исследования;
- 2) организация групп по сбору данных, определяющих причины проблемы исследования, и по установлению связи между этими причинами;
- 3) занесение полученных данных на карточки, которые можно свободно перемещать;
- 4) установление логических взаимосвязей между выявленными причинами и исследуемой проблемой;
- 5) формирование одинаковости мнений членов группы относительно установленных связей между выявленными причинами и исследуемой проблемой.

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. Выбрать проблему, связанную с туризмом.
2. Определить возможные причины появления выбранной проблемы, прийти к согласованному мнению относительно установленных причин и связей между проблемой и причинами.
3. Построить диаграмму связей (взаимосвязей).

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

Рассмотрим использование диаграммы связей (взаимосвязей) для выяснения причин непонимания персоналом гостиницы необхо-

димости нововведений в области качества. Формируется группа специалистов, которые устанавливают и группируют данные по проблеме непонимания персоналом гостиницы необходимости нововведений в области качества. Выявленные причины непонимания персоналом гостиницы необходимости нововведений в области качества и сама проблема размещаются на карточках и устанавливаются связи между проблемой и установленными причинами. Затем окончательно оформляется диаграмма связей (взаимосвязей).

На рисунке 5.2 представлена диаграмма связей (взаимосвязей) причин непонимания необходимости нововведений в области качества, построенная по результатам групповой работы.

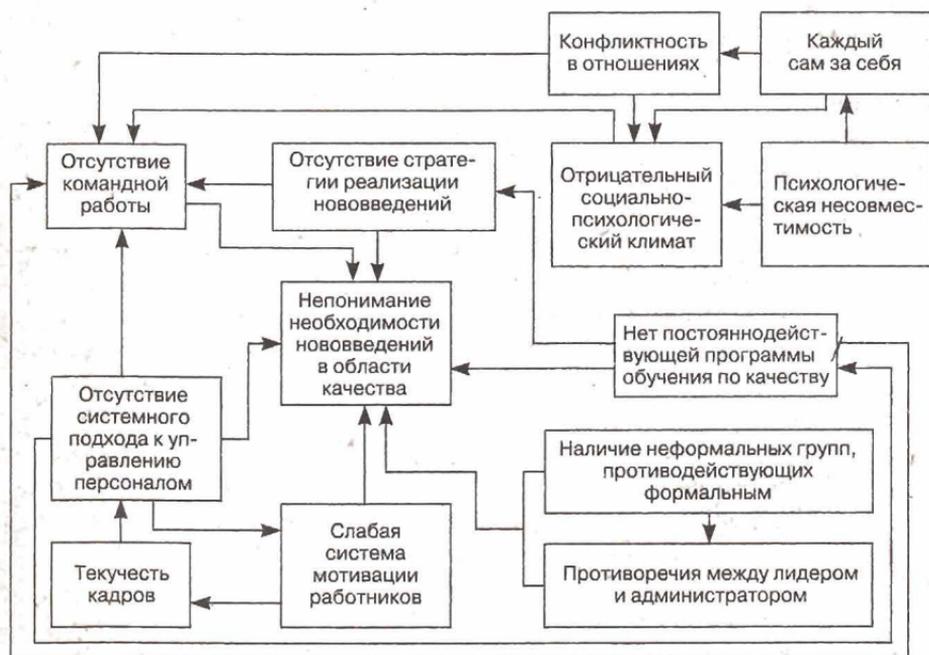


Рис. 5.2. Диаграмма связей (взаимосвязей) проблемы непонимания персоналом гостиницы необходимости нововведений в области качества с ее причинами

ЗАДАНИЕ 25

Используя древовидную диаграмму, изучите показатели качества кулинарной продукции [33, 70].

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Древовидная диаграмма (систематическая диаграмма) указывает пути и задачи на разных уровнях, которые надо решить для достижения центральной идеи, заданной цели, поставленной проблемы, удовлетворения потребностей потребителей и т.д.

Древовидная диаграмма используется, когда пожелания потребителей преобразуются в показатели работы организации; требуется установить последовательность решения задач для достижения поставленной цели; второстепенные задачи должны быть решены раньше основной задачи; должны быть выявлены факторы, определяющие основную проблему.

Данная диаграмма, построенная сформированной группой специалистов на основе данных, полученных из диаграммы связанности (средства) или диаграммы связей (взаимосвязей), позволяет использовать их для четкой формулировки проблемы, определения стадии решения проблемы, т.е. для оперативного управления.

Процедура создания диаграммы связей (взаимосвязей) включает следующие этапы:

- 1) организация группы, которая на основе диаграммы связанности (средства) или диаграммы связей (взаимосвязей) определяет проблему исследования;
- 2) определение и уточнение возможных основных причин выявленной проблемы (используя диаграммы, отмеченные в п. 1);
- 3) выделение основной причины;
- 4) разработка мер, позволяющих устранять полностью или частично выявленные причины и тем самым способствовать решению стоящей проблемы.

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

Рассмотрим использование древовидной диаграммы для изучения показателей качества кулинарной продукции. В соответствии с ГОСТ Р 50763-95 «Общественное питание. Кулинарная продукция, реализуемая населению» качество кулинарных изделий, их безопасность контролируют по органолептическим, физико-химическим и микробиологическим показателям.

Органолептическую оценку качества кулинарных изделий проводят по внешнему виду, цвету, запаху и консистенции. Оценка качества кулинарных изделий по физико-химическим показателям включает определение массовой доли жира, сахара, поваренной соли, влаги или сухих веществ, общей (титруемой) кислотности, щелочности.

Физико-химические показатели характеризуют пищевую ценность кулинарной продукции, ее компонентный состав, соблюдение рецептур блюд. Перечень нормируемых физико-химических показателей кулинарных изделий, включаемых в нормативные документы при их разработке, приведен для каждой группы кулинарных изделий в табл. 5.1.

Микробиологические показатели кулинарных изделий характеризуют соблюдение технологических и санитарно-гигиенических требований при ее производстве, условия хранения и реализации, транспортирования и оцениваются тремя группами микроорганизмов:

- 1) санитарно-показательные (мезофильные аэробные и факультативно анаэробные микроорганизмы (КОЕ/г) и бактерии группы кишечных палочек (колиформы);
- 2) потенциально патогенные (кишечная палочка (*E. coli*), коагулазоположительный стафилококк (*S. aureus*) и бактерии рода протей (*Proteus*);
- 3) патогенные, в том числе сальмонеллы.

Таблица 5.1

Нормируемые физико-химические показатели кулинарной продукции

Кулинарные изделия из	Массовая доля				Показатель вложения сырья	Общая (титруемая) кислотность	Щелочность
	влаги или сухое вещество	жир	сахар	поваренная соль			
картофеля и овощей	+	+	-	+	-	-	-
крупы	+	+	+	-	-	-	-
творога	+	+	+	+	-	+	-
котлетной массы	-	-	-	+	+	+	-
мяса, птицы, рыбы	-	-	-	+	-	-	-
муки	+	+	+	-	-	+	+
мягкое мороженое	+	+	+	-	-	-	-

В соответствии с приведенными выше данными построена дровидная схема показателей качества кулинарных изделий, отраженная на рис. 5.3.



Рис. 5.3. Древоидная диаграмма для изучения показателей качества кулинарных изделий

ЗАДАНИЕ 26

Используя древоидную диаграмму, разработайте меры по повышению удовлетворенности туристов процессом обслуживания [33, 70].

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Проводится анализ потребительской ценности услуг туристической организации на основе собранной информации о качестве и стоимости с применением опросов потребителей и (или) экспертных методов. Анализ проводится в следующей последовательности:

- 1) оценка рыночного качества услуг для анализируемой организации путем экспертной оценки показателей качества услуг, их веса (значимости показателей) по выбранной балльной шкале, нахождения взвешенной оценки по каждому

- показателю и суммарной оценки по всем рассматриваемым показателям. Решается также вопрос о преимуществах и слабых сторонах показателей качества с точки зрения потребителей;
- 2) оценка рыночной цены услуг проводится аналогично оценке рыночного качества, но вместо показателей качества фигурируют показатели цены;
 - 3) устанавливаются процентные отношения удовлетворенности ценой и качеством обслуживания туристов по рассматриваемым этапам для туристической организации;
 - 4) построение древовидной диаграммы, наглядно отражающей этапы обслуживания и процентные поэтапные уровни удовлетворенности туристов ценой и качеством обслуживания;
 - 5) предложение мер по улучшению качества обслуживания и снижению цены обслуживания на основе наименьших процентных поэтапных уровней удовлетворенности туристов ценой и качеством обслуживания.

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. Установить данные (по аналогии с табл. 5.2) и провести необходимые расчеты, на основе которых построить древовидную диаграмму.
2. Предложить меры по улучшению обслуживания потребителей.

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

Рассмотрим использование древовидной диаграммы для разработки мер по повышению удовлетворенности туристов процессом обслуживания. На основе опросов экспертов (туристов) о качестве обслуживания и его цене для основных этапов обслуживания туристов организации «Х-тур» определяются следующие показатели (табл. 5.2):

- вес (значимость) этапа обслуживания по качеству обслуживания и цене (в %) (предполагается, что эти веса совпадают);
- фактическое значение качества обслуживания и его цены по рассматриваемым этапам на основе 10-балльной шкалы;
- взвешенные оценки качества обслуживания и его цены по рассматриваемым этапам путем умножения весовых значений на фактические значения;

- удовлетворенность потребителей обслуживанием по качеству и по цене в целом по организации «Х-тур» путем суммирования взвешенных оценок по этапам обслуживания туристов соответственно по качеству и по цене;
- расчет процентного соотношения взвешенной оценки каждого этапа по качеству и цене соответственно к суммарной оценке, полученной на предыдущем этапе (табл. 5.2, рис. 5.4);
- построение древовидной диаграммы, отражающей этапы обслуживания туристов и процентные отношения взвешенных оценок каждого этапа по качеству и цене соответственно к суммарной оценке (рис. 5.4);
- на основе полученных наименьших поэтапных процентных отношений по качеству и по цене формирование заключения о приоритетности проведения поэтапного улучшения обслуживания туристов.

Таблица 5.2

**Оценка туристами стоимости и качества
процесса обслуживания организацией «Х-тур»**

Этап процесса обслуживания туриста	Вес этапа, %	Оценка этапа туристами по стоимости и качеству, баллы		Взвешенная оценка (процентное отношение) по стоимости, баллы (%)	Взвешенная оценка (процентное отношение) по качеству, баллы (%)
		по стоимости	по качеству		
Подготовка к поездке	5	8	8	40 (5)	40 (5,5)
Совершение поездки:					
транспорт	25	8	8	200 (25,3)	200 (27,8)
гостиница	20	8	6	160 (20,2)	120 (16,7)
экскурсионная программа	15	8	8	120 (15,2)	120 (16,7)
питание	30	8	7	240 (30,3)	210 (29,2)
Завершение поездки	5	6	6	30 (3,8)	30 (4,1)
Сумма	100			790 (100)	720 (100)
Удовлетворенность обслуживанием по цене				790	
Удовлетворенность обслуживанием по качеству					720

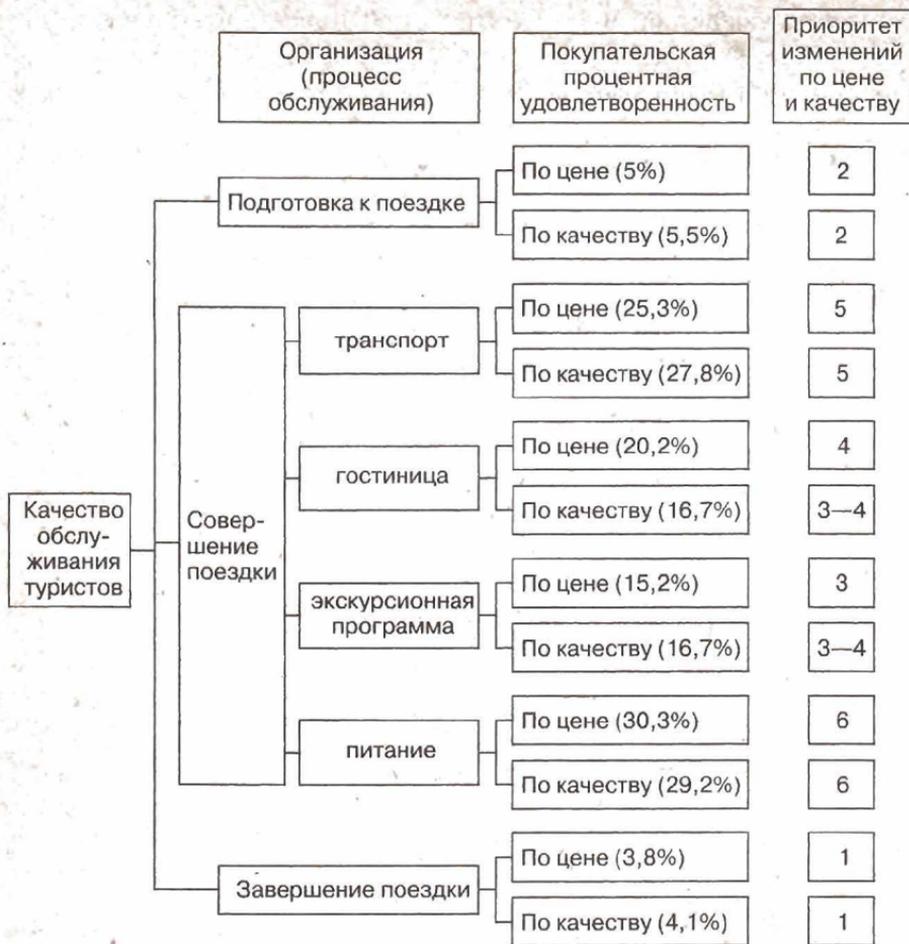


Рис. 5.4. Древоидная диаграмма покупательской удовлетворенности процессом обслуживания туристов туристической организацией

— Данные табл. 5.2 и древоидной диаграммы (рис. 5.4) показывают, что рассматриваемые процентные оценки удовлетворенности туристов по цене и качеству незначительно отличаются в пределах конкретного этапа; наибольшие процентные оценки удовлетворенности туристов наблюдаются во время совершения поездки, включая питание и транспорт; наименьшие процентные оценки удовлетворенности туристов наблюдаются после завершения путешествия и при подготовке к поездке. С этих этапов, имеющих приоритетность 1 и 2 (рис. 5.4) в части улучшения деятельности, и надо начинать разработку мер по улучшению обслуживания туристов как по цене, так и по качеству.

ЗАДАНИЕ 27

Используя диаграмму процесса осуществления программы (PDPC), проиллюстрируйте процессы принятия решений в сфере управления качеством услуг [14, 58, 70].

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

PDPC часто называют диаграммой программы процесса принятия решений. PDPC представляет собой диаграмму процесса, иллюстрирующего переход от формулирования проблемы к возможным решениям, т.е. отражает последовательность действий и решений, необходимых для получения требуемого результата.

PDPC часто применяется при постановке новых целей, ранее неизвестных исследователям, после построения древовидной диаграммы. В этом случае используется каждая ветвь древовидной диаграммы для анализа возможных проблем в изучаемых процессах и выдвижения решений, направленных на уменьшение возникающих отклонений, а также решений в случае появления подобных отклонений.

Наиболее рационально PDPC может использоваться при разработке последовательности предпринимаемых действий в малоизвестных процессах, анализе этих действий, прогнозировании нежелательных последствий от этих действий и осуществлении возможных корректировок процессов, а также при планировании опасных процессов, установлении критических точек в этих процессах, прогнозировании нежелательных при этом последствий, осуществлении соответствующих корректировок процессов.

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. Выбрать процесс из области туризма и представить его диаграмму. При этом можно ориентироваться на представленные ниже примеры и подробно детализировать частичные процессы, связанные, например, с заселением гостя в гостиницу и проживанием в ней.
2. Предложить меры по совершенствованию обслуживания.

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

Вариант 1. Рассмотрим обобщенную диаграмму процесса, рекомендуемую ГОСТ Р ИСО 9001-2001, для совершенствования любой деятельности или процесса. Стандарты рассматривают любую деятельность или совокупность деятельности, в которых используются ресурсы для преобразования входов в выходы, как процесс. Согласно стандарту ИСО 9000:2000 под процессом понимается совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, пре-

образующих входы в выходы. Тогда продукция или услуга становится результатом совокупности взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы.

Все процессы, протекающие в организации, могут быть классифицированы следующим образом:

- индивидуальные, т.е. выполняемые конкретными работниками;
- функциональные (вертикальные), отражающие отношения руководства и подчинения в рамках существующей структуры управления;
- горизонтальные (деловые), которые представляют собой процессы, направленные на конечные результаты деятельности организации с целью удовлетворения потребностей потребителей.

В примечании к п. 4.1 раздела 4 ГОСТ Р ИСО 9001-2001 рекомендуется представлять систему менеджмента качества как состоящую из процессов управленческой деятельности руководства, менеджмента ресурсов, процессов жизненного цикла продукции и измерения. Ко всем процессам может быть применен цикл Деминга (Р — планирование, D — осуществление, С — проверка, А — действие), допускаемый ГОСТ Р ИСО 9001-2001.

На рисунке 5.5 представлена диаграмма, которая отражает любой процесс или любую деятельность, к которым применим цикл Деминга PDCA. В результате использования цикла Деминга к конкретному процессу при необходимости осуществляется одновременно и совершенствование этого процесса.

Вариант 2. Рассмотрим диаграмму процесса оказания услуг, иллюстрирующую расхождение в оценке качества услуг потребителем и производителем (интервальная модель Зайтхальма). Расхождение в оценке потребителем и производителем качества предоставляемых услуг связано с различным пониманием оценки ценности услуги в цепочке процесса «поставщик — потребитель». В результате разной оценки качества услуг потребителем и производителем появляются интервалы в указанной цепочке процесса (рис. 5.6), связанные со следующими разрывами между:

- потребительскими ожиданиями и представлением руководства об ожиданиях потенциальных потребителей услуги;
- представлением руководства об ожиданиях потенциальных потребителей и характеристиками услуги;
- специфическими характеристиками услуги и процессом предоставления услуги;

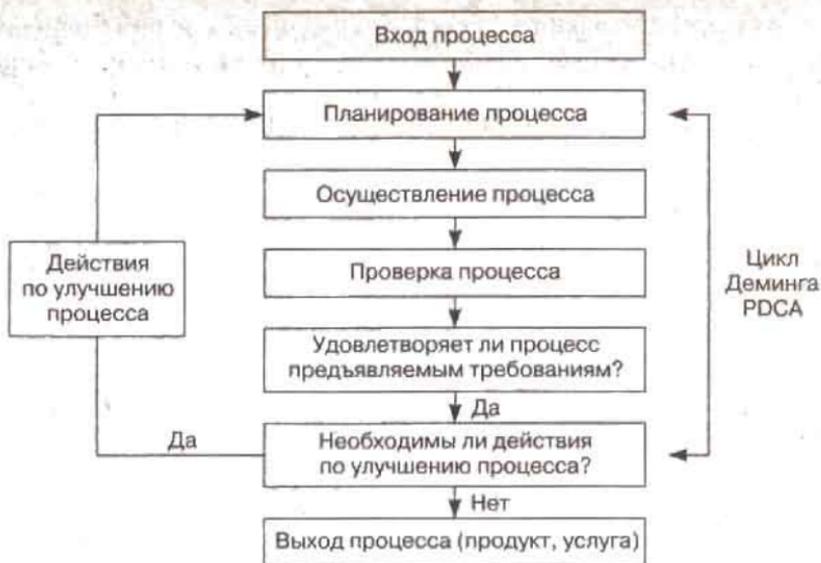


Рис. 5.5. Диаграмма процесса, соответствующая циклу Деминга

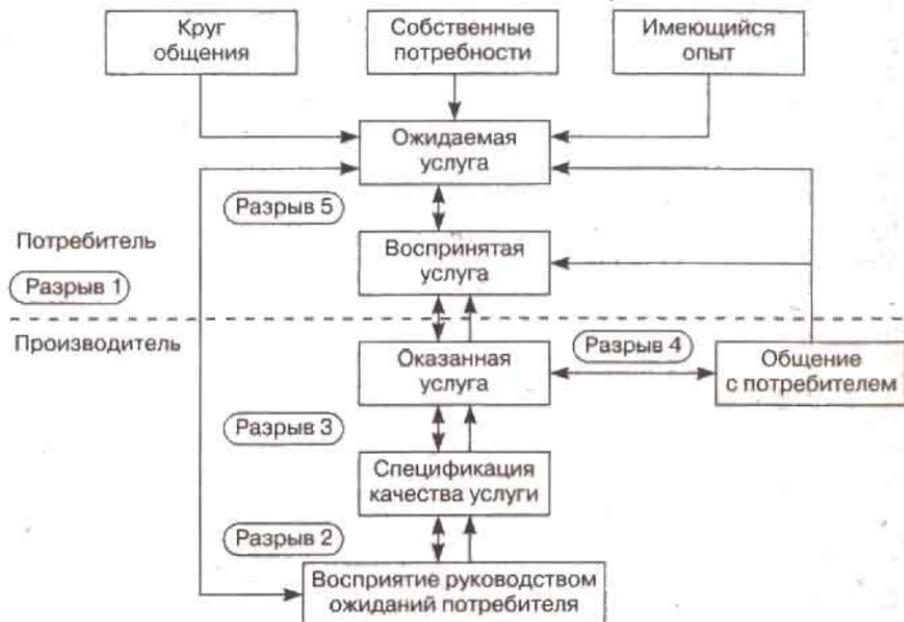


Рис. 5.6. Интервальная модель Зейтхальма

- предоставлением услуги и внешними информационными связями, участвующими в формировании представления потребителей о получаемой ими услуге;
- ожиданиями потребителей и предоставленной услугой. Этот интервал является следствием наличия хотя бы одного из ранее перечисленных интервалов или же любой их комбинации.

Для повышения удовлетворенности потребителей услуг организация должна контролировать всю цепочку процесса «поставщик — потребитель».

Вариант 3. Рассмотрим упрощенную диаграмму процесса оказания услуг размещения и питания в гостинице, иллюстрирующую предоставление услуг потребителям. Диаграмма процесса обслуживания потребителей в гостинице, представленная на рис. 5.7, иллюстрирует следующие моменты:

- все основные составляющие процесса обслуживания в гостинице, включая потребителя; представителей персонала, участвующего в предоставлении услуг; физические объекты, участвующие в том или ином процессе оказания услуг; видимые контакты потребителя с обслуживающим персоналом; невидимый для потребителя процесс оказания услуг;
- сами процессы предоставления услуг размещения и питания потребителю и существующие связи между составляющего каждого представленного процесса.

Данная диаграмма является упрощенной диаграммой, но она позволяет проиллюстрировать основные процессы обслуживания потребителей в гостинице, выявить наиболее слабые участки в указанных процессах с целью более углубленного анализа этих участков. При необходимости к любому процессу оказания услуг в гостинице может быть применен цикл Деминга, направленный в том числе на совершенствование процесса, т.е. принятие конкретных мер по улучшению качества услуг.

ЗАДАНИЕ 28

Используя матричную диаграмму, установите взаимосвязь действий, показателей и задач [33, 40, 53, 60, 70].

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Матричная диаграмма позволяет выявить важность логических связей между большим числом различных элементов и графически их проиллюстрировать. Важно, что матричная диаграмма может выражать соответствие определенных факторов и явлений различным причинам

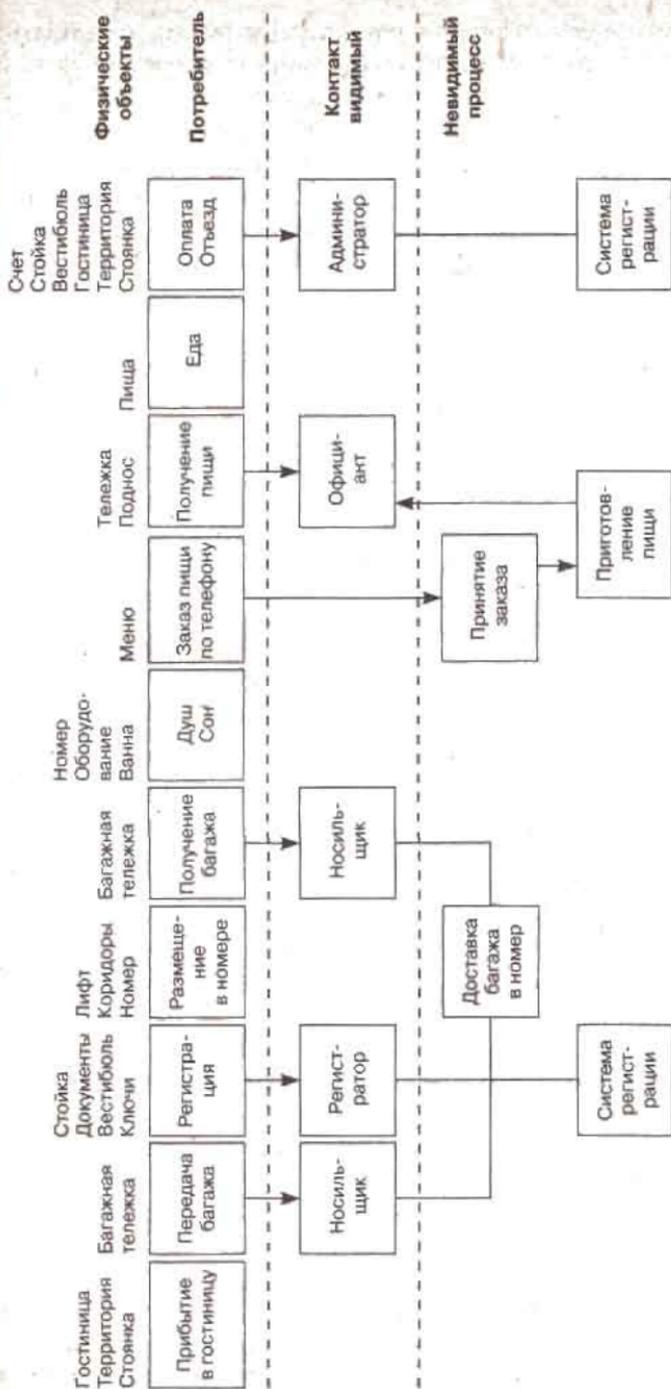


Рис. 5.7. Упрощенная диаграмма предоставления потребителю услуг размещения и питания

их появления и средствам устранения их последствий, а также показывать степень зависимостей этих факторов от причин их возникновения и мер по их устранению. Такие матричные диаграммы называются матрицами связей. Они показывают наличие и тесноту связей компонент, например, причины А с компонентами фактора В. Связь между компонентами А и В на матрицах связей изображается с помощью специальных символов, характеризующих степень тесноты этих связей. Если в строке матрицы связей отсутствует какой-либо символ, то это означает, что связь между данной компонентой a_i и всеми компонентами В отсутствует. Если символ отсутствует в столбце матрицы, то, следовательно, компонента b_j , соответствующая столбцу, не влияет ни на одну из причин в соответствующей строке.

Более подробно матричные диаграммы будут рассмотрены в процессе развертывания функции качества и использования концепции «дома качества».

Д. Мак-Грегори (США, 1960-е гг.) в статье «Человеческий фактор и производство» отмечал, что традиционно считают, что средне-статистического работника на производстве можно охарактеризовать следующими тезисами (теория Х):

- 1) он ленив по природе — работает так мало, как только возможно;
- 2) у него нет амбиций, он не любит ответственности, предпочитает быть управляемым;
- 3) он очень эгоцентричен, равнодушен к интересам организации;
- 4) по своей природе он склонен сопротивляться изменениям;
- 5) он легковерен, не очень сообразителен, готов быть обманутым любым шарлатаном или демагогом.

По мнению Д. Мак-Грегори, современная ситуация в большей степени соответствует теории Y. В основе этой теории лежит предположение, что работники любят работать, творчески подходят к делу, ищут ответственности и могут направлять свою деятельность самостоятельно. Люди по своей природе не пассивны, они становятся такими лишь в результате работы в конкретной организации. Руководители несут ответственность за то, чтобы люди могли развивать в себе присутствующие им хорошие качества. С этой целью необходимо создавать в организации такие условия, при которых люди могли бы легче достигать как собственной цели, так и цели организации.

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. Определить действия, показатели и задачи из области туризма для установления их взаимосвязи с целью разработки мер по улучшению обслуживания потребителей.

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

Рассмотрим использование матричной диаграммы для установления взаимосвязи действий руководителя с его склонностью в оценке деятельности сотрудников в соответствии с теорией X или теорией Y Д. Мак-Грегори [40]. В таблице 5.3 изображена матрица связей действий руководителя с его склонностью в оценке деятельности сотрудников в соответствии с теорией X или теорией Y Д. Мак-Грегори.

Таблица 5.3

Матричная диаграмма (диаграмма связей)

Действия руководителя ($a_1 - a_6$)		Теория	
		X (b_1)	Y (b_2)
a_1	Не формулирует проблемы и цели, а только распределяет между членами команды работу, не показывая каждому место в конечном результате	С	
a_2	Ставит задачи, допускает, что возможны альтернативы решений, но разрабатывает эти альтернативы сам	С	
a_3	Допускает выдвижение альтернатив со стороны членов команды, но решение о выборе принимает сам	С	
a_4	Формулирует цели и задачи, но просит членов команды определить проблемы. Ставит конечную цель, предоставляя членам команды под его руководством искать пути решения, предложения по их реализации	О	О
a_5	Формулирует проблемы и ставит конечную цель, предоставляя членам команды самостоятельно искать пути решения	С	
a_6	Члены команды сами формулируют проблемы, ставят цели и решают задачи по их достижению	С	

Примечание. С — сильная связь; О — средняя связь.

Действия руководителя, представленные в табл. 5.3 компонентами a_1, a_2, a_3 , имеют сильную связь с теорией X (компонентой b_1), а действия руководителя a_5, a_6 — сильную связь с теорией Y (компонентой b_2). В свою очередь, действия руководителя, представленные компонентой a_4 , имеют среднюю связь как с теорией X (b_1), так и теорией Y (b_2). Действительно, действия руководителя, соответствующие компонентам a_5, a_6 , способствуют раскрытию творческих возможностей подчиненных, повышению их ответственности за принятие решений, оценивают сотрудников с позиций теории Y, а действия, представленные компонентами a_1, a_2, a_3 , — с позиций теории X. Поэтому как между компонентами a_5, a_6 и компонентой b_2 , так и между компонентами a_1, a_2, a_3

и компонентой b_1 существует сильная связь, обозначаемая символом **C**. Действия руководителя, соответствующие компоненте a_4 и занимающие промежуточное положение в оценке сотрудников, имеют одинаковую среднюю по силе связь как с компонентой как b_1 , так и с компонентой b_2 .

Вариант 2. Рассмотрим использование матричной диаграммы для анализа недостатков в обслуживании туристов и разработке мер по их устранению [60]. Предварительно опрашиваются потребители туристских услуг. Каждому респонденту задается открытый вопрос: «Что Вас не устраивает в обслуживании во время путешествия?» В результате подобного опроса выявляются конкретные недостатки в обслуживании туристов (голоса потребителей).

Далее необходимо установить, насколько важны собранные пробелы в обслуживании туристов, или иначе определить их рейтинг. Для этого проводится повторный опрос туристов, которым предъявляются карточки с указанными на них возможными парными сочетаниями установленных недостатков. Туристы должны указать в каждой карточке, какой из двух приведенных недостатков в обслуживании для них наиболее существенный. Полученные данные заносятся в строки и столбцы матрицы, представляющей собой все возможные сочетания недостатков в обслуживании туристов, и делается вывод о важности выявленных недостатков и приоритетности мер по их устранению.

Вариант 3. Рассмотрим пример использования матричной диаграммы для определения приоритетности требований туристов. Предварительно были опрошены туристы, которых просили указать на недостатки в их обслуживании. В результате опроса выяснились следующие пробелы в обслуживании: ошибка в оформлении документов на тур; гостиница не соответствовала заявленной категории; не работал кондиционер в гостинице; частично не выполнена экскурсионная программа.

Для выяснения важности установленных недостатков в обслуживании был произведен повторный опрос туристов. Туристам раздавались карточки с парным сочетанием установленных недостатков, и им следовало указать на один недостаток из двух, который соответствует следующим параметрам:

- 1) существенно важнее второго (первый недостаток оценивается в 9 баллов, а второй в $-1/9 = 0,11$ балла);
- 2) важнее второго (первый оценивается в 5 баллов, а второй в $-1/5 = 0,2$ балла);
- 3) так же важен, как и второй (оба эти недостатка оцениваются в 1 балл);

- 4) менее важен, чем второй (первый недостаток оценивается в 0,2 балла, а второй в 5 баллов);
- 5) существенно менее важен, чем второй (первый недостаток оценивается в 0,11 балла, а второй — 9 баллов).

Осредненные ответы туристов с их оценкой по данной шкале заносятся в матрицу (табл. 5.4). Затем осуществляют нормирование столбцов этой матрицы путем деления данных каждого столбца на сумму по этому столбцу и получают нормированную матрицу (табл. 5.5). Далее проводится суммирование строк данной матрицы (графа 6 табл. 5.5). Одинаковость полученных сумм по строкам и столбцам матрицы говорит об отсутствии ошибок при ее заполнении.

Для определения степени важности недостатков при обслуживании туристов в процентах и установления приоритетности мер по их устранению сумму по строкам нормированной матрицы делят на общую сумму по этому столбцу (т.е. на 4) и полученное отношение умножают на 100% (последний столбец нормированной матрицы, графа 7).

Таблица 5.4

Матрица парных сравнений недостатков в обслуживании туристов

Недостатки в обслуживании туристов	Ошибка в оформлении документов на тур	Гостиница не соответствовала заявленной категории	Не работал кондиционер в гостинице	Частично не выполнена экскурсионная программа
Ошибка в оформлении документов на тур	1	0,11	1	1
Гостиница не соответствовала заявленной категории	9	1	9	5
Не работал кондиционер в гостинице	1	0,11	1	5
Частично не выполнена экскурсионная программа	1	0,2	0,2	1
Сумма по столбцам	12	1,42	11,2	12

Нормированная матрица парных сравнений недостатков в обслуживании туристов

Недостатки в обслуживании туристов	Ошибка в оформлении документов на тур	Гостиница не соответствовала заявленной категории	Не работал кондиционер в гостинице	Частично не выполнена экскурсионная программа	Сумма по строкам	Приоритетность мер по устранению недостатков, % (сумма по строкам (4,0))
1	2	3	4	5	6	7
Ошибка в оформлении документов на тур	0,083	0,078	0,089	0,083	0,334	8,4
Гостиница не соответствовала заявленной категории	0,750	0,704	0,803	0,417	2,674	66,8
Не работал кондиционер в гостинице	0,083	0,078	0,089	0,417	0,667	16,7
Частично не выполнена экскурсионная программа	0,083	0,140	0,018	0,083	0,325	8,1
Сумма по столбцам	1,00	1,00	1,00	1,00	4,00	100

В результате можно утверждать, что мероприятия по улучшению обслуживания туристов надо начинать с приведения в соответствие категории гостиницы с заявленной в путевках (66,8%). Затем больше внимания необходимо уделить техническим средствам обслуживания, в частности, работе кондиционеров (16,7%), а также уменьшению ошибок при оформлении документов на тур (8,4%) и выполнению оговоренных условий организации экскурсий (8,1%).

ЗАДАНИЕ 29

Используя стрелочную диаграмму, спланируйте этапы проектирования тура [33, 70].

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Стрелочная диаграмма позволяет спланировать оптимальные сроки выполнения всех необходимых работ для скорейшей и успешной реализации поставленной цели. Она используется после того, как выявлены проблемы, требующие своего решения, и определены необходимые меры, сроки и этапы их осуществления.

Стрелочная диаграмма представляет собой диаграмму хода проведения работ, из которой должны быть наглядно видны порядок и сроки проведения различных этапов изо дня в день. Этот инструмент используется для обеспечения уверенности, что планируемое время выполнения всей работы и отдельных ее этапов по достижению конечной цели является оптимальным. Этот инструмент широко применяется не только при планировании, но и для контроля выполнения запланированных работ, а также при разработке различных проектов.

Стрелочная диаграмма, используемая для планирования выполнения работ, представляется в виде диаграммы Ганта или сетевого графа.

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. Определить процесс выполнения работ из области туризма.
2. Установить этапы этого процесса и время их проведения.
3. Построить стрелочные диаграммы с использованием метода Ганта и в виде сетевого графа.
4. Проанализировать эффективность процесса выполнения работ.

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

В таблице 5.6 и на рис. 5.8 представлены стрелочные диаграммы проектирования тура, выполненные соответственно с использованием метода Ганта и в виде сетевого графа. Как следует из представленных стрелочных диаграмм, этапы проектирования 2 и 3, а также этапы 5 и 6

выполняются параллельно, что экономит общее время разработки проекта. Время в неделях продолжительности каждого этапа проектирования тура в табл. 5.6 и на рис. 5.8 представлено в виде стрелок, которые имеют соответствующую длину. Причем в табл. 5.6 это время наглядно исчисляется сразу в неделях, а на рис. 5.8 проставлено под стрелками.

На рисунке 5.8 последний, 7-й этап разбит на две части, первая часть – 7 (расчет стоимости тура и услуг турагентов, текущих платежей, рентабельности) и вторая часть – 8 (утверждение проекта).

Таблица 5.6

**Стрелочная диаграмма проектирования тура,
выполненная по методу Ганта**

№ п/п	Этап проектирования тура	Месяц, неделя														
		январь				февраль				март						
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1	Исследование запросов потребителей и рынка услуг	→														
2	Формулирование вербальной модели тура			→												
3	Формулирование требований к туру			→												
4	Установление технологии процесса обслуживания туристов				→											
5	Разработка технологической документации						→									
6	Определение методов контроля качества оказываемых услуг						→									
7	Расчет стоимости тура и услуг турагентов, текущих платежей, рентабельности; утверждение проекта												→			

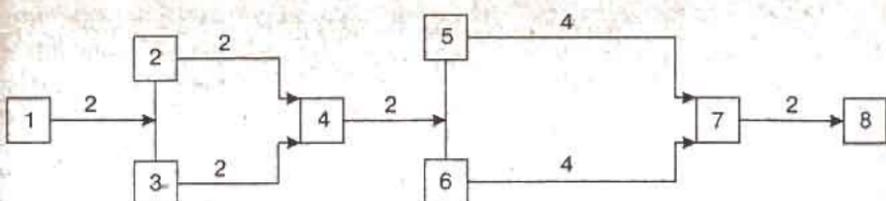


Рис. 5.8. Стрелочная диаграмма проектирования тура, выполненная в виде сетевого графа

ЗАДАНИЕ 30

Используя анализ матричных данных (матрицы приоритетов), определите предпочтительность конкурирующих услуг [65].

