

Министерство образования и науки Российской Федерации
Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова
Кафедра регионоведения и туризма

И. Г. Мельникова

Управление качеством в туристской индустрии

Учебное пособие

Ярославль
ЯрГУ
2016

УДК 338.48(072)
ББК У9(2)43я73+Ч518.1я73
М48

Рекомендовано
Редакционно-издательским советом университета
в качестве учебного издания. План 2016 года

Рецензенты:

Л. Н. Курцев, кандидат исторических наук,
генеральный директор ООО Туроператор «РусИнТур»;
кафедра туризма и социально-культурного сервиса
ЯГПУ им. К. Д. Ушинского

Мельникова, Инна Геннадьевна.

М48 Управление качеством в туристской индустрии :
учебное пособие / И. Г. Мельникова ; Яросл. гос. ун-т
им. П. Г. Демидова. — Ярославль : ЯрГУ, 2016. — 76 с.

ISBN 978-5-8397-1099-3

В пособии рассматриваются актуальные проблемы
управление качеством, включающие его основы и вопро-
сы обеспечения эффективного управление качеством
на туристских предприятиях. Предложен список реко-
мендованной литературы.

Предназначено для студентов, изучающих дисци-
плину «Управление качеством в туристской индустрии».

УДК 338.48(072)
ББК У9(2)43я73+Ч518.1я73

ISBN 978-5-8397-1099-3

© ЯрГУ, 2016

Введение

В современном обществе проблема качества стала одной из наиболее важных для повышения уровня жизни населения, экономической, социальной и экологической безопасности. Эффективное функционирование современного туристского предприятия предполагает адекватное реагирование на изменения рыночной ситуации. Выживаемость любого туристского предприятия, его устойчивое положение на рынке определяется уровнем конкурентоспособности, которая, в свою очередь, связана с двумя показателями — уровнем цены и уровнем качества турпродукта. Причем качество постепенно выходит на первое место. Это обуславливает необходимость создания системы управления качеством продукта (услуг) на туристских предприятиях, основной целью которой является выявление потребительских требований и оценка степени соответствия этим требованиям качества туристского продукта.

Система управления качеством основывается на системном подходе к управлению, позволяет добиться постоянного совершенствования предоставления туристских услуг, обеспечивать высокий уровень подготовки сотрудников туристского предприятия, более эффективно использовать имеющийся у него материально-технический, кадровый, информационный и финансовый потенциал.

Создание таких систем в российской туристской индустрии идет крайне медленно в сравнении с быстро развивающимся туристским рынком, усилением конкуренции между туристскими предприятиями различных форм собственности, растущими запросами потребителей и необходимостью предоставления гарантии качества на туристские услуги. Причинами такого положения являются отсутствие методологии создания системы управления качеством, дефицит компетентных специалистов, недостаток знаний в области теории управления качеством, финансовых средств и недооценка практической отдачи от внедрения этих систем на туристских предприятиях.

Теоретические исследования в сфере формирования систем управления качеством в туристской индустрии являются актуальными в настоящее время и представлены в работах отече-

ственных и зарубежных ученых¹. Однако следует отметить, что некоторые аспекты этой многогранной области исследований не получили должного отражения в литературе, недостаточно изучены вопросы создания систем управления качеством на туристских предприятиях, не разработаны простые методики определения качества туристического продукта, нет экономически обоснованных моделей системы управления качеством.

Курс «Управление качеством в туристской индустрии» является частью общего менеджмента и обеспечивает приобретение знаний и умений в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом, содействует формированию глубоких знаний и практических навыков управления качеством услуги. Целью преподавания дисциплины является ознакомление слушателей с концепцией формирования конкурентоспособности туристской услуги на основе обеспечения ее качества.

Данная дисциплина основывается на знаниях, полученных студентами при изучении дисциплин уровня «Бакалавр туризма»: «Экономика туризма», «Менеджмент в туристской индустрии», «Маркетинг туризма», «Методы научных исследований». Полученные в ходе ее освоения теоретические, методологические и методические знания и навыки позволяют студентам принимать эффективные управленческие решения в области управления качеством. Магистрант должен уметь применять современные методы создания конкурентоспособной услуги на основе ее качества, проводить оценку результативности и эффективности систем менеджмента качества.

Изучение данной дисциплины способствует формированию у студентов профессиональных компетенций (ПК-7): владение приемами и методами работы с персоналом, методами оценки качества и результативности труда персонала предприятия туристской индустрии.

¹ Котлер Ф. Маркетинг, гостеприимство, туризм. М., 2002; Баумгартен Л. В. Управление качеством в туризме: учебник для студ. высш. учеб. заведений. М., 2010; Ополченнов И. И. Управление качеством в сфере услуг: учебник. М., 2008; Хамидуллина Г. Р. Управление качеством в сфере туризма и спорта — направления развития // Вектор науки ТГУ. 2013. № 2 (24). С. 364–365.

Для освоения учебной дисциплины студентам необходимо изучить принятый в ней терминологический аппарат, знать определения субъектов управления и используемого ими инструментария, уметь применять на практике методы управления качеством.

Наряду с теоретическим материалом в пособии представлены практические приемы управления качеством на туристском предприятии.

В пособии не рассмотрены вопросы стандартизации и сертификации, которые изучаются студентами самостоятельно в рамках дисциплин, входящих в программу подготовки магистров по направлению «Туризм».

1. Основы управления качеством

1.1. Понятие «качество услуги»

Главной стратегией современного менеджмента является стратегия, основанная на качестве, цель которой — обеспечить устойчивые конкурентные преимущества туристскому предприятию в условиях, когда предложение товаров (услуг) значительно превышает спрос.

В современной литературе существует большое количество определений термина «качество». Общепринято, что качество — это комплексная категория, отражающая эффективность деятельности туристского предприятия. Качество услуги не только экономическая, но и нравственная категория, важнейший показатель в условиях современной рыночной экономики.

Под качеством понимают ценность, способность удовлетворять ту или иную потребность. Следовательно, важно оценить, учитывать только те свойства, которые существенны для достаточного удовлетворения какой-либо потребности, определенной из результатов маркетинговых исследований.

Терминология в области качества продукции (услуги) упорядочена Международной организацией по стандартизации, издающей международные стандарты ISO 9000. В русских переводах вместо английской аббревиатуры ISO, что соответствует начальным буквам названия этой международной организации (International Standard Organization), обычно употребляется ИСО. Согласно стандартам ИСО (ISO) серии 9000 под качеством следует понимать степень соответствия совокупности присущих характеристик требованиям. Основой качества продукта (услуги) являются стандарты качества (международные или национальные). Качество определяется мерой, в которой товар (услуга) соответствует лучшим образцам, стандартам, сортам. Свойства продукта (услуги) должны соответствовать своему назначению и предъявляемым требованиям.

Филипп Котлер определял качество как свойства и характерные особенности, которые вызывают чувство удовлетворенности у потребителей, или отсутствие недостатков, усиливающее их чувство удовлетворенности. Таким образом, качество связано

с определенными характеристиками туристского продукта, отражающими ожидания клиента.

Согласно ГОСТ Р 50646-94 качество услуги представляет собой совокупность характеристик услуги, определяющих ее способность удовлетворять установленным или предполагаемым потребностям потребителей². К наиболее важным характеристикам услуги, обеспечивающим ее способность удовлетворять определенные потребности, относятся:

- надежность (способность персонала в точности предоставить обещанную услугу);
- предупредительность: заранее спланировать варианты решения чрезвычайных ситуаций и разработку собственных принципов работы;
- доверительность. Хорошо организованный интерьер гостиницы, чистота помещений и опрятный вид служащих — это внешние критерии качества обслуживания;
- доступность — как легкость взаимодействия с обслуживающим персоналом;
- коммуникативность. Определяется вовремя предоставленной необходимой информацией;
- внимательное отношение — характеризуется индивидуальным обслуживанием и вниманием к клиенту.

Качество услуги предполагает качество исполнения и качество обслуживания, последнее, в свою очередь, подразумевает организацию обслуживания и культуру обслуживания.

Качество исполнения услуг — это уровень соответствия потребительских особенностей услуги конкретной общественной потребности, отвечающей условиям нормативно-технической документации и предложениям конкретного потребителя услуги.

Качество обслуживания населения — степень, в которой потребительские свойства обслуживания соответствуют общественной потребности, — характеризуется рядом условий, методов и средств, обеспечивающих конкретному потребителю возможность получения услуги с минимальными затратами и време-

² Хамидуллина Г. Р. Управление качеством в сфере туризма и спорта — направления развития.

нем и высокой культурой обслуживания при оптимальных социально-экономических результатах обслуживания.

Главная задача организации обслуживания населения — это разработка и внедрение рациональных форм и методов обслуживания. К основным принципам организации обслуживания относятся следующие:

- более полное удовлетворение платежеспособного спроса населения на услуги;
- максимальное приближение услуг к потребителю;
- повышение внимания к потребителю, к его индивидуальным требованиям, вкусам и запросам;
- создание наибольших удобств и комфортных условий для потребителя при пользовании услугами;
- доведение услуг до потребителя с меньшими затратами.

Культура обслуживания является ключевым элементом корпоративной культуры любого предприятия сферы услуг, туристского в том числе. Культура обслуживания — это искусство, транслирующее клиентам сложившуюся корпоративную культуру³. Система культуры обслуживания включает следующие элементы:

- виды предоставляемых услуг;
- ассортимент и качество услуг;
- материально-техническое обеспечение, отвечающее требованиям современного рынка услуг;
- информационно-рекламное сопровождение деятельности туристского предприятия;
- профессиональное мастерство персонала.

Работники туристских предприятий должны не навязывать свои услуги, а предлагать потребителям широкий спектр возможностей, стараясь предугадывать желания клиентов.

Качество экскурсионных услуг — совокупность свойств и характеристик экскурсионных услуг, определяющих способность удовлетворять потребности экскурсантов (примечание: ха-

³ Пеша А. В. Формирование культуры обслуживания как основы корпоративной культуры предприятий сферы услуг // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2013. № 9 (57). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-kultury-obsluzhivaniya-kak-osnovy-korporativnoy-kultury-organizatsiy-sfery-uslug>

рактические характеристики экскурсионных услуг включают профессиональную подачу материалов экскурсии, владение методикой экскурсии, этику общения экскурсовода и экскурсантов, эстетичность и комфортность экскурсии) (ГОСТ Р 54604-2011 «Туристские услуги. Экскурсионные услуги. Общие требования»).

Качество туристского обслуживания представляет собой систему менеджмента, обеспечивающую доставку туристского продукта и услуг потребителю. Качество туристского обслуживания — это совокупность свойств туристских услуг, процессов и условий обслуживания по удовлетворению обусловленных и (или) предполагаемых потребностей туристов во время их отдыха, путешествий и других составляющих туристского потребления. Под качеством услуги понимается соответствие между ожиданиями потребителей и их восприятием предоставляемой услуги.

1.2. Аспекты качества

В современной литературе выделяют несколько аспектов качества.

1. Национальный — определяет конкретные черты нации в плане формирования качества (аутпотребности) и требований, которые предъявляют к качеству (инпотребности) представители различных наций в соответствии со своими национальными особенностями.

2. Политический аспект характеризует качество жизни нации как внешнюю и внутреннюю политическую обстановку, а политика соответственно определяет структуру экономики, что, безусловно, влияет на подходы к качеству.

3. Технический аспект качества определяет качество техническим уровнем. При этом технический уровень также определяется качеством, т. е. существует прямая взаимосвязь между развитием техники и увеличением качества.

4. Экономический аспект качества подразумевает соотношение полезности, ценности и стоимости продукта (услуги). Качество продукта (услуги) для производителя проявляется в том, что для него ценность продукта определяется годностью, которая располагается между внутренним и внешним дефектами, а в стоимость продукта (услуги) для производителя входят и затраты

на устранение всех дефектов (внутренних и внешних) и на обеспечение годности продукта. Для потребителя ценность определяется требуемыми свойствами продукта (услуги), а в стоимость продукта включается и требуемые и не требуемые свойства, внешние дефекты, неудовлетворенные требования, дополнительные затраты. Таким образом, мера качества (К) — это степень удовлетворенности потребителя продуктом (услугой) (УП), которая определяется соотношением стоимости (Ст) и ценности (потребительской стоимости) продукта (Ц): $K = УП = Ц / Ст$.

Для производителя весь продукт (услуги), не содержащий дефектов, которые препятствовали бы ее продаже, имеет ценность. Однако для потребителя имеют ценность только свойства продукта (услуги), которые соответствуют его ожиданиям. При этом учитывают три основных соотношения ценности и стоимости:

- между ценностью и стоимостью продукта для производителя;
- между ценностью и стоимостью продукта для потребителя;
- между ценностью для потребителя и ценностью для производителя; это соотношение как раз и обуславливает конкурентоспособность производственной деятельности.

5. Социальный аспект качества рассматривают с двух позиций:

1) влияние социальной среды на качество продукта (услуги), связанное с инпотребностями;

2) влияние качества на социальную среду (социальные последствия изменения качества).