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Анализ матричных данных (матрица приоритетов) используется для обработки большого количества числовых данных, полученных при построении матричных диаграмм. Данные матричных диаграмм упорядочивают на основе количественных показателей с целью понятного и наглядного их представления для установления степени взаимосвязи переменных и с целью выявления приоритетных данных.

Пусть N конкурирующих услуг оцениваются R экспертами, каждый из которых поочередно оценивает предпочтение по качественным характеристикам каждой услуги по отношению к остальным услугам. Если одной услуге отдается предпочтение по отношению к другой услуге, то этот факт оценивается 1 (единицей), а противоположная оценка обозначается -1 (минус единицей). При сопоставлении конкретной услуги с ней же самой обозначается 0 (нулем). Подобные оценки каждым экспертом отражаются в матрицах размером $N \times N$. Для определения приоритетности каждой услуги на основе полученной матрицы конкретным экспертом находят сумму строк данной матрицы, получают N -чисел и по их значению определяют приоритетность услуг по оценке конкретного эксперта. Полученные суммы строк по N -матрицам складываются, и по этим последним суммам окончательно определяется приоритетность по качественным характеристикам конкурирующих услуг.

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. Определить количество конкурирующих услуг и количество экспертов, их оценивающих.

2. Составить и заполнить, выступая в качестве экспертов, матрицы парных сравнений конкурирующих услуг.
3. Провести необходимые расчеты для определения приоритетности услуг на основе данных каждого эксперта.
4. Определить приоритетность (конкурентоспособность) услуг одновременно на основе мнений всех экспертов.
5. Дать оценку полученным результатам.

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

В таблицах 5.7–5.9 приведены подобные экспертные оценки, отраженные в матрицах размером 5×5 и выставленные соответственно каждым из трех экспертов. Для определения приоритетности каждой услуги на основе полученной матрицы конкретным экспертом находят сумму строк данной матрицы, получают пять чисел и по их значению определяют приоритетность услуг по оценке конкретного эксперта (табл. 5.7–5.9).

Таблица 5.7

Матрица парных сравнений конкурирующих услуг первым экспертом

№ услуги	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	Сумма строк	Приоритет
№ 1	0	1	1	1	1	4	1
№ 2	-1	0	1	-1	-1	-2	4
№ 3	-1	-1	0	-1	-1	-4	5
№ 4	-1	1	1	0	-1	0	3
№ 5	-1	1	1	1	0	2	2

Таблица 5.8

Матрица парных сравнений конкурирующих услуг вторым экспертом

№ услуги	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	Сумма строк	Приоритет
№ 1	0	-1	1	1	1	2	1–2
№ 2	1	0	1	-1	1	2	1–2
№ 3	-1	-1	0	-1	-1	-4	5
№ 4	-1	1	1	0	-1	0	3–4
№ 5	-1	-1	1	1	0	0	3–4

Таблица 5.9

Матрица парных сравнений конкурирующих услуг третьим экспертом

№ услуги	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	Сумма строк	Приоритет
№ 1	0	1	-1	1	1	2	2
№ 2	-1	0	-1	-1	-1	-4	5
№ 3	1	1	0	1	1	4	1
№ 4	-1	1	-1	0	1	0	3
№ 5	-1	1	-1	-1	0	-2	4

Общая приоритетность конкурирующих услуг на основе мнений всех трех экспертов определяется путем сложения полученных значений сумм строк всех трех матриц и выставления приоритетности по этой общей сумме (табл. 5.10).

Таблица 5.10

Определение приоритетности услуг с учетом мнений всех трех экспертов

№ услуги	Сумма строк матрицы по результатам опроса			Общая сумма строк	Приоритетность услуг
	1-го эксперта	2-го эксперта	3-го эксперта		
№ 1	4	2	2	8	1
№ 2	-2	2	-4	-4	4-5
№ 3	-4	-4	4	-4	4-5
№ 4	0	0	0	0	2-3
№ 5	2	0	-2	0	2-3

Полученный результат говорит о беспорной приоритетности по качественным характеристикам первой услуги; об одинаковой приоритетности четвертой и пятой услуг; наиболее низком приоритете второй и третьей услуг. Отметим также, что рассмотренная относительная приоритетность услуг одновременно отражает их конкурентоспособность на рынке.

5.4. МЕТОД РАЗВЕРТЫВАНИЯ (РАСПРЕДЕЛЕНИЯ) ФУНКЦИЙ КАЧЕСТВА (QFD, РФК) И КОНЦЕПЦИЯ ДОМА КАЧЕСТВА

Метод разворачивания функций качества включает пять ключевых элементов.

1. Уточнение требований потребителя. Для этого необходимо перечень пожеланий потребителя, выраженный в абстрактной форме (голоса потребителя), перевести в конкретные требования потребителя.

2. Перевод требований потребителя в общие характеристики продукта (параметры качества продукта). Необходимо ответить на вопрос «Как сделать?», иначе говоря, как воплотить в жизнь перечень пожеланий потребителя («Что сделать?»). Благодаря преобразованию *что* (например, требований клиентов гостиницы) в *как* (в характеристики качества работы гостиницы) возможно успешное обеспечение достижения поставленной цели. При этом желательно, чтобы большинство компонент *как* были измеримыми величинами.

3. Выявление тесноты (силы) связи между соответствующими компонентами *что* и *как*. Теснота (сила) связи зависит от того, насколько существенный вклад вносит та или иная характеристика продукта или услуги (*как*) в удовлетворение конкретного пожелания потребителя (*что*). Для этого вводят, например, следующие обозначения силы связи: **С** — сильная связь, **О** — средняя связь, а **©** — слабая связь.

4. Выбор цели, т.е. выбор таких значений параметров качества создаваемого продукта, которые, по мнению производителя, не только будут соответствовать ожиданиям потребителя, но и обеспечат конкурентоспособность создаваемого продукта в планируемом секторе рынка.

5. Установление (по результатам опроса потребителей) веса (значимости) компонент *что* с использованием 5-балльной шкалы и на основе этих данных определение веса (значимости) соответствующих компонент *как*. Для того чтобы провести это преобразование, необходимо произвести оценку установленным символам связи. Обычно используют следующие оценки: 9—3—1 (9—5—1) соответственно для сильной, средней и слабой связи, что дает ощутимое различие между важными и менее важными компонентами рассматриваемых связей. Эти оценки из конкретной колонки компонент *как* умножаются на соответствующие веса для *что* и полученные произведения суммируются. Полученные суммы по всем колонкам *как* и выставленные в конце каждой колонки характеризуют абсолютный вес (значимость) параметров качества создаваемого продукта. Затем нормируют абсолютные веса так, чтобы их сумма составляла 100%, и записывают строчкой ниже.

Концепция «дома качества». В основе концепции «дома качества» положены рассмотренные выше пять ключевых элементов РФК, которые составляют большинство комнат этого дома. Крышей «дома качества» служит корреляционная матрица (матрица), которая отражает существующие положительные или отрицательные корреляционные связи между общими характеристиками продукта. С использованием корреляционной матрицы появляется возможность принятия обоснованных решений по управлению качеством процессов создания продукта, предупреждению дефектов в работе до их появления. Подвал

«дома качества» включает цели и сопоставление общих характеристик создаваемого продукта с конкурентами. Веранда «дома качества» содержит сопоставление выполнения требований потребителей рассматриваемой организации с конкурентами.

В задании 30 на примерах, относящихся к деятельности гостиниц, раскрыты возможности практического использования метода разворачивания функций качества (РФК), состоящего в том, что в качестве компонентов *что* и *как* выступают показатели, характеризующие отдельно *что* и *как*; метода разворачивания функций качества (РФК), состоящего в том, что в качестве компонентов *что* и *как* выступают одни и те же показатели качества гостиничных услуг; концепции «дома качества».

5.5. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

ЗАДАНИЕ 31

Используя первый элемент метода разворачивания функций качества, определите направления для улучшения качества гостиничных услуг [33, 70].

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Данный метод используется для выяснения конкретных направлений улучшения качества оказываемых услуг гостиницей в соответствии с требованиями потребителей. Требования потребителей (*что*) и характеристики работы гостиницы (*как*) в данном случае выступают самостоятельно.

Последовательность выполнения необходимых работ при использовании РФК следующая:

- 1) проводят предварительный опрос потребителей для выявления их пожеланий относительно улучшения качества оказываемых услуг гостиницей. В результате выявляются голоса потребителей, которые преобразуют в четко сформулированные требования потребителей (табл. 5.11);
- 2) с использованием установленных требований потребителей и путем анализа деятельности гостиницы устанавливают характеристики качества работы гостиницы, соблюдение которых будет способствовать выполнению требований потребителей (табл. 5.11);
- 3) устанавливают экспертным путем или с помощью опроса потребителей вес (важность их требований) с использованием 5-балльной шкалы;

- 4) отражают в табличной форме возможные сочетания требований потребителей с установленными характеристиками гостиницы (табл. 5.11);
- 5) выявляют экспертным путем наличие и силу связи между этими показателями, а также дают оценку величине этой связи (сильная — 9 баллов, средняя — 5 баллов, слабая — 1 балл);
- 6) рассчитывают абсолютную важность каждой характеристики качества работы гостиницы. Для этого вес каждого требования потребителей умножают на оценку связи данного требования с рассматриваемой характеристикой качества гостиницы, суммируют взвешенные оценки и получают абсолютную важность данной характеристики качества работы гостиницы (табл. 5.11);
- 7) наибольшие из рассчитанных значений абсолютной важности характеристик качества указывают на важность соблюдения этих требований к гостинице. Надо начинать исправление положения дел с качеством в гостинице, ориентируясь на характеристику, имеющую большую балльную оценку.

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. В таблице 5.11 приведен набор показателей, которые сформулированы на основе выявленных голосов потребителей гостиницы, а в табл. 5.12 — набор требований к характеристикам качества работы гостиницы. Из данных наборов показателей выбрать по 3—4 показателя и составить возможные сочетания пар отобранных показателей, отразив их в таблице, аналогичной табл. 5.11.
2. Выступая в качестве эксперта и проведя необходимые расчеты, установить вес (важность) требований потребителей; наличие и оценку в баллах связи между выбранными показателями.
3. Определить взвешенные оценки по каждому требованию к гостинице, просуммировать их, получить абсолютную важность характеристик качества.
4. Установить приоритетность характеристик качества; предложить меры по улучшению деятельности гостиницы.

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

Рассмотрим использование метода развертывания функций качества для выявления проблем в деятельности гостиницы. В таблице 5.11 отражены вес (важность) требований клиентов (выражена

Составляющие качества услуг гостиницы

Требования клиентов (<i>что</i>)	Характеристика качества работы гостиницы (<i>как</i>)					
	вес	полностью укомплектованный номер к прибытию гостя	качественная уборка номера	качественная работа служб питания	своевременное и правильное выставление счёта	обеспечение безопасности имущества клиентов
Уменьшение дефектов в работе	5	С (45)	С (45)	О (25)	О (25)	© (5)
Полная комплектация принадлежностей для ванной	5	С (45)	С (45)			
Полная комплектация постельного белья	3	С (27)	О (15)			
Безопасность личных вещей	5					С (45)
Улучшение качества питания	4			С (36)		
Неограниченная работа буфета по времени	4			© (4)		
Безошибочность расчетов	5				С (45)	
Абсолютный вес (значимость) характеристик качества (сумма взвешенных оценок связи)		117	105	65	70	50 417
Вес (значимость), %		29	26	16	17	12
Приоритетность проведения изменений		1	2	4	3	5

Примечание. С — сильная связь (оценивается 9 баллами); О — средняя связь (оценивается 5 баллами); © — слабая связь (оценивается 1 баллом).

в 5-балльной шкале), существующие связи между требованиями клиентов и характеристиками качества работы гостиницы. Сильные связи оцениваются 9 баллами, а средние и слабые соответственно 5 и 1 баллами. Затем рассчитывается абсолютная важность каждой характеристики качества работы гостиницы путем умножением веса на выраженную в баллах связь и суммирования этих произведений. Например, для характеристики «полностью укомплектованный номер к прибытию гостя» находят взвешенные оценки по каждому требованию потребителей (вес каждого требования потребителей умножается за оценку связи данного требования с рассматриваемым требованием к гостинице), и все взвешенные оценки складываются. В данном случае получаем абсолютную важность рассматриваемой характеристики ($5 \times 9 + 5 \times 9 + 3 \times 9 = 45 + 45 + 27 = 117$). Аналогично проводится расчет и по остальным характеристикам качества работы гостиницы.

По величине абсолютной и относительной важности характеристик качества гостиницы устанавливают приоритетность требований, с которых надо начинать улучшать качество обслуживания. В данном случае улучшать качество обслуживания надо в первую очередь с подготовки полностью укомплектованного номера к прибытию гостя (117 баллов, 29%) и улучшения качества уборки номера (105 баллов, 26%).

Для окончательного решения вопроса о проведении конкретно изменения в деятельности гостиницы были приглашены консультанты, которые ранее консультировали гостиницу-конкурента, и они подтвердили, что наиболее важными требованиями потребителей к гостинице-конкуренту оказались те же требования.

Таблица 5.12

Набор требований к характеристикам качества работы гостиницы

№ п/п	Наименование требования
1	Обслуживание номера с первого раза должным образом
2	Работа бара и других служб питания в любое время
3	Полностью укомплектованный номер к прибытию гостя
4	Обучение и тренинг персонала качественному обслуживанию
5	Обеспечение безопасности имущества клиентов
6	Готовность номера к заезду гостя
7	Своевременная уборка номера
8	Качественная уборка номера
9	Индивидуальное обслуживание гостей

№ п/п	Наименование требования
10	Качественная работа службы, отвечающей за массовые мероприятия
11	Качественная работа служб питания
12	Качественная работа служб, отвечающих за техническое обслуживание гостей
13	Качественная работа прачечной
14	Своевременное и правильное выставление счета

ЗАДАНИЕ 32

Используя второй элемент метода развертывания функций качества, определите направления для улучшения качества гостиничных услуг.

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. В таблице 5.16 приведен набор показателей, которые сформулированы на основе выявленных голосов потребителей гостиницы. Из данного набора показателей выбрать 3–4 показателя, составить возможные сочетания пар отобранных показателей.
2. Установить по результатам опроса потребителей важность требований в каждой паре и оценить их в баллах.
3. Провести необходимые расчеты и установить приоритетность требований потребителей.
4. Предложить меры по улучшению деятельности гостиницы.

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

Рассмотрим одновременно последовательность действий и использование данного метода для выяснения конкретных направлений улучшения качества оказываемых услуг гостиницей в соответствии с требованиями потребителей. Сделаем допущение, что требования потребителей и характеристики работы гостиницы выражаются одними и теми же показателями.

Последовательность выполнения необходимых работ при использовании РФК следующая:

- 1) сбор информации о потребностях клиентов. Был предварительно произведен опрос потребителей, который выявил их

пожелания относительно улучшения качества оказываемых услуг. Результаты опроса приведены в табл. 5.13, где высказанные замечания потребителей (голоса потребителей) гостиницы переведены в конкретные требования;

- 2) построение корреляционной матрицы парных сравнений требований потребителей.

Таблица 5.13

Голоса и требования потребителей

Голоса потребителей	Требование потребителей
Нет мыла в ванной комнате, не полностью дается комплект постельного белья, полотенец	Полностью укомплектованный номер
Не удобно время уборки номера	Уборка номера в удобное для гостя время
Не работает буфет, когда он нужен	Круглосуточная работа буфета
Неправильно рассчитывают	Своевременное и правильное выставление счетов

Затем составим все возможные сочетания пар требований потребителей. Они могут быть следующими:

- 1) полностью укомплектованный номер и уборка номера в удобное для гостя время;
- 2) полностью укомплектованный номер и круглосуточная работа буфета;
- 3) полностью укомплектованный номер и своевременное и правильное выставление счетов;
- 4) уборка номера в удобное для гостя время и круглосуточная работа буфета;
- 5) уборка номера в удобное для гостя время и своевременное и правильное выставление счетов;
- 6) круглосуточная работа буфета и своевременное и правильное выставление счетов.

Шкала оценки приведенных сочетаний пар требований потребителей имеет следующие градации:

- 1) требование 1 существенно важнее требования 2. Требование 1 оценивается 9 баллами, а требование 2 — $1 : 9 = 0,11$ балла;
- 2) требование 1 важнее, чем требование 2. Требование 1 оценивается 5 баллами, а требование 2 — $1 : 5 = 0,2$ балла;

- 3) требование 1 так же важно, как и требование 2. Требование 1 и требование 2 оцениваются в 1,00 балл;
- 4) требование 1 менее важно, чем требование 2. Требование 1 получает 0,2 балла, а требование 2 — 5 баллов;
- 5) требование 1 существенно менее важно, чем требование 2. Требование 1 получает 0,11 балла, а требование 2 — 9 баллов.

Далее необходимо провести оценку потребителями требований. Потребители получали карточки с приведенными в них сочетаниями пар требований и должны установить (в каждой из шести пар), какое требование из двух существенно важнее другого; важнее другого; так же важно; менее важно и существенно менее важно. Рассмотрим осредненные ответы потребителей совместно с оценками требований.

1. Полностью укомплектованный номер (требование 1 существенно важнее требования 2 и имеет оценку 9 баллов) и уборка номера в удобное для гостя время (требование 2 имеет оценку 0,11 балла).
2. Полностью укомплектованный номер (требование 1 важнее требования 2 и имеет оценку 5 баллов) и круглосуточная работа буфета (требование 2 имеет оценку 0,2 балла).
3. Полностью укомплектованный номер (требование 1 так же важно, как и требование 2, и имеет оценку 1 балл) и правильное выставление счетов (требование 2 имеет оценку 1 балл).
4. Уборка номера в удобное для гостя время (требование 1 так же важно, как и требование 2, и имеет оценку 1 балл) и круглосуточная работа буфета (требование 2 имеет оценку 1 балл).
5. Уборка номера в удобное для гостя время (требование 1 менее важно, чем требование 2, и оценивается в 0,2 балла) и своевременное и правильное выставление счетов (требование 2 имеет оценку 5 баллов).
6. Круглосуточная работа буфета (требование 1 менее важно, чем требование 2, и оценивается в 0,2 балла) и своевременное и правильное выставление счетов (требование 2 имеет оценку 5 баллов).

Построим корреляционную матрицу (табл. 5.14).

Корреляционная матрица парных сравнений требований

Требование	Полностью укомплектованный номер	Уборка номера в удобное для гостя время	Круглосуточная работа буфета	Своевременное и правильное выставление счетов
Полностью укомплектованный номер	1,00	0,11	0,20	1,00
Уборка номера в удобное для гостя время	9,00	1,00	1,00	5,00
Круглосуточная работа буфета	5,00	1,00	1,00	5,00
Своевременное и правильное выставление счетов	1,00	0,20	0,20	1,00
Итого	16,00	2,31	2,4	12,00

Далее для нормирования столбцов корреляционной матрицы парных сравнений требований необходимо данные каждого столбца матрицы (табл. 5.14) разделить на сумму данных этого столбца и получить нормированную корреляционную матрицу парных сравнений требований (табл. 5.15).

Таблица 5.15

Нормированная корреляционная матрица парных сравнений требований

Требование	Полностью укомплектованный номер	Уборка номера в удобное для гостя время	Круглосуточная работа буфета	Своевременное и правильное выставление счетов	Сумма по строкам	Приоритет, % (сумма по строкам (4,00))
Полностью укомплектованный номер	0,0625	0,0476	0,0833	0,0833	0,28	7,0 (0,28 : 4 × 100%)
Уборка номера в удобное для гостя время	0,5625	0,4329	0,4167	0,4167	1,82	45,5
Круглосуточная работа буфета	0,3125	0,4329	0,4167	0,4167	1,58	39,5
Своевременное и правильное выставление счетов	0,0625	0,0866	0,0833	0,0833	0,32	8,0
Итого	1,00	1,00	1,00	1,00	4,00	100

Определение суммы строк матрицы табл. 5.15 (отражены в графе 6) определяется сложением всех этих сумм (это общая проверочная сумма, и она должна быть равна 4,00, т.е. равна сумме всех столбцов) и вычислением приоритетности рассматриваемых требований потребителей путем деления каждой составляющей суммы строк матрицы табл. 5.15 на число 4. В результате приоритетность требований потребителей выглядит следующим образом:

- полностью укомплектованный номер (7,0%);
- уборка номера в удобное для гостя время (45,5%);
- круглосуточная работа буфета (39,5%);
- своевременное и правильное выставление счетов (8,0%).

Следовательно, для потребителя наиболее важными являются требования уборки номера в удобное для него время (45,5%) и круглосуточная работа буфета (39,5%).

Для окончательного решения вопроса о проведении конкретного изменения в деятельности гостиницы были приглашены консультанты, которые ранее консультировали гостиницу-конкурента, и они подтвердили, что наиболее важными требованиями потребителей к конкурирующей гостинице оказались те же требования. В результате совместно с консультантами было решено усовершенствовать процесс уборки номера за счет его параллельной уборки одновременно двумя уборщицами. В результате существенно сокращалось время уборки, что вызвало положительную реакцию потребителей.

Таблица 5.16

Набор требований потребителей к гостинице

№ п/п	Наименование требования	№ п/п	Наименование требования
1	Не гарантирована безопасность имущества клиентов	8	Неэффективная система расчетов
2	Неэффективная процедура заселения	9	Нет ответственного лица за проведение конференций
3	Недостаточное освещение номеров	10	Недостаточно качественное питание
4	Плохо организована противопожарная безопасность	11	Неготовность гостиницы к проведению заседаний
5	Отсутствие приветливого и доброжелательного обслуживания	12	Не на высоте транспортная доступность к гостинице
6	Не на высоте качество дверных замков	13	Часто отказывает теле-, видео- и радиоаппаратура
7	Несоответствующее качество уборки номеров	14	Мебель в номере нуждается в ремонте

ЗАДАНИЕ 33

Используя концепцию «дом качества», разработайте новые и усовершенствуйте действующие гостиничные услуги [33, 70].

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Алгоритм построения «дома качества» включает этапы, которые во многом совпадают с этапами РФК.

1. Уточнение требований потребителей на основе их опроса и установление веса (значимости) требований потребителя также с использованием метода опроса, но на другой группе потребителей и с использованием метода парных сравнений этих требований потребителями.

2. Перевод требований потребителя в общие характеристики продукта (параметры качества продукта). При создании нового продукта его характеристики определяет команда разработчиков.

3. Выявление тесноты (силы) связи между требованиями потребителей и общими характеристиками продукта. Для обозначения силы связи используют те же символы, что и в случае РФК.

4. Построение крыши «дома качества» в виде корреляционной матрицы общих характеристик продукта. При этом используется половина полученной матрицы, так вторая ее половина полностью совпадает с первой. При этом достаточно грубого определения направленности связи (положительная «+» или отрицательная «-»).

5. Построение подвала «дома качества» включает в себя следующие этапы:

- установление целей (выбор значений общих технических характеристик продукта в соответствии с требованиями потребителя и их веса);
- оценка параметров качества создаваемого продукта с аналогичными параметрами продукта двух конкурентов и выбранными целями. Процедура аналогична бенчмаркингу.

6. Построение веранды «дома качества» состоит из следующих этапов:

- установление двух конкурентов, один из которых опережает по выполнению требований потребителей, а другой отстает от анализируемой организации;
- выбор шкалы оценок для потребительских требований (обычно 5-балльная шкала);
- оценка экспертами выполнения требований потребителей анализируемой организации и двумя конкурентами путем построения сравнительных графиков.

7. Формулировка выводов и рекомендаций относительно разработки нового и модернизации действующего продукта.

Подход с использованием концепции «дома качества» имеет существенное преимущество перед методами обнаружения несоответствий и брака, так как позволяет предупреждать возможные несоответствия и брак до их появления. Особенно это важно при проектировании нового продукта.

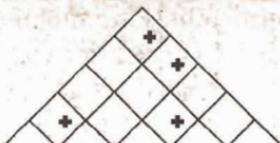
АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. На рисунке 5.9 приведен набор показателей, которые сформулированы на основе выявленных голосов потребителей гостиницы, а в табл. 5.16 набор требований к характеристикам качества работы гостиницы. Из набора показателей табл. 5.16 выбрать 3—4 показателя и составить возможные сочетания пар отобразных показателей с имеющимися показателями на рис. 5.9, отразив их на новом рисунке, аналогичном рис. 5.9.
2. Провести необходимые расчеты и сопоставления деятельности анализируемой гостиницы с конкурентами согласно приведенным теоретическим предпосылкам и примеру использования концепции «дома качества».
3. Выявить приоритеты проведения изменений в деятельности гостиницы по рассматриваемым характеристикам качества (или учета характеристик качества при разработке новой гостиницы) без учета конкурентного окружения и с его учетом.

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

Рассмотрим использование концепции «дома качества» при разработке новых и совершенствовании действующих гостиничных услуг. На рисунке 5.9 представлен «дом качества», многие позиции которого совпадают с данными табл. 5.11. На рисунке 5.9 отражены следующие характеристики:

- уточненные требования клиентов;
- вес (значимость) уточненных требований клиентов;
- характеристики качества работы гостиницы, соблюдение которых позволит удовлетворить пожелания клиентов;
- установленные связи между требованиями клиентов и характеристиками качества работы гостиницы с обозначением их силы (С — сильная связь, оценивается 9 баллами; О — средняя связь, оценивается 5 баллами; © — слабая связь, оценивается 1 баллом; оценка этой связи с учетом важности (веса) требований клиентов (указана в скобках рядом с силой связи).



Требования клиентов (что)	Вес	Характеристика работы гостиницы (как)					Оценка гостиницы и конкурентов по соблюдению требований клиентов с использованием 5-балльной шкалы**								
		Полностью укомплектованный номер к прибытию гостя	Качественная уборка номера	Качественная работа служб питания	Своевременное и правильное выставление счета	Обеспечение безопасности имущества клиентов	1	2	3	4	5				
Много дефектов в работе	5	C(45)	C(45)	O(25)	O(25)	⊙(5)									
Неполная комплектация принадлежностей для ванной	5	C(45)	C(45)												
Неполная комплектация постельного белья	3	C(27)	O(15)												
Исчезают личные вещи	5					C(45)									
Качество питания нуждается в улучшении	4			C(36)											
Работа буфета ограничена по времени	4			⊙(4)											
Частые ошибки в расчете	5					C(45)									
Цели (настоящее состояние) по количеству несоответствий на 1000 выполненных операций, клиентов, выданных счетов и т.д.)		2(4)	2(3)	2(4)	2(3)	2(3)									
Оценка гостиницы и конкурентов по количеству несоответствий на 1000 выполненных операций, клиентов, выданных счетов	1														
	2														
	3														
	4														
	5														

Абсолютная важность характеристик качества (сумма взвешенных оценок связи)	117	105	65	70	50						
Вес (значимость) характеристик качества, %	29	26	16	17	12						
Приоритетность проведения изменений на основе веса характеристик качества	1	2	4	3	5						
Приоритетность проведения изменений на основе целей, веса, характеристик качества и с учетом конкурентного окружения	1	2	3	4	5						

Рис. 5.9. Матрица «дома качества» для разработки нового или улучшения действующего гостиничного продукта:

* Экспертное сравнение характеристик качества работы гостиницы с конкурентами: 1 – положение гостиницы, 2 – положение 1-го конкурента, 3 – положение 2-го конкурента;

** Экспертное сравнение выполнения требований клиентов для гостиницы и ее конкурентов: 1 – положение гостиницы, 2 – положение 1-го конкурента; 3 – положение 2-го конкурента.

На рисунке 5.9 также приведены следующие характеристики:

- 1) веранда «дома качества», в которой выявлено на основе экспертных оценок по 5-балльной шкале соблюдение выполнения требований потребителей анализируемой гостиницы и двумя ближайшими конкурентами путем построения сравнительных графиков;
- 2) крыша «дома качества», которая представляет собой половину корреляционной матрицы возможных парных сочетаний характеристик качества работы гостиницы с требованиями клиентов (указано только наличие или отсутствие связи). Полностью эта матрица представлена в табл. 5.17;
- 3) подвал «дома качества», в котором:
 - определены цели гостиницы по характеристикам качества, а в скобках указано настоящее состояние характеристик качества по количеству несоответствий на 1000 выполненных операций, клиентов, выданных счетов,
 - установлен абсолютный (сумма всех оценок значимости связи с учетом веса по столбцу каждой характеристики качества) и относительный вес характеристик качества работы гостиницы,
 - проведено графическое сравнение характеристик качества работы гостиницы с аналогичными характеристи-

ками двух ближайших конкурентов по количеству несоответствий на 1000 выполненных операций, клиентов, выданных счетов.

С привлечением экспертов установлена приоритетность проведения изменений в деятельности гостиницы по рассматриваемым характеристикам качества (учета характеристик качества при разработке новой или модернизации гостиницы) без учета конкурентного окружения (по количеству несоответствий на 1000 выполненных операций); та же приоритетность, но с учетом двух ближайших конкурентов как по количеству несоответствий (подвал «дома качества»), так и по соблюдению требований клиентов с использованием 5-балльной шкалы (веранда «дома качества»). При установлении приоритетности учитываются также связи, существующие между характеристиками качества работы гостиницы (крыша «дома качества»). Наличие сильной связи говорит о том, что изменение одной характеристики неизбежно ведет и к изменению другой характеристики.

Таблица 5.17

Матрица взаимосвязи парных сочетаний характеристик качества работы гостиницы

Характеристика качества работы гостиницы (как)	Полностью укомплектованный номер к прибытию гостя	Качественная уборка номера	Качественная работа служб питания	Своевременное и правильное выставление счета	Обеспечение безопасности имущества клиентов
Полностью укомплектованный номер к прибытию гостя	+	+			+
Качественная уборка номера	+	+			+
Качественная работа служб питания			+	+	
Своевременное и правильное выставление счета			+	+	
Обеспечение безопасности имущества клиентов	+	+			+
Итого					

Примечание. «+» — обозначение наличия связи между характеристиками; в крыше «дома качества» диагональные связи не учитываются.

5.6. ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИЗА ПРОЦЕССА (СЕМЬ ИНСТРУМЕНТОВ, ИСПОЛЬЗУЮЩИХ СТАТИСТИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ)

В современных условиях в основе принятия управленческих решений в области качества должны лежать факты. Эти факты надо собирать, обрабатывать и анализировать, чтобы исключить принятие решений на основе недостоверных фактов, т.е. надо привлечь методы математической статистики, которые позволяют с определенной достоверностью гарантировать правильность предпринимаемых действий на основе имеющихся фактов. Но методы математической статистики многочисленны и сложны для их повсеместного применения на практике.

Японские ученые на основе проведенных исследований отобрали из всего множества статистических методов семь инструментов качества, которыми можно пользоваться без специальной математической подготовки.

В состав семи инструментов качества, которые широко используются для анализа и совершенствования процессов, включены следующие: гистограмма, диаграмма разброса, контрольный листок, стратификация (расслоение), диаграмма Парето, причинно-следственная диаграмма Исикавы, контрольная карта.

Несмотря на простоту, эти методы сохраняют связь с математической статистикой и позволяют профессионалам с уверенностью пользоваться результатами их применения. Данные методы можно рассматривать как систему методов или как конкретные инструменты. Последовательность совместного применения данных методов определяется поставленной перед исследователями задачей.

Профессор Исикава утверждает, что с помощью данных инструментов качества возможно решение 95% проблем, стоящих на практике.

Эти инструменты появились раньше семи инструментов управления и планирования, рассмотренных выше. Их часто называют инструментами контроля качества, но их первостепенное назначение — анализ и совершенствование процессов.

5.7. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

ЗАДАНИЕ 34

Постройте гистограмму и установите норматив времени обслуживания туристов в гостинице [33, 42, 57, 70].

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

В любом процессе всегда существуют отклонения, которые можно зафиксировать при помощи гистограммы. *Гистограмма* — это графическое отражение отклонений в совокупности данных. Она показывает частоту или число наблюдений конкретного значения или попадания наблюдения в отдельную группу или категорию.

Гистограммы позволяют судить о характеристиках процесса на основе взятой из него выборки. Используя гистограмму, можно четко увидеть форму распределения и влияния, оказываемые на процесс. Можно увидеть также чрезвычайные отклонения, которые при использовании обычных таблиц не так очевидны.

Для построения гистограммы результаты многократного замера параметра процесса необходимо предварительно обработать. Для этого нужно удалить те замеры параметра процесса, которые сильно отличаются от средних значений. Из оставшихся значений выбирают максимальное и минимальное значения. Затем из максимального значения вычитают минимальное значение, а полученный отрезок делят на равные части, но не более 5—7. На оси абсцисс наносят полученные отрезки значений параметра, а по оси ординат откладывают число замеров, попавших в выделенные отрезки по оси абсцисс.

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. Используя данные табл. 5.18, выбрать случайным образом 20—30 замеров времени регистрации туристов в гостинице. Результаты предварительной обработки этих данных занести в таблицу, аналогичную табл. 5.19, и построить гистограмму.
2. Рассчитать среднее значение и среднее квадратическое отклонение времени регистрации туристов в гостинице и установить границы, в которых должно находиться отмеченное время с выбранной вероятностью.

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

Вариант 1. Для установления норматива времени регистрации туристов в гостинице были произведены замеры времени регистрации 67 туристов (табл. 5.18). Результаты обработки полученных данных для построения гистограммы приведены в табл. 5.19. В таблице 5.19 установлены интервалы времени регистрации туристов в гостинице; приведены результаты упрощенного подсчета данных табл. 5.18, попавших в установленные интервалы (каждые пять значений перечеркивались горизонтальной линией), а также их количество в числовом выражении, т.е. частота появления данных в соответствующих интервалах.

По полученным данным была построена гистограмма (рис. 5.10). По оси абсцисс откладывались значения интервалов времени регистрации туристов в гостинице, а по оси ординат — частота появления данных по интервалам.

Таблица 5.18

Исходные данные для построения гистограммы

Данные замера времени уборки номеров, мин.									
№	замер	№	замер	№	замер	№	замер	№	замер
1	6,7	16	9,0	31	10,5	46	11,1	61	13,5
2	6,2	17	8,3	32	10,2	47	11,5	62	13,3
3	6,9	18	8,5	33	9,7	48	11,3	63	12,9
4	7,5	19	8,9	34	10,5	49	12	64	13,1
5	7,2	20	9,0	35	10,4	50	11,8	65	13
6	7,6	21	9,2	36	10,3	51	11,7	66	12,9
7	7,7	22	9,3	37	10,2	52	11,9	67	13,5
8	7,8	23	9,5	38	9,1	53	12	Сумма = = 683,9	
9	7,9	24	9,8	39	9,4	54	12,1		
10	8,0	25	9,6	40	9,5	55	12,3	Среднее значение = = 10,21	
11	8,0	26	9,9	41	10,6	56	12,5		
12	8,1	27	10	42	10,8	57	12,8		
13	8,4	28	10,3	43	9,9	58	13		
14	8,7	29	10,1	44	9,7	59	13,4		
15	8,9	30	10,4	45	10,9	60	13,2		

Таблица 5.19

Результаты обработки данных для построения гистограммы

Временной интервал	Упрощенный подсчет данных в интервалах	Результат подсчета данных в числовом выражении (частота появления данных по интервалам)
6—7,5	НН	5
7,5—9	НН НН НН	15
9—10,5	НН НН НН НН I	20
10,5—12	НН НН III	13
12—13,5	НН НН IIII	14

Среднее значение времени регистрации туристов (\bar{X}), рассчитанное на основе данных табл. 5.18, составляет $\bar{X} = 10,21$ мин. Можно также воспользоваться упрощенным методом расчета среднего значения времени уборки гостиничного номера, используя приведенную ниже формулу и данные табл. 5.20 [42]:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^m \frac{X_i - a}{k} \times n_i}{n} \times k + a, \quad (5.1)$$

где \bar{X} — среднее значение времени регистрации туристов;
 m — количество временных интервалов (в соответствии с табл. 5.19);
 n — общее количество замеров времени регистрации туристов (в соответствии с табл. 5.18);
 X_i — середины интервалов;
 n_i — количество замеров в интервале;
 k — величина интервалов;
 a — середина интервала с наибольшей частотой.

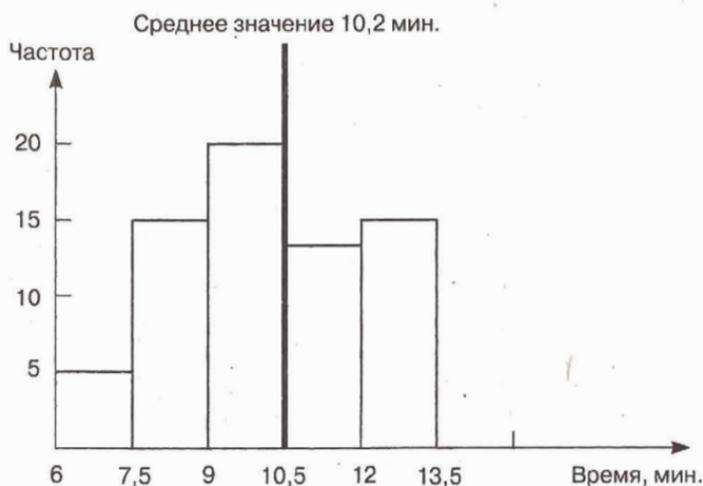


Рис. 5.10. Гистограмма отклонения времени регистрации туристов в гостинице

В формуле (5.1) за значение признака X_i принимаем середины интервалов. За a принимают середину интервала с наибольшей частотой, т.е. 9,75, а $n = 67$. Величина k соответствует величине интервалов (они одинаковые и равны 1,5). Тогда \bar{X} , вычисленное по формуле (5.1), составит $\bar{X} = 33,1 : 67 \times 1,5 + 9,75 = 10,24$. Упрощенный метод в данном случае незначительно завышает среднее значение времени регистра-

ции туриста в гостинице, но существенно ускоряет расчет при большом объеме выборки.

Упрощенным методом можно также определить и дисперсию (D) среднего времени регистрации, используя данные табл. 5.20 и формулу (5.2) [42]

$$D = \frac{\sum_{i=1}^m \left\{ \frac{X_i - a}{k} \right\}^2 \times n_i}{n} \times k^2 - (\bar{X} - a)^2. \quad (5.2)$$

$$D = 113,1 : 67 \times 1,5^2 - (10,24 - 9,75)^2 = 3,80 - 0,24 = 3,56.$$

Тогда среднее квадратическое отклонение среднего значения времени регистрации туриста в гостинице будет равно $\sqrt{D} = \sqrt{3,56} = 1,89$ и с вероятностью 0,95 среднее значение времени регистрации туриста в гостинице будет находиться в интервале $10,24 - 2 \times 1,89 < \bar{X} < 10,24 + 2 \times 1,89$ или $6,46 < \bar{X} < 14,02$.