6. Моральный аспект характеризует показатели жизнедеятельности:

- качество познания и развития личности;
- качество продукта (услуг);
- уровень самовыражения в процессе трудовой деятельности;
- степень полезности труда и другое.

Аморальным считается труд низкого качества, таким образом, задача заключается в достижении морального характера труда.

1.3. Развитие систем управления качеством

В истории развития документированных систем качества можно выделить пять этапов, которые иногда представляют в виде пяти звезд качества⁴.

На первом этапе качество отдельного продукта рассматривается как соответствие стандартам. Этот этап соответствует появлению системы Ф. Тейлора (1905 г.), которая предполагала установление технических и производственных норм специалистами и инженерами, а рабочие были обязаны лишь их выполнять. Появились первые профессионалы в области качества — инспекторы, в России их называли техническими контролерами. Система мотивации работников предусматривала штрафы за дефекты и брак, а также увольнение. Система обучения работников сводилась к их профессиональному обучению и учебе работать с измерительными и контрольными приборами (оборудованием). Взаимоотношения предприятия с поставщиками и потребителями основывались на основе требований, которые устанавливались в технических условиях (ТУ), выполнение этих требований проверялось в ходе приемочного контроля (входного и выходного). Данный этап называют фазой контроля качества, или фазой отбраковки. Здесь деятельность по повышению качества продукции всегда сопровождается увеличением затрат на его обеспечение, т. е. цели роста эффективности производства и повышения качества продукции являются противоречивыми, не могут быть достигнуты одновременно.

Следующая фаза (этап) начинается с 1920-х гг. Называют ее в литературе по-разному: статистическое управление качеством или фаза управления процессами. В этот период пришло понимание, что управлять следует процессами. В 1924 г. в «Bell Telephone Laboratories» (ныне корпорация «AT&T») была создана группа под руководством Р. Л. Джонса, которая заложила основы статистического управления качеством (метод построения диаграмм). Суть их метода составила разработка контрольных карт, выпол-

⁴ Кобяк М. В. Скобкин С. С. Управление качеством в гостинице: учеб. пособие. М., 2012. С. 32–42; Ребрин Ю. И. Управление качеством: учебник для студ. высш. учеб. заведений. Таганрог, 2004 // AUP: административно-управленческий портал. URL: http://www.aup.ru/books/m93/1_3.htm

ненных В. Шухартом. Они стали основанием применения в производственной деятельности предприятий статистических методов управления качеством, которые впоследствии благодаря Э. Демингу получили широкое распространение в Японии. На предприятиях появилась новая специальность — инженер по качеству, который должен был анализировать качество и причины дефектов продукции, составлять контрольные карты и др. Таким образом, в производственной деятельности в целом акцент с инспекции и выявления дефектов был перенесен на их предупреждение путем определения причин дефектов и их устранения на основе изучения процессов и управления ими. В этот период усложнился процесс мотивации трудовой деятельности, теперь в первую очередь учитывалась точность настроенности процесса, анализ контрольных карт. К профессиональному обучению сотрудников добавилось обучение статистическим методам анализа, регулирования и контроля. Стали более сложными и взаимоотношения между поставщиком и потребителем, в них главную роль начали играть статистический приемочный контроль и стандартные таблицы. Процесс отбраковки продукции, как один из важных методов обеспечения качества, на этом этапа сохранился, но акцент теперь был перенесен на управление производственными процессами с целью увеличения процента выхода годного продукта. Суть концепции управления процессами состояла в достижении главной цели — потребитель должен был получать только годный продукт, т. е. соответствующий стандартам.

Третий этап (фаза) начинается в 1950-е гг., связан он с появлением концепции тотального (всеобщего) контроля качества (Total Quality Control — TQC). Ее автором считается американский ученый А. Фейгенбаум. Главные задачи TQC: прогнозирование и устранение потенциальных несоответствий в продукции уже на стадии конструкторской разработки, проверка качества поставляемых материалов и комплектующих, управление производством, развитие службы сервисного обслуживания, надзор за соблюдением соответствия заданным требованиям к качеству продукции. А. Фейгенбаум первым обратил внимание на обязательное изучение причин несоответствий и выявил важное значение в формировании себестоимости продукции системы учета за-

трат на качество. Системы TQC развивались в Японии на основе применения статистических методов и вовлечения сотрудников в работу кружков качества. На этом этапе материальное стимулирование стало уменьшаться и начало увеличиваться значение морального стимулирования. Главными мотивами качественной трудовой деятельности сотрудников стали работа в коллективе, признание руководством и коллегами, забота предприятия о будущем работника, его страхование, поддержка его семьи. Все большее внимание в производственной деятельности стало уделяться обучению сотрудников. На этом этапе происходило также развитие отечественных систем управления качеством:

- Саратовская система бездефектного изготовления продукции (БИП);

- Ярославская научная организация работ по увеличению моторесурса (НОРМ), созданная в Ярославском объединении «Автотодизель»;

- Рыбинская научная организация труда, производства и управления (НОТПУ), разработанная на Рыбинском моторостроительном заводе;

- Горьковская система «качество, надежность, ресурс с первых изделий» (КАНАРСПИ).

На этом этапе (фазе менеджмента качества) сложился современный менеджмент качества, который позволяет одновременно повышать качество и уменьшать производственные затраты, т. е. было преодолено противоречие между ростом качества и повышением эффективности производственной деятельности.

На четвертом этапе качество определяется как удовлетворение требований и потребностей потребителей и сотрудников. В 1980-е гг. произошел переход к тотальному менеджменту качества (Total Quality Management — TQM). В это время появилась серия новых международных стандартов систем качества — стандарты ИСО 9000 (1987 г.), оказавших весьма существенное влияние на менеджмент в целом, а также на процесс обеспечения качества на предприятии. Эта концепция основана на понимании, что управление всеми сферами деятельности предприятия необходимо организовывать исходя из интересов качества. Система TQM является комплексной системой, ориентированной

в первую очередь на постоянное улучшение качества, минимизацию производственных затрат и поставку точно в срок. Основная идея TQM основывается на принципе «улучшению нет предела». В TQM существенно возрастает роль человека и обучения сотрудников, изменяются сами формы обучения, они становятся более активными: используются деловые игры, специальные тесты, компьютерные методы и др. Обучение превращается также в часть мотивации, т. к. хорошо обученный сотрудник увереннее чувствует себя в коллективе, способен на роль лидера, имеет преимущества в карьерном росте. На этом этапе на предприятиях начинают разрабатывать и использовать специальные приемы развития творческих способностей работников (креативности). Взаимоотношения между поставщиками и потребителями начинают строиться на основе сертификации систем качества на соответствие стандартам ИСО 9000.

Пятый этап характеризуется пониманием качества как удовлетворения требований и потребностей общества, владельцев (акционеров), потребителей и сотрудников. В 1990-е гг. появились стандарты серии ИСО 14000, устанавливающие требования к системам менеджмента с точки зрения защиты окружающей среды и безопасности продукции, возросло влияние гуманистической составляющей качества продукта (услуг), произошло усиление внимания руководителей предприятий к удовлетворению потребностей своего персонала. Этот этап называют также фазой экологического менеджмента, концепция которого продолжает формироваться и в настоящее время. Сущность данного этапа заключается в постепенном отказе от преобладания традиционных командно-административных методов управления предприятием и переходе в основном к современным рыночным механизмам экологического регулирования. Характерными особенностями этой фазы являются:

- рост экологической ответственности предприятий как следствие общемировых тенденций к уменьшению вмешательства государства в экономические процессы, создания глобальных рынков и стимулирования частной инициативы;
- переход предприятий, ранее занимавших пассивную позицию в решении экологических проблем, к активной позиции; постановка ими соответствующих собственных целей и задач;

- возрастание инициативной экологической деятельности предприятий, перенос ими деятельности с заключения процесса (очистка отходящих газов, сточных вод, удаление и размещение отходов) на его начало, т. е. влияние в первую очередь на источники образования отрицательного воздействия на окружающую среду (технологический процесс, использование ресурсов, организация производства);

- установление прямой связи между экологической деятельностью предприятия и возможностями развития производства, привлечения инвестиций, экономией и сбережением ресурсов, уменьшением потерь, ростом конкурентоспособности и качества продукции;

- активизация внутренних неиспользуемых ресурсов и возможностей предприятия, максимальное применение малозатратных и беззатратных методов и средств для решения экологических проблем;

- формулировка предприятием экологических целей и задач, открытая демонстрация полученных результатов деятельности, как положительных, так и отрицательных;

- организация активного сотрудничества со всеми заинтересованными в экологических проблемах деятельности сторонами (инвесторами, партнерами, потребителями, обществом, конкурентами).

Темы рефератов

1. 14 принципов повышения качеством Э. Деминга.
2. 10 этапов повышения качества по Д. Джурану.
3. Вклад К. Исикавы в развитие управления качеством.
4. Принципы TQM.
5. Концепция «Шесть сигм».
6. Концепция кайдзен.
7. Особенности различия культуры менеджмента качества в разных странах.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятия «качество».
2. Охарактеризуйте этапы развития систем качества.
3. Дайте определение «качества услуги».
4. Охарактеризуйте элементы качества обслуживания.
5. Назовите характеристики услуги.
6. Дайте характеристику основных принципов организации обслуживания в туризме.
7. Сформулируйте основы концепции качества Э. Деминга.
8. Сформулируйте основы концепции качества Дж. Джурана.
9. Сформулируйте основы концепции качества А. Фейгенбаума.
10. Сформулируйте основы концепции качества К. Исикавы.

2. Качество как объект управления в туризме

2.1. Объекты качества

Качество продукта представляет собой его свойство (способность) удовлетворить потребности и ожидания потребителя. Таким образом, в одном из аспектов качество — это совокупность свойств. Свойствами может обладать любой предмет или явление. Поэтому применительно к термину «качество» Международная организация стандартизации дает более широкое понятие — объект качества.

Под объектами в теории управления качеством понимаются различные составляющие туристского предприятия. Объектами качества могут быть, например:

- деятельность или процесс;
- продукция (результат деятельности или процессов), которая, в свою очередь, может быть материальной (как, например, приобретенная вещь в виде материального продукта), или нематериальной (например, информация или понятия), или комбинацией из них;
- организация, система или отдельное лицо;
- любая комбинация из них.

Процесс — это совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, которая преобразует входы в выходы. Пример технологического процесса обслуживания потребителей в гостинице представлен в табл. 1, процесса обслуживания туристов — в табл. 2, проектирования туристского продукта — в табл. 3.

Продукция как объект качества классифицируется по следующим четырем обобщенным категориям:

1. Услуга — это результат по крайней мере одного вида деятельности, обязательно осуществленного во взаимодействии между поставщиком и заказчиком. Как правило, услуга носит нематериальный характер.

2. Интеллектуальная продукция — содержит информацию, которая нематериальна и может принимать форму различных подходов к решению производственных и организационных проблем, методик, деловых соглашений.

3. Технические средства обычно материальны. Их число составляет соответствующую количественную характеристику (например, два токарных станка, четыре туристских автобуса).

4. Переработанные материалы материальны. Для выражения их количественной характеристики обычно прибегают к взвешиванию, измерению объема и т. д.

Технические средства и переработанные материалы называют также товаром.

Туристский продукт включает в себя материальную услугу и нематериальную услугу, например для средства размещения материальной услугой будут номера, мебель, оборудование, бассейн и т. д., а нематериальной — сервис, атмосфера, дружелюбие и т. д. Причем последнее оказывает большее влияние на удовлетворенность потребителя.

Таблица 1

Технологический цикл обслуживания гостей в гостинице и службы, ответственные за его реализацию

Этапы процесса обслуживания, входящие в технологический цикл	Службы, ответственные за этапы процесса обслуживания
Предварительный заказ мест в гостинице (бронирование)	Служба бронирования и расчетная часть
Прием, регистрация и размещение гостей	Служба приема и расчетная часть
Предоставление услуг проживания и питания	Служба эксплуатации номерного фонда и обслуживания
Предоставление дополнительных услуг	Служба эксплуатации номерного фонда и обслуживания; службы, предоставляющие платные дополнительные услуги
Окончательный расчет и оформление выезда гостя	Служба эксплуатации номерного фонда и обслуживания; служба приема и расчетная часть

Таблица 2

Процесс обслуживания туристов туристским предприятием

№ п/п	Этапы процесса обслуживания туристов
1	Подготовка к поездке
2	Совершение поездки:
	- транспорт
	- гостиница
	- экскурсионная программа
	- питание
3	Завершение поездки

Таблица 3

**Технологический процесс
проектирования туристского продукта**

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

2.2. «Петля качества» продукта, услуги

В соответствии с международными стандартами жизненный цикл продукта (услуги) называется «петлей качества», или «спиралью качества».

«Петля качества» представляет собой концептуальную модель взаимосвязанных видов деятельности, оказывающих влияние на качество продукта (услуги) на различных этапах его жизненного цикла, начиная от определения потребностей и заканчивая оценкой степени их удовлетворения. «Спираль качества» — это схематичное изображение процесса формирования качества. В стандарте употребляется и другая модель процесса формирования качества продукта (услуги) — «спираль качества», которая подразумевает динамический характер создания качества. Новые уровни витка «спирали качества» — это каждый раз повторяющиеся через определенные периоды времени виды деятельности. Таким образом, получается непрерывный процесс формирования качества продукта (услуги).

«Петля качества» продукта представляет собой замкнутый в виде кольца жизненный цикл продукции, включающий следующие основные этапы:

- 1) маркетинг;
- 2) проектирование и разработку технических требований, разработку продукции;
- 3) материально-техническое снабжение;
- 4) подготовку производства и разработку технологии и производственных процессов;
- 5) производство;
- 6) контроль, испытания и обследования;
- 7) упаковку и хранение;
- 8) реализацию и распределение продукции;
- 9) монтаж; эксплуатацию;
- 10) техническую помощь и обслуживание;
- 11) утилизацию.

Управление качеством имеет дело со всей системой разработки, производства, эксплуатации (потребления) и утилизации продукта.

«Петля качества» туристской услуги представляет собой процесс, состоящий из семи этапов:

- 1) маркетинга (рыночных исследований);
- 2) проектирования (разработки туристского продукта);
- 3) технологической подготовки производства;
- 4) производства (комплектации);
- 5) контроля;
- 6) продвижения и продажи туристского продукта;
- 7) обслуживания потребителя.

С помощью «петли качества» осуществляется взаимосвязь производителя продукта (услуги) с потребителем и со всеми объектами, обеспечивающими решение задач управления качеством продукции.

В туристской индустрии выделяют три важнейших направления воздействия на этапы «спирали качества».

1. Обеспечение качества туристского продукта — это совокупность планируемых и систематически реализуемых мероприятий по созданию необходимых условий для выполнения каждого этапа «петли качества» таким образом, чтобы продукт удовлетворял требованиям потребителей относительно качества.

2. Управление качеством представляет собой методы и деятельность оперативного характера: управление процессами, выявление различного рода несоответствий и вызвавших их причин.

3. Улучшение качества — это постоянная деятельность, направленная на повышение уровня качества туристского продукта, качества его изготовления, совершенствование элементов производства и системы качества. Улучшение качества туристского продукта требует высокой квалификации сотрудников туристских предприятий и стимулирования их деятельности.

2.3. Характеристики продукции (услуги)

Соответствие услуги требованиям туриста зависит от поставщиков, следовательно для предоставления туристской услуги, соответствующей требованиям клиента, менеджер туристского предприятия по продажам должен знать характеристики туристского продукта.

Характеристика продукции — это особенность продукции, которая может быть собственной или присвоенной, качественной или количественной. Собственные характеристики — это вес изделия, мощность двигателя, цвет ткани и т. д. Присвоенные характеристики не являются характеристиками качества продукции (ее цена, собственник, торговая марка и т. д.).

Различают также классы характеристик продукции:

- 1) физические (механические, электрические, химические, биологические);
- 2) органолептические (запах, вкус, цвет, мягкость);
- 3) эргономические (связанные с безопасностью человека);
- 4) функциональные (скорость, производительность);
- 5) временные (пунктуальность, доступность, безотказность);
- 6) этические (вежливость, правдивость, честность).

Категории качества туристских услуг:

- приятные интерьеры: привлекательность и ухоженность внутренних помещений отеля и его территории;
- компетентность, знания и способности персонала;
- вежливость, образованность, учтивость, гостеприимство, такт и уважение к клиенту со стороны работников сферы обслуживания;
- взаимопонимание, понимание индивидуальных запросов потребителя услуг;
- общение, информирование потребителей и умение их слушать;
- профессиональная пригодность: надежность, уважение, порядочность;
- ответственность, доброжелательность и готовность работников предоставлять услуги;
- подготовленность: необходимые навыки и теоретические знания обслуживающего и управляющего персонала;
- внешний вид: физическая привлекательность персонала (униформа, дифференцированная по службам, приятные манеры);
- стабильность: функционирование отеля и непродуманность его технологического процесса не должны создавать неудобства клиентуре;
- безопасность: отсутствие риска или неопределенности.

2.4. Показатели качества

Показателями качества называются установленные конкретные качественные или количественные требования к характеристикам (свойствам) продукции. По отношению к свойствам продукции различают следующие виды показателей качества:

1) назначения (функциональные свойства продукции, обуславливающие диапазон ее применяемости);

2) надежности (способность продукции к сохранению работоспособности при соблюдении определенных условий эксплуатации и технического обслуживания, ее безотказность, долговечность, ремонтпригодность, сохраняемость);

3) технологичности (совершенство конструктивно-технологических решений, определяющих высокую производительность в процессе изготовления, эксплуатации и ремонта);

4) эргономичности (приспособленность продукции к антропометрическим, физиологическим, психофизиологическим и психологическим свойствам потребителя, которые проявляются в среде «человек — изделие — окружающая среда»);

5) стандартизации (соответствие продукции стандартам);

6) экономичности (затраты на разработку, изготовление и эксплуатацию продукции).

По количеству отражаемых свойств различают такие показатели качества продукции: единичные; комплексные; интегральные.

По стадиям определения продукции выделяют следующие показатели качества:

1) проектные;

2) производственные;

3) эксплуатационные;

4) прогнозируемые.

По методам определения выделяют следующие показатели качества продукции:

1) органолептические;

2) инструментальные;

3) расчетные;

4) экспертные;

5) статистические;

6) социологические;

7) комбинированные.

Пример показателей качества кулинарных изделий предприятия питания представлен на рис. 1.



Рис. 1. Показатели качества кулинарных изделий

В систему показателей качества туристской услуги входят следующие показатели.

1. Показатели назначения, характеризующие область применения (функциональные свойства) услуги и обуславливающие полезный эффект от ее употребления. На их основе строятся производственные процессы, внедряются современные технологии, которые обеспечивают эффективное формирование туруслуги. Это показатели:

- функциональной и потребительской эффективности (отдых, познание, оздоровление и др.);
- состав и структура турпродукта (трансфер, размещение и др.);
- количественные показатели (время, дальность, продолжительность, разовость и др.).

2. Эстетические показатели характеризуют различные эстетические свойства туристской услуги: гармоничность, выразительность, целостность, соответствие социодемографическим ожиданиям, уровень технологического мастерства и др. Их относят к социальным характеристикам, выражающим ценность услуги. Эстетические показатели имеют первостепенное значение в обеспечении конкурентоспособности туристского продукта, их практически невозможно перенять у других предприятий. Реализация этих показателей основана на профессиональном освоении всех производственных процессов, высокой исполнительской и технологической дисциплине обслуживающего персонала. Систему эстетических показателей образуют следующие подгруппы:

- показатели рациональности состава услуги выражают уровни (степень) целесообразности и функционально-потребительского соответствия ожиданиям, определяют особенности восприятия туристской услуги потребителем;

- показатели выразительности информационных составляющих услуги определяются множеством составляющих туристской услуги, раскрываются в следующих формах: *оригинальность* (характеризуется наличием в составе туристской услуги элементов самобытности, своеобразия, отличающих данную услугу от конкурентов), *знаковость* (позволяет туристскому продукту отражать в своем социально-эстетическом содержании взгляды и ценности общества), *соответствие ожидаемой информации* (означает наличие в элементах туристской услуги свойств, которые отражают эстетические взгляды и представления общества, полную реализацию его ожиданий в данный период), *стилевое соответствие* (характеризует соответствие реализации услуги уровню культурного и общественного развития потребителей);

- показатели целостности состава услуги отражают полноту использования законов логики в составе услуги, пластичность в конечном продукте его элементов, тектоничность («тектоника»

(от греч.) — строительное искусство) структуры услуги и ее отдельных элементов;

- показатели гармоничности отражают уровень полезности отдельных составляющих, уровень их функциональности в конечной туристской услуге исходя из ожиданий данного сегмента потребителей;

- показатели совершенства технологического исполнения раскрывают совершенство отработанности всех производственных процессов формирования и реализации туристского продукта, устойчивость и стойкость исполнения услуги. Это важнейший качественный параметр, на который влияют профессионализм персонала, внутренняя культура туристского предприятия, философия бизнеса и др. Технологический уровень исполнения невозможно напрямую перенять у другого производителя, его можно улучшить, например путем изучения опыта других туристских предприятий.

3. Показатели комфортности определяют соответствие туристской услуги, технологии ее реализации психофизиологическим и антропометрическим характеристикам человека и имеют огромное значение для потребителя. Требования по данным показателям предъявляются к составу туристского продукта, к функциональным характеристикам, к элементам конструкции транспортных средств, оборудованию и интерьеру туристских предприятий. К показателям комфортности относятся:

- антропометрические (характеризуют соответствие оборудования, интерьера, помещений размерам и форме тела человека);
- физиологические;
- психологические;
- гигиенические и др.

Физиологические и психологические показатели связаны с качеством экскурсий, их продолжительностью, обеспеченностью материальной базы для отдыха и других нужд туристов.

4. Показатели технологичности практически не интересуют потребителей, но важны для туристского предприятия, поскольку именно они определяют величину затрат на туристский продукт, а следовательно, размер прибыли от его реализации. К этим показателям относятся:

- трудоемкость;

- емкость исходных комплектующих услуг;
- дефицитность комплектующих;
- себестоимость и др.

5. Показатели надежности характеризуют надежность работы туристского предприятия; реализации туристских услуг в том объеме, на том уровне и в те сроки, которые были запланированы при заключении сделки; технических и прочих средств, используемых при реализации туристских услуг. Без реализации показателей надежности все другие показатели качества обслуживания теряют свой смысл, однако они становятся полноценными лишь в сочетании с другими характеристиками обслуживания. На практике туристские предприятия не измеряют надежность в конкретных единицах, к ней применяют такие характеристики: высокая, низкая и др. В процессе производства и реализации туристского продукта применяются прогрессивные технологии, используются эффективные методы контроля качества технологических процессов и исполнительской дисциплины, обеспечения устойчивости (робастности) технологических процессов и др. Важное значение при обеспечении надежности имеют:

- субституция — замещение одного другим; в туризме есть две формы субституции: а) взаимозаменяемость однородных услуг, отличающихся по некоторым показателям качества (перемещение различными видами транспорта: авиа-, автобус, железнодорожный транспорт); б) другие формы субституции имеют территориальный аспект (летний отдых возможен в Крыму, Сочи, на Кипре и др.);

- комплементарность — взаимодополняемость, проявляется в гибкости реализации туристского продукта, который может включать больше или меньше элементов, а это в конечном счете влияет на цену, на степень удовлетворения явных и неявных, даже латентных потребностей туристов.

6. Показатели унифицированности характеризуют степень использования в конкретном туристском продукте:

- стандартизированных услуг, которые осуществляются по международным, государственным или отраслевым стандартам;
- унифицированных услуг, которые предоставляются по стандартам предприятия и используются не менее чем в двух

туристских программах или которые предприятие получает в готовом виде как комплектующие исходные услуги, предоставляемые серийно. Основными показателями унифицированности услуг являются коэффициент применяемости по составным частям и стоимостной коэффициент применяемости⁵.

7. Показатели эксклюзивные (оригинальные) — это услуги, предлагаемые только для данного туристского продукта, позволяют определить степень конструктивного единообразия конечной услуги, отражают уникальность и индивидуальность услуги.

8. Экологические показатели характеризуют состояние окружающей среды в регионах осуществления туристских поездок. Современный туристский рынок все большее значение придает экологическим аспектам, наибольшую динамику туристские потоки имеют прежде всего в экологически чистые регионы.

9. Показатели безопасности характеризуют особенности туристской услуги, связанные с обеспечением безопасных условий отдыха и путешествий. Данные показатели оцениваются по следующей шкале: высокая безопасность; недостаточная безопасность. Современная ситуация в мире и на туристском рынке в частности предъявляет большие требования к обеспечению безопасности туристов как для внутреннего туризма, так и для выездного. Международный терроризм ослабляет усилия производителей туристских услуг и государств по обеспечению безопасности туристских поездок.

Показатели всех рассмотренных групп качества туристской услуги обеспечиваются персоналом различных туристских предприятий, объединяющих усилия для создания конечного туристского продукта, на всех этапах «петли качества» туристской услуги.

2.5. Типы качества в туризме

Выделяют четыре типа качества в сфере туристской индустрии.

1. Качество — это свойства и особенности продукта (услуги), вызывающие чувство удовлетворения у потребителя, или отсутствие недостатков, усиливающее состояние удовлетворенности

⁵ Ополченнов И. И. Управление качеством в сфере услуг: учебник. М., 2008. С. 92.

у клиента. Этот тип качества увеличивает расходы туристского предприятия. Потребители должны быть согласны понести повышенные затраты на дополнительные особенности и свойства продукта (услуги), либо эти особенности должны делать потребителей более лояльными и расположенными к его приобретению. Так, гостиничные номера на этажах с консьержем имеют больше особенностей и свойств, чем стандартные номера, и предлагаются по более высокой цене.