Таблица 5.20

Результаты обработки данных для определения среднего и дисперсии времени регистрации туриста в гостинице

Временной интервал	Частота (n_i)	Средина интервала (X_i)	$X_i - a$ ($a = 9,75$)	$(X_i - a) : k$ ($k = 1,5$)	$(X_i - a) : k \times n_i$	$\{(X_i - a) : k\}^2$	$\{(X_i - a) : k\}^2 \times n_i$
6-7,5	5	6,75	-3,25	-2,17	-10,85	4,71	23,55
7,5-9	15	8,25	-1,75	-1,17	-17,55	1,37	20,55
9-10,5	20	9,75	0	0	0	0	0
10,5-12	13	11,25	1,5	1	19,5	1	13
12-13,5	14	12,75	3	2	42	4	56
Сумма	67	-	-	-	33,1	-	113,1

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. Используя данные табл. 5.21, выбрать случайным образом 20-30 замеров времени уборки гостиничного номера, результаты предварительной обработки этих данных заносят в таблицу, аналогичную табл. 5.22, и построить гистограмму.
2. Рассчитать среднее значение и среднее квадратическое отклонение времени уборки гостиничного номера и установить границы, в которых должно находиться отмеченное время с выбранной вероятностью.

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

Вариант 2. Для установления норматива времени уборки однотипных номеров в гостинице были произведены замеры времени уборки 88 номеров разными уборщицами (табл. 5.21). Результаты обработки полученных данных для построения гистограммы приведены в табл. 5.22, где установлены интервалы по времени уборки номеров; приведены результаты упрощенного подсчета данных табл. 5.21, попавших в установленные интервалы (каждые пять значений перечеркивались горизонтальной линией), а также их количество в числовом выражении, т.е. частота появления данных в соответствующих интервалах.

По полученным данным была построена гистограмма (рис 5. 11). По оси абсцисс откладывались значения интервалов времени уборки номера, а по оси ординат — частота появления данных по интервалам.

Таблица 5.21

Исходные данные для построения гистограммы

Данные замера времени уборки номеров, мин.											
№	замер	№	замер	№	замер	№	замер	№	замер	№	замер
1	47	16	52	31	52	46	34	61	64	76	42
2	62	17	38	32	80	47	31	62	63	77	57
3	61	18	42	33	69	48	63	63	82	78	70
4	60	19	40	34	59	49	72	64	71	79	63
5	69	20	70	35	32	50	54	65	58	80	54
6	34	21	63	36	33	51	71	66	44	81	55
7	37	22	62	37	58	52	44	67	39	82	49
8	46	23	83	38	73	53	71	68	56	83	81
9	81	24	59	39	59	54	43	69	83	84	47
10	62	25	59	40	36	55	44	70	75	85	72
11	74	26	49	41	33	56	55	71	36	86	65
12	62	59	27	53	42	58	57	60	72	74	63
13	65	28	52	43	73	58	71	73	43	88	65
14	53	29	88	44	59	59	82	74	85		
15	47	30	51	45	36	60	61	75	65		

Среднее значение времени уборки гостиничного номера (\bar{X}), рассчитанное на основе данных табл. 5.21, составляет $\bar{X} = 58,045$ мин. Можно также воспользоваться упрощенным методом расчета среднего

значения времени уборки гостиничного номера, используя данные табл. 5.22 и формулу (5.1) [42].

Таблица 5.22

Результаты обработки данных для построения гистограммы

Временной интервал	Упрощенный подсчет данных в интервалах	Результат подсчета данных в числовом выражении (частота появления данных по интервалам)
30–39	ИИ ИИ-II	12
40–49	ИИ ИИ IIII	14
50–59	ИИ ИИ ИИ ИИ-I	21
60–69	ИИ ИИ ИИ IIII	19
70–79	ИИ ИИ IIII	13
80–89	ИИ IIII	9
Итого		88

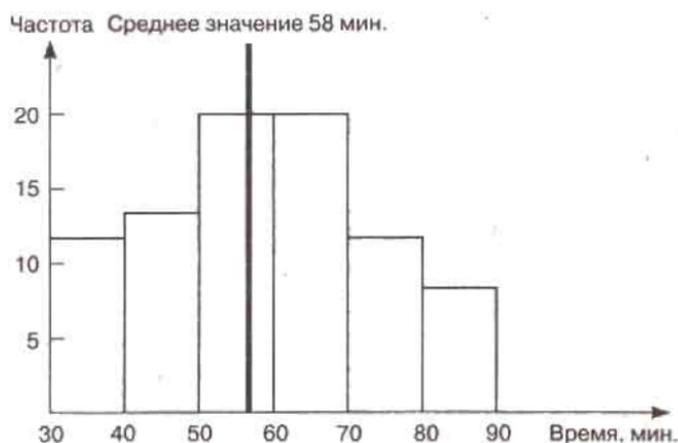


Рис. 5.11. Гистограмма отклонения времени уборки гостиничного номера

За значение признака X_i принимаем середины интервалов. За a принимаем середину интервала с наибольшей частотой, т.е. 54,5, а $n = 88$. Величина k соответствует величине интервалов (они одинаковые) и равны 9. Тогда \bar{X} , вычисленное по формуле (5.2), составит $\bar{X} = 36,74 : 88 \cdot 9 + 54,5 = 3,76 + 54,5 = 58,2$. Таким образом, упрощенный метод в данном случае незначительно завышает среднее значение вре-

мени уборки гостиничного номера, но существенно ускоряет расчет при большом объеме выборки.

Упрощенным методом можно также определить и дисперсию (D) среднего значения времени уборки гостиничного номера, используя данные табл. 5.23 и формулу (5.2) [42].

$$D = 255,76 : 88 \times 9^2 - (58,2 - 54,5)^2 = 235,4 - 13,7 = 221,7.$$

Тогда среднее квадратическое отклонение среднего значения времени уборки гостиничного номера будет равно $\sqrt{D} = \sqrt{221,7} = 14,9$ и с вероятностью 0,95 среднее значение времени уборки гостиничного номера будет находиться в интервале $58,2 - 2 \times 14,9 < \bar{X} < 58,2 + 2 \times 14,9$ или $28,4 < \bar{X} < 88,0$.

Таблица 5.23

Результаты обработки данных для определения среднего и дисперсии времени уборки гостиничного номера

Временной интервал	Частота (n_i)	Средина интервала, (X_i)	$X_i - a$ ($a = 54,5$)	$(X_i - a) : k$ ($k = 9$)	$(X_i - a) : k \times n_i$	$\{(X_i - a) : k\}^2$	$\{(X_i - a) : k\}^2 \times n_i$
30-39	12	34,5	-20	-2,22	-26,64	4,43	53,16
40-49	14	44,5	-10	-1,11	-15,54	1,37	19,18
50-59	21	54,5	0	0	0	0	0
60-69	19	64,5	10	1,11	21,09	1,37	26,03
70-79	13	74,5	20	2,22	28,86	4,43	57,59
80-89	9	84,5	30	3,33	29,97	11,09	99,81
Сумма	88	-	-	-	36,74	-	255,76

ЗАДАНИЕ 35

Используя диаграмму разброса, выявите связи между показателями качества и безопасности обслуживания в гостинице [33, 57, 70].

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Диаграмма разброса (рис. 5.12) применяется, когда требуется представить, что происходит с одной из переменных величин, если другая переменная изменяется, и проверить предположение о взаимосвязи двух переменных величин.

Диаграмма разброса используется для изучения возможной связи между двумя переменными величинами. Глядя на диаграмму раз-

броса, нельзя утверждать, что одна переменная служит причиной для другой. Однако диаграмма проясняет, существует ли связь между ними и какова сила этой связи.



Рис. 5.12. Диаграмма разброса

Диаграмма разброса строится в таком порядке: по горизонтальной оси откладываются измерения величин одной переменной, а по вертикальной оси — другой переменной.

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. Определить показатели гостиницы, между которыми можно установить наличие или отсутствие связи, а также исходные данные для построения графика.
2. Построить график и сделать вывод о направлениях по улучшению деятельности гостиницы.

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

Требуется установить наличие или отсутствие связи между среднемесячной долей номеров, убранных качественно, и числом месячных жалоб гостей на недостатки в уборке номера. Исходные данные приведены в табл. 5.24.

**Исходные данные для установления связи
между показателями качества обслуживания**

№ месяца	Среднемесячная доля номеров, убранных качественно, %	Число месячных жалоб гостей недостатки в уборке номера, ед.
1	90	4
2	98	1
3	95	3
4	96	5
5	88	4
6	80	6
7	92	3
8	85	5
9	91	3
10	95	2
11	85	7
12	92	3
13	87	4
14	80	6
15	85	7

Доля номеров,
убранных качественно, %

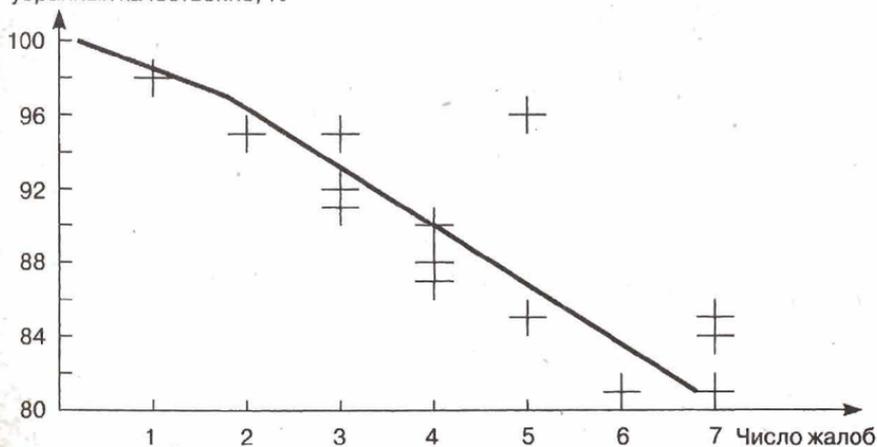


Рис. 5.13. Зависимость доли номеров, убранных качественно, от числа жалоб гостей

Используя данные табл. 5.24, построим график в координатах среднемесячной доли номеров, убранных качественно, и числа жалоб гостей (рис. 5.13). Проведенная осредненная линия на графике показывает, что с увеличением доли номеров, убранных качественно, существенно уменьшается число жалоб гостей на недостатки в номере. Гостинице следует обратить внимание на более тщательную уборку номеров с целью уменьшения числа жалоб гостей.

ЗАДАНИЕ 36

Проанализируйте жалобы клиентов гостиницы, используя контрольный листок [28, 39, 50].

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Контрольный листок — бумажный бланк, на котором заранее напечатаны контролируемые параметры, соответственно которым можно заносить экспериментальные данные с помощью пометок или простых символов. В данном случае экспериментальными данными будут служить жалобы гостей гостиницы на некачественное обслуживание при заселении в гостиницу (табл. 5.25).

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. Определить процесс обслуживания в области туризма, гостиничного бизнеса или общественного питания.
2. Установить возможные жалобы потребителей и их количество по временным интервалам.
3. Разработать предложения по улучшению деятельности организации.

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

Все несоответствия в виде жалоб гостей документируются, поквартально заносятся в контрольный листок, определяется количество данных за год.

В таблице 5.25 приведен пример, отражающий жалобы гостей гостиницы на некачественное обслуживание при заселении. Основные жалобы гостей в 2006 г. были связаны с отсутствием информации о работе ресторана, бара и других служб (18 жалоб), отсутствием помощи по доставке багажа в номер (11), продолжительностью регистрации (7). Эти данные, а при необходимости и другие, присутствующие в контрольном листке, могут служить основой для разработки мер по улучшению качества обслуживания в гостинице.

Контрольный листок жалоб гостя при его заселении в гостиницу

Жалобы гостей гостиницы на некачественное обслуживание при заселении в гостиницу	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Итого жалоб за год	Процент от общего количества
1. Не была оказана гостю помощь в доставке багажа	III	III	II	III	11	23
2. Долго оформлялась регистрация	II	II	II	I	7	15
3. Отсутствовало обращение к гостю по имени	II	I	I	I	5	10
4. Гостя не проинформировали о работе ресторана, бара и других служб	III	III	III	III	18	39
5. Не было дано разъяснение о пользовании приборами и оборудованием номера	I	II	II	I	6	13
Итого	12	12	12	11	47	100

ЗАДАНИЕ 37

Используя стратификацию, определите положительные и отрицательные качества персонала, проявленные при обслуживании [33, 55, 70].

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Стратификацию используют для сортировки данных по выбранным критериям. Результаты стратификации обычно представляют в виде графиков или диаграмм. Существо метода состоит в том, что полученные данные, например, по результатам опроса потребителей разделяют в зависимости от различных факторов: квалификации персонала, качества применяемых материалов, используемых методов в работе, применяемого оборудования, организации труда и управления и т.д.

Стратификация часто используется в качестве основы для применения других инструментов качества (диаграммы Парето, разброса).

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. Опросить группу, заполнить таблицу, аналогичную табл. 5.26, и построить график по полученным данным, аналогичный рис. 5.14 (при групповой работе).
2. Выступить в качестве эксперта и сформировать таблицу, аналогичную табл. 5.26, и построить график, аналогичный графику, представленному на рис. 5.14 (при индивидуальной работе).

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

Был составлен неупорядоченный набор положительных и отрицательных качеств персонала и предложен туристам, чтобы они указали на те качества, которые были проявлены персоналом при их обслуживании.

Результаты опроса туристов о качествах персонала, проявленных при их обслуживании турагентом, представлены в табл. 5.26, где проведено упорядочение качеств так, что положительные качества чередуются с отрицательными. На рисунке 5.14 представлены результаты опроса туристов в виде графика, где выделены отдельно положительные качества (нечетные номера в соответствии с табл. 5.26) и отрицательные качества (четные номера в соответствии с табл. 5.26) персонала.

Таблица 5.26

Результаты опроса туристов о проявленных персоналом качествах при заказе и покупке тура, %

№ п/п	Показатель качества обслуживания	Значимость качеств персонала в человеке	Значимость положительных качеств в человеке	Значимость отрицательных качеств в человеке
1	Вежливость персонала	100 (25)	100 (25)	
2	Грубость персонала	10 (2,5)		10 (2,5)
3	Отзывчивость персонала	10 (2,5)	10 (2,5)	
4	Безразличие персонала	5 (1,25)		5 (1,25)
5	Грамотность речи	20 (5)	20 (5)	
6	Неумение общаться	5 (1,25)		5 (1,25)
7	Компетентность персонала	100 (25)	100 (25)	
8	Непрофессионализм персонала	5 (1,25)		5 (1,25)
9	Стремление помочь	15 (3,75)	15 (3,75)	
10	Стремление продать	100 (25)		100 (25)
11	Жизнерадостность персонала	60 (15,00)	60 (15,00)	

№ п/п	Показатель качества обслуживания	Значимость качества персонала в человеке	Значимость положительных качеств в человеке	Значимость отрицательных качеств в человеке
12	Безэмоциональность персонала	10 (2,5)		10 (2,5)
13	Умение убеждать	5 (1,25)	5 (1,25)	
14	Неумение рекламировать продукт	5 (1,25)		5 (1,25)
	Итого	400 (100)	310 (77,5)	90 (22,5)

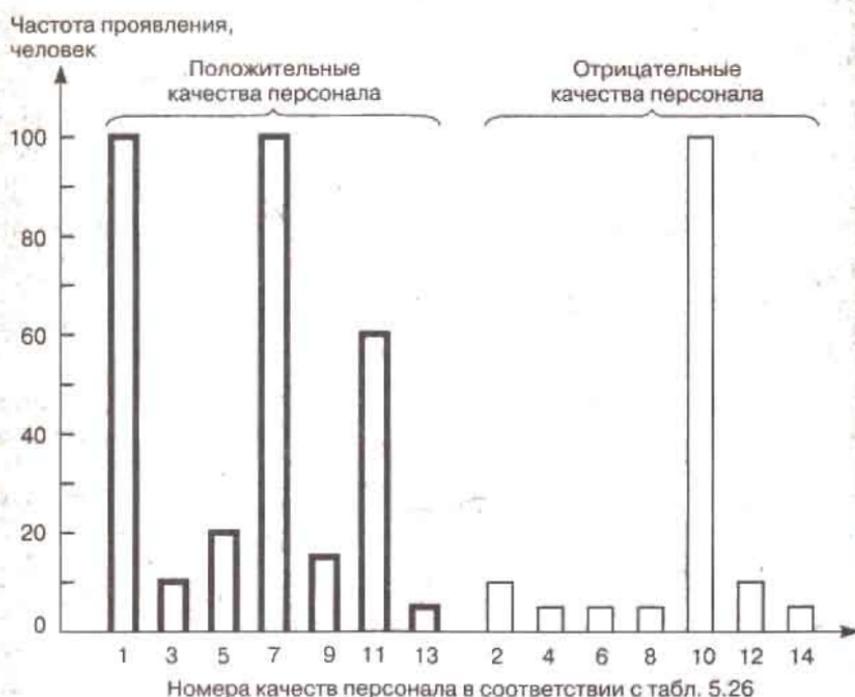


Рис. 5.14. Стратификация проявления положительных и отрицательных качеств персоналом при обслуживании туристов

Анализ полученных данных показал следующие результаты:

- среди положительных качеств туристами отмечены вежливость, компетентность персонала, его жизнерадостность, но на низком уровне находятся такие положительные качества, как умение убеждать, отзывчивость, стремление помочь туристу, а также грамотность речи;

- среди отрицательных качеств, проявленных персоналом в отношении туристов, отмечены грубость, безэмоциональность, безразличие, неумение общаться, непрофессионализм, неумение рекламировать товар, но последние четыре качества находятся на сравнительно низком уровне;
- в то же время 25% туристов воспринимают действия персонала главным образом как стремление продать путевки.

ЗАДАНИЕ 38

Проанализируйте значимость и кумулятивную значимость факторов, влияющих на качество туристских услуг, используя простую и кумулятивную диаграмму Парето [33, 55, 70].

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Диаграмма Парето представляют собой столбиковый график, столбики которого соответствуют количеству выявленных несоответствий (или проценту несоответствий от их общего количества) при обслуживании потребителей и выстроены в порядке уменьшения данных несоответствий. Диаграмма Парето позволяет выявить приоритеты источников проблем и помогает выбирать направление основных улучшений. Такие диаграммы часто используют для анализа данных, собранных по контрольным листам.

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. Определить факторы, влияющие на качество обслуживания туристов, задают их значимость в количестве туристов, пострадавших от некачественного обслуживания.
2. Рассчитать значимость факторов в процентах от общего количества пострадавших туристов и построить простую и кумулятивную диаграммы Парето.
3. Дать рекомендации по улучшению обслуживания туристов.

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

Туристов до места отдыха доставляют самолетом. В процессе обслуживания выявлены недочеты, которые за год обслуживания туристов составили 50 случаев. Среди них можно выделить следующие случаи:

- 1) задержка при выдаче багажа (23);
- 2) плохое обслуживание в полете (14);
- 3) отправка багажа другим рейсом (7);
- 4) утеря багажа (4);
- 5) ошибка в билете (2).

В таблице 5.27 приведена значимость и кумулятивная значимость факторов, влияющих на качество обслуживания туристов во время по-

лета и сразу после полета, а на рис. 5.15 представлена простая и кумулятивная диаграмма Парето.

Анализ простой диаграммы Парето показывает, что наиболее значимыми являются факторы, связанные с задержкой при выдаче багажа (46%) и плохим обслуживанием в полете (28%). Именно с этих факторов надо начинать улучшение обслуживания туристов.

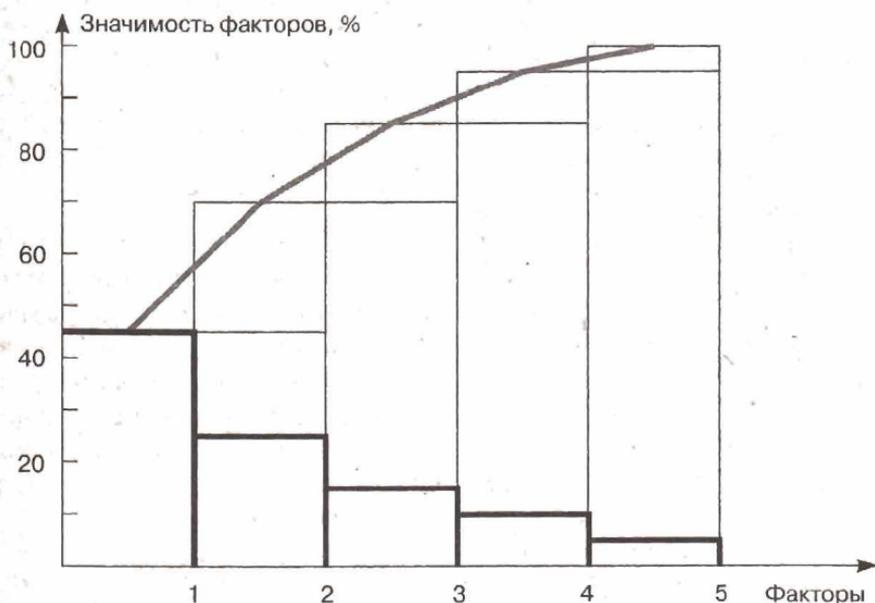


Рис. 5.15. Диаграммы Парето:

- — простая диаграмма Парето;
- — кумулятивная диаграмма Парето

Таблица 5.27

Значимость и кумулятивная значимость факторов, влияющих на качество обслуживания туристов

№	Наименование фактора	Значимость фактора, человек	Значимость фактора, %	Кумулятивная значимость факторов, человек (%)
1	Задержка при выдаче багажа	23	46	23 (46)
2	Плохое обслуживание в полете	14	28	37 (74)
3	Отправка багажа другим рейсом	7	14	44 (88)
4	Утеря багажа	4	8	48 (96)
5	Ошибка в билете	2	4	50 (100)
	Итого	50	100	50 (100)

ЗАДАНИЕ 39

Используя контрольную карту, отрегулируйте качество процесса обслуживания в гостинице [28, 36, 54, 50].

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Контрольная карта (Уолтера Шухарта) используется для регулирования процесса. Большое распространение контрольные карты получили при регулировании процесса производства продукции. Контрольные карты успешно могут использоваться и в сфере услуг, в том числе и для регулирования процесса обслуживания в гостиницах [70]. Они могут быть использованы в гостиницах для регулирования таких показателей качества, как доля номеров, убранных удовлетворительно, время расчета с гостем, число полученных жалоб.

Пример контрольной карты приведен на рис. 5.16. Время откладывается по оси абсцисс. Центральная линия соответствует среднему значению показателя качества. По оси ординат откладываются выборочные данные регулируемого показателя качества. Верхняя и нижняя границы регулирования выбираются так, чтобы выборочные данные регулируемого показателя качества с большой вероятностью укладывались в этих границах. В этом случае процесс будет находиться под контролем. Для определения границ регулирования используют действующие стандарты по статистическому регулированию технологических процессов по альтернативному признаку, например, контрольную карту доли дефектности (р-карту).



Рис. 5.16. Контрольная карта

При переменном объеме выборки средняя доля дефектности ($P_{\text{ср}}$) определяется по формуле [47]

$$P_{\text{ср}} = \frac{\sum_{i=1}^N n \times p_i}{\sum_{i=1}^N n_i}, \quad (5.5)$$

где $n \times p_i$ — доля дефектов в выборке;
 n_i — объем выборки.

Верхняя (ВГР) и нижняя контрольные границы (НГР) определяются по формулам [47]

$$\text{ВГР} = P_{\text{ср}} + 3 \times \sqrt{P_{\text{ср}} \times \frac{1 - P_{\text{ср}}}{n_{\text{ср}}}}, \quad (5.6)$$

$$\text{НГР} = P_{\text{ср}} - 3 \times \sqrt{P_{\text{ср}} \times \frac{1 - P_{\text{ср}}}{n_{\text{ср}}}}, \quad (5.7)$$

где $n_{\text{ср}}$ — средний объем выборки.

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. Провести расчеты и построить контрольную карту, используя данные табл. 5.28, например, данные за первые 10 месяцев (при групповой работе используются последующие 10 позиций и т.д., но после 36 позиции необходимо дальнейший отсчет до 10 вестей, опять начиная с первой позиции).

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

Рассмотрим использование контрольной карты доли дефектности для регулирования качества процесса обслуживания в гостинице. В гостинице налажен учет жалоб гостей и замеченных несоответствий в работе. Гостиницей собраны месячные статистические данные дефектов в работе, отраженные в табл. 5.28. С использованием этих данных построить р-карту регулирования процесса обслуживания в гостинице. Для этого необходимо рассчитать границы регулирования и установить, имелись ли случаи выхода за границы регулирования данных, приведенных в табл. 5.28.

**Еженедельные данные о числе несоответствий (жалоб)
посетителей гостиницы**

№ месяца	Число гостей	Жалобы и несоответствия в месяц	
		на число гостей	в % от числа гостей
1	208	1	0,48
2	225	3	1,33
3	201	3	1,49
4	236	1	0,42
5	220	3	1,36
6	244	1	0,41
7	247	1	0,40
8	245	1	0,41
9	250	1	0,40
10	227	0	0,00
11	234	2	0,85
12	227	4	1,76
13	213	2	0,94
14	212	1	0,47
15	193	2	1,04
16	182	0	0,00
17	140	1	0,71
18	230	1	0,43
19	187	1	0,53
20	252	2	0,79
21	201	1	0,50
22	256	0	0,00
23	222	1	0,90
24	212	2	0,94
25	219	1	0,46
26	223	2	0,90
27	191	1	0,52
28	222	0	0,00
29	231	3	1,30
30	239	1	0,42
31	217	2	0,92
32	241	1	0,41

№ месяца	Число гостей	Жалобы и несоответствия в месяц	
		на число гостей	в % от числа гостей
33	220	3	1,36
34	278	1	0,36
35	255	3	1,18
36	225	1	0,44
Итого	7 995	55	0,688 (среднее значение)

На основе данных табл. 5.28 рассчитывается средняя доля дефектов в работе в расчете на одного гостя (P_{cp}) как $55 : 7995 = 0,00688$ (0,688%). С использованием формулы (5.6) определяют только верхнюю границу регулирования, так как нижняя граница регулирования теряет смысл потому, что в практической деятельности отсутствие дефектов в работе — это цель любой гостиницы.

Используя формулу (5.6), определим верхнюю границу регулирования

$$BIP = 0,00688 + 3 \times \sqrt{0,00688 \times \frac{1-0,00688}{222}} = 0,0235 \text{ (2,35\%)}.$$

Контрольная карта, построенная по полученным данным, приведена на рис. 5.17. Данные табл. 5.28 подтверждают, что доля дефектов за прошедшие 36 месяцев не выходила за установленную границу регулирования, равную 2,35%.

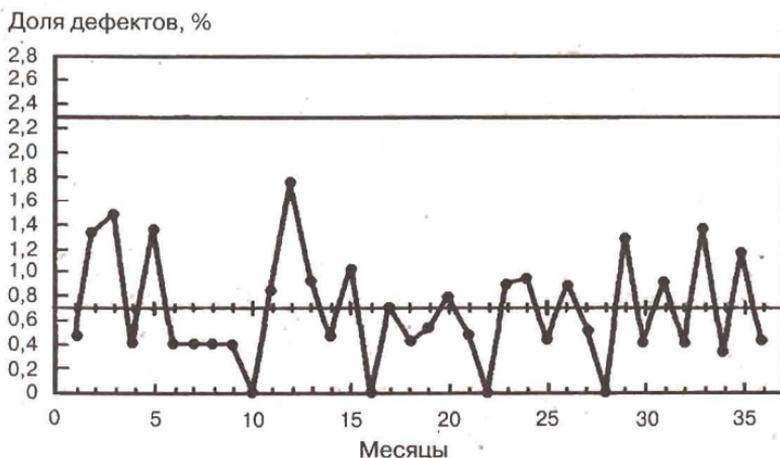


Рис. 5.17. Контрольная карта доли дефектов в работе гостиницы

ЗАДАНИЕ 40

Используя статистический приемочный контроль по альтернативному признаку, проконтролируйте месячную дефектность в работе гостиницы [16].

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Установлено, что среднемесячное число гостей в гостинице составляет 222 человека ($7995 : 36 = 222$). Задаются приемочным уровнем качества, равным, например, 2,5% (т.е. на месячное число гостей в гостинице количество жалоб и несоответствий будет составлять $222 \times 2,5 : 100 = 5,55$ случая).

Тогда в соответствии с ГОСТ 18242-72 «Качество продукции. Статистический приемочный контроль по альтернативному признаку. Одноступенчатые и двухступенчатые корректируемые планы контроля» по приемочному уровню качества (2,5%) устанавливается кодовое обозначение показателя качества (33), а по объему партии 222 человека (значения в которых укладывается объем партии от 151 до 280 человек) выбирается кодовое обозначение объема выборки (0,8 для третьей ступени общего контроля). Затем по таблицам стандарта для кода объема выборки (т.е. для 0,8) и приемочного уровня качества (2,5%) и соответствующему ему кодовому обозначению показателя качества (33) устанавливают объем выборки, равный 20, а также приемочное и браковочное числа, соответственно равные 1 и 4.

Месячный контроль дефектности проводят следующим образом:

- раз в месяц случайным образом опрашивают 20 гостей;
- устанавливают количество жалоб у выбранных гостей;
- если количество жалоб не превышает 4, то считают, что в среднем на 222 гостя количество жалоб не будет превышать 5,55 случая.

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. Установить среднемесячное число гостей в гостинице.
2. Определить приемочный уровень качества.
3. Установить кодовые обозначения показателей качества (по объему партии выбирается кодовое обозначение объема выборки).
4. По таблицам стандарта для кодового объема выборки и приемочного уровня качества и соответствующему ему кодовому обозначению показателя качества установить объем выборки, а также приемочные и браковочные числа.

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

Устанавливают среднемесячное число гостей, проживающих в гостинице, задаются приемочным уровнем качества и с использованием таблиц ГОСТ 18242-72 «Качество продукции. Статистический приемочный контроль по альтернативному признаку. Одноступенчатые и двухступенчатые корректируемые планы контроля» выбирают план контроля.

Пусть при исходных данных, приведенных в теоретической части задания, в выборке из 20 гостей гостиницы 5 гостей указали на имеющиеся несоответствия в работе. Число 5 превышает установленное браковочное число, равное 4. Следовательно, гостинице необходимо выявить причины увеличения числа несоответствий и разработать меры по уменьшению числа несоответствий.

ЗАДАНИЕ 41

Определите проблемы ресторана, используя методы ABC-анализа, диаграмм Парето и причинно-следственной диаграммы Исикавы, и разработайте мероприятия по их преодолению [33, 70].

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Проводится опрос посетителей ресторана с использованием опросного листа, в котором приводятся факторы, оказывающие влияние на качество ресторанных услуг. Посетителям ресторана просили указать на один наиболее значимый фактор, который в наибольшей степени беспокоит посетителей ресторана после его посещения. По результатам анализа опросных анкет проводится ABC-анализ, строится сначала диаграмма Парето, а затем кумулятивная диаграмма Парето.

Смысл ABC-анализа состоит в том, что общее количество факторов делится на три равные части (все вместе они по количеству составляют 100%, а по отдельности 33,3%):

- 1) А-группа факторов, объединяющая факторы с наибольшей значимостью на качество ресторанных услуг;
- 2) В-группа факторов, объединяющая факторы со средней значимостью;
- 3) С-группа факторов, объединяющая факторы с наименьшей значимостью.

В результате ABC-анализа выделяются факторы А-группы, которые в наибольшей степени оказывают влияние на качество ресторанных услуг.

Диаграмма Парето строится в координатах факторы (ось абсцисс) — значимость факторов по результатам опроса (ось ординат). При этом факторы на диаграмме откладываются в порядке установленной их значимости.

В свою очередь кумулятивная диаграмма Парето представляет собой график, построенный в тех же координатах, но по оси координат откладывается накопленная сумма значимостей факторов, расположенных в том же порядке, что на простой диаграмме Парето.

Каждый фактор, который в наибольшей степени оказывает влияние на качество ресторанных услуг, исследуется с использованием диаграммы Исикавы. Диаграмма Исикавы позволяет выявить причины неудовлетворенности клиентов, связанные с рассматриваемым фактором. Эти причины, согласно диаграмме Исикавы, определяются отношением к работе персонала, используемым оборудованием, методами и технологиями, а также управлением и организацией труда. Конкретные причины выявляются коллективным обсуждением компетентных специалистов, которые затем предлагают меры по их нейтрализации.

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

Проанализируем факторы, влияющие на качество ресторанных услуг, и причины, определяющие эти факторы. Посетителям ресторана в количестве 1000 человек просили указать на один из предлагаемых факторов, оказывающий наибольшее влияние на качество ресторанных услуг.

Результаты опроса посетителей ресторана в количестве 1000 человек представлены в табл. 5.29. В таблице 5.29 содержится порядковый номер каждого фактора, его наименование и значимость по оказываемому влиянию на качество ресторанных услуг. В таблице 5.30 эти же данные приведены в порядке убывания значимости факторов. Здесь же представлена кумулятивная значимость всех факторов и кумулятивная значимость групп А, В, С-факторов. Данные табл. 5.30 могут служить для построения простой и кумулятивной диаграмм Парето (рис. 5.18).

Таблица 5.29

Значимость факторов, влияющих на качество гостиничных услуг

№ п/п	Наименование фактора	Значимость фактора, человек	Значимость фактора, %
1	Разнообразие меню	128	12,8
2	Приемлемость цен	163	16,3
3	Впечатление о посещении	225	22,5
4	Вежливость и доброжелательность персонала	109	10,9
5	Удовлетворение желаний клиента	17	1,7

№ п/п	Наименование фактора	Значимость фактора, человек	Значимость фактора, %
6	Вкусные и питательные блюда	112	11,2
7	Состояние столов и их сервировка	43	4,3
8	Правдивость рекламы	5	0,5
9	Имидж предприятия	198	19,8
Итого		1000	100,0

Таблица 5.30

**Значимость и кумулятивная значимость факторов,
влияющих на качество гостиничных услуг**

№ фактора	Наименование фактора	Значимость фактора, человек	Значимость фактора, %	Кумулятивная значимость факторов, человек (%)	Кумулятивная значимость трех факторов, человек (%)
3	Впечатление о посещении ресторана	225	22,5	225 (22,5)	586 (58,6)
9	Имидж предприятия	198	19,8	423 (42,3)	
2	Приемлемость цен	163	16,3	586 (58,6)	349 (34,9)
1	Разнообразие меню	128	12,8	714 (71,4)	
6	Вкусные и питательные блюда	112	11,2	826 (82,6)	
4	Вежливость и доброжелательность персонала	109	10,9	935 (93,5)	
7	Состояние столов и их сервировка	43	4,3	978 (97,8)	
5	Удовлетворение желаний клиента	17	1,7	995 (99,5)	65 (6,5)
8	Правдивость рекламы	5	0,5	1000 (100)	
Итого		1000	100,0	1000 (100)	

Рассмотрение данных табл. 5.30 показывает, что общая значимость группы А-факторов, объединяющей факторы с наибольшей значимостью, составляет 586 (58,6%), хотя эта группа включает в себя три

фактора, т.е. 33,3% от общего числа факторов, которых всего 9. Общая значимость группы В-факторов, объединяющей факторы со средней значимостью, составляет 349 (34,9%); эта группа включает в себя также три фактора, т.е. 33,3% от общего числа факторов. Общая значимость группы С-факторов, объединяющей факторы с малой значимостью, составляет 65 (6,5%); эта группа включает в себя также три фактора, т.е. 33,3% от общего числа факторов. Прежде всего необходимо обратить внимание на группу А-факторов (впечатление о посещении ресторана, имидж предприятия, приемлемость цен), так как она оказывает наибольшее влияние на качество ресторанных услуг.

Среди факторов, оказывающих наибольшее влияние на качество ресторанных услуг, на первом месте стоит фактор, связанный с впечатлением посетителя о ресторане.

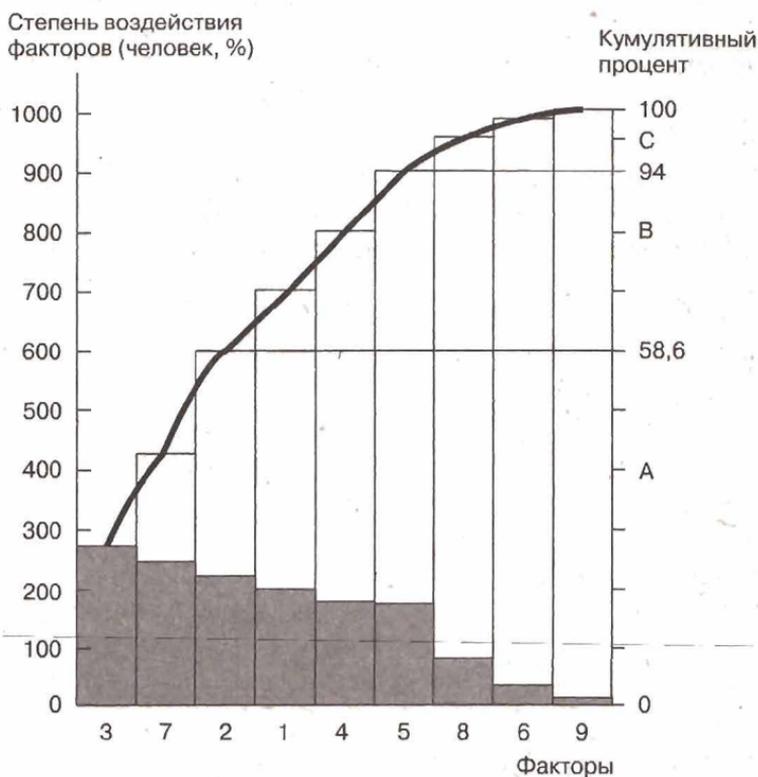


Рис. 5.18. Простая и кумулятивная диаграмма Парето

Теперь с помощью причинно-следственной диаграммы Исикавы можно выявить причины проблем ресторана, связанные с формированием, например, негативного впечатления посетителей при по-

сещении ресторана, а затем разработать меры, способствующие устранению этих причин. Коллективным обсуждением компетентными специалистами рассматриваемой проблемы по направлениям (персонал, управление и организация, оборудование, технология и методы), определяемым диаграммой Исикавы (рис. 5.19). выявляются следующие причины несоответствующего уровня атмосферы и комфортности в ресторане:

1. Персонал.
 - 1.1. Неадекватность личных качеств персонала характеристикам клиентуры.
 - 1.2. Отсутствие командной работы.
 - 1.3. Отсутствие знаний и заинтересованности в своей работе.
 - 1.4. Слабое знание особенностей производства персоналом.
 - 1.5. Низкий уровень обучения персонала.
 - 1.6. Недостаточная мотивация персонала.
2. Оборудование.
 - 2.1. Сильный физический износ используемого оборудования
 - 2.2. Моральное устаревание оборудования.
 - 2.3. Отсутствие необходимого нового оборудования.
 - 2.4. Отсутствие необходимых кадров для внедрения нового оборудования.
 - 2.5. Отсутствие финансовых средств для внедрения нового оборудования
3. Методы и технологии.
 - 3.1. Устаревшая технология и неэффективное использование действующей технологии осуществления работ.
 - 3.2. Устаревшие методы, используемые производственным персоналом.
 - 3.3. Отсутствие инноваций в методах и технологиях.
 - 3.4. Отсутствие необходимых кадров для внедрения новых технологий.
 - 3.5. Невозможность выделения средств для внедрения новых технологий.
4. Управление и организация.
 - 4.1. Отсутствие корпоративной культуры.
 - 4.2. Несоответствующий социально-психологический климат.
 - 4.3. Низкий профессиональный уровень управленческого персонала.
 - 4.4. Нерациональная организация производственного процесса.

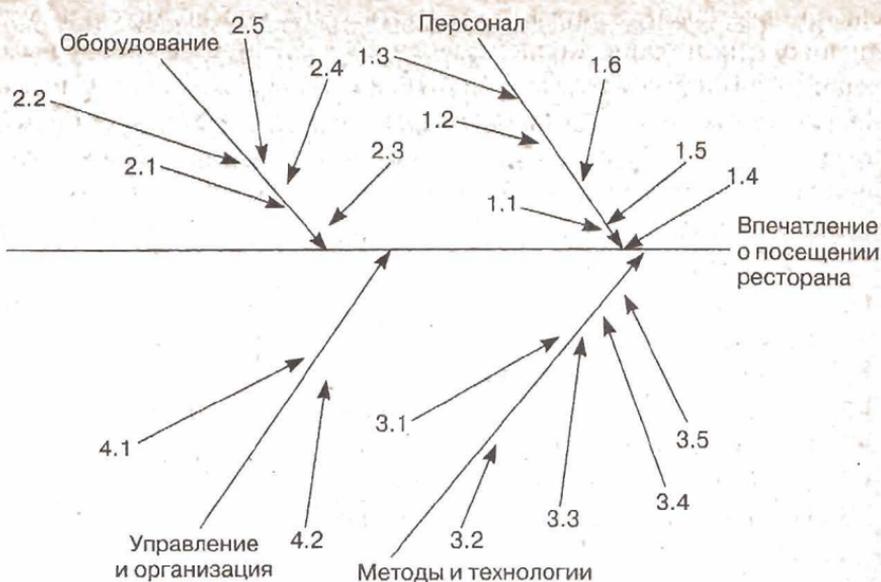


Рис. 5.19. Диаграмма Исикавы

Для ослабления проблемы неудовлетворенности клиентов по направлению, связанному с негативным впечатлением посетителя при посещении ресторана, необходимо разработать и осуществить комплекс мер, воздействующих на выявленные причины неудовлетворительно-го положения дел по данному направлению.

Необходимый комплекс мероприятий, направленный на устранение слабых мест в работе по рассматриваемому направлению, может быть следующим:

- 1) разработка адекватной финансовой политики, основанной на рациональном использовании собственных и заемных финансовых средств;
- 2) пересмотр организации системы управления персоналом в направлении формирования корпоративной культуры, создания соответствующего социально-психологический климата, осуществления рациональной кадровой политики, внедрения прогрессивной системы мотивации;
- 3) разработка постоянно действующей программы обучения персонала;
- 4) внедрение нового оборудования за счет использования заемных средств;

- 5) разработка и внедрение новых производственных технологий и прогрессивных методов ведения работ;
- 6) переквалификация управленческого персонала;
- 7) развитие инициативы и повышение уровня качества работы каждым работником путем обсуждения итогов работы в кружках качества;
- 8) повышение уровня профессиональной грамотности обслуживающего персонала.

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В СООТВЕТСТВИИ С МЕЖДУНАРОДНЫМИ СТАНДАРТАМИ ИСО 9000:2000

6.1. СОСТАВ И НАЗНАЧЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ ИСО 9000:2000

В 2000 г. Международная организация по стандартизации опубликовала третье издание стандартов ИСО 9000:2000. На основе этих стандартов в 2001 г. были выпущены российские государственные стандарты, аутентичные международным стандартам. Семейство российских государственных стандартов системы менеджмента качества включает следующие документы:

- ГОСТ Р ИСО 9000-2001 «Системы менеджмента качества. Требования» описывает основные положения систем менеджмента качества и устанавливает терминологию для систем менеджмента качества;
- ГОСТ Р ИСО 9001-2001 «Системы менеджмента качества. Требования» определяет требования к системам менеджмента качества для тех случаев, когда организации необходимо продемонстрировать свою способность предоставлять продукцию (услуги), отвечающую требованиям потребителей и установленным к ней (ним) обязательным требованиям, и направлен на повышение удовлетворенности потребителей;
- ГОСТ Р ИСО 9004-2001 «Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности» содержит больше рекомендаций, чем ГОСТ Р ИСО 9001-2001, в том числе по рассмотрению результативности и эффективности системы менеджмента качества, возможности улучшения всей деятельности организации и удовлетворению потребителей и других заинтересованных сторон;
- ГОСТ Р ИСО 19011-2003 содержит методические указания по аудиту (проверке) систем менеджмента качества и охране окружающей среды.

Вместе они образуют согласованный комплекс стандартов системы менеджмента качества, содействующий взаимопониманию в национальной и международной торговле.

Стандарты ИСО 9000:2000 предназначены для разработки, документирования и реализации систем менеджмента качества в организациях, поддержание которых в рабочем состоянии гарантируют стабильность выполняемых операций и показателей процессов производства и предоставляемых услуг в целях их постоянного совершенствования для удовлетворения потребностей потребителей и других заинтересованных сторон.

Требования к системам менеджмента качества представлены в четырех основных параграфах ГОСТ Р ИСО 9001-2001: ответственность руководства, управление ресурсами, реализация продуктов и измерения, анализ и совершенствование. В ГОСТ Р ИСО 9004-2001 основное внимание уделяется совершенствованию систем управления качеством, т.е. указана перспектива выхода за пределы минимальных требований.

6.2. ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

В ГОСТ Р ИСО 9000-2001 приведены восемь принципов менеджмента качества:

- 1) ориентация на потребителя;
- 2) лидерство руководителя;
- 3) вовлечение работников;
- 4) процессный подход;
- 5) системный подход к менеджменту;
- 6) постоянное улучшение;
- 7) принятие решений, основанное на фактах;
- 8) взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Перечисленные принципы представляют собой полный и фундаментальный набор правил и убеждений, которыми должна руководствоваться организация на управленческом и операционном уровне для удовлетворения потребностей потребителей и всех заинтересованных сторон. Заинтересованными сторонами в деятельности организации являются инвесторы, потребители, менеджеры и сотрудники организации, поставщики, партнеры, конкуренты, общество, государство.

6.3. МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА, ОСНОВАННАЯ НА ПРОЦЕССНОМ ПОДХОДЕ

В стандартах ИСО 9000:2000 дается определение процесса как совокупности взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы. Учитывая такую формулировку, продукция или услуга становится результатом

совокупности взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы.

Любая организация осуществляет многочисленные и взаимосвязанные процессы. Выходы одного процесса служат входами для других процессов. Между выходом одного процесса и входом другого процесса образуется стык. Рассогласованность показателей стыков, определяемая разностью между показателями выходов и входов взаимосвязанных процессов, является исходной информацией для принятия управленческих решений, направленных для ликвидации подобного рассогласования.

Все процессы организации должны быть документированы. Документирование процесса позволяет более четко уяснить содержание процесса, объект и схему управления.

В ГОСТ Р ИСО 9000-2001 и ГОСТ Р ИСО 9001-2001 представлена модель системы менеджмента качества организации, отражающая существующие связи между процессами жизненного цикла продукции (услуги) и процессами, связанными с ответственностью руководства, менеджментом ресурсов, измерением, анализом и улучшением, направленными на удовлетворение потребителей и других заинтересованных сторон, которые определяют входные данные модели. Мониторинг удовлетворенности потребителей основан на оценке информации о восприятии потребителями выполнения их требований.

Кроме того, ко всем процессам, действующим в организации, применим цикл PDCA (цикл Деминга), который включает: разработку целей и процессов (Plan); внедрение процессов (Do); постоянную проверку для сравнения с политикой, цели и требования на продукцию (услуги) (Check); действия по постоянному улучшению показателей процессов (Act).

6.4. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

ЗАДАНИЕ 42

Изучите содержание системы менеджмента качества, основанное на международных стандартах ИСО 9000:2000 [8, 20–22, 34, 39, 47, 56, 62, 63, 70].

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Семейство российских государственных стандартов системы менеджмента качества включает ГОСТ Р ИСО 9000-2001 «Системы менеджмента качества. Требования», ГОСТ Р ИСО 9001-2001 «Систе-

мы менеджмента качества. Требования», ГОСТ Р ИСО 9004-2001 «Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности», ГОСТ Р ИСО 19011.

На рисунке 6.1 приведена схема взаимосвязи стандартов ИСО 9000:2000, иллюстрирующая переход от принципов и требований к разработке системы менеджмента качества и ее постоянному улучшению.

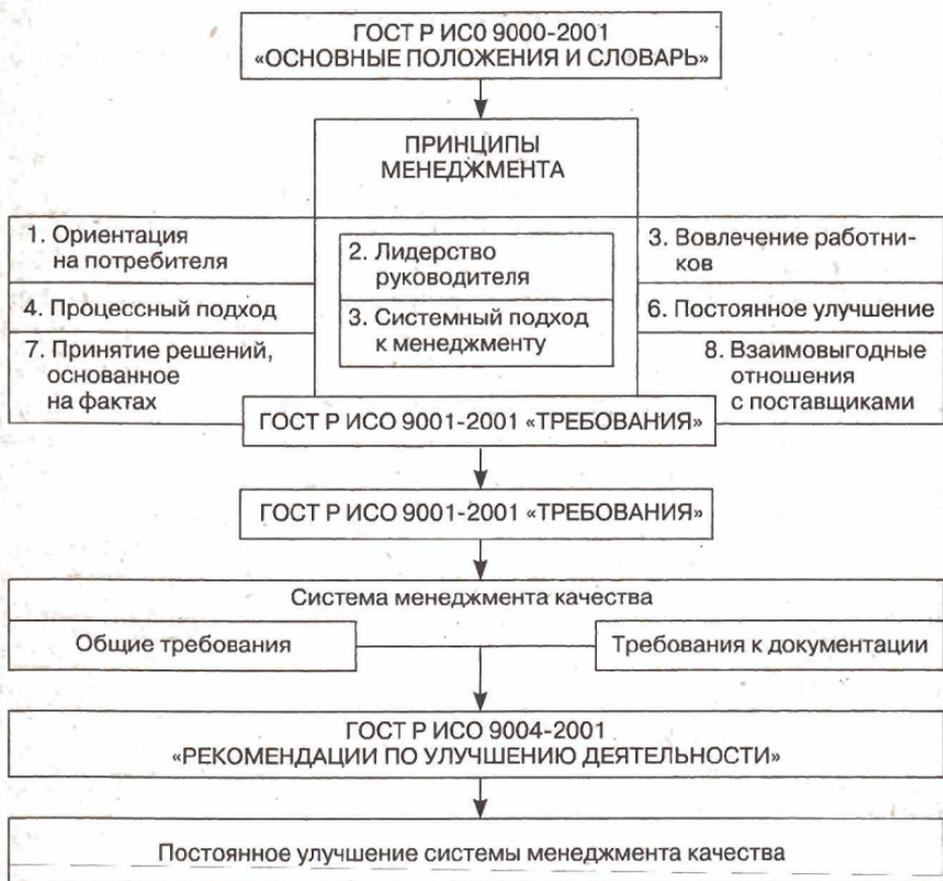


Рис. 6.1. Схема взаимосвязи стандартов ИСО 9000:2000 при разработке системы менеджмента качества и ее постоянном улучшении

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. Изучить содержание ГОСТ Р ИСО 9001-2001, ориентируясь на рис. 6.2, отражающий основные составные содержательные части стандарта. Особое внимание при изучении

ГОСТ Р ИСО 9001-2001 следует обратить на следующие моменты:

- применение процессного подхода, отраженного в модели системы менеджмента качества, а также возможности применения ко всем процессам цикла «Plan – Do – Check – Act»;
- связь стандартов ГОСТ Р ИСО 9001-2001 и ГОСТ Р ИСО 9004-2001;
- совместимость ГОСТ Р ИСО 9001-2001 с ГОСТ Р 14001 «Системы управления окружающей средой. Требования и руководство по применению»;
- область применения стандарта;
- общие требования к системе менеджмента качества и требования к документации;
- ответственность руководства;
- менеджмент ресурсов;
- процессы жизненного цикла продукции;
- измерение, анализ и улучшение.



Рис. 6.2. Структура ГОСТ Р ИСО 9001-2001

2. Изучить содержание ГОСТ Р ИСО 9004-2001, ориентируясь на рис. 6.3, отражающий основные составные содержательные части стандарта. Особое внимание при изучении

ГОСТ Р ИСО 9004-2001 следует обратить на следующие моменты:

- применение процессного подхода в ГОСТ Р ИСО 9004-2001 трактуется так же, как и в ГОСТ Р ИСО 9001-2001, за исключением приложения, касающегося применения к процессам цикла «Plan – Do – Check – Act»;
- связь стандартов ГОСТ Р ИСО 9001-2001 и ГОСТ Р ИСО 9004-2001, по сути, отражена в ГОСТ Р ИСО 9004-2001;
- для удобства использования основное содержание требований ГОСТ Р ИСО 9001-2001 помещено в рамках в разделах ГОСТ Р ИСО 9004-2001;
- разделы стандарта 4.1–4.3, а также 5–8 содержат дополнительные требования (по отношению к требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2001), направленные на дальнейшее совершенствование системы менеджмента качества, а также на достижение, поддержание и повышение эффективности и возможностей организации в целом (рис. 6.3).



Рис. 6.3. Структура ГОСТ Р ИСО 9004-2001

3. Изучить отмеченные содержательные части стандарта, используя при возможности представление содержания этих частей в виде схем.
4. Обменяться приобретенными знаниями, в том числе в виде полученных схем (при групповой работе).
5. Определить особенности использования стандарта в целом и отдельных его составляющих применительно к разработке систем менеджмента качества к организациям туризма.

ЗАДАНИЕ 43

Сформулируйте стратегическое видение организации туризма в области качества на основе шаблонной таблицы [36, 54, 61].

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Менеджеры организации перед разработкой стратегии в области качества должны представлять ее будущее, т.е. обладать стратегическим видением. Видение — это описание желаемого состояния организации в будущем. Основными составляющими стратегического видения являются концептуальная основа и эмоциональный призыв.

Влияние стратегического видения на персонал состоит в том, что каждый работник организации должен иметь четкое представление о том, что он делает, ради чего и с какой целью. Четкая формулировка видения является важной предпосылкой будущего роста организации и выбора перспективных направлений ее развития; способствует более обоснованной разработке стратегии, целей и задач в области качества, достижению конкурентных преимуществ; помогает персоналу осознать важность своей работы и принадлежность к команде.

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. Определить организацию, относящуюся к сфере туризма (туристическая организация: туроператор или турагент, гостиница или любое другое средство размещения, предприятие общественного питания), направления ее деятельности и оказываемые услуги.
2. Сформулировать стратегическое видение выбранной организации, используя данные табл. 6.1.

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

В таблице 6.1 отражены данные, которые может использовать любая организация и на основе которых может быть разработано ее стратегическое видение в области качества.

Данные для разработки стратегического видения организации

Направленность видения	Содержание видения
Название организации.	Желаемое состояние организации в будущем в области качества и маршрут движения, в том числе в части философии организации и социальной ответственности перед обществом; долгосрочных целей; географических и товарных рынков; конкурентных преимуществ; используемых технологий; оказываемых услуг и их качества; потенциальных потребителей; место расположения
Акцент на стратегические преимущества организации в области качества.	
Обеспечение поддержки среди менеджмента и персонала.	
Поддержка изменений в организации в области качества в организации персоналом.	
Мотивация эффективной работы персонала.	
Доступная формулировка.	
Распространение на временной интервал от 3 до 10 лет	

Для конкретной туристической организации стратегическое видение может быть сформулировано следующим образом: «Кредо туристической организации „Ольга-тур“ – стать лидером по основным направлениям организации путешествий, обеспечив высокий уровень и качество обслуживания туристов в текущей деятельности и в перспективе. Для достижения этой цели необходимо добиться высокого мастерства и стать лидером во всех сферах – в турах, услугах, обслуживании, гарантиях потребителям, в достоверной информации, стиле и качестве обслуживания».

ЗАДАНИЕ 44

Сформулируйте миссию организации туризма в области качества на основе шаблонной таблицы [36, 54, 61].

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Миссия – это представление организацией своего предназначения в обществе. Миссия определяет положение и бизнес организации в текущий момент. Миссия должна указывать на то, как будут реализовываться в текущей деятельности стратегические установки организации в области качества, в части товаров и услуг, потребителей, технологических и деловых возможностей [50].

Миссия позволяет людям осознавать, что их деятельность не ограничивается правильным выполнением профессиональных обязанностей. Выполняя свою работу, они должны осознавать, что приносят пользу потребителям, обществу и человечеству в целом. Поэтому

в миссии должна найти отражение духовная мотивация деятельности персонала организации.

Задача тех, кто формулирует миссию, состоит в том, чтобы выявить тот момент, когда появляются новые возможности или угрозы в среде, которые делают необходимым пересмотр долгосрочного направления развития фирмы.

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. Определить организацию, относящуюся к сфере туризма (туристическая организация: туроператор или турагент, гостиница или любое другое средство размещения, предприятие общественного питания), направления ее деятельности и оказываемые услуги.
2. Сформулировать миссию выбранной организации, используя данные табл. 6.2.

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

В таблице 6.2 отражены данные, которыми может воспользоваться любая конкретная организация для разработки своей миссии в области качества. При формулировке миссии с учетом данных табл. 6.2 организация может учесть желаемые акценты в своей текущей деятельности в области качества.

Таблица 6.2

Данные для разработки миссии организации

Направленность миссии организации	Содержание миссии организации
Акцент на предназначение организации в обществе; общие ценности и принципы в области качества; накопленный опыт функционирования; реализацию стратегических установок в области качества в текущей деятельности; текущие преимущества в области качества; исторические традиции организации в области качества, ее отличительные особенности, конкурентные преимущества, существующий потенциал. Отражение в миссии текущих аспектов деятельности организации, которые направлены на текущую реализацию ее стратегического видения в области качества	Название и статус (отличие, организационно-правовая форма, месторасположение). Философия организации, социальная ответственность перед обществом. Текущая деятельность организации с позиций реализации стратегических установок в области качества (потребности покупателей, виды бизнеса; товары и услуги, их качество; группы покупателей, сегменты рынка и как они завоевываются; действия, технологии и опыт, включая используемые методы и технологии для продвижения качественных товаров и услуг на рынок). Стратегическая ориентация текущей деятельности в области качества (настоящие и потенциальные преимущества товаров или услуг в области качества с учетом заявленных перспектив

Направленность миссии организации	Содержание миссии организации
	<p>и стратегических ориентиров).</p> <p>Заинтересованные группы и их законные требования в области качества.</p> <p>Основа конкурентоспособности (виды бизнеса, материальные и нематериальные активы, особая ценность и качество продуктов или услуг для потребителей).</p> <p>Культура, социально-психологический климат организации, а также тип людей, которых привлекает этот климат</p>

Ресторан «Ривьера» сформулировал свою миссию следующим образом: «Постоянное удовлетворение потребностей клиентов в качественном питании при высоком уровне обслуживания за счет предоставления широкого ассортимента блюд и напитков для обеспечения различных вкусовых предпочтений клиентов.

Развитие бизнеса путем завоевания уважения и доверия со стороны партнеров и клиентов и соблюдения их интересов; создания продукта, востребованного обществом. Мы — единая команда профессионалов, состоящая из молодых и энергичных людей, объединенная едиными целями и устремлениями, быстро воспринимающая все новое и обладающая творческим подходом к делу».

ЗАДАНИЕ 45

Разработайте политику в области качества для предприятия общественного питания [33, 36, 54, 61].

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Политика в области качества должна отражать общие намерения и направления деятельности организации на перспективу, ориентировать процесс принятия решений на достижение целей и реализацию стратегии в области качества, способствовать созданию в организации благоприятного социально-психологического климата и деловой атмосферы, направленных на более полное удовлетворение потребителей.

Политика вытекает из стратегии и устанавливается, чтобы служить четким ориентиром для менеджмента, указывающим на основные направления приложения усилий при реализации стратегии в области качества. Она определяет желаемые результаты, которых организация собирается достичь в области качества, и способствует эффективному использованию организацией ресурсов для достижения этих результатов.

Основные принципы, на которых строится политика организации в области качества, отражают сущность используемой системы менеджмента качества и корпоративной культуры.

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. Определить организацию, относящуюся к сфере туризма (туристическая организация: туроператор или турагент, гостиница или любое другое средство размещения, предприятие общественного питания).
2. Разработать политику данной организации в области качества с учетом направлений ее деятельности.

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

Предполагается, что ресторан «Ривьера» использует в своей деятельности Систему менеджмента качества. С учетом этой системы разработана следующая политика ресторана в области качества.

Ресторан «Ривьера» под качеством подразумевает способность соответствовать современным и будущим требованиям клиентов. Требования клиентов постоянно развиваются и совершенствуются, поэтому качество питания и обслуживания должны постоянно совершенствоваться в соответствии с этими требованиями. Это является необходимым условием внедрения новшеств в техническое обеспечение обслуживания и должно укреплять позиции ресторана на рынке. Поэтому результаты работы в этом направлении должны всегда соответствовать желаниям клиентов.

Все составные части продукта ресторана должны превышать по своему качеству ожидания клиента, потому что если качество блюд и напитков, как и качество обслуживания, не соответствует требованиям рынка, то это отражается не лучшим образом на конечных результатах деятельности.

Менеджмент ресторана отвечает за установление и развитие Системы менеджмента качества (организационную структуру, методы, ресурсы и ответственность за развитие политики качества) в соответствии с требованиями самой организации и конкурентного окружения.

Качество ресторанного продукта производно от качества целей и качества работы персонала. Поэтому действия по достижению требуемого уровня качества продукта развиваются в двух основных направлениях:

- действия, ставящие своей целью определение номенклатуры необходимых для клиентов продуктов;

- действия, направленные на достижение необходимой номенклатуры для клиентов продуктов.

Качество и номенклатура продуктов определяется результатом правильного понимания и преобразования требований рынка в качественные показатели деятельности ресторана, изучения конкуренции, анализа и понимания данных по существующим продуктам. Правильная и полная интерпретация требований рынка и последующее их преобразование в функциональные спецификации продукта являются основной задачей Системы менеджмента качества ресторана.

Реализация продукта соответствующей спецификации связана с уровнем качества процесса разработки, производства и продажи, т.е. с возможностью управления причинами внешних и внутренних изменений.

Качество внутри каждого процесса не должно являться результатом независимых и случайных изменений, а должно определяться слаженностью работы всего персонала. Поэтому ответственность за качество распределена внутри ресторана между всеми подразделениями и сотрудниками, которые ответственны за производственный процесс и обслуживание. Это подразумевает постоянное расширение знаний по дисциплине качества во всех подразделениях ресторана. Поэтому обучение персонала в области качества является составной и неотъемлемой частью всеобщего процесса профессионального обучения, который необходим для достижения целей качества и постоянного совершенствования ресторанного продукта.

Система ответственности всего персонала, операционный анализ системы действующих процессов в ресторане способствуют выявлению слабых мест в работе и разработке мер, направленных на постоянное ужесточение требований к качеству. Важную роль в этой работе играют менеджеры процессов и подразделений, которые направляют свои усилия на систематическое совершенствование взаимодействий персонала при выполнении функций и процессов.

Система менеджмента качества выравнивает цели, поставленные отдельным подразделениям и руководителям процессов, корректирует за счет соответствующего технического обеспечения, что способствует качественной реализации текущих и перспективных целей в рамках подразделений и процессов, постоянному контролю деятельности на всех уровнях. Процессы и элементы Системы менеджмента качества ресторана периодически контролируются независимыми организациями и персоналом для проверки правильности выполнения поставленных целей.

ЗАДАНИЕ 46

Изучите принципы менеджмента качества, приведенные в ГОСТ Р ИСО 9000-2001, и раскройте их основное содержание [41, 47].

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

В ГОСТ Р ИСО 9000-2001 и табл. 6.3 приведены восемь принципов менеджмента качества, которым должно следовать руководство любой организации для улучшения своей деятельности, и раскрыто их содержание.

Таблица 6.3

Принципы менеджмента качества, их содержание, направления деятельности организации по реализации, возможный эффект

№ п/п	Принцип менеджмента качества	Содержание принципа	Направление деятельности по реализации принципа	Положительный эффект от реализации принципа
1	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	Отслеживать изменение рыночного спроса; определить показатели, характеризующие удовлетворенность туристов услугами; постоянно проводить опросы туристов, позволяющие установить их впечатление от предоставленных услуг; изучить используемые индексы удовлетворенности потребителей с целью их применения	Появляется возможность установить долгосрочные цели в части удовлетворения потребностей и ожиданий потребителей; организовать на уровне партнерства маркетинг взаимоотношений с потребителями; обеспечить работу всех подразделений организации на удовлетворение потребностей потребителей; сохранять постоянных потребителей и привлекать новых; быстро реагировать на любые рыночные изменения спроса
2	Лидерство руководителя	Руководители обеспечивают единство цели и направления		

№ п/п	Принцип менеджмента качества	Содержание принципа	Направление деятельности по реализации принципа	Положительный эффект от реализации принципа
		деятельности организации. Им следует создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в решение задач организации		
3	Вовлечение работников	Работники всех уровней составляют основу организации, и их полное вовлечение дает возможность организации с выгодой использовать их способности		
4	Процессный подход	Желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом		
5	Системный подход к менеджменту	Желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом		
6	Постоянное улучшение	Постоянное улучшение деятельности организации в целом следует рассматривать как неизменную цель организации		

№ п/п	Принцип менеджмента качества	Содержание принципа	Направление деятельности по реализации принципа	Положительный эффект от реализации принципа
7	Принятие решений, основанное на фактах	Эффективные решения основываются на анализе данных и информации		
8	Взаимовыгодные отношения с поставщиками	Организация и ее поставщики взаимосвязаны, и отношения взаимной выгоды повышают способность обеих сторон создавать ценности		

Приведенные восемь принципов менеджмента качества образуют основу для стандартов на системы менеджмента качества, входящих в ИСО 9000:2000.

Руководители организации при внедрении системы менеджмента качества должны представлять, какими способами они будут реализовывать в организации принципы менеджмента качества и к каким положительным последствиям может привести реализация этих принципов.

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. Ознакомиться с принципами менеджмента качества и их содержанием, приведенными в ГОСТ Р ИСО 9000-2001 (табл. 6.3).
2. Изучить те положения семейства стандартов ИСО 9000:2000, которые отражают направления реализации данных принципов.
3. Ознакомиться с дополнительной литературой, в которой более подробно раскрывается содержание принципов, направления их реализации и последствия от их внедрения.
4. Сформулировать собранные данные по отмеченным направлениям и отразить в таблице (при групповой работе подготовленные соображения по рассматриваемым вопросам каждым членом группы по каждому принципу менеджмента качества подлежат совместному обсуждению для выработки согласованного мнения и после обсуждения его результаты заносятся в таблицу).

ЗАДАНИЕ 47

Составьте схему процесса разработки и реализации проекта внедрения системы менеджмента качества [56].

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Принятие решения о разработке и реализации системы менеджмента качества в туристической организации является стратегическим решением, сопряженным со значительным риском для организации, так как в разработку и реализацию данного решения вовлекаются значительные трудовые, материальные и финансовые ресурсы. Реализация подобного решения осуществляется обычно в виде проекта.

Согласно ГОСТ Р ИСО 9000-2001 проект — это уникальный процесс, состоящий из совокупности скоординированной и управляемой деятельности с начальной и конечной датами, предпринятый для достижения цели, соответствующей конкретным требованиям, включающий ограничения сроков, стоимости и ресурсов.

При составлении схемы процесса создания и реализации проекта по внедрению системы менеджмента качества (СМК) в туристической организации необходимо отразить следующие этапы:

- назначение ответственного менеджера за реализацию проекта;
- определение, описание и обеспечение взаимодействия основных и вспомогательных процессов в организации;
- разработку документации на систему менеджмента качества;
- определение основных характеристик процессов СМК;
- разработку форм записей по качеству;
- подготовку внутреннего аудитора;
- обучение персонала к внедрению СМК и внедрение СМК;
- выбор органа по сертификации СМК и работу с этим органом до окончания сертификации СМК.

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. Определить схему реализации отдельных этапов проекта разработки и внедрения СМК.
2. Обсудить полученные результаты при групповой работе и составить развернутую схему данного процесса.

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

С учетом приведенных выше этапов реализации проекта по внедрению системы менеджмента качества схема данного процесса отражена на рис. 6.4.

Принятие решения о реализации проекта внедрения СМК
и назначение ответственного менеджера проекта

Генеральный директор

Формирование рабочей группы по реализации проекта внедрения СМК

Ответственный менеджер, генеральный директор

Определение, описание и установления взаимодействия основных
и вспомогательных бизнес-процессов

Руководители подразделений и процессов

Разработка документации на систему менеджмента качества
и обеспечение документооборота:

Политика в области качества
Программы качества с измеримыми целями
Руководство по качеству
Стандарты предприятия или рабочие инструкции
Шесть документированных процедур
Положения о подразделениях
Должностные инструкции

Руководители подразделений, ответственный менеджер проекта

Разработка и установление параметров процессов СМК и продукции

Руководители подразделений и процессов

Разработка форм записей по качеству
Записи параметров бизнес-процессов, продукции, удовлетворенности потребителя и др.
Мониторинг процессов СМК и продукции

Руководители подразделений и процессов

Организация системы внутреннего аудита; подготовка, обучение и аккредитация
внутреннего аудитора

Ответственный менеджер проекта, руководители подразделений

Обучение персонала к внедрению СМК и внедрение СМК:

Обучение персонала
Тренинг персонала
Тренинг менеджеров проектов по управлению проектами и ведению записей по качеству
Внутренний аудит
Управление несоответствиями и назначение
корректирующих действий

Ответственный менеджер проекта, менеджер по персоналу
Ответственный менеджер проекта

Выбор органа по сертификации, сертификация СМК

Ответственный менеджер проекта, руководители подразделений

Рис. 6.4. Схема процесса создания и реализации проекта внедрения системы менеджмента качества (СМК) в туристической организации

ЗАДАНИЕ 48

Используя карту процесса, выявите проблемы, связанные с качеством [48, 57].

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Карта процесса представляет собой изображение процесса, в котором отображена последовательность выполняемых шагов. Карты процесса помогают персоналу, участвующему в процессе, разобраться в его сущности, понять, насколько их подготовка соответствует процессу, а также кто поставщики и потребители. При участии в разработке карты процесса у работников возникает чувство собственности в отношении этого процесса и они с большей готовностью занимаются его совершенствованием. Использование таких карт для подготовки сотрудников к выполнению стандартных процедур приводит к более стабильным показателям функционирования.

Картой процесса можно воспользоваться для выявления проблем, связанных с качеством, включая выяснение влияния каждой составляющей процесса на потребителя, установление необходимости улучшения этих составляющих, определение контролируемых показателей и выяснение необходимых для внесения изменений с целью улучшения качества процесса.

Обычно карты процесса составляют специалисты, обладающие наибольшими знаниями о процессе, для того чтобы построить последовательную схему стадий процесса, который действительно происходит; построить последовательную схему стадий процесса, который должен протекать, если все будет работать правильно, или который протекает на передовом предприятии; сравнить две схемы, определить их отличия и таким образом найти точку, в которой возникают проблемы.

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. Выбрать процесс и отобразить в виде карты последовательность этапов следующих процессов:
 - заселение гостя в номер гостиницы, начиная от прибытия и до момента заселения;
 - размещение машины гостя на автостоянке;
 - заказ пищи по телефону из номера гостиницы;
 - регистрация гостя для получения номера в гостинице;
 - обслуживание посетителя официантом в ресторане;
 - разработка новой туристской услуги;
 - модернизация действующей туристской услуги;
 - бронирование тура в системе «online»;

- обслуживание в авиатранспорте при доставке туриста к месту путешествия;
- обслуживание гостя при проведении экскурсии.

2. Для нахождения слабых мест в выбранных процессах возможно задать следующие вопросы: как эта операция влияет на потребителя; можем ли мы улучшить эту операцию или отказаться от нее; должны ли мы контролировать в данном месте важную характеристику, связанную с качеством? Схемы последовательности процесса помогают участникам наглядно увидеть простые, но важные изменения, которые можно сделать в процессе.

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

На рисунке 6.5 представлена карта процесса создания и реализации туристского продукта туроператором и турагентом. Пусть установлено, что наиболее слабыми местами в рассматриваемом процессе являются четыре фактора:

- 1) продвижение тура на рынок, когда из-за некачественной рекламы существенно снижается объем продаж туров;
- 2) бронирование тура, когда существующие базы данных не предоставляют точной информации по количеству мест на каждый тур, а указывают на наличие мест или информируют, что мест мало. Данной информации недостаточно и необходимо подтверждение осуществления бронирования, на что часто тратятся дни, а это может быть связано с потерей клиента;
- 3) наличие больших объемов ручных работ, что удлиняет цикл формирования и реализации тура;
- 4) отсутствие системного подхода к процессу создания и реализации туристского продукта на базе информационных технологий.

Для совершенствования действующего процесса создания и реализации туристского продукта туроператором и турагентом предполагается осуществить следующие меры:

- организовать доступ поставщика услуг в базу данных оператора;
- использовать базу данных по цене тура для более быстрого расчета цены тура;
- параллельно с формированием тура проводить подготовку документации;
- организовать качественную рекламу.

В дальнейшем предполагается усовершенствовать рассматриваемый процесс на базе информационных технологий.



Рис. 6.5. Карта процесса создания и реализации туристского продукта

ЗАДАНИЕ 49

Изобразите процесс «управление закупками» в виде карты процесса и алгоритма (документирование процесса) [48, 62].

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Любой процесс целесообразно представлять в виде карты и алгоритма процесса. Карта процесса, наряду с другими видами документов, рекомендуется секретариатом ИСО (ТС 176/SC 2/N 525). Число характеристик, заносимых в карту, определяется требованиями стандартов ИСО 9000:2000, особенностями организации и здравым смыслом. Наиболее важными характеристиками выступают: цель процесса, входы и выходы процесса, владелец процесса и его руководитель, требования к входам и выходам, основные ресурсы, необходимые для реализации процесса, критерии результативности и эффективности выполнения процесса.

Излишне большое число характеристик, отражаемых в карте процесса, затруднит ее восприятие, а малое число характеристик не сможет полностью описать процесс.

Разработку карты процесса осуществляет руководитель процесса, т.е. лицо, ответственное за текущее выполнение процесса. Разработанная карта процесса согласуется с руководителем службы качества и утверждается владельцем процесса, т.е. лицом, ответственным за перспективное планирование процесса и выделение ресурсов, необходимых

для его реализации. Большинство применяемых карт процесса на практике носят технологический характер — описывают этапы выполнения какого-либо технологического процесса. Карта — это своеобразный паспорт процесса, позволяющий идентифицировать данный процесс и отличить его от других (рис. 6.6).

Порядок выполнения процесса оформляется в таблично-графической форме, содержащей алгоритм и его краткое текстовое описание (табл. 6.4).

Для создания алгоритма выполнения процесса необходимо четко представлять последовательность шагов, предпринимаемых для достижения цели процесса. Хорошо проработанный алгоритм обычно содержит несколько этапов принятия решений. Алгоритм позволяет непрерывно проследивать преобразование входа процесса в конечный результат — в выход процесса. Благодаря этому при создании таких схем выявляются различного рода пробелы, узкие места, критические точки описываемого процесса. Обнаруженные узкие места могут стать точками необходимого контроля.

Рассмотренный подход, предлагаемый ООО «Конфлаксом», позволяет создать документированные процедуры системы менеджмента качества, отвечающие требованиям стандартов ИСО 9000:2000, носит управленческий характер, выступает как справочный материал, используемый для отслеживания и коррекции процесса.

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

Пример заполненной карты процесса показан на рис. 6.6. Полный набор таких карт может дать общее представление о процессах предприятия и об их взаимосвязях. К достоинствам карты процесса можно отнести: ее наглядность; компактность нахождения важных характеристик процесса; простоту и удобность в использовании. Пример таблично-графического представления выполнения процесса приведен в табл. 6.4. Текстовое описание алгоритма приводится в графах, с указанием выхода из каждой операции; лица, ответственного за выполнение каждой операции; пояснений по выполнению каждой операции и необходимых ссылок на документы, регламентирующие ту или иную деятельность.

Текстовое описание алгоритма должно быть кратким. Указание ответственного лица за выполнение операции и выхода из нее позволяет избежать многих конфликтных ситуаций среди работников, участвующих в реализации процесса.

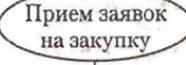
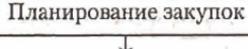
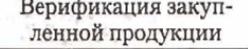
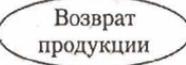
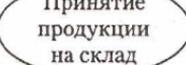
Ссылки на документы позволяют однозначно идентифицировать требования, которые предъявляются к выходу каждой операции.

К достоинствам предлагаемого порядка выполнения процесса относятся: его наглядность; ясно выраженный «ход» течения процесса; однозначное определение результата каждого выполняемого действия и требований, предъявляемых к ним.