2. Второй тип качества может рассматриваться как техническое и функциональное качество. Техническое качество — все, что получает и потребляет клиент, является для него чрезвычайно важным; это то, с чем остался потребитель после взаимодействия с сотрудником. Функциональное качество — это процесс предоставления продукта (услуги). Во время этого процесса потребители проходят множество этапов в их взаимодействии с работниками туристского предприятия. Так, функциональное качество может улучшить впечатление от номера гостиницы, который не вполне оправдал ожидания потребителя. Однако если функциональное качество низко, то ничто другое не исправит возникшее чувство неудовлетворенности у клиента. Функциональный аспект качества — это больше чем просто взаимодействие работника с потребителями, сюда включается также структура процесса обслуживания.

3. Социальное качество — это качество культуры, которое формируется поведением сотрудников гостиницы по отношению к потребителям. Критериями данного качества являются дружелюбие, отзывчивость и любезность сотрудников.

4. Общественное качество (этическое). Это качество убеждения, которое не может быть оценено потребителем перед покупкой, часто его невозможно оценить и после приобретения продукта (услуги). Например, незнание сотрудниками туристского предприятия правил противопожарной безопасности в ближайшей перспективе никак не отразится на удовлетворении потребителей.

Следовательно, содержание понятия «качество» в туристской индустрии включает в себя правильно определенные потребности клиентов. Здесь принимается во внимание концепция, согласно которой необходимо предоставлять продукты (услуги), соответствующие потребностям гостей. Если конкуренты не предостав-

ляют еще такой услуги, то у туристского предприятия появляется возможность достичь преимущества, став первым на рынке. Именно таким образом управление качеством создает конкурентное преимущество.

Общепризнанные специалисты в области качества Дж. Джуран и В. Е. Деминг выделяют два аспекта качества:

- особенности, соответствующие потребностям клиента;
- отсутствие недостатков⁶.

Существуют два вида качества:

- должное (отстающее) качество связано с сокращением затрат за счет сокращения жалоб потребителей и расходов на компенсацию;
- привлекательное (удивляющее) качество связано с увеличением прибыли и ростом доли рынка за счет нахождения и удовлетворения скрытых запросов потребителей.

Качество — это правильно оказанные услуги. Здесь комбинируются две концепции: не только услуги должны соответствовать потребностям клиента (технический аспект), но и вся система обслуживания должна быть построена таким образом, чтобы обеспечивать и удобство потребителей, и хорошие межличностные отношения сотрудников. В этом значении качество является основой компетентности.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятия «объект качества».
2. Что представляют собой объекты качества в туризме?
3. Охарактеризуйте типы качества в туризме.
4. В чем заключаются виды качества?
5. Охарактеризуйте содержание «петли качества» продукта.
6. Охарактеризуйте содержание «петли качества» услуги.
7. Назовите элементы системы показателей качества туристской услуги.

⁶ Управление качеством: учебник / С. Д. Ильенкова, Н. Д. Ильенкова, С. Ю. Ягудин и др.; под ред. доктора экон. наук, проф. С. Д. Ильенковой. М., 2003.

3. Оценка качества в туризме

3.1. Подходы к оценке качества обслуживания в туризме

В исследовательской литературе выделяют два подхода к оценке качества обслуживания в туристской индустрии: агентский и потребительский⁷.

Агентский подход означает отношение турагентского и туроператорского предприятия. Наибольшее значение для партнерской агентской сети имеют следующие показатели качества работы туроператора:

- четкость и оперативность в работе с турагентскими предприятиями;
- стабильность деятельности на протяжении длительного времени;
- оптимальное соотношение цены и качества туристских услуг;
- профессионализм персонала, индивидуальный подход к партнерам;
- выгодная ценовая политика (низкие цены, высокие комиссионные, система бонусов);
- высокое качество предлагаемых туристских услуг;
- информационная открытость, продуманность рекламных мероприятий, высокое качество каталогов;
- доброжелательность на деловом и личном уровнях;
- широкий спектр предложений и дополнительных туристских услуг;
- постоянная работа по расширению спектра услуг;
- удобное месторасположение офиса и его респектабельность;
- доверительные и дружеские отношения с руководством туристского предприятия.

В свою очередь, потребительский подход к определению качества концентрируется на углублении понятия качества обслуживания туристов. Туристское обслуживание характеризуется комплексностью и такими специфическими признаками, как нематериальность, неосвязаемость, неспособность к транспортировке и хра-

⁷ Дурович А. П., Кабушкин Н. И., Сергеев Т. М. Организация туризма: учеб. пособие. Минск, 2003. С. 210–211.

нению, а также существенной зависимостью от конкретного исполнителя (экскурсовода, гида, инструктора и др.). Туристское обслуживание потребляется в таком качестве, в котором оно произведено. На качество туристского обслуживания влияет большое количество прямых и косвенных факторов, например материальная база, ресурсы, технологии, инфраструктура и др. При оценке потребителями качества туристского продукта немаловажными факторами являются и такие его свойства, как безопасность, надежность, информационная достоверность, психологический комфорт.

Обслуживание туристов должно удовлетворять целый комплекс различных потребностей: в транспортировке, питании, проживании, спортивных и развлекательных мероприятиях, познавательных экскурсиях и др. Специальные программные туры предполагают удовлетворение специфических потребностей в лечении, походах, деловых встречах и пр. Качество туристского продукта определяют состав услуг и их уровень, анимационный и программный подходы, квалификация гида.

Таким образом, можно сделать вывод, что основными характеристиками качества обслуживания туристов являются:

- потребительское качество каждой отдельной услуги (доставка, размещение, питание, экскурсионное обслуживание и др.);
- функциональное соответствие услуг требованиям определенного сегмента потребителей (дифференциация);
- качественная технология предоставления услуг (ее комфортность и эргономичность);
- гарантия предоставления потребителю заранее оплаченных услуг;
- анимация обслуживания;
- гарантия безопасности окружающей среды, жизни, здоровья и имущества потребителей;
- квалификация сотрудников туристского предприятия.

Далее в этом разделе рассмотрим классификации методов оценки качества продукта (услуг) на туристских предприятиях, существующие в учебной и научной литературе.

3.2. Квалиметрия. Методы квалиметрии

Квалиметрия — это специальная наука, которая занимается измерением и оценкой показателей качества. Наука квалиметрия решает три основные задачи:

- 1) разработка методов определения численных показателей качества, сбора и обработки данных, необходимых для этого;
- 2) разработка методов измерения и оценки показателей качества;
- 3) разработка показателей продукции (единичных, комплексных и интегральных).

К методам квалиметрии относятся:

- 1) органолептический — основан на восприятии продукции органами чувств без применения технических измерений;
- 2) инструментальный — основан на использовании средств измерительной техники;
- 3) расчетный — вычисления показателей по значениям параметров продукции, которые определены другими методами;
- 4) экспертный: определяется мнение группы специалистов-экспертов, полученные экспертные оценки проверяются с помощью методов математической статистики на надежность и непротиворечивость;
- 5) статистический: подсчитывается число событий или объектов с использованием правил прикладной математической статистики;
- 6) социологический: изучается и анализируется мнение потребителей продукта (услуги) (с использованием математико-статистических методов при определении изучаемой выборки, обработке и анализе результатов опроса потребителей);
- 7) комбинированный — основан на использовании нескольких методов определения показателей.

3.3. Общие методы оценки качества в туризме

До сих пор не разработана общепринятая комплексная система оценка качества в туристской индустрии, которая включала бы в себя все аспекты, начиная с оценки реакции потребителей с помощью анкетирования и заканчивая организацией системы

статистического учета и анализа параметров оценки. Существующие методики оценки качества в туризме затрагивают либо качественные, либо количественные параметры.

Однако следует отметить, что эффективность управления качеством зависит от оценки и измерения уровня качества. Под уровнем качества продукта (услуги) понимается относительная оценка качества, основанная на сравнении совокупности характеристик рассматриваемого продукта (услуги) с базовыми, т. е. продуктами (услугами) конкурентов, перспективных образцов, стандартов, опережающих стандартов и т. п.

Расчет показателей, оценивающих уровень качества продукта (услуги), производится с определенными целями, важнейшей из которых является сопоставление различных потребительских свойств продукта (услуги) и их экономических характеристик, т. е. определение оптимального уровня качества продукта. С ростом требований, предъявляемых потребителями к качеству продукта (услуги), неизбежно растет его себестоимость и цена.

Оценка качества представляет собой совокупность операций, включающих систему показателей качества, определение их численных значений, а также значений базовых и относительных показателей с целью обоснования наилучших решений, реализуемых при управлении качеством продукта (услуги). Таким образом, алгоритм оценки качества на туристском предприятии будет складываться из следующих операций⁸:

- выбора системы показателей качества,
- измерения, т. е. сопоставления с известными величинами некоторой шкалы и получения численных значений,
- оценки полученных результатов.

Различают следующие виды оценки качества по выбору системы показателей:

- дифференцированные предполагают анализ одного или нескольких свойств и параметров туристского продукта, по которым часто судят о качестве продукта в целом. Главным недостатком этого метода является невозможность сопоставления отдельных показателей в связи с тем, что они выражаются в разных единицах;

⁸ Кобяк М. В. Скобкин С. С. Управление качеством в гостинице: учеб. пособие. С. 13.

а также дифференцированная оценка не позволяет однозначно дать ответ об уровне анализируемого продукта в целом;

- комплексные подразумевают объектом оценки качество продукта в целом; этот метод в настоящее время широко применяется в гостиничных предприятиях, т. к. позволяет получить обобщенную оценку продукта (услуги). Процесс комплексной оценки начинается с отбора показателей, на основе которых предполагается судить об уровне качества продукта в целом, далее каждый выбранный показатель оценивается определенным способом и результаты этих дифференцированных оценок приводятся в сопоставимый вид. Затем определяются коэффициенты весомости всех отдельных показателей, т. е. выясняется значимость каждого показателя в общей структуре качества продукта (услуги). Весь этот процесс обычно осуществляется квалифицированными экспертами. В конце процедуры оценки все дифференцированные показатели качества вместе с их коэффициентами весомости объединяют в один комплексный показатель на основе определенной математической зависимости;

- смешанные применяются в тех случаях, когда один ряд показателей качества оценивается комплексно, а другой — дифференцированно.

По типу и характеру действий все оценки качества подразделяют на следующие виды:

- прямые — это оценки с непосредственным измерением показателей качества продукта (услуги);

- косвенные — это оценки качества продукта (услуги) по косвенным признакам, непосредственно к услугам не относящимся. Эта оценка широко применяется для оценки туристских услуг, поскольку большинство потребительских параметров не может быть измерено непосредственно.

Существуют четыре метода проведения оценки качества исходя из средств анализа и измерения.

1. Лабораторный: применяют для анализа и измерения специальные приборы. Этот метод в туристской индустрии используют редко.

2. Органолептический: применяют для анализа и измерения органы чувств человека (зрение, осязание, обоняние, слух), пред-

полагает получение количественных величин показателей качества. Для этого метода характерна непосредственно-чувственная оценка, основанная на физиологических особенностях специалиста, который сможет определить наличие или интенсивность воздействия отдельных свойств (параметров) продукта (услуги). Органолептический метод позволяет оценивать такие показатели, как силуэт продукта, внутренняя и внешняя отделка, структура, колористическое оформление, отделка ткани, вкус, запах, цвет, структура и консистенция пищевых продуктов и др.

3. Экспертный: применяют в качестве инструментов анализа и измерения информацию, опыт, интуицию экспертов. Этот метод в последнее время все более широко применяется в туристской индустрии, поскольку он сравнительно прост в проведении оценки и довольно универсален. Экспертный метод применяется прежде всего там, где невозможно применить лабораторные методы.

4. Смешанные используют различные инструменты, часть показателей качества определяется инструментальным, а часть другим — органолептическим или экспертным методами. Этот метод применяется, когда часть свойств продукта (услуги) измеряется и оценивается, например, лабораторным методом, а другая часть — органолептическим.

По форме выражения различают следующие оценки:

- метрические подразумевают выражение их результатов в существующих системах метрических единиц (например, в килограммах и др.). Чаще всего они используются после применения лабораторного метода измерения показателей качества;

- балльные представляют собой способ выражения результатов оценки в баллах, широко применяемый при использовании органолептических и экспертных методов. В настоящее время используются 5-, 10-, 20- и 100-балльные системы;

- безразмерные (относительные).

Наиболее распространенными в туристской индустрии методами оценки качества продукта (услуг) являются наблюдение, эксперимент, опрос, которые были подробно изучены в курсе «Маркетинг в туристской индустрии».

В литературе по проблемам управления качеством на туристских предприятиях принято различать количественные и каче-

ственные методы оценки качества⁹. К качественным методам относятся наблюдение, фокус-группы, глубинные интервью, анализы протоколов, проекционные и физиологические измерения. К количественным — различные виды опросов.

Процесс оценки качества обслуживания используют понятия «дефект» и «несоответствие». Дефектной считается процедура обслуживания, если хотя бы один из критических элементов обслуживания признан невыполненным или выполнен неправильно. Несоответствием обслуживания признается:

- отклонение в меньшую сторону оценки качества любого из критических элементов обслуживания от эталонного значения этой оценки;

- неправильное выполнение или отсутствие любых не являющихся критическими элементов обслуживания.

Определение, анализ и классификация несоответствий, дефектов обслуживания и их причин являются важнейшей задачей процедуры разработки системы измерений, оценки и анализа уровней дефектности, уровней несоответствия в процессе обслуживания на туристском предприятии.