35	7.4	Управление закупками
Код процесса	п. ИСО 9001	Наименование процесса
Определение процесса		Цель процесса
Деятельность, заключающаяся в планировании закупок сырья и материалов, организации работы с поставщиками, заключении договоров на поставку, верификации и приемке закупленной продукции		Обеспечение предприятия материальными ресурсами в соответствии с установленными требованиями
Входы процесса		Выходы процесса
Заявки на закупку сырья и материалов		Сырье, материалы
Требования к входам		Требования к выходам
ПК 7.07-2002 (приложение А)		ПК 7 07-2002 (приложения Б, В)
Поставщики процесса		Потребители процесса
Подразделения – заказчики сырья и материалов		Склады хранения сырья и материалов
Основные ресурсы		Финансовые, инфраструктура (склады, транспорт)
Контролируемые параметры процесса		Методы измерения параметров процесса
Планы закупок. Процент закупок, осуществляемых с привлечением признанных поставщиков. Соответствие закупленного сырья и материалов установленным требованиям к закупкам		Регистрационный
Показатели результативности процесса		Показатели эффективности процесса
Процент выполнения запланированных заявок		Экономия ресурсов при использовании признанных поставщиков

Рис. 6.6. Карта процесса «управление закупками»

**Таблично-графическое представление
выполнения процесса «управление закупками»**

Алгоритм	Выход из операции	Ответственный исполнитель	Примечание
	Заявки на закупку	Специалист отдела закупок	
	Планы закупок	Исполнитель конкретной работы	Годовое и месячное планирование осуществляется согласно ПК 7.01-2002
	Выбранный поставщик	Специалист, осуществляющий закупку	Осуществляется согласно ПК 7.08-2002
	Договор	Специалист юридической службы	Осуществляется согласно ПК 7.03-2002
	Верифицированная (проверенная) продукция	Специалист, осуществляющий закупку	Осуществляется на основании требований, указанных в договоре
		Специалист, осуществляющий закупку	Решение принимается по результатам верификации
		Специалист, осуществляющий закупку	Осуществляется в соответствии с условиями договора на закупку
	Принятая продукция	Кладовщик	Осуществляется согласно инструкциям П5, П6

Выбирается любой процесс предоставления услуг в сфере туризма и гостеприимства и составляется карта процесса и алгоритм его выполнения в таблично-графической форме.

ЗАДАНИЕ 50

Проанализируйте качество процесса проектирования туристических услуг и выявите слабые места в этом процессе [9, 43, 47, 67].

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

На основе матрицы улучшения дел в области качества было выявлено, что самую слабую позицию занимают процессы, протекающие на турфирме ООО «Форте Тревел» [43]. Для того чтобы выявить слабые места в конкретных процессах, необходимо провести исследование специалистами турфирмы или приглашенными экспертами.

Главным показателем качества процессов, определяющих деятельность турфирмы, является удовлетворенность потребителей оказываемыми услугами (УП), которая в свою очередь определяется следующими факторами:

- уровнем результативности выполнения процессов (степень соответствия нормативным показателям; $У_p$);
- уровнем результативности управления процессами (степень улучшения характеристик качества процессов; $У_y$);
- уровнем эффективности процессов (отношение добавленной стоимости к затратам; Θ) [47].

Функциональная зависимость показателя качества процесса (удовлетворенности потребителей) от приведенных выше показателей сложна и может быть выражена только в общем виде:

$$УП = f(У_p, У_y, \Theta). \quad (6.1)$$

Однако можно воспользоваться экспертным методом для практического решения проблем организаций, связанных с повышением удовлетворенности потребителей.

Каждый из параметров ($У_p$, $У_y$, Θ) может быть оценен системой показателей. В таблице 6.5 приведен набор возможных подобных показателей, характеризующих процесс проектирования тура туристической организации.

Специалисты турфирмы или приглашенные консультанты могут для конкретного процесса проектирования тура, используя экспертный подход, определить по установленным шкалам значимость (вес) и значения каждого из приведенных в табл. 6.5 (гр. 2–4) показателей. Тогда, рассчитав взвешенные оценки данных показателей, можно для

каждого из показателей установить его экспертное значение путем суммирования всех взвешенных оценок соответственно отдельно по графам 2—4 табл. 6.5.

Имея экспертные оценки показателей $Y_{pэ}$, $Y_{yэ}$, $Ээ$, можно также с помощью экспертов установить вес (значимость) данных показателей (m_1, m_2, m_3) и определить экспертное значение главного показателя качества процесса (удовлетворенности потребителя; УП_э) рассматриваемым процессом как следующее соотношение:

$$УП_э = m_1 \times Y_{pэ} + m_2 \times Y_{yэ} + m_3 \times Ээ. \quad (6.2)$$

Наиболее низкие значения оценок взвешенных показателей качества отдельных этапов процесса проектирования тура и низкие значения отдельных показателей $Y_{pэ}$, $Y_{yэ}$, $Ээ$ будут указывать на необходимость разработки мер по их улучшению.

Таблица 6.5

**Состав показателей, характеризующих качество
процесса проектирования тура**

Основные этапы проектирования тура	Показатель качества отдельных этапов процесса		
	уровень результативности выполнения этапа процесса	уровень результативности управления этапом процесса	уровень эффективности этапа процесса
1. Исследование запросов потребителей и рынка услуг на основе объективной информации	Оценка проведенного исследования с точки зрения его ориентации на будущее, полезности, объективности, своевременности	Улучшение оценок по отношению к ранее проведенным подобным исследованиям	Оценка эффективности этапа через отношение его добавленной ценности для потребителя к увеличению его стоимости для потребителя
2. Формулирование вербальной модели тура (краткого описания)	Оценка соответствия сформулированной модели долгосрочным целям и политике организации, ее объективность, полезность, своевременность	Улучшение степени соответствия сформулированной модели долгосрочным целям и политике организации по отношению к ранее реализованным моделям	—"
3. Формулирование требований к туру	Оценка требований к туру с точки зрения их соответствия увеличивающимся запросам потребителей,	Ужесточение требований к туру в части их соответствия увеличивающимся запросам потребителей,	—"

Основные этапы проектирования тура	Показатель качества отдельных этапов процесса		
	уровень результативности выполнения этапа процесса	уровень результативности управления этапом процесса	уровень эффективности этапа процесса
	законодательным и нормативным документам	законодательным и нормативным документам по отношению к ранее реализованным моделям	
4. Установление технологии процесса обслуживания туристов	Оценка технологии процесса обслуживания туристов на предмет ее соответствия возрастным потребностям туристов, исключения возможных жалоб с их стороны	Улучшение качества разработанной технологии, позволяющей избежать будущих возможных жалоб и неудовлетворенности туристов по отношению к действующим технологиям	—"
5. Разработка технологической документации	Соответствие технологической документации установленной технологии процесса обслуживания	Улучшение качества технологической документации по отношению действующей документации по другим турам	—"
6. Определение методов контроля качества оказываемых услуг	Оценка методов контроля с целью выявления возможных сбоев в обслуживании туристов еще до реализации тура	Улучшение используемых методов контроля по отношению к используемым методам	—"
7. Расчет стоимости тура и услуг турагентов, текущих платежей, рентабельности	Оценка объективности и точности проведенных расчетов	Улучшение объективности и точности проведенных расчетов по сравнению с ранее проводимыми расчетами	—"

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. Установить значения показателей качества этапов процесса проектирования тура, используя 100-балльную шкалу.

2. Рассчитать показатели $Y_{pэ}$, $Y_{yэ}$, $\Theta_э$ и $УП_э$ и предложить меры по улучшению качества процесса проектирования тура (возможно использовать сами показатели, вес (значимость) показателей качества отдельных этапов процесса проектирования тура, взяв их из табл. 6.5 и 6.6, и использовать значения веса для каждого из показателей $Y_{pэ}$, $Y_{yэ}$, $\Theta_э$, равные 0,33).

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

В таблице 6.6 приведены вес (значимость) и значения по 100-балльной шкале показателей, характеризующих отдельные показатели качества процесса проектирования тура ($Y_{pэ}$, $Y_{yэ}$, $\Theta_э$).

Таблица 6.6

Исходные данные для примера

Показатели качества процесса		Номера показателей качества отдельных этапов процесса проектирования тура						
		1	2	3	4	5	6	7
$Y_{pэ}$	Вес	0,15	0,15	0,10	0,12	0,13	0,15	0,15
	Значение, баллы	80	70	50	60	70	80	90
$Y_{yэ}$	Вес	0,15	0,15	0,10	0,12	0,13	0,15	0,15
	Значение, баллы	60	70	40	60	70	60	70
$\Theta_э$	Вес	0,15	0,15	0,10	0,12	0,13	0,15	0,15
	Значение, баллы	70	60	50	60	70	60	70

Используя данные табл. 6.6, можно определить значения $Y_{pэ}$, $Y_{yэ}$, $\Theta_э$ как

$$Y_{pэ} = 0,15 \times 80 + 0,15 \times 70 + 0,1 \times 50 + 0,12 \times 60 + 0,13 \times 70 + 0,15 \times 80 + 0,15 \times 90 = 69,3.$$

$$Y_{yэ} = 0,15 \times 60 + 0,15 \times 70 + 0,1 \times 40 + 0,12 \times 60 + 0,13 \times 70 + 0,15 \times 60 + 0,15 \times 70 = 59,3.$$

$$\Theta_э = 0,15 \times 70 + 0,15 \times 60 + 0,1 \times 50 + 0,12 \times 60 + 0,13 \times 70 + 0,15 \times 60 + 0,15 \times 70 = 60,3.$$

В первом приближении можно считать, что вес (значимость) показателей $Y_{pэ}$, $Y_{yэ}$, $\Theta_э$ одинаков и равен 0,33. Тогда экспертное значение главного показателя качества процесса проектирования тура (удовлетворенности потребителей; $УП_э$) определится в данном случае как

$$УП_э = m_1 \times Y_{pэ} + m_2 \times Y_{yэ} + m_3 \times \Theta_э = 0,33 \times 69,3 + 0,33 \times 59,3 + 0,33 \times 60,3 = 62,3.$$

Полученный результат показывает, что экспертное значение главного показателя качества процесса проектирования тура (удовлетворенности потребителя; УП_э) имеет значение несущественно выше среднего. Это объясняется низкими значениями показателей $У_{рэ}$, $У_{уэ}$, $Ээ$ и низкими значениями многих показателей качества отдельных этапов процесса проектирования тура. В результате можно выявить наиболее слабые места в процессе проектирования тура и направить усилия турфирмы на разработку мер по улучшению положения дел по данным направлениям.

ЗАДАНИЕ 51

Использование бенчмаркинга для повышения эффективности деятельности турфирм [37, 48, 52, 69].

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Бенчмаркинг в настоящее время является одним из лучших методов для установления соответствия целей компании требованиям мирового рынка. Как отмечают Х.Дж. Харрингтон и Дж.С. Харрингтон, бенчмаркинг — это систематический способ определения, понимания и развития наилучших по качеству продуктов, услуг, оборудования, процессов и практик с целью улучшения реальной эффективности вашей организации. Проще говоря, бенчмаркинг — это маркетинговое исследование с целью сравнения вашей компании с деятельностью других.

Можно выделить основные этапы проведения бенчмаркинга: оценка организации и определение областей для улучшений; определение предмета эталонного сопоставления; поиск эталонной компании и выбор формы эталонного сопоставления; сбор информации; анализ информации, определение ограничений по реализации проекта и разработка плана внедрения; внедрение полученного опыта в деятельность организации; повторная самооценка и анализ улучшений.

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. Рассчитайте общую долю рынка (ОДР) с учетом всех процессов и предложите меры по повышению эффективности деятельности турфирмы (предполагаем, что состав процессов двух турфирм остается тем же, но эффективности отдельных процессов и доли рынка турфирм для каждого варианта расчета будут отличаться (табл. 6.7)).

Исходные данные для проведения расчетов

Вариант	Процесс				Доля рынка «Форте Тревел» («Лена Тур») (ДР)
	формирова- ние тура	продвиже- ние тура	реализация тура	обслужива- ние туристов во время тура	
	отношение эффективностей ООО «Форте Тревел» : ООО «Лена Тур»				
1	1 : 1,12	1,1 : 1	1,2 : 1	1 : 1,3	0,40 (0,60)
2	1, 1 : 1	1,2 : 1	1 : 1,3	1,2 : 1	0,45 (0,55)
3	1 : 1,14	1 : 1,1	1,2 : 1	1,1 : 1	0,30 (0,70)
4	1,3 : 1	1 : 1,15	1 : 1,2	1,15 : 1	0,42 (0,58)
5	1,25 : 1	1 : 1,12	1,13 : 1	1,2 : 1	0,20 (0,80)
6	1, 4 : 1,1	1 : 1,3	1,2 : 1	1,1 : 1	0,43 (0,57)
7	1 : 1,12	1,1 : 1	1,2 : 1	1 : 1,3	0,40 (0,60)
8	1,2 : 1	1,14 : 1	1 : 1,25	1 : 1,1	0,80 (0,20)
9	1 : 1,15	1 : 1,2	1,5 : 1	1 : 1,2	0,47 (0,53)
10	1,4 : 1	1 : 1,3	1,1 : 1	1,2 : 1	0,40 (0,60)

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

Вариант 1. Рассмотрим на примере турфирмы «Форте Тревел» и ее наиболее сильного конкурента ООО «Лена Тур» использование бенчмаркинга для повышения эффективности деятельности турфирмы «Форте Тревел» с учетом процессного подхода и всей стоимостной цепочки (цепочки ценностей) [37, 48, 52, 69]. На рисунке 6.7 приведены схемы основных процессов, реализуемых турфирмами ООО «Форте Тревел» и ООО «Лена Тур» с целью оказания услуг туристам, а также указан конечный результат деятельности данных организации, выраженный в доле рынка.

Для каждого отдельного процесса данных турфирм указаны отношения их эффективностей, установленных на основе, например, трудоемкостей этих процессов, затрат на их осуществление или других показателей. Эти отношения эффективностей проставлены на рис. 6.7 между цепочками процессов. Например, отношение эффективности процесса «формирование тура» ООО «Форте Тревел» к эффективности процесса ООО «Лена Тур» можно выразить как $1 : 1,1$, т.е. доля данного процесса ООО «Форте Тревел» составит $1 : (1 + 1,1) = 0,48$, а доля процесса ООО «Лена Тур» — $1,1 : (1 + 1,1) = 0,52$. Аналогичные

доли по эффективности отдельных процессов данных турфирм приведены в табл. 6.8.

Необходимо рассмотреть всю цепочку процессов каждой из рассматриваемых организаций совместно с конечным результатом их деятельности — занимаемой долей рынка. На основе данных табл. 6.9 можно определить общую долю рынка с учетом эффективности всех отдельных процессов рассматриваемых организаций.

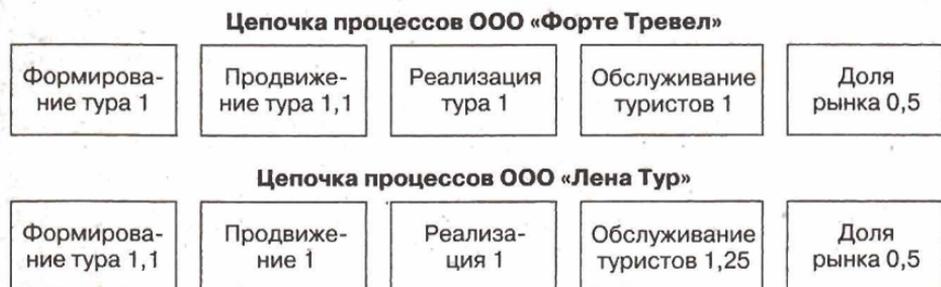


Рис. 6.7. Схемы процессов, реализуемых турфирмами ООО «Форте Тревел» и ООО «Лена Тур», и занимаемые ими доли рынка

Таблица 6.8

Процессы турфирм и показатели их эффективности

Турфирма	Процессы				Доля рынка (ДР)	Общая доля рынка с учетом всех процессов (ОДР)
	форми- рование тура	продви- жение тура	реали- зация тура	обслужи- вание ту- ристов во время тура		
	доля процесса по эффективности					
ООО «Форте Тревел»	0,48	0,52	0,50	0,44	0,5	0,4765
ООО «Лена Тур»	0,52	0,48	0,50	0,56	0,5	0,5235

Определим общую эффективность (Ξ) всех процессов для рассматриваемых организаций ООО «Форте Тревел» и ООО «Лена Тур», считая, что каждый процесс вносит одинаковый вклад в конечный ре-

зультат деятельности организаций (т.е. вклад каждого из четырех процессов составляет 0,25) как

$$\text{Э ООО «Форте Тревел»} = 0,25 \times 0,48 + 0,25 \times 0,52 + 0,25 \times 0,5 + 0,25 \times 0,44 = 0,485.$$

$$\text{Э ООО «Лена Тур»} = 0,25 \times 0,52 + 0,25 \times 0,48 + 0,25 \times 0,5 + 0,25 \times 0,56 = 0,515.$$

$$\text{Отношение Э ООО «Форте Тревел» : Э ООО «Лена Тур»} = 0,485 : 0,515 = 0,942 = 0,942 : 1.$$

Тогда с учетом всей стоимостной цепочки общие доли рынка (ОДР) рассматриваемых организаций составят

$$\text{ОДР ООО «Форте Тревел»} = 0,5 \times \text{ДР ООО «Форте Тревел»} + 0,5 \times \text{Э ООО «Форте Тревел»} = 0,5 \times 0,5 + 0,5 \times 0,485 = 0,4925.$$

$$\text{ОДР ООО «Лена Тур»} = 0,5 \times \text{ДР ООО «Лена Тур»} + 0,5 \times \text{Э ООО «Лена Тур»} = 0,5 \times 0,5 + 0,5 \times 0,515 = 0,5075.$$

Турфирма ООО «Форте Тревел», выявив наиболее слабое звено в своей цепочке ценностей по отношению к конкуренту ООО «Лена Тур», которым является процесс обслуживание туристов во время тура, разработала меры по улучшению качества обслуживания туристов. В результате отношения долей эффективности этого процесса у турфирм поменялось на обратное, т.е. для ООО «Форте Тревел» она составила 0,56, а у ООО «Лена Тур» — 0,44. В результате с учетом всей стоимостной цепочки «общие доли рынка» рассматриваемых организаций составили соответственно ОДР ООО «Форте Тревел» = 0,5075 и ОДР ООО «Лена Тур» = 0,4925.

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. Используя таблицы, аналогичные табл. 6.9 и 6.10, оставляя в них веса этапов по стоимости и по качеству, определить оценки потребителями этих этапов и взвешенные оценки для оцениваемой организации и главного конкурента.
2. Рассчитать оценки удовлетворенности потребителей всем процессом обслуживания по цене и качеству для данных организаций.
3. Установить наиболее узкие места в обслуживании по цене и качеству.
4. Предложить меры по улучшению обслуживания по цене и качеству для оцениваемой организации по отношению к главному конкуренту.

5. Рассчитать уровни удовлетворенности потребителей стоимостью и качеством обслуживания оцениваемой организации по отношению к главному конкуренту до и после внедрения новшеств и отразить эти расчеты в таблице, аналогичной табл. 6.11.
6. Сделать заключение об эффективности предлагаемых мер по улучшению обслуживания потребителей.

Вариант 2. Рассмотрим использование бенчмаркинга для разработки мер по улучшению процесса обслуживания туристов. Проводится анализ потребительской ценности услуг туристической организации и конкурентов на основе собранной информации об их качестве и стоимости с применением опросов потребителей и (или) экспертных методов. Анализ проводится в следующей последовательности:

- 1) оценка рыночного качества услуг для анализируемой организации и главного конкурента путем экспертной оценки показателей качества услуг, их веса (значимости показателей) по выбранной балльной шкале, нахождения взвешенной оценки по каждому показателю и суммарной оценки по всем рассматриваемым показателям. Решается также вопрос о преимуществах и слабых сторонах показателей качества с точки зрения потребителей (табл. 6.9);
- 2) оценка рыночной цены услуги проводится аналогично оценке рыночного качества, но вместо показателей качества фигурируют показатели цены (табл. 6.10);
- 3) устанавливаются наименьшие уровни удовлетворенности ценой и качеством обслуживания по рассматриваемым этапам для туристической организации по отношению к главному конкуренту;
- 4) предлагаются меры по улучшению качества обслуживания и снижения цены обслуживания;
- 5) определяется изменение уровня удовлетворенности качеством и ценой обслуживания после внесения изменений в деятельность организации и делается вывод об их эффективности.

Организация «Х-тур», по мнению специалистов, имеет преимущество перед главным конкурентом, но руководство организации желает усилить это преимущество.

Пусть на основе опросов экспертов (туристов) о качестве обслуживания и его цене для основных этапов обслуживания туристов организации «Х-тур» и ее главного конкурента определены (табл. 6.9, 6.10):

- вес (значимость) этапа обслуживания по качеству обслуживания и цене (в %);
- фактическое значение качества обслуживания и его цены по рассматриваемым этапам;
- взвешенные оценки качества обслуживания и его цены по рассматриваемым этапам;
- удовлетворенность потребителей обслуживанием по качеству и по цене в целом по «Х-тур» и ее главному конкуренту.

Таблица 6.9

**Оценка туристами стоимости и качества обслуживания
организацией «Х-тур»**

Этап процесса обслуживания туриста	Вес этапа по стоимости, %	Оценка этапа туристами по стоимости и качеству, баллы		Взвешенная оценка стоимости, баллы × %	Взвешенная оценка качеству, баллы × %
		по стоимости	по качеству		
Подготовка к поездке	5	8	8	40	40
Время совершения поездки:					
транспорт	25	8	8	200	200
гостиница	20	8	6	160	120
экскурсионная программа	15	8	8	120	120
питание	30	8	7	240	210
Завершение поездки	5	6	6	30	30
Сумма	100			790	720
Удовлетворенность обслуживанием по цене				7,9	
Удовлетворенность обслуживанием по качеству					7,2

**Оценка туристами стоимости и качества
обслуживания главным конкурентом**

Этап процесса обслуживания туриста	Вес этапа по стоимости, %	Оценка этапа туристами по стоимости и качеству, баллы		Взвешенная оценка стоимости, баллы × %	Взвешенная оценка качеству, баллы × %
		по стоимости	по качеству		
Подготовка к поездке	5	7	8	35	40
Время совершения поездки:					
транспорт	25	6	6	150	150
гостиница	20	8	6	160	120
экскурсионная программа	15	6	7	90	105
питание	30	8	7	240	210
Завершение поездки	5	5	5	25	25
Сумма	100			700	650
Удовлетворенность обслуживанием по цене				7,0	
Удовлетворенность обслуживанием по качеству					6,5

По данным табл. 6.9—6.11 можно сделать следующие выводы:

- 1) имеется существенное несоответствие для «Х-тур» по взвешенным оценкам по стоимости по гостинице (160 баллов) и по качеству (120 баллов), а по питанию с соответствующими оценками — 240 баллов и 210 баллов. Аналогичные оценки по остальным этапам обслуживания, как в части стоимости, так и в части качества, оказываются одинаковыми;
- 2) полностью совпадающая картина наблюдается у конкурента по тем же этапам (гостиница и питание) и с теми же взвешенными оценками. В то же время по этапу подготовки к поездке и по экскурсионной программе у конкурента имеется небольшое превышение оценок по качеству над оцен-

ками по стоимости; остальные оценки оказываются совпадающими;

- 3) итоговая взвешенная оценка по стоимости для «Х-тур» составила 790 баллов, а по качеству — 720 баллов, а для конкурента соответственно 700 и 650 баллов, т.е. как для «Х-тур», так и для конкурента взвешенные оценки по стоимости превышают взвешенные оценки по качеству. Этот факт говорит о недостаточной удовлетворенности потребителей качеством обслуживания у данных организаций.

На основе полученных данных в табл. 6.9, 6.10 определяют следующие характеристики (табл. 6.11):

- уровень удовлетворенности потребителей ценой и качеством обслуживания по отношению к главному конкуренту по этапам обслуживания и в целом для «Х-тур»;
- этапы, где наблюдается более низкий уровень удовлетворенность потребителей по цене и качеству обслуживания и которые вносят наибольший вклад в суммарную оценку удовлетворенности обслуживанием (как правило, это этапы, связанные с проживанием туристов в гостинице и предоставлением им питания);
- меры по улучшению конкурентоспособности организации «Х-тур».

Таблица 6.11

Уровень удовлетворенности потребителей стоимостью и качеством обслуживания «Х-тур» до и после внедрения новшеств

Этап процесса обслуживания туриста	Отношение взвешенных оценок «Х-тур»/конкурент			
	до внедрения новшеств		после внедрения новшеств	
	оценки потребителями		оценки экспертами	
	по стоимости	по качеству	по стоимости	по качеству
Подготовка к поездке	1,14	1,00	1,14	1,00
Время совершения поездки:				
транспорт	1,33	1,33	1,33	1,33
гостиница	1,00	1,00	1,00	1,50
экскурсионная программа	1,33	1,14	1,33	1,14
питание	1,00	1,00	1,00	1,40

Этап процесса обслуживания туриста	Отношение взвешенных оценок «Х-тур»/конкурент			
	до внедрения новшеств		после внедрения новшеств	
	оценки потребителями		оценки экспертами	
	по стоимости	по качеству	по стоимости	по качеству
Завершение путешествия	1,20	1,20	1,20	1,20
Уровень удовлетворенности обслуживанием по стоимости	1,13		1,13	
Уровень удовлетворенности обслуживанием по качеству		1,11		1,31

Совместным обсуждением с экспертами организация «Х-тур» приняла следующие решения:

- расторгнуть контракт с используемой гостиницей и рестораном при ней;
- заключить контракт с гостиницей, оказывающей потребителям гарантию качества обслуживания (если потребитель не получает качественного обслуживания, то он имеет право вообще не оплачивать проживание в гостинице) и предоставляющей более качественное питание в ресторане при этой же гостинице.

В результате внедрения этих предложений в «Х-тур», по мнению экспертов, существенно улучшатся оценки по качеству гостиницы (с 6 до 8,4 балла) и питания (с 7 до 9,8 балла); повысится уровень удовлетворенности потребителей качеством обслуживания (с 1,00 до 1,50 — по гостинице и с 1,00 до 1,40 — по питанию). В целом по всем этапам обслуживания повысится уровень удовлетворенности потребителей качеством обслуживания с 1,11 до 1,31. Введение в используемой гостинице гарантий качества будет способствовать привлечению дополнительного контингента туристов и удержанию постоянных клиентов «Х-тур». Предполагается, что в течение двух последующих лет после внедрения новшества приток туристов увеличится на 20%, что существенно повысит прибыльность организации «Х-тур».

БАЗОВЫЕ КОНЦЕПЦИИ ВСЕОБЩЕГО УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ (TQM), НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРЕМИЙ ПО КАЧЕСТВУ, «ШЕСТЬ СИГМ»

7.1. КОНЦЕПЦИЯ ВСЕОБЩЕГО УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

Фундаментом всеобщего управления качеством являются основополагающие идеи в этой области управления, сформулированные Э. Демингом, Д. Джураном и Ф. Кросби, которые учитывали происходящую переориентацию рынка производителя на рынок потребителя.

Всеобщее управление качеством (TQM) — это система управления, сфокусированная на людях, цель которой — постоянное повышение степени удовлетворения потребителей при постоянном снижении реальных затрат. TQM — это подход на основе всей системы (а не отдельных участков или программ) и интегральная часть стратегии высшего уровня; оно работает горизонтально, охватывая функции и подразделения, привлекая всех сотрудников сверху вниз и выходя за традиционные границы, чтобы включить в общую сеть и цепь поставок, и цепь потребителя. В TQM большое внимание уделяется овладению политикой постоянных изменений и ее адаптации, так как эти составляющие считаются мощными рычагами, в значительной степени влияющими на успех организации [70].

Концепция TQM включает следующие базовые управленческие принципы:

- сфокусированность на потребителях и других заинтересованных сторонах;
- ориентация на процесс;
- постоянное совершенствование и обучение;
- наделение сотрудников полномочиями и командная работа;
- управление на основе фактов;
- масштабное лидерство, в котором всеобщее качество рассматривается как стратегический информационный актив [33, 47, 70].

Перечислим следующие основные черты TQM:

- 1) интеграция усилий и участие в задаче обеспечения качества сотрудников всех иерархических уровней, т.е. и руководителей, и подчиненных;
- 2) осознание и руководителями, и исполнителями того, что качество — задача всех сотрудников, а не какого-либо специального подразделения;
- 3) деятельность в соответствии с жизненным циклом продукта;
- 4) постоянное повышение квалификации, обучение, переподготовка всех сотрудников;
- 5) учет общечеловеческих и социальных компонентов в работе, понимание того, что основой качества является качество труда, которое определяется не столько техникой и технологией, сколько мотивацией сотрудников на качественный труд;
- 6) структурирование деятельности, т.е. разбивка ее на взаимосвязанные технологические процессы, операции, переходы;
- 7) каждое последующее звено в технологической цепочке рассматривается как потребитель («внутренний потребитель»);
- 8) осознание всеми сотрудниками того, что целью процессов является выполнение требований потребителя, как внутреннего, так и внешнего;
- 9) закрепление пожелания потребителя как меры качества;
- 10) постоянное улучшение всех без исключения процессов на предприятии;
- 11) постоянное применение всеми сотрудниками новых технологий и методов обеспечения качества;
- 12) инжиниринг качества, т.е. организация разработки продуктов на основе учета требований потребителей;
- 13) тщательный учет и анализ затрат на дефектную продукцию и услуги;
- 14) в управлении основной упор делается на предупредительные меры, предотвращающие дефекты;
- 15) командная работа и ответственность менеджеров;
- 16) особые обязательства высшего управленческого персонала по руководству предприятием (лидерство в области качества);
- 17) осознание высшим руководством организации задачи повышения качества как цели предпринимательства;
- 18) сосредоточение усилий высшего руководства организации на создании стратегии предпринимательства и корпоративной культуры [47].

Проблемы качества в сфере услуг отличаются от производственных проблем. В данной сфере ключевыми аспектами системы обеспечения качества являются работники, информационные технологии, работа с жалобами, четкая формулировка критериев качества услуг [70].

Потребители оценивают услуги по отношению к ним персонала, участвующего в обслуживании. Исследования в этой области показали, что персонал, удовлетворенный своей работой, обеспечивает и высокую удовлетворенность потребителей услуг.

Умелое использование информационных технологий в области услуг, связанное с возрастанием объема информации по обработке запросов потребителей, обеспечивает за счет высокого качества обслуживания конкурентные преимущества организациям.

Необходима постоянная и кропотливая работа по удовлетворению жалоб клиентов, так как она в значительной степени способствует удержанию постоянных потребителей и привлечению новых.

Знание основных критериев качества и их связи с потребительской удовлетворенностью позволяет организациям сервиса устанавливать как общие цели бизнеса в области качества, так и цели по отдельным подразделениям.

Отмеченные особенности сферы услуг должны отражаться во всех основных процессах организаций сервиса и служить основой при внедрении системы TQM.

7.2. НАЦИОНАЛЬНЫЕ ПРЕМИИ ПО КАЧЕСТВУ И САМООЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ НА ОСНОВЕ КРИТЕРИЕВ ПРЕМИЙ ПО КАЧЕСТВУ

Практическое воплощение, реализация и дальнейшее развитие основных положений TQM нашло в национальных премиях по качеству. В настоящее время требования ИСО 9000:2000 уже недостаточны для оценки деятельности многих передовых организаций, так как они отражают минимальные требования к системам качества. Поэтому работу по качеству этих организаций нужно оценивать по более жестким критериям, например, по критериям национальных премий по качеству, которые направлены на достижение превосходства и конкурентоспособности их товаров и услуг.

Среди национальных премий по качеству можно отметить премию Деминга в Японии (1951 г.), премию М. Болдридж (1987 г.), Европейскую (1992 г.) и Российскую премии (1996 г.), премию Содружества Независимых Государств за достижения в области качества продукции и услуг (2005 г.).

Все эти премии по качеству рассматривают деятельность организаций примерно с одинаковых позиций. Деятельность организаций оценивается в баллах (или в процентах) по совокупности ее достижений по ряду направлений. При этом более крупное деление осуществляется по двум аспектам деятельности: возможности организации и результаты ее деятельности. В рамках этих двух аспектов имеется ряд более мелких блоков, которые также подлежат оценке. При достижении предприятием установленных критериев по отдельным блокам ему присуждается максимальный балл. В противном случае балл будет ниже максимального. Например, для Российской премии по качеству максимальная оценка возможностей предприятия соответствует 550 баллам, а его результатов — 450 баллам. При этом возможности предприятия оцениваются по сумме баллов по следующим блокам:

- роль руководства в организации работ (100 баллов);
- использование потенциала работников (120 баллов);
- планирование в области качества (100 баллов);
- рациональное использование ресурсов (100 баллов);
- управление технологическими процессами выполнения работ (130 баллов).

В свою очередь результаты работы предприятия оцениваются по следующим блокам:

- удовлетворенность персонала работой (90 баллов);
- удовлетворенность потребителей (180 баллов);
- влияние предприятия на общество (60 баллов);
- результаты работы предприятия (120 баллов).

Критерии Российской премии и премии Содружества Независимых Государств по качеству позволяют производить самооценку деятельности любой организации в области качества, в том числе и для определения такого факта, как удаленность от требований критериев данных премий.

7.3. КОНЦЕПЦИЯ «ШЕСТЬ СИГМ»

Термин «Шесть сигм» (сигма — среднее квадратическое отклонение, используемое в математической статистике для измерения отклонений параметра от среднего значения) означает, что наблюдаемый параметр может выйти за пределы плюс-минус шесть сигм три—четыре раза на миллион измерений.

В настоящее время концепция «Шесть сигм» представляет собой разновидность совершенствования бизнеса, основная цель которого заключается в нахождении и устранении причин брака и ошибок

в производственных и сервисных процессах, основываясь на результатах, особо важных для потребителей, а также на четких финансовых показателях доходности организации. Эта концепция использует базовые и передовые методы повышения качества за счет командной работы, члены которой применяют современные методы контроля и принимают решения, основанные на фактах.

Концепция «Шесть сигм» базируется на ряде следующих ключевых положений [70]:

- 1) установление ключевых бизнес-процессов и потребительских требований в составе стратегических целей организации;
- 2) назначение ответственных менеджеров за проекты, которые должны оказывать поддержку командным видам деятельности, помогать снижать или устранять сопротивление изменениям и предоставлять командам необходимые ресурсы;
- 3) использование показателя число ошибок (брака) на миллион случаев для всех структурных подразделений организации;
- 4) определение параметров процессов, отражающих результаты бизнеса и стимулирующих и обеспечивающих ответственность исполнителей;
- 5) организация широкомасштабного обучения персонала, направленного на обеспечение командной работы, целью которой является повышение рентабельности, сокращение общего временного производственного цикла, освобождение от нерентабельных видов деятельности;
- 6) организация подготовки высококвалифицированных специалистов по совершенствованию процессов (так называемых «зеленых поясов», «черных поясов»), которые умеют применять инструменты совершенствования и лидировать в командах;
- 7) постоянное обновление и усложнение общих целей организации и целей подразделений при совершенствовании деятельности.

Концепция «Шесть сигм» использует множество фундаментальных положений, относящихся к всеобщему управлению качеством (TQM), и прежде всего совершенствование деятельности организации за счет использования командной работы («выигрываем вместе») и процессного подхода.

В то же время «Шесть сигм» не является просто новой комбинацией прежних подходов к качеству и традиционных концепций все-

общего управления качеством, а имеет свои отличительные черты, которые включают следующие аспекты:

- за «Шесть сигм» отвечают руководители конкретных программ бизнеса, а в TQM качества добиваются за счет делегирования полномочий и командной работы;
- все проекты в «Шести сигмах» имеют межфункциональное назначение, а в TQM проекты относятся к конкретной функции, процессу или рабочему месту;
- при совершенствовании деятельности «Шесть сигм» использует отточенный инструментарий и отработанную методологию решения проблем (используется цикл DMAIC: Define — постановка проблемы, Measure — измерение, Analyze — анализ, Improve — улучшение, Control — контроль), а в TQM ограничиваются простым инструментарием и подходами к совершенствованию деятельности;
- в «Шести сигмах» соизмеряют проекты, направленные на совершенствование деятельности с финансовыми результатами, а в TQM мало уделяют внимание финансовым результатам.

Имеются определенные трудности использования «Шести сигм» в области услуг. Эти трудности те же, что и были отмечены при использовании TQM, но к ним добавляется еще более значительная трудность, связанная с необходимостью измерения показателей процессов. Несмотря на эти трудности, «Шесть сигм» начинает широко использоваться в сервисных организациях.

7.4. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

ЗАДАНИЕ 52

Изучите основные этапы развития менеджмента качества [47, 66].

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

На рисунке 7.1 представлены этапы развития менеджмента качества (башня качества) применительно к производству. Приведенные направления менеджмента применительно к производству могут использоваться и в туризме, например при производстве сувениров или кулинарной продукции.

В фундаменте менеджмента качества находятся следующие составляющие:

- стандартизация, которая способствует единообразию выпускаемой продукции, требований к ней, процессам, организациям;

- метрология, которая позволяет с использованием определенных средств измерять качество продукции, процессов, работы персонала;
- квалиметрия обеспечивает определение номенклатуры и количественных значений показателей качества продукции;
- взаимозаменяемость обеспечивает замену объекта, персонала на аналогичные.

Социальный менеджмент Цель: обеспечить социальное партнерство в обществе
Экологический менеджмент Цель: обеспечить экологическую безопасность потребления
Планирование качества Цель: обеспечить полное удовлетворение потребностей клиентов
Обеспечение качества Цель: обеспечить качество труда в организации
Управление процессами Цель: увеличить выход годной продукции
Контроль качества Цель: не допустить негодные изделия к потребителю
Фундамент башни качества Стандартизация, метрология, квалиметрия, взаимозаменяемость

Рис. 7.1. Этапы развития менеджмента качества

Этажи башни качества включают следующие характеристики:

- 1) контроль качества позволяет осуществить отбраковку годных изделий от бракованных (т.е. не соответствующих стандартам) и обеспечить поставку только годных изделий потребителю;
- 2) управление процессами позволяет контролировать последовательные операции при изготовлении изделия, т.е. осуществлять контроль технологического процесса изготовления изделий и обеспечить увеличение выхода годных изделий этого процесса;
- 3) обеспечение качества позволяет обеспечить качественный труд персонала за счет качественного менеджмента на всех уровнях управления;

- 4) планирование качества позволяет за счет внедрения современных систем менеджмента качества обеспечить наиболее полное удовлетворение запросов потребителей;
- 5) экологический менеджмент позволяет не только удовлетворить потребности потребителей, но и чтобы продукция и производственный процесс были экологически чистыми;
- 6) социальный менеджмент направлен не только на то, чтобы продукт и его производство были экологически чистыми, но и социально безопасными.

Современная организация, занимаясь управлением качества продукции или оказанием услуг, может использовать методы, характерные в той или иной степени для всех этажей башни качества.

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. Достроить недостающие этажи башни качества применительно к услугам туризма на основе данных, отраженных на рис 7.1, а также с привлечением источников, приведенных в данном издании.

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

Рассмотрим пример построения аналогичной башни качества, но применительно к услугам туризма. В фундаменте башни качества будут находиться законодательные и нормативные документы, касающиеся стандартизации, метрологии, квалиметрии и взаимозаменяемости в области услуг туризма, процессов предоставления данных услуг, организаций туризма, систем менеджмента качества, возможных для использования в данной области.