3.4. Оценка качества услуг методом *SERVQUAL*

Оценка качества услуг может осуществляться разными методами. Специалисты рекомендуют применить методику оценки качества услуг *SERVQUAL* (аббревиатура от «service quality», или «качество обслуживания»). Ее авторы — А. Парасураман, Л. Берри и В. Цайтамль, разработавшие модель качества услуги, в которой нашли отражение основные требования к ожидаемому качеству услуг¹⁰. Модель описывает пять разрывов, являющихся причиной неудовлетворенности клиентов предоставляемыми услугами:

1. Разрыв между потребительскими ожиданиями и их восприятием руководством туристского предприятия. Руководство не всегда правильно представляет, чего хотят потребители

⁹ Кнышова Е. Н., Белозерова Ю. М. Менеджмент гостеприимства: учеб. пособие. М., 2014. С. 307.

¹⁰ Челенков А. П. Управление качеством сервисных продуктов // Библиотека статей. Knowledge management software: сайт компании. URL: <http://kmssoft.ru/LD/C005/102/74303805.html>

или как они оценивают компоненты услуги. Например, администраторы гостиницы могут полагать, что потребители судят о предоставляемом обслуживании по качеству предоставленного номера, в то же время гостей больше интересует доброжелательность и отзывчивость сотрудников.

2. Разрыв между восприятием руководством ожиданий потребителей и трансформацией этого восприятия в спецификации качества услуг. На туристском предприятии могут отсутствовать стандарты качества на предоставляемые услуги или требования к ним могут быть сформулированы нечетко (неконкретно). Даже тогда, когда эти требования определены четко и конкретно, они могут оказаться нереальными для исполнения, а руководство не будет предпринимать необходимых мер по поддержанию соответствующего уровня качества. Например, турагентство хочет добиться, чтобы потребители могли получить ответ по телефону за десять секунд, но не обеспечивает необходимого для этого количества сотрудников и не принимает необходимых мер по обеспечению данного требования (стандарта) обслуживания.

3. Разрыв между спецификациями качества услуг и качеством предоставляемых услуг, который может быть вызван многими факторами. Например, неудовлетворительной подготовкой сотрудников, их перегруженностью работой, низким моральным состоянием и др. Обслуживание клиентов подразумевает не только удовлетворение их ожиданий, но и финансово-экономическую эффективность предоставляемых услуг, что может порождать определенные противоречия. Например, руководство фронт-офиса туристского предприятия будет требовать от своих сотрудников быстроты в обслуживании, в то время как маркетинговое подразделение будет делать акцент на предупредительности, приветливости и дружелюбии по отношению к каждому потребителю.

4. Разрыв между предоставляемыми услугами и внешней информацией. Если в рекламной брошюре изображена гостиница с великолепными номерами, а по приезде потребитель обнаруживает заштатный грязный номер, причиной неудовлетворенности будет несоответствие между содержанием рекламной брошюры и реальностью.

5. Разрыв между ожиданиями потребителей и их восприятием полученных услуг возникает тогда, когда имеет место хотя бы один из указанных разрывов. Отсюда становится ясно, почему производителям услуг так трудно обеспечивать ожидаемое клиентом качество услуг.

В основе оценки качества услуг этим методом лежит анкета из двадцати двух пар вопросов, которые сгруппированы по пяти параметрам:

- | | |
|--------------------|-----------------|
| 1) надежность; | 4) сочувствие; |
| 2) отзывчивость; | 5) осязаемость. |
| 3) убедительность; | |

Исследования показали, что потребители оценивают функциональные и технические аспекты качества туристской услуги по семи основным критериям:

- 1) материальность (объекты размещения, интерьеры помещений и др.);
- 2) питание (организация, качество, разнообразие и др.);
- 3) рекреация (качество программ туристской деятельности);
- 4) надежность (выполнение обещанной туристским предприятием услуги точно, основательно и в срок);
- 5) отзывчивость (искреннее желание помочь потребителю и быстрое обслуживание);
- 6) убежденность (компетентность, ответственность, уверенность и вежливость обслуживающего персонала);
- 7) сочувствие (выражение заботы и индивидуальный подход к потребителю туристской услуги).

На основании предложенных критериев следует измерять качество туристского продукта.

3.5. Метод CSI — индекса удовлетворенности потребителей

Важнейшим принципом менеджмента качества является принцип «ориентация на потребителя». В качестве основного условия реализации этого принципа применяется мониторинг степени удовлетворенности потребителей туристского предприятия. В современных условиях принцип «ориентация на потреби-

теля» становится основным условием успешного развития любого предприятия туристской индустрии.

Задачами оценки удовлетворенности потребителей являются:

- определение требований потребителей к основным видам деятельности туристского предприятия;
- учет этих требований при проектировании и производстве продукта (услуги), на всех этапах его реализации и эксплуатации, включая последний этап — утилизацию;
- доведение этих требований до сведения всех сотрудников туристского предприятия;
- оценка конкурентоспособности продукта (услуги);
- разработка корректирующих и предупреждающих действий для совершенствования системы менеджмента качества, повышения эффективности деятельности туристского предприятия.

Наиболее широко применяемым методом оценки удовлетворенности потребителя является метод балльной оценки. Для определения степени удовлетворенности потребителя чаще всего используют индексы потребительской удовлетворенности, рассчитываемые по результатам опроса потребителей о качестве продукта (услуг), которые они оценивают по пятибалльной системе. Такая индексация является хорошим способом формализации организационной работы туристского предприятия на основании нужд и ожиданий потребителя.

Методику оценки качества услуг — расчет индекса удовлетворенности потребителей (Customer Satisfaction Index — CSI) — разработали специалисты Стокгольмской школы экономики¹¹. Суть оценки качества услуг этим методом заключается в том, что с помощью индивидуального интервьюирования рассчитывается индекс удовлетворенности потребителей.

Сначала потребители разбиваются на секторы экономики, затем проводится их опрос. Обычно это личное интервью на выходе. Желательно, чтобы длительность не превышала 20 минут. Рекомендуется, чтобы анкета заполнялась не самими потребителями, а менеджерами по качеству после проведения рейдов по точкам продаж, потому что потребители не любят заполнять анкеты,

¹¹ Челенков А. П. Управление качеством сервисных продуктов.

особенно они не любят вопросов «паспортички» анкеты: о профессии, социальном статусе, уровне доходов и пр. Некоторые вопросы они не до конца понимают, да и вообще не заинтересованы в результате анкетирования. Менеджер по качеству знает, как оцениваются показатели и зачем это нужно, т. е. имеет соответствующую профессиональную подготовку и заинтересован в результате проводимого исследования.

Опрос включает в себя три основных вопроса, затем тот или иной продукт или услуга оцениваются по 10-балльной системе:

- общая удовлетворенность (1 — не удовлетворен, 10 — очень удовлетворен);

- ожидаемость (1 — ожидал большего, 10 — ожидал меньшего);

- производительность «факт — идеал» (1 — ниже идеала, 10 — выше идеала).

Формулировка вопросов и ответов может быть любой.

Сущностью опроса является определение того, насколько потребители довольны услугой, какие факторы повлияли на уровень удовлетворенности. Не стоит загружать опрос чрезмерно большим количеством вопросов. Специалистами было выявлено, что опросы, проводимые на условиях анонимности, привлекают гораздо больше участников, чем опросы, требующие указания личных данных.

Очень удобно для составления и проведения опросов оценки качества услуг с применением CSI пользоваться онлайн-сервисами.

Однако не всегда возможно провести опрос для оценки качества услуг с применением CSI онлайн, например на таких туристских предприятиях, как ресторан, клуб, гостиница, лучше проводить опрос с помощью распечатанной на бумаге анкеты. Предлагать заполнить анкету нужно только на добровольной основе, взамен можно предложить скидку или дополнительный бонус.

В качестве примера оценки качества услуг приведем ключевые характеристики для туристского агентства:

- уровень цен;
- широта ассортимента;
- дополнительные услуги;
- профессионализм и доброжелательность персонала;
- удобство покупок;

- расположение офиса продаж;
- общая удовлетворенность;
- лояльность.

Определение результата оценки качества услуг с применением CSI после проведения опроса проводится с помощью следующей формулы:

$$((\text{Удовлетворенность}-1) \times 0,3885 + (\text{Ожидаемость}-1) \times 0,3190 + (\text{Производительность}-1) \times 0,2925) / 9 \times 100.$$

В результате анкетирования получаются какие-то средние значения удовлетворенности, ожидаемости и производительности. Из каждого этого значения следует вычесть единицу и применить к каждому соответствующие коэффициенты. Коэффициенты могут отличаться в зависимости от индустрии, но наиболее обобщенные коэффициенты приведены в указанной формуле. Затем все складываете и делите на 9, а затем еще умножаете на 100. Получается значение в процентах, или в долях. Таким образом, полученные данные обрабатываются и выделяются лидеры в соответствующей области.

3.6. Экспертная оценка качества продукта (услуги)

Характеристика качества продукта (услуги), которая получена с использованием экспертных методов оценки, называется экспертной оценкой качества. Экспертная оценка применяется, когда физическое состояние объекта очень сложно для измерения (например, оценка выразительности экскурсионной программы, эстетических показателей туристского продукта, качества блюда и т. п.). При экспертной оценке показатели качества одного объекта сравниваются с показателями другого, как правило конкурирующего.

Рассмотрим технологию экспертной оценки качества продукта (услуги). В данном случае оценка проводится экспертной комиссией, совокупностью специалистов для экспертного оценивания качества продукта (услуги). Экспертная комиссия включается в себя рабочие группы, которые организуют деятельность всей экспертной группы и обрабатывают суждения экспертов о качестве продукта (услуги).

Оценка экспертов проводится в несколько этапов:

- на первом этапе осуществляется формулировка целей оценивания и создание экспертной и рабочей групп;

- второй этап характеризуется выбором методов, способов и процедур оценки. Суждения экспертов получают с использованием методов опроса: а) анкетирования, представляющего собой заочный способ индивидуального опроса с применением анкеты; б) интервьюирования, при котором порядок вопросов и их содержание зависят от характера ответов на предыдущие вопросы;

- на третьем этапе члены экспертной группы выносят свои суждения относительно показателей качества конкретных продуктов (услуг);

- четвертый этап — обработка мнений экспертов и оформление экспертного заключения.

Задача экспертного оценивания — создание шкалы порядка, роль которой обычно выполняет шкала балльных оценок. Эксперты высказывают свои мнения в соответствии с установленной шкалой, при этом также определяется значимость (вес) оцениваемых показателей качества конкретных продуктов (услуг). В процессе экспертной оценки значимость (вес) показателей качества нормируется таким образом, что их общая сумма должна равняться единице, т. е. делят каждый вес на сумму всех весов. Самым распространенным способом обработки результатов суждений экспертов является подсчет среднего балла.

3.7. Примеры применения методов оценки качества продукта (услуг) на туристских предприятиях

Пример 1

Пример применения метода оценки качества услуг SERVQUAL представлен в табл. 4. Базовый вариант шкалы SERVQUAL содержит двадцать один фактор восприятия и несколько факторов ожидания, которые отражают пять показателей качества: осязаемость; характеристики надежности; скорость реакции, отзывчивость; сопереживание и уверенность. В каждом представленном показателе качества выделяют несколько составляющих факторов (получается в общей сумме двадцать один фактор), которые оцениваются по 7-балльной шкале с диапазоном «абсолютно согласен» и «абсолютно не согласен». По каждому показателю определяются итоговые оценки, сравнение которых позволяет выявить наиболее высокие (низкие), по мнению

потребителей, оценки показателей и на основе проведенного анализа предложить решения, направленные на улучшение качества обслуживания потребителей.

Таблица 4

***Оценка услуг туристского предприятия
по методу SERVQUAL***

№ п/п	Показатель качества	Содержание факторов восприятия и ожидания потребителей, составляющих показатель качества	Оценка потребителями факторов (средняя оценка на один фактор), баллы
1	Осязаемые характери- стики	Отличное туристское пред- приятие, оснащенное совре- менным оборудованием	
		Помещения отличного ту- ристского предприятия все- гда выглядят привлекательно	
		Сотрудники отличного ту- ристского предприятия вы- деляются безупречным внешним видом	
		Используемые отличным ту- ристским предприятием в процессе обслуживания информационные материалы имеют привлекательный внешний вид	
		Итоговая оценка показателя*	
2	Характери- стики надеж- ности	Если отличное туристское предприятие обещает выпол- нить что-либо к назначенно- му сроку, оно непременно выполнит свое обещание	

№ п/п	Показатель качества	Содержание факторов восприятия и ожидания потребителей, составляющих показатель качества	Оценка потребителями факторов (средняя оценка на один фактор), баллы
		<p>Если у потребителей возникают какие-либо проблемы, сотрудники отличного туристского предприятия проявляют искреннюю заинтересованность в их решении</p> <p>Отличное туристское предприятие предоставляет безупречное обслуживание потребителей с первого раза</p> <p>Отличное туристское предприятие решит любую задачу, связанную с предоставлением любой своей услуги, в обещанное время</p> <p>Отличное туристское предприятие гарантирует безошибочность всей своей документации</p> <p>Итоговая оценка показателя*</p>	
3	Скорость реакции	<p>Сотрудники отличного туристского предприятия информируют потребителей о точном времени предоставления услуги</p> <p>Сотрудники отличного туристского предприятия обеспечивают четкое и незамедлительное обслуживание потребителя</p>	

№ п/п	Показатель качества	Содержание факторов восприятия и ожидания потребителей, составляющих показатель качества	Оценка потребителями факторов (средняя оценка на один фактор), баллы
		Сотрудники отличного туристского предприятия всегда готовы оказать помощь своим потребителям	
		Сотрудники отличного туристского предприятия никогда не бывают слишком заняты, чтобы не отреагировать на просьбу или запрос потребителя	
		Итоговая оценка показателя*	
4	Уверенность	Поведение сотрудников внушает потребителям чувство уверенности	
		Потребители отличного туристского предприятия уверены в безопасности всех операций своего предприятия	
		Сотрудники отличного туристского предприятия всегда вежливы по отношению к потребителям	
		Сотрудники отличного туристского предприятия абсолютно компетентны и могут ответить на любой вопрос потребителя	
		Итоговая оценка показателя*	

№ п/п	Показатель качества	Содержание факторов восприятия и ожидания потребителей, составляющих показатель качества	Оценка потребителями факторов (средняя оценка на один фактор), баллы
5	Сопереживание	Отличное туристское предприятие каждому потребителю индивидуально уделяет внимание	
		Часы работы (график) отличного туристского предприятия удобны для потребителей	
		Отличное туристское предприятие располагает штатом сотрудников, которые всегда готовы уделить персональное внимание потребителям	
		Сотрудники отличного туристского предприятия с пониманием относятся к персональным потребностям своих потребителей	
		Итоговая оценка показателя*	
	Всего:		

* **Примечание:** в графе «Итоговая оценка» записывается общая сумма баллов по каждому показателю качества услуг, которая получается из суммы баллов всех факторов, определяющих данный показатель, затем здесь рассчитывается средний балл.

Пример 2

Пример применения метода экспертной оценки качества продукта (услуг) на туристском предприятии с использованием средневзвешенного показателя представлен в табл. 5.

Таблица 5

**Результаты оценки качества услуг
на туристском предприятии**

Показатель качества	Содержание показателя качества	Экспертная оценка качества услуг		Взвешенная оценка показателя качества, баллы
		вес показателя качества	значение показателя качества, баллы	
Доверие	Репутация туристского предприятия, уровень доверия к нему, его честность			
Безопасность	Отсутствие риска, опасности, сомнений			
Доступность	Простота доступа и пользования			
Коммуникативные аспекты	Умение передать потребителю информацию на доступном для него языке, выслушать его			
Понимание проблем потребителя	Умение понять проблемы потребителя, войти в его положение			
Осязаемые характеристики	Внешний вид помещений, оборудования, сотрудников, честность информационных материалов			

Окончание таблицы

Надежность	Способность предоставить услугу на обещанном потребителю уровне			
Скорость реакции	Желание обслужить потребителя максимально быстро, помочь ему			
Компетентность	Наличие знаний и навыков, необходимых для оказания услуг			
Вежливость	Уважение, учтивость, дружелюбие, внимание			
Итого:				

Пример 3

Пример применения метода экспертной оценки качества продукта (услуг) на туристском предприятии на основе сравнения показателей качества услуги с показателями базового образца представлен в табл. 6.

Таблица 6

Результаты оценки качества услуг на туристском предприятии

Показатель качества	Экспертная оценка качества услуг		Результат сравнения показателей
	Оцениваемое турпредприятие	Базовое турпредприятие	
Доверие			
Безопасность			
Доступность			
Коммуникативные аспекты			

Понимание проблем потребителя			
Осязаемые характеристики			
Надежность			
Скорость реакции			
Компетентность			
Вежливость			

Пример 4

Пример оценки удовлетворенности потребителей качеством услуг гостиницы с применением метода опроса приведен в табл. 7.

В данном примере оценка удовлетворенности потребителей качеством гостиничных услуг проведена с использованием методом опроса на основе анализа удовлетворенности (неудовлетворенности) отдельными характеристиками услуг гостиницы¹². Процесс оценки удовлетворенности отдельными характеристиками гостиничных услуг включал следующие действия:

- выделение показателей качества услуг гостиницы, характеризующих в наибольшей степени эти услуги с точки зрения потребителей;

- опрос потребителей, которые указывают один наиболее важный показатель качества гостиничных услуг, в наибольшей степени вызывающий неудовлетворенность;

- подсчет общей численности потребителей, которые указали на каждый показатель;

- определение для каждого показателя отношения численности потребителей, выбравших данный показатель, к общей численности потребителей и умножение полученного числа на 100 %. Это

¹² Баумгартен Л. В. Управление качеством в туризме. Практикум. М., 2008. С. 84–86.

процентное соотношение характеризует неудовлетворенность потребителей существующим показателем качества услуг;

- нахождение удовлетворенности потребителей по каждому показателю качества гостиничных услуг способом вычитания из 100 % процентного отношения неудовлетворенности потребителей каждым показателем качества.

Таблица 7

***Оценка удовлетворенности потребителей
услугами гостиницы***

№ п/п	Показатель качества	Оценка не- удовлетво- ренности, чел.	Оценка не- удовлетво- ренности, %	Оценка удовлетво- ренности, %
2	Количество, размеры и качество номеров в гостинице		графа 3 де- лится на об- щее количе- ство опро- шенных и умножается на 100%	из 100 % вычитается графа 4
3	Эффектив- ность проце- дуры заселе- ния и выписки			
4	Эффектив- ность проце- дуры расчета			
5	Транспортная доступность			
6	Наличие со- трудника гос- тиницы, от- ветственного за организа- цию и пров- едение кон-			

№ п/п	Показатель качества	Оценка не- удовлетво- ренности, чел.	Оценка не- удовлетво- ренности, %	Оценка удовлетво- ренности, %
	ференций			
7	Количество, размеры, ка- чество кон- ференц-залов			
8	Предыдущий опыт обще- ния с персо- налом гости- ницы и зна- комство с ее услугами			
9	Услуги со- провождения переговоров, оборудование			
10	Качество блюдов			
	Итого*:			

* **Примечание:** сумма итогов 4-й и 5-й графы составляет 100 %.

Пример 5

Пример оценки качества трудовой деятельности сотрудников туристского предприятия приведен в табл. 8.

Здесь можно применить несколько способов оценки качества трудовой деятельности на основе опроса: самооценку, оценку 360 градусов, расчет средней оценки по туристскому предприя-тию, для наглядного представления проведенной оценки можно использовать способ построения профиля.

В таблице представлены все показатели качества трудовой дея-тельности, представленные по группам, и проводится их оценка

по самостоятельно выбранной балльной системе оценки, затем строится профиль качества трудовой деятельности каждого сотрудника, который можно сравнить с профилем другого сотрудника и средним профилем по всему туристскому предприятию.

Таблица 8

***Оценка качества трудовой деятельности
сотрудников туристского предприятия***

№ п/п	Показатель качества	Оценка показателей в баллах									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Трудовой коллектив										
2	Оплата труда										
3	Рабочее место										
4	Руководство предприятия										
5	Служебная карьера										
6	Социальные гарантии										
7	Социальные блага										

Пример 6

Пример шкалы качественной и количественной оценки показателей качества продукта (услуг) представлен в табл. 9.

Таблица 9

Шкала качественной и количественной оценки

Качественная оценка	Количественная оценка
неважно	1
маловажно	2
недостаточно важно	3
важно	4
очень важно	5

Пример 7

Пример перечня выявленных недостатков обслуживания потребителей гостиничных услуг представлен в табл. 10, созданной по результатам опроса посетителей гостиницы о недостатках в их обслуживании. Вопросы были открытыми. В процессе обработки результатов были выделены четыре группы (направления) недостатков по признаку родственности и составлена таблица.

Таблица 10

Диаграмма связанности

Персонал	Оборудование	Состояние безопасности	Услуги
несоответствующий внешний вид	нет кабельного телевидения	пропадают вещи	нет химчистки
грубость	нет Интернета	ненадежные сейфы	некачественная уборка номера
отсутствие инициативы	устаревшая мебель	устаревшие системы запира-ния дверей	некруглосу-точная работа службы приема
отсутствие взаимной поддержки	отсутствие кон-диционеров	нет контроля за посторонни-ми лицами	нельзя вызвать такси
непрофес-сионализм	отказывает сан-техника	не патрулиру-ется террито-рия	нет аренды ав-томобилей
	шумят пылесосы		нельзя зака-зывать завтрак в номер

Пример 8

Пример перечня выявленных недостатков в обслуживании туристов представлен в табл. 11.

Таблица 11

Недостатки в обслуживании туристов

Недостатки в обслуживании туристов	Ранг
ошибка в оформлении документов	1
гостиница не соответствовала заявленной категории	2
в гостинице не работал кондиционер	3
частично не выполнена экскурсионная программа	4

Пример 9

В данном примере содержится набор требований к характеристикам качества функционирования гостиничного предприятия (табл. 12), формулировка (установление) подобных требований является важным этапом процедуры оценки качества на туристском предприятии.

Таблица 12

***Перечень требований
к характеристикам качества работы гостиницы***

№ п/п	Наименование требований
1	Готовность номера к заезду гостя
2	Своевременная уборка номера
3	Качественная уборка номера
4	Обеспечение безопасности имущества гостя
5	Индивидуальное обслуживание гостей
6	Качественная работа службы питания
7	Работа всех служб питания в любое время (бара и других)
8	Качественная работа службы, отвечающей за массовые мероприятия
9	Качественная работа технической службы
10	Качественная работа прачечной
11	Своевременное и правильное выставление счета
12	Обучение и тренинги сотрудников качественному обслуживанию

Пример 10

В процессе оценки качества обслуживания после опроса потребителей, особенно когда им были заданы открытые вопросы, возникает необходимость преобразования высказанных замечаний (претензий) потребителей туристского предприятия в конкретные требования. Пример подобного преобразования предлагается в табл. 13.

Таблица 13

Замечания и требования потребителей туристского предприятия

№ п/п	Замечания (голоса) потребителей	Требования потребителей
1	Неудобное время уборки номера	Уборка номера в удобное для гостя время
2	Нет мыла в ванной комнате, не полностью дается комплект постельного белья	Полностью укомплектованный номер
3	Не работает буфет, когда он необходим	Круглосуточная работа буфета
4	Неправильно рассчитывают	Своевременное и правильное выставление счетов

Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте агентский подход к оценке качества обслуживания в туристской индустрии.
2. Охарактеризуйте потребительский подход к оценке качества обслуживания в туристской индустрии.
3. Дайте определение понятия «квалиметрия».
4. Что представляют собой методы квалиметрии?
5. В чем заключаются основные методы оценки качества в туристской индустрии?
6. В чем заключается метод SERVQUAL?
7. Охарактеризуйте метод CSI — индекса удовлетворенности потребителей.
8. Что представляют собой метод экспертной оценки качества продукта (услуг)?

4. Система управления качеством на туристском предприятии

4.1. Цикл Деминга

Управление качеством продукции осуществляется циклически и проходит через определенные этапы, именуемые циклом Э. Деминга. Осуществление такого цикла называется оборотом цикла Деминга.

Понятие цикла Деминга не ограничивается только управлением качеством продукции, а имеет отношение к любой управленческой деятельности. Последовательность этапов цикла Деминга включает (рис. 2) планирование (PLAN); осуществление (DO); контроль (CHECK); управление воздействием (ACTION).

Управление воздействием (ACTION)	Планирование (PLAN)
Контроль (CHECK)	Осуществление (DO)

Рис. 2. Цикл Деминга

Эти этапы цикличны и направлены на обеспечение всех необходимых условий для создания качественного продукта (услуги) и качественного его использования.

Для обеспечения системности процесса управления качеством продукта (услуги) необходимо объединить «петлю качества» с циклом (кругом) Деминга. Таким образом будут получены основные виды действий на протяжении жизненного цикла продукта (услуги), представленные в матрицах (табл. 14, 15).

Таблица 14

Матрица управления качеством продукта

	Планиро- вание	Осуще- ствление	Кон- троль	Управление воздей- ствием
Маркетинг				
Проектирование				
Материально- техническое снабжение				
Подготовка производства				
Производство				
Контроль				
Упаковка				
Реализация				
Монтаж				
Обслуживание				
Утилизация				

Таблица 15

Матрица управления качеством услуги

	Плани- рование	Осуще- ствление	Кон- троль	Управление воздействием
Маркетинг				
Проектирование				
Технологиче- ская подготовка производства				
Производство				
Контроль				
Продажа				
Обслуживание				

4.2. Основы современных систем управления качеством

Системы управления качеством на современных предприятиях базируются на программе Э. Деминга, предложенной в 1950 г. и развиваемой им до 1992 г. Программа Э. Деминга основана на работах У. Шухарта по статистическому управлению и включает следующие положения:

а) любая деятельность может рассматриваться как совокупность технологических процессов и поэтому может быть улучшена (это проявление процессного подхода);

б) предприятие должно рассматриваться как система, находящаяся в стабильном или нестабильном состоянии (это проявление системного подхода);

в) высшее руководство предприятия должно принимать на себя ответственность за деятельность предприятия.