Первый этаж башни качества, касающийся контроля качества, должен раскрывать методы, позволяющие контролировать качество и безопасность услуг туризма до и после процесса их оказания. Общие вопросы определения состава номенклатуры показателей качества и безопасности услуг, классификации методов контроля и оценки показателей качества услуг приведены в ГОСТ Р 52113-2003 «Услуги населению. Номенклатура показателей качества». Согласно ГОСТ Р 50644-94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Требования по обеспечению безопасности туристов и экскурсантов», контроль безопасности обслуживания туристов осуществляется с использованием следующих методов: визуального, с использованием средств измерений, социологических исследований, аналитического на основе имеющейся документации. Согласно ГОСТ Р 50764-95 «Услуги общественного питания. Общие требования», для контроля качества услуг

общественного питания используются методы: аналитические (физико-химические, микробиологические, медико-биологические), экспертные (органолептические) и социологические.

Второй этап башни качества применительно к услугам трудно реализовать, так как в процессе обслуживания участвует сам клиент, и если он не удовлетворен обслуживанием, то это недовольство он может выразить в жалобе на плохое обслуживание или поделиться впечатлением об обслуживании вне организации. Но по правилу Парето с жалобами обращаются не более 20% клиентов. Иногда для контроля качества процесса обслуживания внедряют специальных контролеров качества, которые могут оценить выполнение отдельных этапов обслуживания клиентов персоналом. Но их контроль — это не контроль клиентов и результаты его могут быть использованы только для улучшения последующей деятельности организации.

Можно разработать в организации программу контроля качества, как это предлагают А.Л. Лесник и А.В. Чернышев [58], включающую: а) определение масштабов измерения качества; б) постановку вопросов для клиентов; в) контроль, действия, оценку. Но этот подход ничем не отличается от подхода, рассматриваемого в первом этаже башни качества, т.е. корректирующие действия осуществляются уже после выявления недостатков в процессе. Поэтому первые два этажа башни качества в области услуг могут быть объединены в один этаж, который может быть назван как «контроль качества услуг и процесса обслуживания» и основная цель этого этажа состоит в повышении удовлетворенности клиентов обслуживанием.

В результате фундамент башни качества и ее первый этаж могут быть представлены так, как они отражены на рис. 7.2.



Рис. 7.2. Фундамент и первый этаж башни качества услуг туризма

ЗАДАНИЕ 53

Изучите модель создания ценности, ориентированной на потребителя [37].

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Опыт многих организаций в мире показывает, что ориентация на потребителей более выгодна, чем ориентация на прибыль. С этих позиций рассмотрим современную модель создания ценности (рис. 7.3), которая отражает опыт передовых организаций в области качества [37]. Данная модель является обобщающей для всех выше рассмотренных концепций управления качеством. Она показывает, что постоянное совершенствование деятельности организации и предоставление потребителям более высокой ценности продукта способствует удовлетворению потребностей потребителей и приводит к увеличению доли рынка и росту прибыли организации.

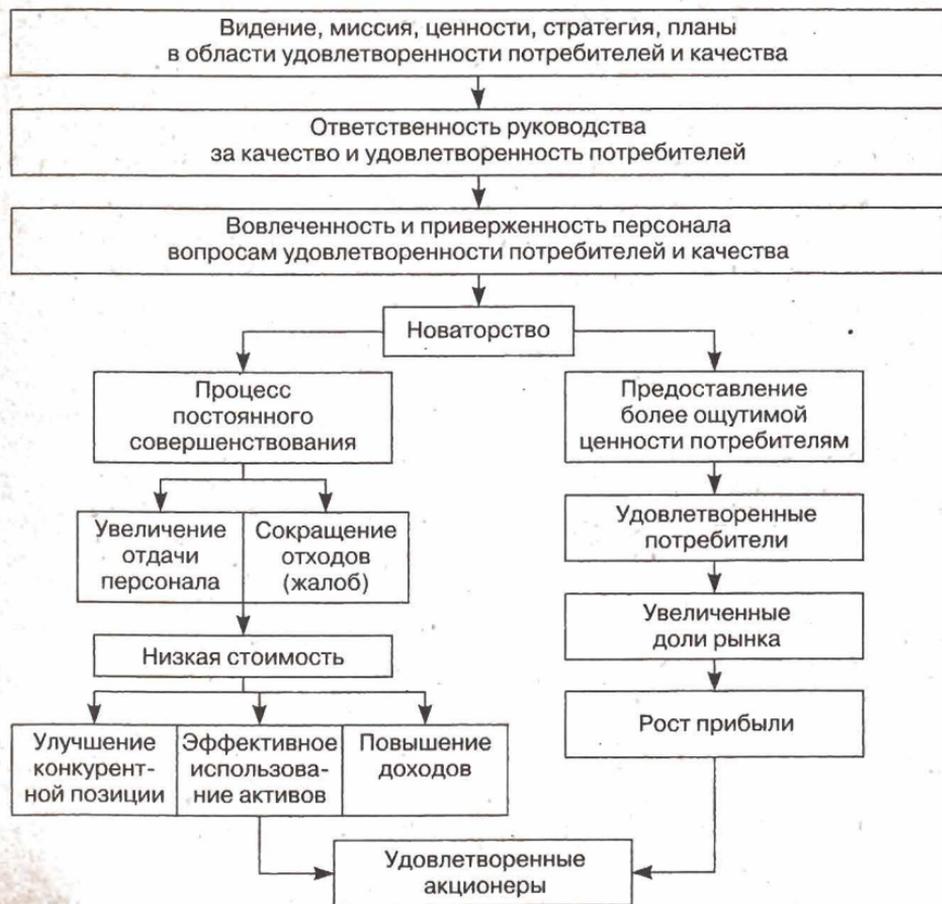


Рис. 7.3. Модель создания ценности (новая модель управления)

Перенесенные основные положения новой модели управления на сферу услуг могут быть сформулированы следующим образом.

1. Услуги, которые превосходят запросы потребителя, имеют большую ценность для потребителя, чем услуги конкурентов. Все больше потребителей склонны платить за такое качество, а это увеличивает долю рынка и доходы.
2. Меньшие затраты и большая производительность приводят к снижению себестоимости, что в свою очередь улучшает прибыли, использование активов и дает конкурентное преимущество.
3. Более высокие доходы и более убедительные прибыли, лучшее использование активов и конкурентное преимущество улучшают финансовый результат, что способствует удовлетворенности акционеров.

Использование новой модели управления способствует достижению подобных результатов путем ориентации всей организации на потребителя и совершенствование процессов, которые ведут к его удовлетворению.

В упрощенном варианте ключевые элементы рассматриваемой модели и их взаимосвязи представлены на рис. 7.4.



Рис. 7.4. Ключевые элементы новой модели

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. Раскрыть содержание остальных ключевых элементов новой модели (рис. 7.5), изучив дополнительную литературу.
2. Обсудить собранные материалы и выбрать наиболее оптимальные варианты содержания элементов модели (при групповой работе).

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

Руководство должно обеспечить системный подход к планированию стратегического развития организации в области удовлетворенности потребителей и качества и способствовать реализации данных планов. С этой целью оно должно создать систему стратегического планирования, в рамках которой должны разрабатываться *прогнозы, видение, миссия, цели и стратегия организации* в области качества. Реализация стратегии должна осуществляться на основе постановки задач в области качества, определения политики организации, разработки системы долгосрочных, среднесрочных и оперативных планов, программ, проектов, бизнес-планов и процедур.

Прогнозы на долгосрочную перспективу позволят организации определить свою потенциальную конкурентоспособность за счет ориентации на потребителей и улучшения качества.

Видение организации — желаемое состояние организации в будущем и маршрут движения в будущее в соответствии с поставленными долгосрочными целями в области удовлетворенности потребителей и улучшения качества.

Миссия организации — это представление организацией своего предназначения в обществе. Миссия определяет положение и бизнес организации в текущий момент. Миссия указывает на то, как будут реализовываться в текущей деятельности стратегические установки организации в области удовлетворенности потребителей и улучшения качества.

Цели организации — конкретизация стратегического видения и миссии организации в области качества в форме, доступной для управления процессом их реализации.

Стратегия организации — генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели организации в области удовлетворенности потребителей и улучшения качества.

Задачи организации — конкретные, привязанные к определенным срокам результаты, которых организация намерена добиться в ходе реализации своих более широких целей

Политика организации — совокупность конкретных правил и организационных действий, направленных на достижение поставленных целей. В политике должны найти отражение ценности и ценностные ориентации, которых придерживается организация. Она предназначена для сохранения постоянства целей, чтобы избежать

принятия близоруких решений, основанных на требованиях данного момента.

Система планов по реализации стратегии. Эта система включает в себя долгосрочные (с горизонтом планирования более пяти лет), среднесрочные (с горизонтом планирования до пяти лет) и оперативные планы (горизонтом планирования до одного года) по реализации стратегии в области удовлетворенности потребителей и улучшения качества.

Программа — комплекс мер, направленных на реализацию выбранной стратегии или стратегической задачи в области качества, сбалансированных по срокам, исполнителям и ресурсам.

Проект — уникальный процесс, состоящий из совокупности скоординированной и управляемой деятельности с начальной и конечной датами, предпринятый для достижения цели, соответствующей конкретным требованиям, включающий ограничения сроков, стоимости и ресурсов.

Бизнес-план — документ, описывающий цели организации, пути достижения целей и их последствия для организации.

Процедура представляет собой систему последовательных шагов или методов, которые подробно описывают, как должен выполняться определенный процесс (задача или работа).

ЗАДАНИЕ 54

Оцените деятельность организации на основе критериев премии Содружества Независимых Государств за достижения в области качества продукции и услуг [6].

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Рассматриваемая премия незначительно отличается от премии Правительства РФ в области качества, но расширяет рыночные возможности предприятий, получивших данную премию. Модель премии представлена на рис. 7.5, а критерии, на основе которых рассматривается возможность присуждения претендентам премии, приведены в табл. 7.1. Участие организаций в конкурсе добровольное. На участие в конкурсе могут претендовать организации — лауреаты и дипломанты конкурса на соискание премий Правительства РФ в области качества.



Рис. 7.5. Модель премии СНГ

Таблица 7.1

Критерии премии для проведения самооценки деятельности организации «Х-тур», баллы

№ п/п	Критерий, его содержание и составляющие	Максимальная оценка критериев и их составляющих	Самооценка организации «Х-тур»
Критерии, характеризующие возможности организации (1–5)		500	414
1.	Лидирующая роль руководства: определение руководителями предназначения организации; выработка стратегии развития и обеспечение ее реализации; формирование ценностей, необходимых для достижения долгосрочного успеха, и внедрение их с помощью соответствующих мероприятий и личного примера; вовлеченность руководства в деятельность, обеспечивающую развитие и внедрение системы менеджмента организации		
1а	Определение руководителями предназначения организации, стратегии ее развития и ценностей, демонстрация на личных примерах своей приверженности культуре качества	20	10
1б	Вовлечение руководителей в деятельность, обеспечивающую разработку, внедрение и постоянное совершенствование системы менеджмента организации	20	20
1в	Вовлечение руководителей в работу с потребителями, партнерами и представителями общества	20	20

№ п/п	Критерий, его содержание и составляющие	Максимальная оценка критериев и их составляющих	Самооценка организации «Х-тур»
1г	Мотивация, поддержка и поощрение руководителями персонала организации	20	20
1д	Определение и поддержка руководителями перемен в организации	20	20
Итого по п. 1		100	90
2. Политика и стратегия организации в области качества			
Реализация организацией своего предназначения и стратегии развития посредством ориентации на потребности заинтересованных сторон, разработку политики, планов, целей и процессов			
2а	Определение существующих и будущих потребностей и ожиданий заинтересованных сторон для разработки политики и стратегии	16	8
2б	Использование информации, полученной в результате измерений, исследований, познавательной и творческой деятельности для разработки политики и стратегии	16	8
2в	Разработка, анализ и актуализация политики и стратегии	16	8
2г	Развергивание и доведение до сведения персонала политики и стратегии в рамках структуры ключевых процессов	32	16
Итого по п. 2		80	40
3. Персонал			
Управление персоналом, развитие и использование его знаний и потенциала на индивидуальном уровне, на уровне групп и всей организации; планирование видов деятельности в целях претворения в жизнь своей политики и стратегии, а также в целях эффективной реализации своих процессов			
3а	Планирование, управление и улучшение работы с персоналом	18	18
3б	Определение, развитие и поддержка знаний и компетентности персонала	18	18
3в	Вовлечение персонала в деятельность по претворению в жизнь политики и стратегии организации и наделение его полномочиями	18	9
3г	Общение персонала в организации	18	18
3д	Поощрение персонала и забота о нем	18	18
Итого по п. 3		90	81

№ п/п	Критерий, его содержание и составляющие	Максимальная оценка критериев и их составляющих	Самооценка организации «Х-тур»
4.	Партнерство и ресурсы Планирование и управление организацией внутренними ресурсами и своими взаимоотношениями с внешними партнерами в целях претворения в жизнь своей политики и стратегии, а также в целях эффективной реализации своих процессов		
4а	Внешние партнерские связи	18	9
4б	Финансовые ресурсы	18	18
4в	Инфраструктура и материальные ресурсы	18	18
4г	Технологии	18	18
4д	Информация и знания	18	18
Итого по п. 4		90	81
5.	Процессы, осуществляемые организацией Проектирование, осуществление организацией менеджмента процессов и совершенствование их в целях претворения в жизнь своей политики и стратегии, а также полного удовлетворения и создания ценности для своих потребителей и других заинтересованных сторон:		
5а	Систематическое проектирование и менеджмент процессов	28	21
5б	Совершенствование процессов с использованием инноваций в целях полного удовлетворения дополнительных требований потребителей и других заинтересованных сторон	28	21
5в	Проектирование и разработка продукции (услуг) на основе ожиданий потребителей	28	24
5г	Производство, поставка и последующее обслуживание продукции (услуг)	28	28
5д	Менеджмент и улучшение взаимоотношений с потребителями	28	28
Итого по п. 5		140	122
Итого по критериям, характеризующим возможности организации		500	414
6.	Удовлетворенность потребителей качеством продукции (услуг) Результаты, которых добилась организация в отношении удовлетворения интересов внешних потребителей		
6а	Показатели восприятия потребителями организации, качества ее продукции и услуг	150	120

№ п/п	Критерий, его содержание и составляющие	Максимальная оценка критериев и их составляющих	Самооценка организации «Х-тур»
6б	Показатели работы организации по повышению удовлетворенности потребителей	50	30
Итого по п. 6		200	150
7. Удовлетворенность персонала Результаты, которых добилась организация в отношении удовлетворения своего персонала			
7а	Показатели восприятия персоналом своей работы в организации	65	50
7б	Показатели работы организации по повышению удовлетворенности персонала	25	20
Итого по п. 7		90	70
8. Влияние организации на общество Результаты, которых добились организации в отношении удовлетворения интересов общества на местном, национальном и мировом уровнях			
8а	Показатели восприятия обществом деятельности организации	15	10
8б	Показатели работы организации по повышению удовлетворенности общества	45	30
Итого по п. 8		60	40
9. Результаты работы организации Результаты, которых добилась организация в отношении запланированных целей в работе			
9а	Финансовые показатели работы организации	75	60
9б	Качество продукции (услуг) и другие результаты работы организации	75	60
Итого по п. 9		150	120
Итого по критериям, характеризующим результаты работы		500	380
Итого по критериям, характеризующим возможности и результаты работы организации		1000	794

Конкурс на соискание премии осуществляется в два этапа. Все основные работы по организации и проведению первого этапа премии, включая проведение для представителей конкурсантов инструктивно-го семинара, осуществляет ОАО «ВНИИС» (Всероссийский научно-исследовательский институт сертификации). На основе представлен-

ных конкурсантами материалов и результатов обследования ОАО «ВНИИС» готовит и направляет в Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии оценку всех конкурсантов и предложения по претендентам в каждой категории, но не более двух претендентов для участия во втором этапе конкурса.

Организации, вышедшие во второй этап конкурса, представляют в Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии необходимые документы, которое направляет в Бюро по стандартам МГС (Межгосударственный совет по стандартизации, метрологии и сертификации СНГ) материалы организаций, отобранных для участия во втором этапе конкурса премии. Организациям, победившим во втором этапе конкурса, присуждается премия.

Организации на основе критериев премии могут проводить самооценку своей деятельности в области качества и устанавливать, насколько их деятельность отличается от данных критериев, а также планировать и реализовывать мероприятия по улучшению своей деятельности.

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. Установить оцениваемую организацию в области качества, а также провести самооценку по критериям премии как отдельных показателей (табл. 7.1), так и отдельных блоков модели премии и двух направлений оценки, касающихся возможностей и результатов работы организации (табл. 7.2).
2. Учитывая полученные данные, разработать меры по улучшению деятельности рассматриваемой организации.

Таблица 7.2

Критерии премии по блокам модели для проведения самооценки деятельности организации «Х-тур», баллы

№ п/п	Критерий по блокам, его содержание	Максимальная оценка критериев и их составляющих	Самооценка организации «Х-тур»
Критерии, характеризующие возможности организации (1–5)			
1	Лидирующая роль руководства	100	90
2	Политика и стратегия организации в области качества развития	80	40
3	Персонал	90	81
4	Партнерство и ресурсы	90	81
5	Процессы, осуществляемые организацией	140	122

№ п/п	Критерий по блокам, его содержание	Максимальная оценка критериев и их составляющих	Самооценка организации «Х-тур»
Итого по критериям, характеризующим возможности организации		500	414
Критерии, характеризующие результаты работы организации (6–9)			
6	Удовлетворенность потребителей качеством продукции (услуг)	200	150
7	Удовлетворенность персонала	90	70
8	Влияние организации на общество	60	40
9	Результаты работы организации	150	120
Итого по критериям, характеризующим результаты работы (6–9)		500	380
Итого по критериям, характеризующим возможности и результаты работы организации		1000	794

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

Туристическая организация «Х-тур» оценила свою деятельность в области качества предоставляемых услуг на основе критериев премии СНГ по качеству (табл. 7.1). Для наглядности оценки по основным составляющим направлениям оценки и блокам модели премии сведены в табл. 7.2. Анализируя данные табл. 7.1 и 7.2 можно сделать следующие выводы:

- 1) как в целом по критериям, характеризующим возможности организации, так и по критериям, характеризующим результаты работы организации «Х-тур», имеют значения показатели, существенно отличающиеся от эталонных данных премии;
- 2) общее отставание организации «Х-тур» по совокупности критериев от эталонных данных премии составляет 206 баллов (1000 – 794);
- 3) по критериям, характеризующим возможности организации, «Х-тур» отстает от эталонных данных премии на 86 баллов (500 – 414), а по критериям, характеризующим результаты работы организации «Х-тур», это отставание существенно выше и составляет 120 баллов (500 – 380);
- 4) наибольшее отставание от критериев премии наблюдается в «Х-тур» по направлению, характеризующему возможности

- организации, по блоку «Политика и стратегия организации в области качества», которое составляет 40 баллов (80 – 40), а также по блоку «Процессы, осуществляемые организацией» составляет 18 баллов (140 – 122);
- 5) по направлению, характеризующему результаты работы, наибольшее отставание в «Х-тур» характерно для двух блоков «Удовлетворенность потребителей качеством продукции (услуг)» (отставание 50 баллов; 150 – 120) и «Результаты работы организации» (отставание 30 баллов; 150 – 120);
 - 6) при разработке мер по улучшению работы организации «Х-тур» необходимо обратить особое внимание на блоки с наибольшим отставанием от критериев премии, а именно на следующие блоки: «Политика и стратегия организации в области качества», «Удовлетворенность потребителей качеством продукции (услуг)», «Результаты работы организации»;
 - 7) окончательное решение по модернизации деятельности организации «Х-тур» необходимо принимать с учетом отставания по конкретным показателям в отмеченных выше блоках;
 - 8) в блоке «Политика и стратегия организации в области качества» необходимо прежде всего разработать меры по разрыванию и доведению до сведения персонала политики и стратегии в рамках структуры ключевых процессов, так как по данному показателю отставание от критериев премии составляет 16 баллов (32 – 16);
 - 9) в блоке «Удовлетворенность потребителей качеством продукции (услуг)» необходимо особое внимание обратить на показатели восприятия потребителями организации качества ее продукции и услуг, где отставание составляет 30 баллов (150 – 120);
 - 10) в блоке «Результаты работы организации» заслуживают внимания оба показателя: финансовые показатели работы организации и качество продукции (услуг) и другие результаты работы организации, по каждому из которых отставание составляет 15 баллов.

При разработке конкретных мер по улучшению деятельности в области качества необходимо намечаемые мероприятия соизмерять с имеющимися ресурсами организации «Х-тур».

ЗАДАНИЕ 55

Используя результаты самооценки деятельности организаций туризма на основе критериев премии СНГ по качеству, определите их относительную конкурентоспособность [48, 65].

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Результаты самооценки деятельности организаций туризма на основе критериев премии СНГ по качеству могут быть использованы для определения их относительной конкурентоспособности. В данном случае критерии премии СНГ по качеству служат в качестве эталона, с которым могут сравниваться данные самооценки деятельности рассматриваемых организаций. По каждой из рассматриваемых организаций можно сделать заключение относительно достижения или отставания от эталонных критериев премии СНГ. Такое сравнение можно проводить как по отдельным критериям отдельных блоков модели премии СНГ, так и по отдельным показателям, входящим в эти блоки. Подобное сопоставление уже проводилось в задании 53 на примере организации «Х-тур». Теперь задача несколько усложняется, так как дополнительно нужно сопоставить данные самооценки нескольких туристических организаций. Ограничимся данными, касающимися критериев и данных самооценки нескольких туристических организаций по отдельным блокам модели премии СНГ (табл. 7.3).

При ограниченном числе критериев (не более 10–12), по которым необходимо принимать решение, и ограниченном числе сравниваемых туристических организаций (не более 4–5) можно воспользоваться звездобразной диаграммой, которая изображает отдельные критерии, как спицы колеса (рис. 7.6). Значение критериев по блокам модели премии СНГ и показатели самооценки деятельности рассматриваемых туристических организаций наносят на соответствующие лучи диаграммы. В результате сразу проясняется картина относительно достижения или не достижения каждой туристической организацией критериев премии, а также четко и наглядно выявляется относительная конкурентоспособность каждой туристической организации по отношению к остальным организациям.

Таблица 7.3

Критерии по блокам модели премии по качеству и результаты самооценки трех туристических организаций по данным критериям, баллы

№ п/п	Критерий блоков модели премии, его содержание и составляющие	Максимальная оценка критериев по блокам	Самооценка организации «Х-тур»	Самооценка организации «У-тур»	Самооценка организации «Z-тур»
1	Лидирующая роль руководства	100	80	60	70
2	Политика и стратегия организации в области качества	80	80	70	65
3	Персонал	90	85	80	70

№ п/п	Критерий блоков модели премии, его содержание и составляющие	Максимальная оценка критериев по блокам	Самооценка организации «Х-тур»	Самооценка организации «У-тур»	Самооценка организации «Z-тур»
4	Партнерство и ресурсы	90	80	70	65
5	Процессы, осуществляемые организацией	140	120	120	110
6	Удовлетворенность потребителей качеством продукции (услуг)	200	180	170	160
7	Удовлетворенность персонала	90	80	70	65
8	Влияние организации на общество	60	55	50	40
9	Результаты работы организации	150	140	135	120

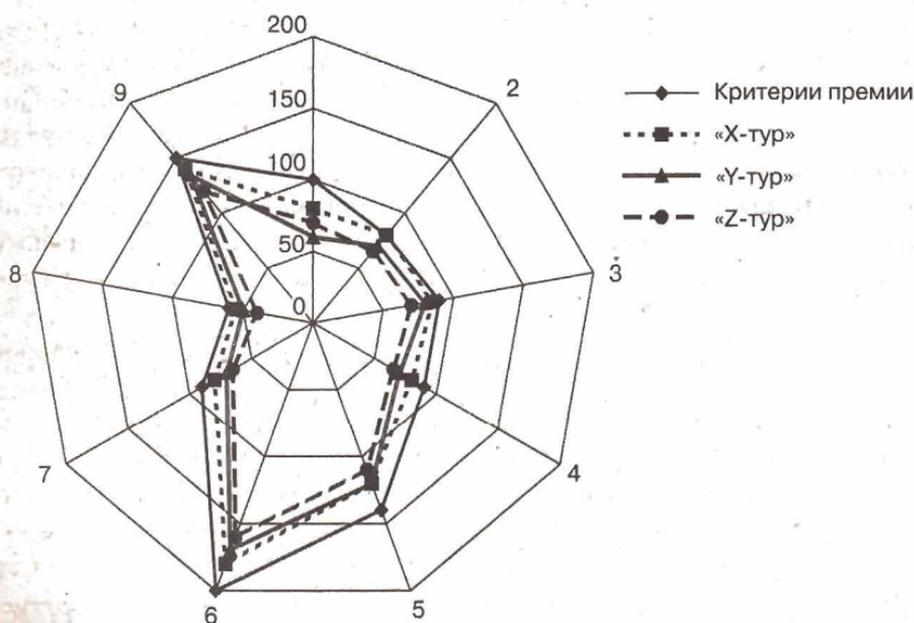


Рис. 7.6. Критерии премии качества и результаты самооценки деятельности организаций «Х-тур», «У-тур» и «Z-тур»

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. Установить оцениваемые организации туризма в области качества.
2. Провести их самооценку по критериям отдельных блоков модели премии по качеству.
3. Используя данные по критериям отдельных блоков модели премии по качеству и результаты самооценки деятельности рассматриваемых организаций, построить звездообразную диаграмму и дать оценку относительной конкурентоспособности выбранных организаций.

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

Результаты самооценки деятельности трех организаций туризма «Х-тур», «У-тур» и «Z-тур» на основе критериев премии СНГ по качеству для определения их относительной конкурентоспособности представлены в табл. 7.3. Данные табл. 7.3 использовались для построения звездообразной диаграммы (рис. 7.6), отображающей критерии премии СНГ, а также показатели самооценки организаций «Х-тур», «У-тур» и «Z-тур».

Анализируя построенную звездообразную диаграмму и данные табл. 7.3, можно утверждать, что по подавляющему большинству показателей блоков модели премии СНГ туристические организации не достигают этой премии. Исключение наблюдается только по блоку 2 «Политика и стратегия организации в области качества», где показатель самооценки (80 баллов) для «Х-тур» совпадает с критерием премии по данному блоку (80 баллов). В результате все многогранники, отображающие показатели самооценки деятельности всех трех туристических организаций, находятся внутри внешнего многогранника, отображающего критерии премии.

Площадь многогранника, отражающего показатели самооценки деятельности организации «Х-тур», полностью охватывает площади многогранников, отражающих показатели самооценки деятельности организаций «У-тур» и «Z-тур», и только по показателю пятого блока многогранники организаций «Х-тур» и «У-тур» соприкасаются. Это говорит о том, что организация «Х-тур» по восьми показателям самооценки превосходит остальные показатели самооценки двух других конкурирующих организаций «У-тур» и «Z-тур», а по показателю пятого блока «Процессы, осуществляемые организацией» организация «Х-тур» имеет одинаковое значение (120) баллов с организацией «У-тур» (120 баллов). На основе этих данных можно считать, что орга-

низация «Х-тур» более конкурентоспособна по отношению к организациям «У-тур» и «Z-тур».

Наиболее значимым конкурентом для организации «Х-тур» является организация «У-тур».

Многогранник показателей организации «У-тур» почти полностью охватывает многогранник показателей организации «Z-тур». Однако по показателю первого блока, характеризующего лидирующую роль руководства, организация «У-тур» отстает от организации «Z-тур» (соответственно 60 и 70 баллов). Поэтому нельзя сделать однозначный вывод о преимущественной конкурентоспособности организации «У-тур» по отношению к «Z-тур».

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

8.1. ПРОБЛЕМА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Проблема оценки эффективности системы управления до сих пор остается одной из самых сложных как в отечественной, так и в зарубежной практике, что связано с отсутствием приемлемой методики оценки и четких критериев измерения эффективности системы управления.

Как отмечается в работе [59], эффективность системы управления — это степень достижения поставленных перед хозяйствующим субъектом целей при минимальных, но необходимых затратах. Для расчета этого критерия могут использоваться показатели: а) мера достижения целей организации, т.е. результативность системы управления. Система целей должна охватывать производственные, научно-технические, экономические и социальные установки. Она может быть представлена в виде «дерева целей»; б) отношение результата к затратам; в) частные показатели эффективности, такие, как эффективность использования основных средств, эффективность использования оборотных средств, эффективность использования трудовых ресурсов и т.д.

Все отмеченное выше относится и к определению эффективности системы менеджмента качества туристической организации.

Остановимся на некоторых отдельных подходах к оценке эффективности действующей системы менеджмента качества туристической организации.

8.2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

ЗАДАНИЕ 56

Оцените эффективность действующей системы менеджмента качества в туристической организации.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Предположим, что основной целью туристической организации является достижение критериев премии СНГ по качеству. Данная цель является разносторонней, распространяющейся на всю производственно-хозяйственную деятельность, эффективное управление персоналом, экономное расходование ресурсов, партнерские отношения с поставщиками; охватывает все основные процессы и результаты работы организации; способствует в большей степени удовлетворению потребностей потребителей за счет лидирующей роли руководства организации в области качества, разработки и реализации политики и стратегии организации; обеспечивает усиление положительного влияния организации на общество и повышение удовлетворенности персонала работой.

Согласно данным табл. 7.1, задания 53 по критериям, характеризующим возможности и результаты работы организации в области качества, общая результирующая оценка составляет 1000 баллов. Если туристическая организация регулярно проводит самооценку своей деятельности по критериям данной премии, то не представляет труда определить, как далеко или близко ее результирующая оценка отстоит от требуемой общей результирующей оценки для присуждения премии (т.е. от $P_{\text{общ. премии}} = 1000$ баллов).

Пусть по результатам самооценки за определенный период деятельность туристической организации в области качества на основе критериев премии СНГ была оценена в $P_{\text{общ. орг}}$ баллов. Тогда можно оценить меру достижения цели организации, т.е. результативность (R), как

$$R = P_{\text{общ. орг}} : P_{\text{общ. премии}} \quad (8.1)$$

Величина R теоретически может изменяться в пределах от 0, когда в организации не предпринимается никаких мер в области качества, до 1, когда деятельность организации в области качества полностью соответствует критериям премии СНГ. На практике любая организация в современных условиях предпринимает определенные усилия в области качества, чтобы не разориться. Поэтому для действующей организации минимальное значение величины R будет отличаться от нуля.

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. Изменив данные в табл. 8.1, провести аналогичные расчеты меры достижения поставленной цели туристической организацией.

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

Рассмотрим оценку результативности действующей системы менеджмента качества на основе определения меры достижения постав-

ленной туристической организацией цели в области качества. Туристическая организация постоянно проводила самооценку своей деятельности на основе критериев Российской премии по качеству. Так как организация организует туры в странах СНГ, то ее основной целью в ближайшее время стало достижение критериев премии СНГ по качеству и, в конечном счете, получение этой премии. Организация провела пересчеты показателей деятельности своей деятельности по основным блокам премии СНГ по качеству. Результаты самооценки деятельности организации в полугодовом разрезе за последние полтора года приведены в табл. 8.1.

Таблица 8.1

Критерии по блокам модели премии СНГ по качеству и результаты самооценки туристической организации по данным критериям, баллы

№ п/п	Критерий блоков модели премии, его содержание и составляющие	Максимальная оценка критериев по блокам	Самооценка деятельности организации за период		
			2-е полугодие 2005 г.	1-е полугодие 2006 г.	2-е полугодие 2006 г.
1	Лидирующая роль руководства	100	70	70	80
2	Политика и стратегия организации в области качества	80	65	60	90
3	Персонал	90	70	70	85
4	Партнерство и ресурсы	90	65	80	80
5	Процессы, осуществляемые организацией	140	110	100	110
6	Удовлетворенность потребителей качеством продукции (услуг)	200	160	180	180
7	Удовлетворенность персонала	90	65	70	80
8	Влияние организации на общество	60	40	50	60
9	Результаты работы организации	150	120	135	140
Итого по критериям, характеризующим возможности и результаты работы организации		1 000	765	815	905

Приведем оценку меры достижения цели туристической организации, т.е. ее результативность (R) за каждые полгода работы в течение 2005–2006 г. с использованием данных табл. 8.1.

$$R_{2\text{-е полугод. 2005 г.}} = P_{\text{общ. орг. 2-е полугод. 2005 г.}} : P_{\text{общ. премии}} = 765 : 1000 = 0,765.$$

$$R_{1\text{-е полугод. 2006 г.}} = P_{\text{общ. орг. 1-е полугод. 2006 г.}} : P_{\text{общ. премии}} = 815 : 1000 = 0,815.$$

$$R_{2\text{-е полугод. 2006 г.}} = P_{\text{общ. орг. 2-е полугод. 2006 г.}} : P_{\text{общ. премии}} = 905 : 1000 = 0,905.$$

Следовательно, туристическая организация наращивает результативность своей деятельности в области качества от одного рассматриваемого периода к другому, приближаясь к своей цели: участие в конкурсе на получение премии СНГ по качеству.

ЗАДАНИЕ 57

Оцените эффективность действующей системы менеджмента качества в туристической организации с использованием упрощенного метода [43].

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

При проведении самооценки часто не требуется детальный и подробный анализ деятельности организации на основе всей многочисленной совокупности критериев, применяемых для оценки соискателей премии по качеству. Поэтому сам процесс самооценки желательно сделать достаточно простым. Главное, чтобы была сохранена модель оценки.

Метод самооценки, разработанный в BNFL, получил название метода матрицы улучшений дел (ВІМ). Метод основан на упрощенных и существенно сокращенных по количеству критериях, но в совокупности отражающих деятельность организации в области качества, близкую к критериям национальных премий по качеству (Британской, Европейской, премии СНГ по качеству), и учитывает использование на оцениваемых организациях принципов TQM.

В основу метода ВІМ положена модель оценки, основанная на использовании совокупности следующих девяти критериев, каждый из которых имеет собственный вес, приведенный в скобках.

1. Руководство (10). Как высшее звено и все руководители участвуют и управляют процессом изменений в фирме в целях достижения признания ее организацией высокого качества?
2. Политика и стратегия (8). Как политика и стратегия фирмы отражают обязательства и направляют движение в сторону непрерывного совершенствования?
3. Управление людьми (9). Насколько фирма реализует потенциал своих работников для непрерывного улучшения деятельности фирмы?
4. Ресурсы (9). Насколько эффективно используются ресурсы для поддержки политики и стратегии фирмы?
5. Процессы (14). Как выявляются, анализируются и пересматриваются ключевые производственные процессы с целью обеспечения непрерывного улучшения?

6. Удовлетворение заказчиков (20). Какова оценка заказчиков предоставленной им продукции или оказанных услуг?
7. Удовлетворение персонала (9). Какова оценка деятельности фирмы самими сотрудниками?
8. Влияние на общество (6). Каково мнение о фирме в обществе с точки зрения ее влияния на качество жизни, окружающую среду, сохранение глобальных ресурсов?
9. Результаты бизнеса (15). Как соотносятся результаты деятельности фирмы с планами?

Первые пять критериев составляют группу, характеризующую возможности предприятия, последние четыре помогают оценить результаты его деятельности. Сумма весов всех критериев составляет 100. Общая оценка по этой модели складывается из суммы произведений оценки каждого критерия в баллах и веса этого критерия. Таким образом, если соискатель, например, по каждому из критериев получает 10 баллов, то сумма всех взвешенных критериев будет составлять максимальное число, равное 1000 баллам. Для каждого из девяти критериев используется ряд из 10 показателей и специальная система их оценки. Полный перечень всех 90 показателей приведен в работе [43]. Каждый показатель легко воспринимается специалистами и без особого труда оценивается для конкретной организации. Оценка каждого показателя строится на основе следующих четырех принципов:

- 1) не предпринято никаких действий по разработке или внедрению плана мероприятий, связанных с реализацией данного показателя (0,00);
- 2) разработан метод решения задачи и начата его реализация. Метод документально оформлен, проверен и утвержден, а доказательства внедрения доступны. Имеются определенные доказательства, что благодаря методу достигнут желаемый эффект — 0,25;
- 3) метод внедрен приблизительно в половине подразделений. Метод должен внедряться на системной основе, улучшения наблюдаются по итогам периодического анализа. Применение метода принесло успех. Негативные тенденции при этом выявлены и поняты — 0,50;
- 4) существуют доказательства, что метод полностью внедрен во всех подразделениях. Метод утвержден, постоянно анализируется его применение, он стал составной частью регулярной деятельности. Метод принес успех и сравним с подходами первоклассных организаций — 1,00.

В BNFL не ограничились просто разработкой метода, а предприняли необходимые меры по его широкому распространению и практическому использованию множеством организаций на разных уровнях управления организацией.

Максимальное значение оценки соискателя премии по качеству может быть $P_{\text{общ. премии}} = 1000$ баллов. При результатах самооценки, составляющих величину $P_{\text{общ. орг}}$, меньшую 1000 баллов, можно определить меру достижения цели организации в области качества, т.е. ее результативность (R), так же, как и в предыдущем случае, но с меньшими затратами, т.е. $R = P_{\text{общ. орг}} : P_{\text{общ. премии}}$

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. Изменив данные в табл. 8.2, провести аналогичные расчеты меры достижения поставленной цели туристической организацией.

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

Результаты оценки всех показателей заносят в табл. 8.2. Для самооценки экспертным путем оценивается каждый из 90 показателей, при этом их оценки, как указывалось выше, могут принимать лишь четыре значения: 0; 0,25; 0,5; 1,0. Сумма оценок 10 показателей, относящихся к одному критерию, дает оценку этого критерия. Затем числовое значение оценки каждого критерия умножают на его вес и суммируют (табл. 8.3). Полученное значение и является искомой совокупной оценкой деятельности организации в области качества, т.е. величиной $P_{\text{общ. орг}}$. Для данных табл. 8.2 и 8.3 величина $P_{\text{общ. орг}} = 254,0$, а мера достижения цели организации в области качества $R = 254,0 : 1000 = 0,254$.

Таблица 8.2

Исходная таблица оценок показателей по совокупности критериев

Критерий	Значение показателя									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Руководство	0,50	0,00	0,25	0,25	0,50	0,00	0,25	0,25	0,50	0,00
2. Политика и стратегия	0,25	1,00	1,00	0,50	0,50	0,25	1,00	1,00	0,50	0,25
3. Управление людьми	0,50	0,00	0,25	0,25	0,50	0,00	0,00	0,25	0,25	0,00
4. Ресурсы	0,50	0,25	1,00	1,00	0,50	0,50	0,00	0,25	0,25	0,25
5. Процессы	0,50	0,00	0,50	0,00	0,25	0,25	1,00	1,00	0,50	0,50
6. Удовлетворение заказчика	1,00	0,00	0,25	0,25	0,00	0,00	0,50	0,00	0,25	0,25
7. Удовлетворение персонала	0,50	0,00	0,25	1,00	1,00	0,50	0,50	0,25	0,50	0,00
8. Влияние на общество	0,00	0,50	0,00	0,25	0,25	0,00	0,00	0,25	0,25	0,50
9. Результаты бизнеса	0,00	0,25	0,25	0,00	0,50	0,00	0,50	0,00	0,25	0,25

Расчетная таблица

Критерий	Итоговая оценка по критерию	Вес критерия	Взвешенная оценка
1. Руководство	2,5	10	25
2. Политика и стратегия	5,75	8	46
3. Управление людьми	2,0	9	18
4. Ресурсы	4,5	9	40,5
5. Процессы	4,0	14	42
6. Удовлетворение заказчика	2,5	20	50
7. Удовлетворение персонала	4,5	9	40,5
8. Влияние на общество	2,0	6	12
9. Результаты бизнеса	2,0	15	30
Итоговая оценка по совокупности критериев			254

ЗАДАНИЕ 58

Оцените эффективность действующей системы менеджмента качества в туристической организации на основе определения чистого дисконтированного дохода (Net Present Value – NPV) от реализации проекта по внедрению этой системы [30].

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Внедрение системы менеджмента качества в туристической организации можно рассматривать как стратегическое решение, в составе которого реализуются отдельные части общего проекта реализации системы качества. Подходы к оценке эффективности как общего проекта по реализации системы менеджмента качества, так и отдельных составляющих данного проекта будут одинаковыми. Эти подходы могут быть основаны на определении чистого дисконтированного дохода (Net Present Value – NPV) с использованием выражения

$$NPV = \sum_{i=1}^N (B_N - C_N) \cdot (1+r)^N - C_0, \quad (8.2)$$

где B_N – доходы;

C_N – затраты;

$1/(1+r)^N$ – коэффициент дисконтирования;

r – требуемая (минимальная) норма доходности (цена капитала, ставка процента);

C_0 – затраты текущего времени;

N – число лет, в течение которых будут поступать доходы и производиться затраты.

Если $NPV > 0$ или $NPV = 0$, то можно считать, что рассматриваемые инвестиции, вложенные в проект внедрения системы менеджмента качества, будут выгодны при выбранной норме дисконтирования.

Достоинство используемого показателя: ясность критерия оценки, так как показывает абсолютную величину потенциального дохода; учитывает весь срок жизни проекта; отражает изменение стоимости денег со временем; выявляет наиболее выгодный проект; выбором величины дисконта можно учитывать степень риска оцениваемого проекта. Ограничения использования подхода: сложность правильного выбора нормы дисконта для расчетов; не отражает инвестиционных потребностей проекта; показатель не оценивает период возврата вложенных средств.

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ

1. Изменив данные в табл. 8.4, провести аналогичные расчеты чистого дисконтированного дохода (NPV).

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ

Рассчитаем дисконтированный доход туристической организации (NPV) от проекта, связанного с внедрением системы менеджмента качества. Исходные данные по ежегодным затратам и получаемому доходу приведены в табл. 8.4, норма доходности (цена капитала) (r) равна 0,2. Результаты расчета NPV с использованием формулы (8.2) приведены в табл. 8.4. Чистый доход от проекта по внедрению системы менеджмента качества в конце четвертого года составил 1466 ден. ед., т.е. система менеджмента качества эффективна.

Таблица 8.4

Расчет чистого дисконтированного дохода (NPV), ден. ед.

Год жизни проекта	Затраты на проект	Доход от реализации	Коэффициент дисконтирования при $r = 0,2$	Дисконтированные затраты	Дисконтированный доход	Чистый доход от проекта
1	2 000	0	0,833	1 666	0	-1 666
2	2 000	2 000	0,694	1 388	1 388	0
3	1 000	3 500	0,578	578	2 023	1 445
4		3 500	0,482	0	1 687	1 687
Итого				3 632	5 098	1 466

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Основная терминология, отраженная в ГОСТ Р ИСО 9000-2001 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»

Термин	Определение термина
Термины, относящиеся к качеству	
Качество	Степень соответствия присущих характеристик требованиям. Может применяться с такими прилагательными, как плохое, хорошее или отличное. Термин «присущий» в отличие от термина «присвоенный» означает «имеющийся в чем-то». Прежде всего это относится к постоянным характеристикам
Удовлетворенность потребителей	Восприятие потребителями степени выполнения их требований. Жалобы потребителей являются показателем низкой удовлетворенности потребителей, однако их отсутствие не обязательно предполагает высокую удовлетворенность потребителей. Если требования потребителей были с ними согласованы и выполнены, то это не обязательно обеспечивает высокую удовлетворенность потребителей
Требование	Потребность или ожидание, которое установлено, обычно предполагается или является обязательным
Термины, относящиеся к менеджменту	
Система	Совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов
Система менеджмента	Система для разработки политики и целей и достижения этих целей
Система менеджмента качества	Система менеджмента для руководства и управления организацией применительно к качеству
Политика в области качества	Общие намерения и направление деятельности организации в области качества, официально сформулированные высшим руководством. Политика в области качества согласуется с общей политикой организации и обеспечивает основу для постановки целей в области качества. Принципы менеджмента качества, изложенные в ГОСТ Р ИСО 9000-2001, могут служить основой для разработки политики в области качества

Термин	Определение термина
Цели в области качества	Цели, которых добиваются или к которым стремятся в области качества. Цели обычно базируются на политике организации в области качества и устанавливаются для соответствующих функций и уровней организации
Менеджмент	Скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией
Менеджмент качества	Скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией применительно к качеству. Руководство и управление применительно к качеству обычно включает разработку политики и целей в области качества, планирование качества, управление качеством, обеспечение и улучшение качества
Планирование качества	Часть менеджмента качества, направленная на установление целей в области качества и определяющая необходимые операционные процессы жизненного цикла продукции и соответствующие ресурсы для достижения целей в области качества. Разработка планов качества может быть частью планирования качества
Управление качеством	Часть менеджмента качества, направленная на выполнение требований к качеству
Обеспечение качества	Часть менеджмента качества, направленная на создание уверенности, что требования к качеству будут выполнены
Улучшение качества	Часть менеджмента качества, направленная на увеличение способности выполнить требования к качеству. Требования могут относиться к любым аспектам, таким как результативность, эффективность или прослеживаемость
Постоянное улучшение	Повторяющаяся деятельность по увеличению способности выполнить требования. Процесс установления целей и поиска возможностей улучшения является постоянным процессом, использующим наблюдения аудита (проверки) и заключения по результатам аудита (проверки), анализ данных, анализ со стороны руководства или другие средства и обычно ведущим к корректирующим действиям или предупреждающим действиям
Термины, относящиеся к организации	
Организация	Группа работников и необходимых средств с распределением ответственности, полномочий и взаимоотношений. Например, компания, корпорация, фирма, предприятие, учреждение, благотворительная организация, предприятие розничной торговли, ассоциация, а также их подразделения или комбинация
Организационная структура	Распределение ответственности, полномочий и взаимоотношений между работниками

Термин	Определение термина
Инфраструктура	Совокупность зданий, оборудования и служб обеспечения, необходимых для функционирования организации
Потребитель	Организация или лицо, получающие продукцию. Например, клиент, заказчик, конечный пользователь, розничный торговец, бенефициар и покупатель. Потребитель может быть внутренним или внешним по отношению к организации
Поставщик	Организация или лицо, предоставляющие продукцию. Например, производитель, оптовик, предприятие розничной торговли или продавец продукции, исполнитель услуги, поставщик информации. Поставщик может быть внутренним или внешним по отношению к организации. В контрактной ситуации поставщика иногда называют подрядчиком
Заинтересованная сторона	Лицо или группа, заинтересованные в деятельности или успехе организации. Например, потребители, владельцы, работники организации, поставщики, банкиры, ассоциации, партнеры или общество. Группа может состоять из организации, ее части или из нескольких организаций
Термины, относящиеся к процессам и продукции	
Процесс	Совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы. Входами к процессу обычно являются выходы других. Процессы в организации, как правило, планируются и осуществляются в управляемых условиях с целью добавления ценности
Продукция	<p>Результат процесса. Рассматриваются четыре категории продукции: услуги (например, перевозки); программные средства (например, компьютерная программа, словарь); технические средства (например, узел двигателя); перерабатываемые материалы (например, смазка).</p> <p>Услуга является результатом хотя бы одного действия, осуществленного при взаимодействии поставщика и потребителя. Например, создание благоприятных условий для потребителей в гостиницах и ресторанах.</p> <p>Обеспечение качества направлено главным образом на продукцию</p>
Проект	Уникальный процесс, состоящий из совокупности скоординированной и управляемой деятельности с начальной и конечной датами, предпринятый для достижения цели, соответствующей конкретным требованиям, включающий ограничения сроков, стоимости и ресурсов
Процедура	Установленный способ осуществления деятельности или процесса. Процедуры могут быть документированными или недокументированными

Термин	Определение термина
Проектирование и разработка	Совокупность процессов, переводящих требования в установленные характеристики или нормативную и техническую документацию на продукцию, процесс или систему. Термины «проектирование» и «разработка» иногда используют как синонимы, а иногда — для определения различных стадий процесса проектирования и разработки в целом. Для обозначения объекта проектирования и разработки могут применяться определяющие слова (например, проектирование и разработка продукции или проектирование и разработка процесса)

Термины, относящиеся к характеристикам

Характеристика	Отличительное свойство. Характеристика может быть собственной или присвоенной; качественной или количественной. Существуют различные классы характеристик, например, физические (механические, электрические, химические или биологические характеристики); органолептические (связанные с запахом, осязанием, вкусом, зрением, слухом); этические (вежливость, честность, правдивость); временные (пунктуальность, безотказность, доступность); эргономические (физиологические характеристики или связанные с безопасностью человека); функциональные (максимальная скорость самолета)
Характеристика качества	Присущая характеристика продукции, процесса или системы, вытекающая из требования
Прослеживаемость	Возможность проследить историю, применение или местонахождение того, что рассматривается. При рассмотрении продукции прослеживаемость может относиться к происхождению материалов и комплектующих, истории обработки, распределению и местонахождению продукции после поставки

Термины, относящиеся к соответствию

Соответствие	Выполнение требования
Несоответствие	Невыполнение требования
Дефект	Невыполнение требования, связанного с предполагаемым или установленным использованием
Предупреждающее действие	Действие, предпринятое для устранения причины потенциального несоответствия или другой потенциально нежелательной ситуации. У потенциального несоответствия может быть несколько причин. Предупреждающее действие предпринимается для предотвращения возникновения события, тогда как корректирующее действие — для предотвращения повторного возникновения события.
Корректирующее действие	Действие, предпринятое для устранения причины обнаруженного несоответствия или другой нежелательной ситуации. У несоответствия может быть несколько причин. Корректирующее действие предпринимается для предотвращения повторного возникновения события, тогда как предупреждающее

Термин	Определение термина
	действие — для предотвращения возникновения события. Существует различие между коррекцией и корректирующим действием
Коррекция	Действие, предпринятое для устранения обнаруженного несоответствия
Утилизация несоответствующей продукции	Действие в отношении несоответствующей продукции, предпринятое для предотвращения ее первоначального предполагаемого использования. Например, переработка, уничтожение. В ситуации с несоответствующей услугой применение прекращается посредством прекращения услуги
Термины, относящиеся к документации	
Информация	Значимые данные
Документ	Информация и соответствующий носитель. Например, записи, нормативная и техническая документация, процедурный документ, чертеж, отчет стандарт. Носитель может быть бумажным, магнитным, электронным или оптическим компьютерным диском, фотографией или эталонным образцом, или комбинацией из них. Комплект документов, например технических условий и записей, часто называется документацией. Некоторые требования (например, требование к разборчивости) относятся ко всем видам документов, однако могут быть иные требования к техническим условиям (например, требование к управлению пересмотрами) и записям (например, требование к восстановлению)
Нормативная и техническая документация	Документы, устанавливающие требования. Нормативные документы могут относиться к деятельности (например, документированная процедура, технологическая документация на процесс или методику испытаний) или продукции (например, технические условия на продукцию, эксплуатационная документация и чертежи). Термин дан в редакции, отличной от приведенной в ИСО 9000, в соответствии с терминологией, принятой в РФ
Руководство по качеству	Документ, определяющий систему менеджмента качества организации. Руководства по качеству могут различаться по форме и детальности изложения, исходя из соответствия размеру и сложности организации
План качества	Документ, определяющий, какие процедуры и соответствующие ресурсы, кем и когда должны применяться к конкретному проекту, продукции, процессу или контракту. Это обычно такие процедуры, которые имеют ссылки на процессы менеджмента качества и процессы производства продукции. План качества часто содержит ссылки на разделы руководства

Термин	Определение термина
	по качеству или документированные процедуры. План качества, как правило, является одним из результатов планирования качества
Запись	Документ, содержащий достигнутые результаты или свидетельства осуществленной деятельности. Записи могут использоваться, например, для документирования прослеживаемости, свидетельства проведения верификации, предупреждающих действий и корректирующих действий. Обычно пересмотры записей не нужны в управлении
Термины, относящиеся к оценке	
Контроль	Процедура оценивания соответствия путем наблюдения и суждений, сопровождаемых соответствующими измерениями, испытаниями или калибровкой
Испытание	Определение одной или нескольких характеристик согласно установленной процедуре
Верификация	Подтверждение на основе представления объективных свидетельств того, что установленные требования были выполнены. Деятельность по подтверждению может включать: осуществление альтернативных расчетов; сравнение научной и технической документации по новому проекту с аналогичной документацией по апробированному проекту; проведение испытаний и демонстраций; анализ документов до их выпуска
Валидация	Подтверждение на основе представления объективных свидетельств того, что требования, предназначенные для конкретного использования или применения, выполнены
Анализ	Деятельность, предпринимаемая для установления пригодности, адекватности, результативности рассматриваемого объекта для достижения установленных целей. Анализ может также включать определение эффективности. Например, анализ со стороны руководства, анализ проектирования и разработки, анализ требований потребителей и анализ несоответствий
Термины, относящиеся к аудиту (проверке)	
Аудит (проверка)	Систематический, независимый и документированный процесс получения свидетельств аудита (проверки) и объективного их оценивания с целью установления степени выполнения согласованных критериев аудита (проверки). Внутренние аудиты (проверки), иногда называемые аудиты (проверки) первой стороной, проводятся обычно самой организацией или от ее имени для внутренних целей и могут служить основанием для декларации о соответствии. Внешние аудиты (проверки) включают аудиты, обычно называемые аудиты (проверки) второй стороной или аудиты (проверки) третьей стороной.

Термин	Определение термина
	<p>Аудиты (проверки) второй стороной проводятся сторонами, заинтересованными в деятельности организации, например, потребителями или другими лицами от их имени.</p> <p>Аудиты (проверки) третьей стороной проводятся внешними независимыми организациями. Эти организации осуществляют сертификацию или регистрацию на соответствие требованиям, например, требованиям ГОСТ Р ИСО 9001 и ГОСТ Р ИСО 14001.</p> <p>Если системы менеджмента качества и охраны окружающей среды вместе подвергаются аудиту (проверке), это называется комплексным аудитом.</p> <p>Если две или несколько организаций проводят совместно аудит (проверку) проверяемой организации (3.9.8), это называется совместным аудитом</p>
Программа аудита (проверки)	Совокупность одного или нескольких аудитов (проверок), запланированных на конкретный период времени и направленных на достижение конкретной цели
Критерии аудита (проверки)	Совокупность политики, процедур или требований, которые применяются в виде ссылок.
Заключения по результатам аудита (проверки)	Выходные данные аудита, предоставленные группой по аудиту (проверке) после рассмотрения целей аудита и всех наблюдений аудита
Технический эксперт	Лицо, обладающее специальными знаниями или опытом применительно к объекту, подвергаемому аудиту. Специальные знания или опыт включают знания или опыт применительно к организации, процессу или деятельности, подвергаемым аудиту, а также знание языка и культуры страны, где проводится аудит. Технический эксперт не имеет полномочий аудитора в группе по аудиту (проверке)
Термины, относящиеся к обеспечению качества процессов измерения	
Система управления измерениями	Совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих элементов, необходимых для достижения метрологического подтверждения пригодности и постоянного управления процессами измерения
Процесс измерения	Совокупность операций для установления значения величины
Измерительное оборудование	Средства измерения, программные средства, эталоны, стандартные образцы, вспомогательная аппаратура или комбинация из них, необходимые для выполнения процесса измерения
Метрологическая характеристика	Отличительная особенность, которая может повлиять на результаты измерения
Метрологическая служба	Организационная структура, несущая ответственность за определение и внедрение системы управления измерениями

**Основная терминология, отраженная в ГОСТ Р 50646-94
«Услуги населению. Термины и определения»**

Термин	Определение термина
Общие понятия	
Услуга	Результат непосредственного взаимодействия исполнителя и потребителя, а также собственной деятельности исполнителя по удовлетворению потребности потребителя. По функциональному назначению услуги, оказываемые населению, подразделяются на материальные и социально-культурные
Материальная услуга	Услуга по удовлетворению материально-бытовых потребностей потребителя услуг
Социально-культурная услуга	Услуга по удовлетворению духовных, интеллектуальных потребностей и поддержание нормальной жизнедеятельности потребителя
Предоставление услуги	Деятельность исполнителя услуги, необходимая для обеспечения выполнения услуги. Предоставление услуги можно подразделить на отдельные этапы (обеспечение необходимыми ресурсами, технологический процесс исполнения, контроль, испытание, приемка, оценка, процесс обслуживания)
Технологический процесс исполнения услуги	Основная часть процесса предоставления услуги, связанная с изменением состояния объекта услуги
Время обслуживания	Период времени, в течение которого потребитель взаимодействует исполнителем услуги
Время исполнения услуги	Установленный норматив времени на исполнение услуги
Правила обслуживания	Документ, содержащий требования и нормы, регламентирующие порядок и условия обслуживания
Условия обслуживания	Совокупность факторов, воздействующих на потребителя услуги в процессе обслуживания
Понятия в области стандартизации услуг	
Объект стандартизации	Услуга, производственный процесс оказания услуги, результат услуги, подлежащий стандартизации
Группа однородных услуг	Совокупность услуг, характеризующихся общим целевым и (или) функциональным назначением
Стандарт на услугу	Стандарт, устанавливающий требования, которым должна удовлетворять услуга, с тем, чтобы обеспечить соответствие ее назначению
Технический документ на услугу	Документ, устанавливающий технические, технологические, конструктивные и другие характеристики услуги. К техническим документам относят технические условия,

Термин	Определение термина
	технологические регламенты (карты), технические описания, инструкции, альбомы направляющей коллекции мод, чертежи, эскизы
Технологический регламент на услугу	Документ, содержащий требования к технологическому процессу исполнения услуги
Техническое описание на услугу	Документ, разрабатываемый на услугу по изготовлению изделия по индивидуальным заказам в соответствии с утвержденным образцом
Понятия в области сертификации услуг	
Система сертификации услуг	Система, располагающая собственными правилами, процедурами и управлением для проведения сертификации соответствия услуг
Система сертификации группы однородных услуг	Система сертификации, относящаяся к услугам, для которых применяются одни и те же конкретные стандарты и правила и та же самая процедура
Орган по сертификации услуг	Орган, проводящий сертификацию услуг
Аккредитация органа по сертификации услуг	Процедура, посредством которой уполномоченный орган официально признает правомочность органа по сертификации услуг выполнять конкретные работы
Сертификация услуг	Деятельность по подтверждению соответствия услуг установленным в стандартах требованиям
Объект сертификации в сфере услуг	Услуга, результат услуги, процесс предоставления услуги, подлежащие сертификации
Знак соответствия	Зарегистрированный в установленном порядке знак, которым по правилам, установленным в данной системе сертификации, подтверждено соответствие маркированной им услуги установленным в стандарте требованиям
Понятия в области управления качеством услуг	
Качество услуги	Совокупность характеристик услуги, определяющих ее способность удовлетворять установленные или предполагаемые потребности потребителя
Качество обслуживания	Совокупность характеристик процесса и условий обслуживания, обеспечивающих удовлетворение установленных или предполагаемых потребностей потребителя
Свойство услуги (обслуживания)	Объективная особенность услуги (обслуживания), которая проявляется при ее оказании и потреблении (его осуществлении)
Показатель качества услуги (обслуживания)	Количественная характеристика одного или нескольких свойств услуги (обслуживания), составляющих ее (его) качество

Термин	Определение термина
Уровень качества услуги (обслуживания)	Относительная характеристика качества услуги (обслуживания), основанная на сравнении фактических значений показателей ее (его) качества с нормативными значениями этих показателей
Контроль качества услуги (обслуживания)	Совокупность операций, включающая проведение измерений, испытаний, оценки одной или нескольких характеристик услуги (обслуживания) и сравнения полученных результатов с установленными требованиями
Система качества услуг	Совокупность организационной структуры, ответственности, процедур, процессов и ресурсов, обеспечивающая осуществление общего руководства качеством услуг

Извлечение из «Общероссийского классификатора услуг населению»
 ОК 002-93 (ОКУН). Туристские услуги и услуги средств размещения
 для временного проживания туристов

Код	КЧ	Наименование услуги
061000	4	ТУРИСТСКИЕ УСЛУГИ
061101	3	Тур оздоровительный
061102	9	Тур познавательный
061103	4	Тур профессионально-деловой
061104	1	Тур спортивный
06110	5	Тур религиозный
061109	7	Прочие туры
061400	9	УСЛУГИ ТУРАГЕНТА
061500	2	ОТДЕЛЬНЫЕ УСЛУГИ ТУРОПЕРАТОРА И ТУРАГЕНТА
061501	8	Услуги по организации проживания туристов
061502	3	Услуги по организации питания туристов
061503	9	Услуги по организации перевозок туристов различными видами транспорта
061504	4	Услуги по организации спортивных, развлекательных, познавательных, оздоровительных и других мероприятий
061505	0	Услуги гидов-переводчиков
061509	1	Оказание других услуг
061600	6	УСЛУГИ ПРИ САМОДЕЯТЕЛЬНОМ ТУРИЗМЕ
061601	1	Предоставление информационных материалов, туристских схем, описаний маршрутов, естественных препятствий, объектов
061602	7	Услуги консалтинговые, включающие вопросы организации туризма, обеспечение безопасности на туристских маршрутах и другие
061603	2	Посреднические услуги по обеспечению безопасности на туристских маршрутах
061604	8	Обучение основам туристских и альпинистских навыков
061700	5	ЭКСКУРСИОННЫЕ УСЛУГИ
061701	5	Организация экскурсий
061702	0	Услуги экскурсовода
062000	7	УСЛУГИ СРЕДСТВ РАЗМЕЩЕНИЯ ДЛЯ ВРЕМЕННОГО ПРОЖИВАНИЯ ТУРИСТОВ

Код	КЧ	Наименование услуги
062100	0	УСЛУГИ ГОСТИНИЦ И АНАЛОГИЧНЫХ СРЕДСТВ РАЗМЕЩЕНИЯ, КРОМЕ КОММУНАЛЬНЫХ
062101	6	Услуги гостиниц (в том числе квартирного типа)
062102	1	Услуги мотелей
062103	7	Услуги клубов с проживанием
062104	2	Услуги меблированных комнат
062105	8	Услуги общежитий
062200	4	УСЛУГИ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ СРЕДСТВ РАЗМЕЩЕНИЯ
062201	0	Услуги лагерей труда и отдыха
062202	5	Услуги туристских приютов, стоянок и других
062203	0	Услуги туристских, спортивных баз, баз отдыха
062204	6	Услуги домов охотников (рыбака)
062205	1	Услуги конгресс-центров
062206	7	Услуги общественных средств транспорта (туристские поезда, круизные суда, яхты)
062207	2	Услуги наземного и водного транспорта, переоборудованного под средства размещения для ночлега
062208	8	Услуги кемпингов (площадок для кемпингов, автофургонов)
062300	8	УСЛУГИ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ СРЕДСТВ РАЗМЕЩЕНИЯ
062301	3	Услуги квартир, комнат в квартирах, домов, коттеджей, сдаваемых внаем

Извлечение из «Общероссийского классификатора услуг населению»
ОК 002-93 (ОКУН). Услуги средств общественного питания

Код	КЧ	Наименование услуги
122000	0	УСЛУГИ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ
122100	4	УСЛУГИ ПИТАНИЯ
122101	2	Услуги питания ресторана
122102	5	Услуги питания кафе
122103	0	Услуги питания столовой
122104	6	Услуги питания закусочной
122105	1	Услуги питания бара
122106	7	Услуги питания предприятий других типов
122200	8	УСЛУГИ ПО ИЗГОТОВЛЕНИЮ КУЛИНАРНОЙ ПРОДУКЦИИ И КОНДИТЕРСКИХ ИЗДЕЛИЙ
122201	3	Изготовление кулинарной продукции и кондитерских изделий по заказам потребителей, в том числе в сложном исполнении и с дополнительным оформлением на предприятиях общественного питания
122202	9	Изготовление блюд из сырья заказчика на предприятии
122203	4	Услуги повара по изготовлению блюд и кулинарных изделий на дому
122204	0	Услуги кондитера по изготовлению кондитерских изделий на дому
122300	1	УСЛУГИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ПОТРЕБЛЕНИЯ И ОБСЛУЖИВАНИЯ
122301	7	Услуги официанта на дому
122302	2	Услуги мойщицы посуды на дому
122303	8	Организация и обслуживание торжеств, семейных обедов и ритуальных мероприятий
122304	3	Организация питания и обслуживание участников конференций, семинаров, совещаний, культурно-массовых мероприятий, в зонах отдыха и т.д.
122305	9	Доставка кулинарной продукции и кондитерских изделий по заказам потребителей, в том числе в банкетном исполнении
122306	4	Доставка кулинарной продукции, кондитерских изделий и обслуживание потребителей на рабочих местах
122307	7	Доставка кулинарной продукции, кондитерских изделий по заказам и обслуживание потребителей на дому

Код	КЧ	Наименование услуги
122308	5	Доставка кулинарной продукции и кондитерских изделий по заказам и обслуживание потребителей в пути следования пассажирского транспорта (в купе, каюте, салоне самолета)
122309	0	Доставка кулинарной продукции по заказам и обслуживание в номерах гостиниц
122310	6	Бронирование мест в зале предприятия общественного питания
122311	1	Продажа талонов и абонементов на обслуживание скомплектованными рационами
122312	7	Доставка кулинарной продукции и кондитерских изделий, напитков, оставшихся после обслуживания торжеств, на дом потребителю
122313	2	Организация рационального, комплексного питания
122400	5	УСЛУГИ ПО РЕАЛИЗАЦИИ КУЛИНАРНОЙ ПРОДУКЦИИ
122401	0	Комплектация наборов кулинарной продукции в дорогу, в том числе туристам для самостоятельного приготовления кулинарной продукции
122402	6	Отпуск обедов на дом
122403	1	Реализация кулинарной продукции и кондитерских изделий через магазин и отделы кулинарии
122404	7	Реализация кулинарной продукции вне предприятия
122500	9	УСЛУГИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ДОСУГА
122501	4	Услуги по организации музыкального обслуживания
122502	1	Организация проведения концертов, программ варьете и видео-программ
122503	5	Предоставление газет, журналов, настольных игр, игровых автоматов, бильярда
122600	2	ИНФОРМАЦИОННО-КОНСУЛЬТАТИВНЫЕ УСЛУГИ
122601	8	Консультации специалистов по изготовлению, оформлению кулинарной продукции и кондитерских изделий, сервировке столов
122602	3	Консультации диетсестры по вопросам использования кулинарной продукции при различных видах заболеваний в диетических столовых
122603	9	Организация обучения кулинарному мастерству
122700	2	ПРОЧИЕ УСЛУГИ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ
122701	1	Прокат столового белья, посуды, приборов, инвентаря
122702	7	Продажа фирменных значков, цветов, сувениров

Код	КЧ	Наименование услуги
122703	2	Предоставление парфюмерии, принадлежностей для чистки обуви и др.
122704	8	Гарантированное хранение ценностей потребителя
122705	3	Вызов такси по заказу потребителя (посетителя предприятия общественного питания)
122706	9	Парковка личных автомашин потребителя на организованную стоянку у предприятия общественного питания

**Извлечение из ГОСТ Р 50690-2000 «Туристские услуги.
Общие требования». Классификация туристских услуг.
Общие требования к туристским услугам**

4. КЛАССИФИКАЦИЯ ТУРИСТСКИХ УСЛУГ

- 4.1. Туристские услуги, оказываемые потребителям организациями или индивидуальными предпринимателями, включают:
- услуги туроператора по организации внутреннего туризма;
 - услуги туроператора по организации выездного туризма;
 - услуги туроператора по организации выездного туризма;
 - услуги турагента;
 - отдельные услуги туроператора и турагента;
 - услуги при самостоятельном туризме;
 - экскурсионные услуги.
- 4.2. Туры подразделяют на:
- оздоровительные (туры оздоровительного характера с отдыхом и/или лечением на курорте);
 - познавательные (туры с экскурсионной программой: посещение музеев, осмотр достопримечательностей, участие в культурных мероприятиях);
 - профессионально-деловые (туры с участием в работе заседаний, конференций, конгрессов, торговых ярмарок и выставок, с выступлениями с лекциями, концертами; с участием в профессиональных мероприятиях, переговорах для заключения контрактов, семинарах, профессиональных специальных курсах, а также с целью продвижения товаров на рынке и увеличения их сбыта; обучения и исследовательской деятельности, за исключением случаев оплачиваемой работы в месте временного пребывания);
 - спортивные (туры для занятия непрофессиональным спортом: пешеходным, конным, лыжным, горным, велосипедным, подводным плаванием и другими водными видами спорта, рыбалкой, охотой и пр., а также с целью участия и присутствия на спортивных соревнованиях);
 - религиозные (туры с паломническими целями, участие в религиозных мероприятиях, маршруты с помещением святых мест);
 - туры с другими целями.
- 4.3. Отдельные услуги туроператора и турагента могут включать:
- услуги по организации проживания туристов;
 - услуги по организации питания туристов;
 - услуги по организации перевозок туристов различными видами транспорта;
 - услуги по организации спортивных, развлекательных, познавательных, оздоровительных, экскурсионных и других мероприятий;
 - услуги гидов-переводчиков.

- 4.4. Услуги при самостоятельном туризме могут включать:
- предоставление информационных материалов, туристских схем, описаний маршрутов, естественных препятствий, объектов;
 - консалтинговые услуги, включающие вопросы организации туризма, обеспечения безопасности на туристских маршрутах и др.;
 - посреднические услуги по обеспечению безопасности на туристских маршрутах;
 - обучение основам туристских и альпинистских навыков.

4.5. Экскурсионные услуги могут включать:

- организацию экскурсий;
- услуги экскурсовода.

5. ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ

5.1. Туристские услуги должны учитывать интересы туристов, быть безопасными для жизни, здоровья туристов и соответствовать требованиям ГОСТ 28681.3/ГОСТ Р 50644.

5.2. Туроператор и турагент должны иметь лицензию на осуществление туристской деятельности и сертификат соответствия оказываемых туристских услуг требованиям безопасности для жизни, здоровья туристов, сохранности их имущества и охраны окружающей среды в соответствии с действующим законодательством.

5.3. Формирование тура осуществляют, исходя из конъюнктуры туристского рынка или по конкретному заказу туриста (или организации), с учетом специфики внутреннего, выездного и въездного туризма на основании договоров (контрактов) с туроператором по приему туристов, обеспечивающим предоставление всех услуг, входящих в тур, или с организациями и индивидуальными предпринимателями, оказывающими конкретные услуги.

5.3.1. Во въездном туризме формирование тура осуществляют путем разработки программы туристского путешествия по определенному маршруту, включающей предоставление комплекса услуг с заключением договора с направляющей стороной — иностранной туристской организацией в рамках международного сотрудничества с данной стороной.

5.3.2. Во въездном и внутреннем туризме предоставление услуг на территории Российской Федерации осуществляют на основе договоров с туроператорами и организациями или индивидуальными предпринимателями, предоставляющими/организующими:

- услуги средств размещения;
- услуги питания;
- услуги по перевозке пассажиров;
- экскурсионные услуги;
- услуги по организации спортивных, развлекательных, познавательных, оздоровительных и других мероприятий в соответствии с программой пребывания;
- комплекс вышеперечисленных услуг.

По услугам, подлежащим обязательной сертификации, договора заключают с организациями или индивидуальными предпринимателями, имеющими сертификаты соответствия требованиям безопасности.

- 5.3.3. В выездном туризме формирование туров осуществляют на основании договоров с принимающей стороной — иностранной туристской организацией и перевозчиком в соответствии с договором в области туризма Российской Федерации с данным иностранным государством.
- 5.3.3.1. В договорах с принимающей стороной должна быть предусмотрена ответственность последней за соответствие предоставляемых услуг условиям договора, а также за причинение ущерба жизни, здоровью и имуществу туристов по вине принимающей стороны или ее контрагентов в рамках предоставляемых услуг.
- 5.3.3.2. В договорах с перевозчиком должна быть предусмотрена ответственность перевозчика за предоставление проездных документов в соответствии с подтвержденным бронированием и выполнение обязательств в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и нормами международного права.
- 5.4. Продвижение тура осуществляют на основе, включающей:
- рекламу тура;
 - участие в специализированных выставках, ярмарках;
 - организацию (участие в) ознакомительных (рекламных) туров (ах);
 - издание каталогов, буклетов и др.
- 5.5. Реализацию тура осуществляют на основании договоров туроператора с турагентом, туроператора/турагента с туристом и туроператора с организациями или индивидуальными предпринимателями, оказывающими услуги.
- 5.5.1. Договор между туроператором и турагентом должен предусматривать:
- ответственность туроператора перед турагентом за:
 - 1) информационное обеспечение каждого тура,
 - 2) качество и безопасность предоставляемых туристских услуг,
 - 3) возмещение убытков в случае аннуляции турпоездки по вине туроператора после подтверждения заявки турагентом,
 - 4) предоставление турагенту необходимой и достоверной информации о потребительских свойствах туристских услуг, обеспечивающей туристам возможность выбора тура или отдельных услуг в соответствии с их качеством и ценой, а также предоставление недостоверной информации;
 - ответственность турагента перед туроператором за:
 - 1) предоставление туристам необходимой и достоверной информации, обеспечивающей последним возможность выбора тура или отдельных услуг в соответствии с их качеством и ценой,
 - 2) возмещение убытков в случае аннуляции турпоездки по вине турагента после подтверждения заявки туроператором.
- 5.5.2. Договор между туроператором/турагентом (продавцом) и туристом включает ответственность туроператора/турагента за предоставление

всех предусмотренных договором услуг вне зависимости от того, предоставляются ли эти услуги самим туроператором/турагентом или третьей стороной.

К существенным условиям договора относятся:

- информация о туроператоре/турагенте (продавце), включая данные лицензии на осуществление туристской деятельности, его юридический адрес, банковские реквизиты;
- сведения о туристе (покупателе) в объеме, необходимом для реализации туристского продукта;
- дата и время начала и окончания путешествия, его продолжительность;
- розничная цена тура и порядок его оплаты;
- права, обязанности и ответственность сторон;
- порядок встречи, проводов и сопровождения туристов;
- достоверная информация о потребительских свойствах туристских услуг, включая информацию о программе пребывания и маршруте путешествия, об условиях безопасности туристов,
- минимальное количество туристов в группе, срок информирования туриста о том, что путешествие не состоится по причине недобора группы;
- условия изменения и расторжения договора, порядок урегулирования возникающих в связи с этим споров и возмещения убытков сторон;
- условия возможного изменения стоимости тура;
- порядок и сроки предъявления претензий туристом.

Иные условия договора определяются по соглашению сторон.

5.6. Конкретные условия путешествия, розничную цену тура указывают в туристской путевке, выдаваемой туристу туроператором/турагентом.

5.7. При реализации тура туроператор/турагент обязан предоставлять туристам достоверную информацию о реализуемом туре до подписания договора.

Требования к информации о туре для потребителей приведены в табл. 1.

Таблица 1

Информация о туре для потребителей

Требование к информации	Содержание информации
Информационное обеспечение тура	Наличие информации о: средствах размещения и наборе предоставляемых услуг; условиях проживания (месте нахождения средства размещения, его категории и уровне комфортности); условиях питания; условиях трансфера; программе тура; экскурсионном обслуживании; наличии гида, сопровождающего; дополнительных услугах

Требование к информации	Содержание информации
Памятка	<p>Необходимая и достоверная информация о:</p> <ul style="list-style-type: none"> правилах въезда в страну (место) временного пребывания; условиях пребывания; таможенных правилах; обычаях местного населения, национальных и религиозных особенностях региона, религиозных святынях, памятниках природы, истории, культуры и других объектах туристского показа, находящихся под особой охраной; состоянии окружающей природной среды; часовом поясе и климатических условиях на маршруте; опасностях, с которыми может встретиться турист при совершении путешествий; факторах риска для здоровья, исходя из климатических и природных условий; правилах личной безопасности; особенностях путешествий; курсе валют и порядке их обмена; правилах аренды автомобиля, дорожного движения и парковки; прочая полезная информация

5.8. Офис (помещение) туроператора/турагента, оказывающего туристские услуги, должен соответствовать требованиям, приведенным в табл. 2.