В программе Э. Деминга основное внимание уделяется эффективной организации деятельности сотрудников как носителей качества. Данная программа получила развитие в работах А. Фейгенбаума Принципы, определяющие качество, по А. Фейгенбауму:

- качество — это соответствие требованиям клиента;
- взаимозависимость стоимости и качества;
- качество зависит от вовлеченности каждого сотрудника;
- качество — цель управления предприятием;
- качество зависит от инновационного потенциала предприятия;
- качество требует непрерывного совершенствования;
- качество зависит от поставщиков.

После того как были раскрыты основы формирования систем управления качеством на современных предприятиях, перейдем к рассмотрению организации системы управления качеством непосредственно на туристских предприятиях.

4.3. Менеджмент качества на туристском предприятии

Менеджмент качества в туризме — это деятельность в рамках общей функции управления туристским предприятием, которая определяет политику в области качества, цели и обязанности в рамках системы качества, а также осуществляет их посредством

планирования качества, управления качеством, обеспечения и улучшения качества. Рассмотрим каждый элемент отдельно.

Планирование качества услуг в туризме связано с созданием системы обеспечения качества как организационной структуры, включающей функции, документацию, процессы и ресурсы, необходимые для создания, поддержания необходимого уровня качества и его улучшения на всех стадиях жизненного цикла продукта.

Обеспечение качества в туризме — все планируемые и методически осуществляемые виды туристской деятельности в рамках системы качества, необходимые для создания туристского продукта (услуги), соответствующего определенным требованиям.

Выделяют стратегический, тактический и оперативный уровни решения задач в области обеспечения качества. На стратегическом уровне управления качеством осуществляется:

- разработка миссии и политики туристского предприятия в области качества;
- формирование долгосрочных целей, определяющих стратегию развития туристского предприятия;
- определение требований к системе управления качеством и условия ее эффективности;
- проведение стратегического контроля и анализа результатов¹³.

На уровнях тактического и оперативного управления туристским предприятием производится управление:

- обеспечением ресурсами;
- проектированием и разработкой нового продукта;
- деятельностью сотрудников;
- процессом обслуживания потребителей;
- ведением документации.

Основные задачи туристских предприятий в области улучшения качества услуг и использования системного подхода к управлению качеством¹⁴:

- внедрение и сертификация системы менеджмента качества, основанной на требованиях международных стандартов ИСО;

¹³ Ляпина И. Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания. М., 2002.

¹⁴ Баумгартен Л. В. Управление качеством в туризме: учебник для студ. высш. учеб. заведений. С. 13.

- достижение определенного уровня качества предоставления туристских услуг, позволяющего провести их добровольную сертификацию;

- совершенствование системы качества с применением признанных систем, развивающих концепцию всеобщего управления качеством, например путем использования критериев национальных премий по качеству или методологии «Шести сигм»;

- самооценка деятельности туристских предприятий на основе критериев Премии Правительства Российской Федерации по качеству и других конкурсов по качеству и при соответствии этим критериям участие в конкурсах на получение соответствующей премии.

Составляющие системы управления качеством на туристском предприятии:

1. Эффективное управление туристским предприятием на основе маркетинга, который обеспечивает необходимые условия для производства и реализации продукта (услуг) с учетом трех факторов: стремления к прибыли, учета покупательской потребности и интересов общества в целом.

2. Формирование корпоративной культуры, т. е. системы ценностей и убеждений, разделяемых всеми работниками, коллективного сознания и менталитета туристского предприятия. Корпоративная культура современного предприятия определяет взаимоотношения сотрудников друг с другом, с потребителями, руководством, поставщиками и т. д. Она дает сотрудникам понимание цели и формирует преданность своему предприятию.

3. Внедрение стандартов технического качества обслуживания подразумевает приведение туристского обслуживания в соответствие со стандартами отрасли.

4. Внедрение стандартов функционального качества обслуживания, которое предполагает:

- внедрение квалификационного стандарта (квалификационных требований) и должностных обязанностей сотрудников туристского предприятия, которые должны применяться в качестве нормативных документов прямого действия и быть основой для разработки внутренних организационно-распорядительных документов и должностных инструкций. Схема внедрения ква-

лификационных требований к сотрудникам начинается с создания квалификационных требований, затем разрабатывается нормативное описание обязанностей по каждой должности, далее создается должностная инструкция и трудовой контракт;

- нормативное описание (разработка технологии) производственных процессов проводится по каждому подразделению туристского предприятия на основе технического паспорта, классификации предприятия, должностей сотрудников и их обязанностей;

- внедрение нормирования труда, т. е. различных нормативов, например нормативов выработки, времени, численности работников и др. Нормирование труда проводится по тем категориям сотрудников, чья трудовая деятельность поддается нормированию;

- справедливая оценка и мотивация трудовой деятельности, что предполагает определение меры труда и его оплаты. Здесь необходимо соблюдать следующие принципы: оплата по результатам труда; уверенность и защищенность сотрудников; стимулирующий и мотивирующий аспекты оплаты труда; мотивационные (дополнительные) формы вознаграждения за личный вклад работников.

5. Входной контроль качества на продукт (услуги) поставщиков подразумевает создание системы взаимодействия с поставщиками продукта (услуг) для туристского предприятия, включающей:

- выходной контроль продукта (услуг) поставщиков в соответствии с требованиями потребителей туристского предприятия;

- входной контроль потребителя туристского предприятия и обратную связь по результатам контроля;

- аудиты и инспекции со стороны потребителя (аудит второй стороной);

- сертификат (аудит третьей стороной) системы качества поставщика;

- оценку качества поставок;

- создание и ведение рейтинга поставщиков;

- образование совместных с поставщиком групп по улучшению качества поставок и пр.

Специалисты считают, что в работе с поставщиками целесообразно основываться на применении стандартов статистического приемочного контроля и внедрять у поставщиков современные системы качества.

6. Выходной контроль качества на предоставляемый продукт (услуги) туристского предприятия и их сбыт посредниками подразумевает установление контроля над качеством предоставляемого продукта (услуг) и контроль качества работы сбытового подразделения туристского предприятия.

4.4. Разработка политики управления качеством на туристском предприятии

Как было сказано, качество туристского обслуживания представляет собой комплекс услуг и мероприятий, обладающих свойствами удовлетворять потребности и желания туристов на отдыхе и в путешествиях. Следовательно, можно выделить четыре основных условия создания качественного обслуживания на туристском предприятии¹⁵:

1. Соблюдение основных и наиболее важных для туризма принципов современного сервиса:

- максимальное соответствие предоставляемых услуг требованиям потребителей и характеру потребления;
- неразрывная связь сервиса и маркетинга с его основными принципами и задачами;
- гибкость сервиса, его направленность на учет меняющихся требований рынка, предпочтений потребителей туристских услуг.

2. Создание необходимых условий для персонала, призванного обеспечить качество обслуживания. К этим условиям относятся:

- эргономичность рабочих мест;
- четкая формулировка обязательных для исполнения правил;
- четкая система качества оценки работы каждого сотрудника, которая позволит объективно измерять количественно и качественно эффективность обслуживания, особенно таких слабо поддающихся учету элементов, как вежливость и доброжелательность;
- мотивация работников, их искренняя заинтересованность в процветании своего предприятия, умение и желание делать всю работу с максимальной эффективностью, настрой на самосовершенствование;

¹⁵ Зайцева Н. А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. М., 2008. С. 195–197.

- система повышения квалификации сотрудников.

3. Оптимизация организационной структуры управления туристским предприятием. Чем длиннее цепочка прохождения заказа на услугу, тем больше вероятность совершения ошибки: оптимальной считается такая организационная структура управления, где число элементов предельно мало (однако без ущерба для качества обслуживания). Необходимым условием обеспечения непрерывности технологического процесса с одинаковым уровнем качества обслуживания является также эффективность взаимодействия всех элементов структуры, позволяющая незамедлительно исправлять ошибки и исключать возможность их повторения.

4. Всесторонний, полный, объективный и непрерывный контроль над качеством обслуживания предполагает:

- участие потребителя в оценке качества и контроля над ним;
- создание методик и критериев, позволяющих соотнести требования стандартов с фактическим положением дел;
- создание систем самоконтроля сотрудников;
- постоянную работу с группами качества;
- применение четко сформулированных количественных критериев оценки качества предоставляемых услуг;
- участие персонала в создании систем и критериев качества обслуживания;
- применение технических средств контроля над качеством;
- создание служб контроля, в которые бы входили представители различных служб туристского предприятия: дирекции, финансового отдела, отдела безопасности, службы управления персоналом, руководители или сотрудники всех функциональных служб.

Создание системы контроля предполагает соблюдение принципа непрерывности. Система контроля над качеством обслуживания должна осуществлять в буквальном смысле ежесекундный контроль на всех этапах технологического цикла обслуживания и по всем его параметрам. Следует отметить, что функция контроля, являясь возвратной, должна обеспечивать гибкость и корректировку всех других мероприятий, связанных с качеством туристского продукта (услуги).

Таким образом, можно выделить два основных критерия системы качества на туристском предприятии: 1) она должна обес-

печивать высокий уровень качества, его соответствие стандартам и потребностям потребителя; 2) служить инструментом для создания специальных технологий по рациональному управлению туристским предприятием.

В деятельности туристского предприятия выделяют следующие стратегические направления работы по обеспечению системы качества туристского обслуживания:

- соотнесение оценок качества исполнителя, турагента (партнера) и потребителя;
- организацию системы качества, включающей структуру и иерархию ответственности, методы контроля и подготовку квалифицированных сотрудников по качеству;
- документированный контроль, основанный на постоянной обратной связи по предложениям и новшествам.

Специалисты отмечают, что необходимо проводить отдельные исследования по каждому направлению оценки качества, выясняя при этом наиболее актуальные и узловые моменты обслуживания конкретных потребителей конкретного туристского предприятия на конкретном направлении. Основные этапы деятельности по улучшению качества обслуживания на туристских предприятиях можно представить схематично, используя «цикл Деминга» (рис. 3).

<p><u>Исправление</u> Пересмотр цели турфирмы, ее плана</p>	<p><u>Планирование</u> Выбор актуальной проблемы качества туруслуг Определение цели Разработка плана реализации</p>
<p><u>Контроль</u> и проверка результата</p>	<p><u>Осуществление</u> Изучение состояния дел в турфирме Разработка мероприятий Реализация мероприятий</p>

Рис. 3. «Цикл Деминга» на туристском предприятии

Реализацией этой цикличной деятельности по повышению качества обслуживания должны управлять службы управления качеством, привлекая к данной деятельности всех работников туристского предприятия. Контроль качества должен охватывать всю деятельность турпредприятия.

4.5. Качество трудовой деятельности

Специфика качества туристских услуг определяется эффективной организацией деятельности сотрудников туристского предприятия как носителей качества, в частности вовлеченностью каждого сотрудника в работу по обеспечению соответствия услуги требованиям клиента.

Исходя из особенностей услуги (ее свойств) особое внимание следует уделять персоналу туристского предприятия. В связи с этим следует отдельно рассмотреть концепцию качества трудовой деятельности (жизни) (*quality of work life*), которая основывается на создании условий, обеспечивающих оптимальное использование трудового потенциала человека. Данная концепция разрабатывается в трудах зарубежных экономистов сравнительно недавно¹⁶. Сущность концепции качества трудовой деятельности заключается в определении совокупности показателей, характеризующих хорошие организационные, социальные и психологические условия труда, в оценке их влияния на конечные результаты производства, под которыми понимается не только количественные, но и качественные результаты. Особенно это актуально для туристских предприятий, где персонал непосредственно включен в процесс оказания услуги, в обеспечение ее качества.

Существует большое количество определений понятия «качество трудовой жизни». Качество трудовой жизни часто определяется как уровень (степень) удовлетворения членами организации своих личных потребностей, достижения своих личных целей и исполнения сильных желаний посредством работы на данном предприятии. Повысить качество трудовой жизни можно, улучшив любые параметры, влияющие на жизнь человека: участие работников в управлении, их обучение, обеспечение карьерного роста, совершенствование организации труда, обучение методам более эффективного общения в коллективе и др. Разработка программ и методов повышения качества трудовой жизни

¹⁶ Кнышова Е. Н., Белозерова Ю. М. Менеджмент гостеприимства: учеб. пособие. С. 253–256; Управление персоналом: учебник для аспиранта // Полка букиниста: сайт библиотеки. URL: http://polbu.ru/personnel_management/ch28_all.html; и др.

должно быть одним из важных аспектов управления персоналом на туристском предприятии.

В систему качественных показателей, направленных на удовлетворение потребности самовыражения и моральное поощрение работников, имеющих хорошие организационные условия труда, обычно включают:

- позитивное влияние на личную жизнь;
- нормальные отношения профсоюзов и администрации;
- лояльность сотрудников к предприятию;
- отсутствие апатии к труду, в личной жизни;
- развитие и эффективное использование персонала;
- участие сотрудников в делах предприятия;
- прогресс в достижении карьеры;
- хорошие отношения с руководителем;
- позитивные социально-психологические отношения в группе;
- уважение к личности человека;
- доверие к руководителям;
- хорошие условия труда;
- экономическое благосостояние сотрудников;
- позитивный настрой мыслей, поощрение творчества;
- отсутствие чрезмерных стрессов на работе и т. д.