Таблица 2

Требования к офису (помещению) туроператора/турагента, оказывающего туристские услуги

Требования к офису (помещению)	Характеристика
Внешний вид	<p>Наличие вывески, содержащей следующие сведения: полное фирменное название туроператора/турагента, юридический адрес, график работы.</p> <p>Удобные подходы к офису (помещению)</p>
Наличие документа на право пользования офисом (помещением)	Документ, подтверждающий право пользования служебным помещением
Микроклимат	Поддержание оптимальных параметров температуры и влажности
Оформление помещений для посетителей и персонала	<p>Наличие оборудованных рабочих мест для персонала.</p> <p>Техническое обеспечение оперативной деятельности (средства связи, включая факсимильную связь, компьютер, копировальную и множительную технику, технические средства для осуществления банковских и кассовых операций).</p>

Требования к офису (помещению)	Характеристика
	<p>Наличие оборудования для хранения денежных средств и бланков строгой отчетности.</p> <p>Рекламные проспекты, каталоги и пр. должны быть расположены в доступном для посетителей месте и подобраны по турам.</p> <p>Наличие стульев (кресел) для обслуживаемых посетителей.</p> <p>Наличие мест для ожидающих посетителей</p>
<p>Информация для потребителей (в доступном для обозрения месте)</p>	<p>Копия свидетельства о государственной регистрации.</p> <p>Копия лицензии на право осуществления туристской деятельности.</p> <p>Копия сертификата соответствия.</p> <p>Копия лицензии на применение знака соответствия.</p> <p>Общие правила реализации туристского продукта.</p> <p>Бланки документов, оформляемые при реализации туристского продукта</p>

- 5.9. Туристские организации должны быть укомплектованы профессионально подготовленным персоналом, способным осуществлять деятельность в соответствии с требованиями настоящего стандарта.
- 5.10. Предоставление туристских услуг (внутренний и въездной туризм) должно осуществляться в соответствии с законодательством по охране окружающей среды.
- 5.11. Услуги при самостоятельном туризме должны обеспечивать приемлемый уровень риска для жизни и здоровья туристов как в обычных, так и в чрезвычайных ситуациях и соответствовать требованиям ГОСТ 28681.3/ГОСТ Р 50644 и ГОСТ 28681.1/ГОСТ Р 50681 (5.8.2).
- 5.12. Туристские маршруты должны проходить в районах с благоприятными экологическими и санитарно-эпидемиологическими условиями.
- 5.13. Средства размещения, транспортные средства для перевозки туристов и экскурсантов, туристское снаряжение и инвентарь, предоставляемые туристам, должны соответствовать требованиям безопасности, установленным нормативными (правовыми) актами страны (места) временно пребывания туристов.
- 5.14. Проектирование экскурсионных услуг проводят по ГОСТ 28681.1/ГОСТ Р 50681 (5.8.3).
- 5.15. Безопасность экскурсантов обеспечивается в соответствии с требованиями ГОСТ 28681.3/ГОСТ Р 50644 (4.3.9, 4.8). Организация, оказывающая экскурсионные услуги, должна иметь инструкции, включающие правила действий сопровождающих и экскурсоводов по обеспечению безопасности при проведении экскурсий, и журнал проведения с ними инструктажа.

При организации автобусных экскурсий организация, оказывающая экскурсионные услуги, должна иметь:

- инструкцию об обязанностях водителя по обеспечению безопасности;
- правила поведения экскурсантов при нахождении в автобусе;
- договор с транспортным предприятием или индивидуальным предпринимателем, имеющим сертификат соответствия требованиям безопасности на услуги по перевозке пассажиров.

Извлечение из ГОСТ Р 50764-95 «Услуги общественного питания. Общие требования». Классификация услуг общественного питания

4. КЛАССИФИКАЦИЯ УСЛУГ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

- 4.1. Услуги, предоставляемые потребителям в предприятиях общественного питания различных типов и классов, а также граждан-предпринимателей подразделяются на:
- услуги питания;
 - услуги по изготовлению кулинарной продукции и кондитерских изделий;
 - услуги по организации потребления и обслуживания;
 - услуги по реализации кулинарной продукции;
 - услуги по организации досуга;
 - информационно-консультативные услуги;
 - прочие услуги.
- 4.2. Услуги питания представляют собой услуги по изготовлению кулинарной продукции и созданию условий для ее реализации и потребления в соответствии с типом и классом предприятия и подразделяются на:
- услуги питания ресторана;
 - услуги питания бара;
 - услуги питания кафе;
 - услуги питания столовой;
 - услуги питания закусочной.
- 4.3. Услуги по изготовлению кулинарной продукции и кондитерских изделий включают:
- изготовление кулинарной продукции и кондитерских изделий по заказам потребителей, в том числе в сложном исполнении и с дополнительным оформлением на предприятиях общественного питания;
 - изготовление блюд из сырья заказчика на предприятии;
 - услугу повара, кондитера по изготовлению блюд, кулинарных и кондитерских изделий на дому.
- 4.4. Услуги по организации потребления продукции и обслуживания включают:
- организацию и обслуживание торжеств, семейных обедов и ритуальных мероприятий;
 - организацию питания и обслуживание участников конференции, семинаров, совещаний, культурно-массовых мероприятий в зонах отдыха и т.д.;
 - услугу официанта (бармена) по обслуживанию на дому;

- доставку кулинарной продукции и кондитерских изделий по заказам потребителей, в том числе в банкетном исполнении;
 - доставку кулинарной продукции, кондитерских изделий и обслуживание потребителей на рабочих местах и на дому;
 - доставку кулинарной продукции и кондитерских изделий по заказам и обслуживание потребителей в пути следования пассажирского транспорта (в том числе в купе, каюте, салоне самолета);
 - доставку кулинарной продукции и кондитерских изделий по заказам и обслуживание в номерах гостиниц;
 - бронирование мест в зале предприятия общественного питания;
 - продажу талонов и абонементов на обслуживание скомплектованными рационами;
 - организацию рационального комплексного питания.
- 4.5. Услуги по реализации кулинарной продукции включают:
- реализацию кулинарной продукции и кондитерских изделий через магазины и отделы кулинарии;
 - реализацию кулинарной продукции вне предприятия;
 - отпуск обедов на дом;
 - комплектацию наборов кулинарной продукции в дорогу, в том числе туристам для самостоятельного приготовления кулинарной продукции (разносную и мелкорозничную сеть).
- 4.6. Услуги по организации досуга включают:
- организацию музыкального обслуживания;
 - организацию проведения концертов, программ варьете и видеопрограмм;
 - предоставление газет, журналов, настольных игр, игровых автоматов, бильярда.
- 4.7. Информационно-консультативные услуги включают:
- консультации специалистов по изготовлению, оформлению кулинарной продукции и кондитерских изделий и сервировке стола;
 - консультации диетсестры по вопросам использования кулинарной продукции при различных видах заболеваний (в диетических отделениях и столовых);
 - организацию обучения кулинарному мастерству.
- 4.8. Прочие услуги включают:
- прокат столового белья, посуды, приборов, инвентаря;
 - продажу фирменных значков, цветов, сувениров;
 - предоставление парфюмерии, принадлежностей для чистки обуви и пр.;
 - мелкий ремонт и чистку одежды;
 - упаковку блюд и изделий, оставшихся после обслуживания потребителей;
 - упаковку кулинарных изделий, приобретенных на предприятии;

- предоставление потребителям телефонной и факсимильной связи на предприятии;
 - гарантированное хранение личных вещей (верхней одежды), сумок и ценностей потребителя;
 - вызов такси по заказу потребителя;
 - парковку личных автомашин потребителей на организованную стоянку у предприятия.
- 4.9. Перечень услуг, предоставляемых предприятием общественного питания, может быть расширен в зависимости от его типа, класса и специфики обслуживаемого контингента потребителей.

**Извлечение из ГОСТ Р 51185-98 «Туристские услуги.
Средства размещения. Общие требования». Классификация средств
размещения. Общие требования к средствам размещения**

4. КЛАССИФИКАЦИЯ СРЕДСТВ РАЗМЕЩЕНИЯ ТУРИСТОВ

- 4.1. Средства размещения подразделяют на коллективные и индивидуальные.
- 4.1.1. К коллективным средствам размещения относят приведенные в 4.1.1.1—4.1.1.2.
- 4.1.1.1. Гостиницы и аналогичные средства размещения:
- гостиницы (в том числе квартирного типа);
 - мотели;
 - клубы с проживанием;
 - пансионаты;
 - меблированные комнаты;
 - общежития.
- 4.1.1.2. Специализированные средства размещения:
- санатории;
 - профилактории;
 - лагеря труда и отдыха;
 - дома отдыха;
 - туристские приюты, стоянки и другие;
 - туристские, спортивные базы, базы отдыха;
 - дома охотника (рыбака);
 - конгресс-центры;
 - общественные средства транспорта (поезда, круизные суда, яхты);
 - наземный и водный транспорт, переоборудованный под средства размещения для ночлега;
 - кемпинги (площадки для кемпинга, автофургонов).
- 4.1.2. Индивидуальные средства размещения:
- квартиры, комнаты в квартирах, дома, коттеджи, сдаваемые внаем.

5. ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К СРЕДСТВАМ РАЗМЕЩЕНИЯ

- 5.1. Средства размещения туристов должны соответствовать требованиям настоящего стандарта, СНиП 2.08.02 и ВСН 62 (при проектировании) и СНиП 2.07.01 (при планировке и застройке).
- 5.2. Общие требования к гостиницам и мотелям — по ГОСТ Р 50645 и Правилам предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации.
- 5.3. Правила устройства, оборудования и содержания общежитий — по СанПиН 42-121-4719.
- 5.4. Общественные средства транспорта (поезда, круизные суда, яхты), наземный и водный транспорт, переоборудованный под средства размещения для ночлега, должны соответствовать требованиям, установлен-

ным соответствующими отраслевыми (ведомственными) нормами и правилами.

5.5. Средства размещения должны иметь удобные подъезды с необходимыми дорожными знаками, вымощенные пешеходные дорожки.

5.6. Прилегающая к средствам размещения территория должна быть благоустроена, хорошо освещена в вечернее время; должна иметь площадку с твердым покрытием для кратковременной парковки автотранспорта и необходимые справочно-информационные указатели.

Информация об исполнителе услуг средств размещения, режиме его работы и оказываемых услугах должна соответствовать требованиям ст. 8, 9 Закона Российской Федерации «О защите прав потребителей».

5.7. Средства размещения должны иметь:

- освещение в жилых и общественных помещениях — естественное и искусственное, в коридорах — круглосуточно естественное или искусственное по СНиП 23-05;

- холодное и горячее водоснабжение и канализацию по СНиП 2.04.01, СНиП 3.05.04 и СНиП 3.05.01. В районах с перебоями в водоснабжении необходимо обеспечить минимальный запас воды не менее чем на сутки и подогрев воды;

- отопление, поддерживающее температуру воздуха в жилых помещениях не ниже 18,5 °С;

- вентиляцию (естественную или принудительную), обеспечивающую циркуляцию воздуха и исключающую проникновение посторонних запахов в жилые помещения по СНиП 2.04.05;

- телефонную связь;

- пассажирский лифт (при необходимости) по СНиП 2.08.02.

5.8. Минимальная площадь жилой комнаты — не менее 9 кв. м по СНиП 2.08.02.

Минимальная площадь жилой комнаты на одного проживающего в зданиях:

- круглогодичного функционирования — не менее 6,0 кв. м;

- сезонного (летнего) функционирования — не менее 4,5 кв. м.

5.9. В жилой комнате должны быть:

- мебель (кровать, тумбочка, стол, стул, шкаф), инвентарь (прикроватный коврик, зеркало и т.д.) и постельные принадлежности по количеству проживающих;

- плотные занавеси или жалюзи, обеспечивающие затемнение помещения;

- сеть радиовещания (подводка во все жилые комнаты);

- потолочные (настенные) и прикроватные светильники, электророзетки с указанием напряжения;

- замки в дверях с внутренним предохранителем.

5.10. Санузел в номере должен быть оборудован умывальником, унитазом, ванной или душем. При отсутствии санузла в номере средства размещения должны иметь санитарные объекты общего пользования (из рас-

чета один унитаз, один умывальник и один душ не более чем на 10 человек, раздельные для мужчин и женщин).

5.11. В коллективных средствах размещения туристов должны быть предусмотрены:

- комната бытового самообслуживания, место для стирки и сушки одежды с необходимым оборудованием и инвентарем;
- помещение для предоставления услуг питания по ГОСТ Р 50762 и/или кухня для самостоятельного приготовления пищи;
- помещение или часть помещения для просмотра телепередач и других культурно-массовых мероприятий;
- камера хранения;
- устройства для удобного доступа инвалидов: наклонные пандусы у входных дверей для проезда инвалидной коляски, лифты, специально оборудованные номера и туалеты и др. по СНиП 2.08.02 и ВСН 62 (с учетом местных условий).

Обслуживающий персонал, оказывающий услуги средств размещения, должен обладать квалификацией, соответствующей выполняемой работе. Персонал должен создавать атмосферу гостеприимства, комфорта, проявлять доброжелательность и вежливость.

Извлечение из СтОО РАСТ 02-04 «Гостиничный стандарт РАСТ. Основные положения». Классификационные группировки средств размещения

5. КЛАССИФИКАЦИОННЫЕ ГРУППИРОВКИ СРЕДСТВ РАЗМЕЩЕНИЯ

- 5.1. По своим характеристикам средства размещения подразделяются на типы, категории и классы, а номера — на разряды.
- 5.2. По типу средства размещения разделяются на категорийные — гостиницы, в том числе гостиницы в составе многофункциональных комплексов, придорожные гостиницы и мотели, гостиницы квартирного типа (апарт-отели), гостиницы с оказанием лечебно-оздоровительных услуг (spa-отели), дома отдыха и на некатегорийные — молодежные гостиницы, меблированные комнаты, пансионаты, общежития, туристские, спортивные базы и базы отдыха.
- 5.3. Категорирование гостиниц, moteлей, апарт-отелей и других средств размещения по характеристикам их материально-технического обеспечения и номенклатуре предоставляемых услуг — в соответствии с пп. 6.1 и 6.2 настоящего стандарта. Гостиницы подразделяются на пять категорий, moteли, придорожные гостиницы и апарт-отели — на четыре. Категории обозначают символом «*» (звезда). Количество звезд увеличивается с повышением уровня их материально-технического обеспечения и номенклатуры услуг.
- 5.4. Гостиницы, в том числе входящие в состав многофункциональных комплексов, придорожные гостиницы, moteли, апарт-отели, не соответствующие положениям п. 6.1 и 6.2, а также другие средства размещения (молодежные гостиницы, меблированные комнаты, пансионаты, общежития и т.п.) относятся к некатегорийным. Нормы и характеристики некатегорийных средств размещения приведены в приложении В настоящего стандарта.
- 5.5. По благоустройству, комфорту номеров, общественных помещений и качеству предлагаемых клиентам услуг средства размещения (далее по тексту — гостиницы) подразделяются на пять классов: класс «Л» — «люкс»; класс «В» — «высший»; класс «П» — «первый»; класс «С» — «стандартный»; класс «Т» — «туристский».
- 5.6. Номера в средствах размещения подразделяются на следующие разряды:
 - 5.6.1. Многокомнатные:
 - VIP-этаж (пентхаус);
 - двух- и более комнатные (апартаменты);
 - сдвоенные однокомнатные с общей прихожей;
 - однокомнатные номера, которые можно соединить.
 - 5.6.2. Однокомнатные:
 - одно- и двухместные с кухней-нишей (студия);
 - одноместные, двухместные, трехместные и многоместные.

- 5.7. Гостиницам и другим средствам размещения, обладающим характеристиками, значительно превосходящими характеристики, установленные для соответствующих категорий и классов, может быть присвоен дополнительный индекс «+» (плюс).
6. ХАРАКТЕРИСТИКИ И ПОКАЗАТЕЛИ СРЕДСТВ РАЗМЕЩЕНИЯ ДЛЯ ИХ КАТЕГОРИРОВАНИЯ
- 6.1. Нормативы материально-технического оснащения и номенклатуры услуг гостиниц, в том числе гостиниц в составе многофункциональных комплексов, гостиниц с оказанием лечебно-оздоровительных услуг, домов отдыха, а также придорожных гостиниц и мотелей приведены в табл. 1 (приложение А).
- 6.2. Показатели, характеризующие уровень материально-технического обеспечения и номенклатуры услуг гостиниц квартирного типа (апарт-отелей), приведены в табл. 2 (приложение Б).
- 6.3. Характеристики и показатели некатегорийных средств размещения (гостиниц, в том числе молодежных (хостелы), домов отдыха, мотелей, меблированных комнат, пансионатов, общежитий и туристских, спортивных баз и баз отдыха) — в табл. 3 (приложение В).
- 6.4. Туристские, спортивные базы и базы отдыха должны оказывать дополнительные услуги, перечень которых приведен в табл. 4 (приложение Г).
- 6.5. Нормативы качества средств размещения всех типов — согласно табл. 5 (приложение Д).
- 6.6. Требования к персоналу приведены в приложении Е.

Извлечение из приложений 1, 2 «Системы классификации гостиниц
и других средств размещения»

Приложение 1

ТРЕБОВАНИЯ К ГОСТИНИЦАМ И ДРУГИМ
СРЕДСТВАМ РАЗМЕЩЕНИЯ РАЗЛИЧНЫХ КАТЕГОРИЙ

1. МЕТОДИКА ОЦЕНКИ СООТВЕТСТВИЯ ГОСТИНИЦ
И ДРУГИХ СРЕДСТВ РАЗМЕЩЕНИЯ ПО КАТЕГОРИЯМ

1.1. Оценка соответствия средства размещения одной из категорий проводится в три этапа:

первый этап — проводится предварительная оценка соответствия средства размещения требованиям, приведенным в табл. 1. По результатам предварительной оценки составляется протокол соответствия средства размещения одной из категорий;

второй этап — проводится балльная оценка средства размещения по критериям, приведенным в табл. 2, 3, 4. По результатам балльной оценки составляется протокол и указывается суммарное количество баллов;

третий этап — на основании вышеуказанных протоколов проводится окончательная оценка соответствия средства размещения определенной категории.

Средства размещения определенной категории должны соответствовать: *гостиницы, мотели и пр. с количеством номеров более 50:*

- требованиям (табл. 1);
- критериям балльной оценки (табл. 2) с учетом следующего суммарного количества баллов:

для категории — «пять звезд»	—	120 баллов ^{1*}
для категории — «четыре звезды»	—	100 баллов ¹
для категории — «три звезды»	—	80 баллов ²
для категории — «две звезды»	—	50 баллов ³
для категории — «одна звезда»	—	20 баллов ⁴

гостиницы, мотели и пр. с количеством номеров менее 50:

- требованиям (табл. 1);
- критериям балльной оценки (табл. 3) с учетом следующего суммарного количества баллов:

для категории — «пять звезд»	—	70 баллов ⁵
для категории — «четыре звезды»	—	60 баллов ⁵
для категории — «три звезды»	—	45 баллов ²
для категории — «две звезды»	—	35 баллов ³
для категории — «одна звезда»	—	18 баллов ⁴

* Сноски — Приложения 3, 4.

дома отдыха, пансионаты и аналогичные средства размещения:

- требованиям (табл. 1);
- критериям балльной оценки (табл. 4) с учетом следующего суммарного количества баллов:

для категории — «пять звезд»	—	135 баллов ⁶
для категории — «четыре звезды»	—	115 баллов ⁶
для категории — «три звезды»	—	95 баллов ⁷
для категории — «две звезды»	—	60 баллов ⁸
для категории — «одна звезда»	—	30 баллов ⁹

Допускается уменьшение требуемого количества баллов на 10%.

Если средство размещения по суммарному количеству баллов не соответствует категории, установленной при предварительной оценке (1 этап), то принимаются следующие решения:

- в случае, если суммарное количество баллов ниже значений, установленных для данной категории, то средству размещения присваивается более низкая категория по отношению к предварительной оценке;
- в случае, если суммарное количество баллов выше значений, установленных для данной категории, то средству размещения присваивается категория, соответствующая предварительной оценке.

Приложение 2

ТРЕБОВАНИЯ К НОМЕРАМ ГОСТИНИЦ И ДРУГИХ СРЕДСТВ РАЗМЕЩЕНИЯ РАЗЛИЧНЫХ КАТЕГОРИЙ

1. ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ

- 1.1. Классификация номеров по категориям основана на комплексе требований (табл. 1) и критериях балльной оценки (табл. 2).
- 1.2. Устанавливаются следующие категории номеров средства размещения:
 - высшая *«сьюит»*,
 - «апартамент»*,
 - «люкс»*,
 - «студия»*;
 - первая;
 - вторая;
 - третья;
 - четвертая;
 - пятая.

2. МЕТОДИКА ОЦЕНКИ НОМЕРОВ ГОСТИНИЦ И ДРУГИХ СРЕДСТВ РАЗМЕЩЕНИЯ НА СООТВЕТСТВИЕ КАТЕГОРИЯМ

- 2.1. Оценка соответствия номеров категориям проводится в три этапа: первый этап — проводится предварительная оценка соответствия номера требованиям, приведенным в табл. 1. По результатам предвари-

тельной оценки составляются протоколы соответствия номеров категориям;

второй этап — проводится балльная оценка соответствия номеров по критериям, приведенным в табл. 2. По результатам балльной оценки составляются протоколы, в которых указывается суммарное количество баллов;

третий этап — на основании вышеуказанных протоколов проводится окончательная оценка соответствия номеров категориям.

2.2. Номера определенной категории должны соответствовать:

- требованиям (табл. 1);
- критериям балльной оценки (табл. 2) с учетом следующего суммарного количества баллов:

для категории — высшая « <i>сьюит</i> »*	— 45 баллов
для категории — высшая « <i>апартамент</i> »*	— 45 баллов
для категории — высшая « <i>люкс</i> »*	— 45 баллов
для категории — высшая « <i>студия</i> »*	— 45 баллов
для категории — первая*	— 23 балла
для категории — вторая	— 9 баллов
для категории — третья	— 9 баллов
для категории — четвертая	— 8 баллов
для категории — пятая	— 4 балла

Если номера первой, второй, третьей, четвертой, пятой категории по суммарному количеству баллов не соответствуют категории, установленной при предварительной оценке (1 этап), то принимаются следующие решения:

- в случае, если суммарное количество баллов в номере первой категории ниже значений, установленных для данной категории, номеру присваивается более низкая категория — вторая;
- в случае, если в номерах второй, третьей, четвертой и пятой категории суммарное количество баллов ниже установленных значений, номера выводятся из номерного фонда для ремонта.

* Допускается уменьшение требуемого количества баллов на 10% (кроме номеров второй, третьей, четвертой и пятой категорий).

**Извлечение из ГОСТ Р 50762-95 «Общественное питание.
Классификация предприятий». Классификация предприятий
общественного питания. Общие требования к предприятиям
общественного питания**

- 4. КЛАССИФИКАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**
- 4.1. Настоящий стандарт предусматривает следующие типы предприятий общественного питания: ресторан, бар, кафе, столовая, закусочная. При определении типа предприятия учитывают следующие факторы:
- ассортимент реализуемой продукции, ее разнообразие и сложность изготовления;
 - техническую оснащенность (материальную базу, инженерно-техническое оснащение и оборудование, состав помещений, архитектурно-планировочное решение и т.д.);
 - методы обслуживания;
 - квалификацию персонала;
 - качество обслуживания (комфортность, этику общения, эстетику и т.д.);
 - номенклатуру предоставляемых потребителям услуг.
- 4.2. Рестораны и бары по уровню обслуживания и номенклатуре предоставляемых услуг подразделяются на три класса — люкс, высший и первый, которые должны соответствовать следующим требованиям:
- «люкс» — изысканность интерьера, высокий уровень комфортности, широкий выбор услуг, ассортимент оригинальных, изысканных заказных и фирменных блюд, изделий для ресторанов, широкий выбор заказных и фирменных напитков, коктейлей — для баров;
 - «высший» — оригинальность интерьера, выбор услуг, комфортность, разнообразный ассортимент оригинальных, изысканных заказных и фирменных блюд и изделий для ресторанов, широкий выбор фирменных и заказных напитков и коктейлей — для баров;
 - «первый» — гармоничность, комфортность и выбор услуг, разнообразный ассортимент фирменных блюд и изделий и напитков сложного приготовления для ресторанов, набор напитков, коктейлей несложного приготовления, в т.ч. заказных и фирменных — для баров.
- 4.3. Кафе, столовые и закусочные на классы не подразделяют.
- 4.4. Рестораны различают:
- по ассортименту реализуемой продукции — рыбный, пивной; с национальной кухней или кухней зарубежных стран;
 - по месту расположения — ресторан при гостинице, вокзале, в зоне отдыха, вагон-ресторан и др.
- 4.5. Бары различают:

- по ассортименту реализуемой продукции и способу приготовления — молочный, пивной, винный, кофейный, коктейль-бар, гриль-бар;
 - по специфике обслуживания потребителей — видео-бар, варьете-бар и др.
- 4.6. Кафе различают:
- по ассортименту реализуемой продукции — кафе-мороженое, кафе-кондитерская, кафе-молочная;
 - по контингенту потребителей — кафе-молодежное, детское и др.
- 4.7. Столовые различают:
- по ассортименту реализуемой продукции — общего типа и диетическая;
 - по обслуживаемому контингенту потребителей — школьная, студенческая и др.;
 - по месту расположения — общедоступная, о месте учебы, работы.
- 4.8. Закусочные разделяют:
- по ассортименту реализуемой продукции — общего типа и специализированные (сосисочная,пельменная, блинная, пирожковая, пончиковая, шашлычная, чайная, пиццерия, гамбургерная и т.д.).
- 4.9. Рестораны, кафе и бары сочетают производство, реализацию и организацию потребления продукции с организацией отдыха и развлечения потребителей.

5. ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ПРЕДПРИЯТИЯМ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

- 5.1. На предприятиях общественного питания любого типа и класса должны обеспечиваться безопасность жизни и здоровья потребителей и сохранность их имущества при условии соблюдения «Правил производства и реализации продукции общественного питания», утвержденных Постановлением Правительства РФ от 13.04.93 № 332, санитарных и технологических норм и правил, а также требований пожарной и электробезопасности.
- 5.2. На предприятиях общественного питания должны выполняться требования нормативных документов по безопасности услуг:
- санитарно-гигиенические и технологические требования СанПиН 42-123-5777, СанПиН 42-123-4117, сборники рецептур блюд и кулинарных изделий;
 - требования к безопасности продовольственного сырья и продуктов — в соответствии с требованиями МБТ 5061;
 - экологической безопасности — СанПиН 42-123-5777, СНИП 2.08.02;
 - противопожарной безопасности — ГОСТ 12.1.004;
 - электробезопасности — СНИП 11-4.
- 5.3. Предприятия общественного питания любого типа должны иметь удобные подъездные пути и пешеходные доступы ко входу, необходимые справочно-информационные указатели. Прилегающая к предприятию территория должна иметь искусственное освещение в вечернее время.

- 5.4. На территории, прилегающей к предприятию и доступной для потребителей, не допускается:
- проведение погрузочно-разгрузочных работ;
 - складирование тары;
 - размещение контейнеров с мусором;
 - сжигание мусора, порожней тары, отходов.
- Площадки с мусоросборниками должны быть удалены от окон и дверей помещений предприятия не менее чем на 20 м.
- 5.5. Архитектурно-планировочное решение и конструктивные элементы здания, используемое техническое оборудование должно соответствовать СНиП 2.08.02.
- 5.6. На предприятии должны быть предусмотрены аварийные выходы, лестницы, инструкция о действиях в аварийной ситуации, система оповещения и средства защиты от пожара.
- 5.7. Предприятия всех типов и классов должны быть оснащены инженерными системами и оборудованием, обеспечивающими необходимый уровень комфорта, в том числе горячее и холодное водоснабжение, канализация, отопление, вентиляция, радио- и телефонную связь.
- 5.8. Вход в предприятие должен обеспечивать одновременное движение двух встречных потоков потребителей на вход и выход. В предприятиях с количеством мест в залах более 50 должны быть предусмотрены отдельные входы и лестницы для потребителей и персонала.
- 5.9. Предприятие должно иметь вывеску с указанием его типа, класса, форм организации его деятельности, фирменного названия, юридического лица (местонахождение собственника), информацию о режиме работы, об оказываемых услугах.
- 5.10. В строящихся и реконструируемых предприятиях для обслуживания инвалидов должны быть предусмотрены наклонные пандусы у входных дверей для проезда инвалидных колясок, лифты, площадки для разворота инвалидной коляски в зале, специально оборудованные туалеты.
- 5.11. Состав помещений для потребителей на предприятиях различных типов и классов должен соответствовать данным приложения А. В столовых в соответствии со спецификой обслуживаемых контингентов должны предусматриваться специальные зоны обслуживания: залы диетического, лечебно-профилактического питания и др.
- 5.12. Нормы площади на одно место в зале для различных типов предприятий общественного питания должны соответствовать данным приложения Б.
- 5.13. Размещение производственных помещений и оборудования в них должно обеспечивать последовательность проведения технологического процесса производства и реализации продукции, а также соблюдение технологических, санитарных норм и правил.

1. Федеральный закон от 26 декабря 1996 г. № 126-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации».
2. Федеральный закон от 5 января 2007 г. № 12-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации».
3. Постановление Правительства РФ от 15 августа 1997 г. № 1036 «Об утверждении правил оказания услуг общественного питания».
4. Постановление Правительства РФ от 25 апреля 1997 г. № 490 «Об утверждении правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации».
5. Распоряжение Правительства РФ от 15 июля 2005 г. № 1004-р «О системе классификации гостиниц и других средств размещения» (приказ Федерального агентства по туризму от 21 июля 2005 г. № 86).
6. Решение Совета глав правительств Содружества Независимых Государств от 25 ноября 2005 г. «Об утверждении положения о конкурсе на соискание Премии Содружества Независимых Государств за достижения в области качества продукции и услуг».
7. «Общероссийский классификатор услуг населению» ОК 002-93 (ОКУН).
8. ГОСТ 28681.0-90 «Стандартизация в сфере туристско-экскурсионного обслуживания. Основные положения».
9. ГОСТ Р 19011:2003 «Руководящие указания по проверке систем менеджмента качества и (или) охраны окружающей среды».
10. ГОСТ Р 50644-94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Требования к обеспечению безопасности туристов и экскурсантов».
11. ГОСТ Р 50646-94 «Услуги населению. Термины и определения».
12. ГОСТ Р 50681-94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Проектирование туристских услуг».
13. ГОСТ Р 50690-2000 «Туристские услуги. Общие требования».
14. ГОСТ Р 50762-95 «Общественное питание. Классификация предприятий».
15. ГОСТ Р 50763-95 «Общественное питание. Кулинарная продукция, реализуемая населению. Общие технические условия».
16. ГОСТ Р 50764-95 «Услуги общественного питания. Общие требования».
17. ГОСТ Р 50799.71-99 «Статистический приемочный контроль по альтернативному признаку».
18. ГОСТ Р 50935-96 «Общественное питание. Требования к обслуживающему персоналу».

19. ГОСТ Р 51185-98 «Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования».
20. ГОСТ Р 52113-2003 «Услуги населению. Номенклатура показателей качества».
21. ГОСТ Р ИСО 9000-2001 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь».
22. ГОСТ Р ИСО 9001-2001 «Системы менеджмента качества. Требования».
23. ГОСТ Р ИСО 9004-2001 «Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности».
24. ИСО 90004-2-94 «Общее руководство качеством и элементы системы качества. Часть 2. Руководящие указания по услугам».
25. ОСТ 28-1-95 «Общественное питание. Требования к производственному персоналу».
26. СтОО 01-03 «Порядок и правила предоставления туристских услуг. Общие положения» (стандарты Российской ассоциации социального туризма, Национальной туристской ассоциации).
27. СтОО РАСТ 02-04 «Гостиничный стандарт РАСТ. Основные положения» (стандарт Российской ассоциации социального туризма).
28. ISO 10006:2003 «Менеджмент качества. Руководящие указания по обеспечению качества проекта».
29. *Баумгартен Л.В.* Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции // Маркетинг в России и за рубежом. 2005. № 4.
30. *Бобылева А.З.* Финансовые управленческие технологии: учебник. М. : ИНФРА-М, 2004.
31. *Брун Манфред.* Национальный индекс удовлетворенности клиентов: построение и использование. М. : Проблемы теории и практики управления, 2004.
32. *Винокуров В.А.* Организация стратегического управления на предприятии. М. : Центр экономики и маркетинга, 1996.
33. Всеобщее управление качеством: учебник для вузов / О.П. Глудкин, Н.М. Горбунов, А.И. Гуров, Ю.В. Зорин; под ред. О.П. Глудкина. М. : Радио и связь, 1999.
34. Высокие технологии. Организация внедрения системы менеджмента качества на предприятии: в 2 т. / Л.Д. Подлипаев и др. М. : Гелиос АРВ, 2003.
35. *Гершун А., Горский М.* Технологии сбалансированного управления. М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005.
36. *Голубков Е.П.* Основы маркетинга: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Финпресс, 2003.
37. *Джордж С., Веймерскирх А.* Всеобщее управление качеством: стратегии и технологии, применяемые сегодня в самых успешных компаниях. (TQM). СПб. : Виктория плюс, 2002.
38. *Дурович А.П.* Маркетинг в туризме. М. : Новое знание, 2001.

39. *Елиферов Е.Г.* Управление качеством. Сказки, мифы и проза жизни. М. : Вершина, 2006.
40. *Еропкин А.М.* Организационное поведение: конспект лекций. М. : Издательство ПРИОР : ИВАКО Аналитик, 1998.
41. *Кабушкин Н.И.* Менеджмент гостиниц и ресторанов: учеб. пособие. М. : ООО «Новое знание», 2000.
42. *Карасев А.И.* Основы математической статистики. М. : Росвузиздат, 1962.
43. *Качалов В.А.* Зарубежный опыт проведения самооценки деятельности в области качества // Стандарты и качество. 1997. № 5.
44. *Комиссарова Т.А.* Методические подходы к исследованию и анализу потребительских предпочтений // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2004. № 3.
45. *Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж.* Маркетинг. Гостеприимство, Туризм: учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
46. *Кревеис Дэвид В.* Стратегический менеджмент: пер. с англ. М. : Издательский дом «Вильямс», 2003.
47. *Крузлов М.Г.* Менеджмент качества как он есть / М.Г. Крузлов, Г.М. Шишков. М. : Экмос, 2006.
48. *Кэмп С. Роберт.* Легальный промышленный шпионаж: бенчмаркинг бизнес-процессов: технология поиска и внедрения лучших методов работы ваших конкурентов: пер. с англ. / под ред. О.Б. Максимовой. Днепрпетровск : Баланс-Клуб, 2004.
49. *Лавлок Кристофер.* Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия. 4-е изд. / пер. с англ. М. : Издательский дом «Вильямс», 2005.
50. Маркетинг: учебник / А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др.; под ред. А.Н. Романова. М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1996.
51. *Маркова В.Д., Кузнецова С.А.* Стратегический менеджмент: курс лекций. М.; Новосибирск : ИНФРА-М : Сибирское соглашение, 2006.
52. *Маслов Д.В., Белокоровин Э.А.* Особенности применения бенчмаркинга на малых и средних предприятиях // Методы менеджмента качества. 2004. № 8.
53. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: пер. с англ. М. : Дело, 1988.
54. *Моисеева Н.К.* Стратегическое управление туристской фирмой: учебник. М. : Финансы и статистика, 2000.
55. *Мотышина М.С.* Менеджмент в сфере услуг: теория и практика. СПб. : Изд-во СПбГУП, 2006.
56. *Никитин В.А., Филончева В.В.* Управление качеством на базе стандартов ИСО 9000:2000. 2-е изд. СПб. : Питер, 2004.
57. *Окрепилов В.В.* Управление качеством. М. : Экономика, 1998.
58. Организация и управление гостиничным бизнесом: учебник / под ред. А.Л. Лесника, А.В. Чернышева. М. : Издательский дом «АЛЬПИНА», 2001.
59. *Ползунов Н.Н., Краев В.Н.* Исследование систем управления: учебное пособие для вузов. М. : Академический Проект; Трикста, 2006.

60. *Смирнова Н.* Как не прогадать с выбором новых товаров // ПБОЮЛ. 2006. № 7.
61. *Томпсон-мл. Артур, А., Стрикленд III А. Дж.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. 12-е изд.: пер. с англ. М. : Издательский дом «Вильямс», 2003.
62. Управление документацией. Вып. 15. 2002. М. : НТК «Трек», 2003.
63. Управление качеством: учебник для вузов / С.Д. Ильенкова, Н.Д. Ильенкова, В.С. Мхитарян и др.; под ред. С.Д. Ильенковой. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
64. *Фатхутдинов Р.А.* Стратегический менеджмент. М. : ЗАО «Бизнес-школа „Интел-Синтез“», 2007.
65. *Федюкин В.К., Дурнев В. Д., Лебедев В.Г.* Методы оценки и управление качеством промышленной продукции: учебник. М. : Информационно-издательский дом «Филинь» ; Рилант, 2000.
66. *Философские и социальные аспекты качества: учебное пособие / Б.С. Алешин, Л.Н. Александровская, В.И. Круглов, А.М. Шолом.* М. : Логос, 2004.
67. *Фляйшер К., Бенсуссан Б.* Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005.
68. *Фомин В.Н.* Квалиметрия. Управление качеством. Сертификация. М. : Экмос, 2000.
69. *Харрингтон Х.Дж., Харрингтон Дж.С.* Бенчмаркинг в лучшем виде! 20 шагов к успеху. СПб. : Издательский дом «Питер», 2004.
70. *Эванс Дж. Р.* Управление качеством: учеб. пособие для студентов вузов по специальности «Менеджмент организации» / Дж. Р. Эванс; пер. с англ.; под ред. Э.М. Короткова; предисл. Э.М. Короткова. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007.

Учебное издание

Баумгартен Леонид Владимирович

**УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ В ТУРИЗМЕ.
ПРАКТИКУМ**

Учебное пособие

Редактор *Н.Г. Романова*

Корректор *Н.А. Гежа*

Компьютерная верстка: *Е.П. Довголевская*

Санитарно-эпидемиологическое заключение
№ 77.99.60.953.Д.011206.11.06 от 28.11.2006 г.

Подписано в печать 30.07.2006.

Формат 60×90/16. Гарнитура «PetersburgС». Печать офсетная. Бумага газетная.

Усл. печ. л. 18,0. Уч.-изд. л. 11,4. Тираж 3000 экз. Заказ № 2767

ЗАО «КноРус», 129110, Москва, ул. Большая Переяславская, 46.

Тел.: (495) 680-7254, 680-0671, 680-1278.

E-mail: office@knorus.ru <http://www.book.ru>

ОАО «Московская типография № 2»

129085, Москва, пр. Мира, 105.

Л. В. БАУМГАРТЕН

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ В ТУРИЗМЕ

ПРАКТИКУМ

Глубокий анализ/исследование экономики туризма и набор заданий от ведущих российских и зарубежных практиков помогут студентам приобрести навыки работы с проблемами управления качеством туристических компаний. Сборник упражнений по управлению качеством в туризме включает использование методов качественного и количественного методов для оценки уровня клиентской и конкурентоспособности организации и других методов оценки удовлетворенности потребителей, методов планирования и управления качеством и анализа процесса, например, измерения и управления клиентской удовлетворенности для оценки эффективности качества, ориентирован на международные стандарты ИСО 9000:2000 в целом и управление качеством (TQM), включая тему «Шесть сигма» (Six Sigma) и ответственность организации на основе единства принципов по качеству, оценки результативности и эффективности систем менеджмента качества.

Для студентов-инженеров, экономистов, менеджеров и специалистов по управлению, а также для практикующих специалистов в туристическом бизнесе.

318528

Туризм

Экономика туризма

Управление качеством в туризме: практикум



* 8 0 0 1 2 3 3 5 *

ISBN 978-5-80971-078-3



9 785809 710783