Авторы учебника «Менеджмент гостеприимства» на основе анализа литературы и практического опыта зарубежных и отечественных предприятий предложили структуру показателей качества трудовой жизни, состоящую из семи групп показателей¹⁷.

Первая группа «Трудовой коллектив» характеризует социальную группу, в которой находится сотрудник и принадлежность к которой будет составлять или предмет его гордости, или источник социальной неудовлетворенности. При этом качество трудовой жизни характеризуется:

- хорошим психологическим климатом;
- нормальными отношениями с руководством;
- участием работников в управлении туристским предприятием;
- соблюдением регламентирующих документов;
- позитивной мотивацией;

¹⁷ Кнышова Е. Н., Белозерова Ю. М. Менеджмент гостеприимства: учеб. пособие. С. 254–256.

- минимальными стрессами на работе.

Вторая группа «Оплата труда» представляет собой важнейший мотивационный стимул к труду, а ее величина, по мнению социологов, по сравнению с другими региональными туристскими предприятиями будет иметь для России и стран СНГ в ближайшей перспективе важнейшее значение. В эту группу входят следующие показатели:

- хороший оклад;
- вознаграждение за хороший результат;
- премии по итогам квартала и года;
- премии за выслугу лет;
- ощущение экономического благосостояния;
- доплаты за совмещение профессий.

Третья группа «Рабочее место» является важным критерием оценки качества трудовой жизни и характеризуется:

- территориальной близостью к дому;
- хорошим офисом и мебелью;
- современной организационной техникой;
- служебным транспортом и стоянкой;
- личной безопасностью;
- хорошими условиями труда.

Четвертая группа «Руководство предприятия» включает социально-психологические показатели, влияющие на качество трудовой жизни и часто имеющие решающее значение, т. к. человек проводит на работе не менее 20 % времени своей жизни. В эту группу входят следующие показатели:

- доверие к руководителям;
- хорошие отношения с руководством;
- соблюдение прав личности;
- стабильная кадровая политика;
- уважение подчиненных;
- преданность предприятию.

Пятая группа «Служебная карьера» определяет возможности человека в самомотивации и самовыражении. Специалисты считают, что показатели этой группы наиболее важны для мотивации сотрудников с выраженной потребностью создать свой бизнес, продвигаться по карьерной лестнице и в меньшей степени

имеют значение для сотрудников, ориентированных на семью и хорошие взаимоотношения с коллегами. При этом важно, чтобы реальная карьера и желания работника совпадали. Эта группа включает следующие характеристики:

- планирование карьеры;
- поощрение обучения работников;
- поощрение по заслугам;
- объективную аттестацию сотрудников;
- отсутствие апатии и застоя.

Шестая группа «Социальные гарантии» образует важную область трудовой деятельности:

- предоставление отпуска по графику;
- оплата больничных листов;
- выплата гарантированных пособий;
- страхование жизни;
- компенсации за транспорт и квартиру.

Седьмая группа «Социальные блага» представляет собой своеобразный «пряник» за производительный труд и достижение результатов и включает:

- выплату материальной помощи;
- фирменную одежду и обувь;
- оплату спортивно-оздоровительных услуг;
- подарки к дням рождения и юбилеям;
- льготные кредиты на жилье.

4.6. Затраты на качество

Деятельность по управлению качеством обслуживания на туристском предприятии требует не только наличия четко составленного плана, но и значительного увеличения капиталовложений, даже в десятки раз¹⁸. Затраты, связанные с качеством, представляют собой затраты, возникающие при обеспечении и гарантировании удовлетворительного качества, а также связанные с потерями в тех случаях, когда не достигнуто удовлетворительное качество.

При определении основных подходов к учету затрат на качество необходимо акцентировать внимание на следующем:

¹⁸ Басовский Л. В., Протасьев В. Б. Управление качеством. М., 2001. С. 30.

- качество — это то, что желает получить потребитель;
- качество можно измерить, оно не является субъективным понятием;
- поскольку качество может быть измерено, им можно управлять;
- высшие руководители хотели бы принимать решения на основе экономических соображений и возможностей получить прибыль. Затраты, связанные с качеством, как показывает опыт западных предприятий, обычно составляют от 5 % до 25 % торгового оборота предприятия¹⁹.

Затраты на качество делятся на следующие категории:

1. Затраты на соответствие: а) затраты на предотвращение возможности возникновения дефектов (предупредительные); б) затраты на контроль, т. е. затраты на определение и подтверждение достигнутого уровня качества;

2. Затраты на несоответствие: а) внутренние затраты на дефект — затраты, понесенные внутри предприятия, когда определенный уровень качества не достигнут, т. е. до того, как продукт был продан (внутренние потери); б) внешние затраты на дефект — затраты, понесенные вне предприятия, когда определенный уровень качества не достигнут, т. е. после продажи продукта (внешние потери).

В условиях рыночной экономики качество продукта (услуги) и связанные с ним затраты становятся важным фактором экономического положения туристского предприятия, в первую очередь такого показателя, как прибыль. Влияние качества на прибыль проявляется двояко:

1) объем прибыли может увеличиться за счет расширения рынка сбыта и объема продаж при улучшении качества продукта (услуги). Это называют экстенсивным путем повышения эффективности деятельности за счет качества. В этом случае затраты на качество рассматриваются в широком смысле, к ним относят все дополнительные расходы, связанные с повышением уровня качества продукта (услуги), снижением дефектности производственных процессов. Сюда же следует относить расходы, связанные с рекламой

¹⁹ Пономарев С. В., Мищенко С. В. Управление качеством продукции. Инструменты и методы менеджмента качества. М., 2005. С. 37.

продукта (услуги), сертификацией, предоставлением потребителю доказательств эффективности системы качества, демонстрационными мероприятиями, цель которых — подтверждение качества продукта (услуги). Учет названных затрат и сопоставление их с приростом прибыли дают возможность оценить экстенсивную эффективность системы качества. Это направление роста эффективности деятельности непосредственно связано с маркетингом;

2) общий объем прибыли может увеличиться при уменьшении себестоимости продукта (услуги), полученном за счет снижения затрат, связанных с его качеством. Это направление является интенсивным путем повышения эффективности производительной системы. Здесь необходимо рассматривать две группы расходов:

а) связанные с появлением дефектов (отклонений) продукта — это возмещение прямого ущерба потребителю продукта (услуги); санкции за некачественную реализацию услуги; скидки с цены продукта (услуги), имеющего отклонения от установленных характеристик; выполнение альтернативных решений; иски, связанные с юридической ответственностью туристского предприятия за качество; повторные работы, которые не удалось с первого раза выполнить качественно и т. д.;

б) связанные с мероприятиями по предупреждению дефектов — это затраты на планово-предупредительные работы и техническое обслуживание производственных процессов; поддержание параметров организационной среды; на профилактику издержек от неиспользованного продукта, ресурса туристского предприятия; повышение квалификации работников и их обучение при изменении условий производства и т. д.

Все рассмотренные группы затрат взаимосвязаны таким образом, что, уменьшая одну группу затрат, можно соответственно увеличить другую. Для учета расходов на качество необходим упорядоченный и взаимосвязанный с бухгалтерским учетом сбор первичной информации о дефектах, затратах на их устранение.

Руководителям туристского предприятия требуется учитывать затраты на качество для принятия объективных управленческих решений, связанных с качеством и деятельностью предприятия в целом.

Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте понятие «цикл Деминга».
2. Дайте определение понятия «качество трудовой деятельности».
3. Что представляют собой категории затрат на качество?
4. В чем заключаются принципы качества по А. Фейгенбауму?
5. Охарактеризуйте четыре основных условия создания качественного обслуживания на туристском предприятии.
6. Раскройте сущность современных систем управления качеством на предприятиях.
7. В чем заключаются два основных критерия системы качества?
8. Назовите стратегические направления работы по обеспечению системы качества туристского обслуживания.
9. Раскройте сущность влияния качества на экономическую деятельность туристского предприятия.

Список рекомендуемой литературы

1. Астафеев, В. Д. Управление качеством на основе использования международных стандартов ИСО серии 9000 и отечественных стандартов — ГОСТов / В. Д. Астафеев. — М. : Лаборатория книги, 2012. — 109 с.

2. Беспалова, Г. Е. Управление качеством продукции / Г. Е. Беспалова, Ш. Ш. Магомедов. — М. : Дашков и Ко, 2012. — 335 с.

3. Васюкова, А. Т. Организация производства и управление качеством продукции в общественном питании / А. Т. Васюкова, В. И. Пивоваров, К. В. Пивоваров. — М. : Дашков и Ко, 2010. — 328 с.

4. Кане, М. М. Системы, методы и инструменты менеджмента качества / М. М. Кане, Б. В. Иванов, В. Н. Корешков, А. Г. Схиртладзе. — СПб. : Питер, 2008. — 560 с.

5. Кобяк, М. В. Стандартизация и контроль качества гостиничных услуг / М. В. Кобяк. — СПб. : Интермедиа, 2014. — 284 с.

6. Полянская, Н. Критерии качества услуг в управлении гостиничным предприятием / Н. Полянская. — М. : Лаборатория книги, 2010. — 48 с.

7. Управление качеством гостиничных услуг : учеб.-метод. комплекс для студентов специальности 100103.65 Социально-культурный сервис и туризм / сост. Л. Ю. Сахарова. — Уфа : УГАЭС, б. г. — 20 с.

8. Федюкин, В. К. Управление качеством производственных процессов / В. К. Федюкин. — М. : КноРус, 2015. — 229 с.

Интернет-ресурсы

1. Федеральное агентство по туризму Российской Федерации : официальный сайт. — URL : <http://russiatourism.ru>

2. Федеральное агентство по техрегулированию и метрологии : официальный сайт. — URL : <http://protect.gost.ru>
3. Российский Союз туриндустрии : официальный сайт. — URL : <http://www.rostourunion.ru/>
4. «КонсультантПлюс» : официальный сайт компании. — URL : <http://base.consultant.ru>
5. Законодательная база туризма. — URL : http://www.rostourunion.ru/proekty_v_rst/
6. Ежедневная электронная газета Российского союза туриндустрии. — URL : http://www.ratanews.ru/news/news_1032011_full.stm
7. Технологии корпоративного управления : сайт консалтинговой компании «iTeam». — URL : <http://www.iteam.ru>
8. Профессиональный туристический портал. — URL : <http://www.tourdom.ru/>
9. Техэксперт : электронный фонд правовой и технической информации. — URL : <http://www.cntd.ru>
10. Мир качества. — URL : <http://www.mirkachestva.ru>
11. Менеджмент качества. — URL : <http://www.quality.eup.ru>
12. Сайт Российской Ассоциации бизнес-туризма АБТ-АСТЕ Russia (Russian Association of Business Travel). — URL : <http://www.businesstravelrussia.ru/news/news-abt/>

Оглавление

Введение	3
1. Основы управления качеством	6
1.1. Понятие «качество услуги»	6
1.2. Аспекты качества	9
1.3. Развитие систем управления качеством.....	11
Контрольные вопросы.....	16
2. Качество как объект управления в туризме	17
2.1. Объекты качества	17
2.2. «Петля качества» продукта, услуги.....	20
2.3. Характеристики продукции (услуги)	21
2.4. Показатели качества.....	23
2.5. Типы качества в туризме	28
Контрольные вопросы.....	30
3. Оценка качества в туризме	31
3.1. Подходы к оценке качества обслуживания в туризме ...	31
3.2. Квалиметрия. Методы квалиметрии	33
3.3. Общие методы оценки качества в туризме	33
3.4. Оценка качества услуг методом SERVQUAL	37
3.5. Метод CSI — индекса удовлетворенности потребителей	39
3.6. Экспертная оценка качества продукта (услуги)	42
3.7. Примеры применения методов оценки качества продукта (услуг) на туристских предприятиях	43
Контрольные вопросы.....	56
4. Система управления качеством на туристском предприятии	57
4.1. Цикл Деминга	57
4.2. Основы современных систем управления качеством.....	59
4.3. Менеджмент качества на туристском предприятии	59
4.4. Разработка политики управления качеством на туристском предприятии	63
4.5. Качество трудовой деятельности.....	66
4.6. Затраты на качество	69
Контрольные вопросы.....	72
Список рекомендуемой литературы.....	73

Учебное издание

Мельникова Инна Геннадьевна

**Управление качеством
в туристской индустрии**

Учебное пособие

Редактор, корректор М. Э. Левакова
Верстка М. Э. Леваковой

Подписано в печать 30.11.16. Формат 60×84 1/16.

Усл. печ. л. 4,42. Уч.-изд. л. 3,0.

Тираж 41 экз. Заказ

Оригинал-макет подготовлен
в редакционно-издательском отделе ЯрГУ

Ярославский государственный университет
им. П. Г. Демидова.
150000, Ярославль, ул. Советская, 14.