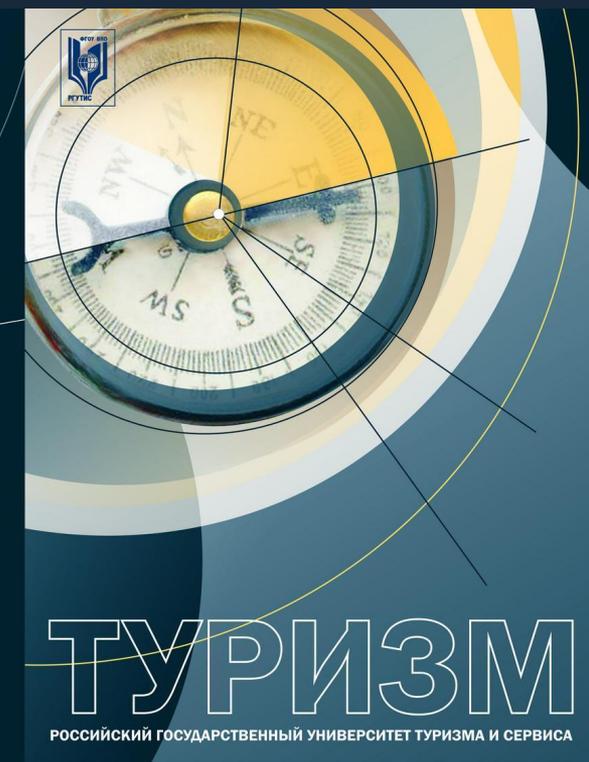


**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»  
ФГОУВПО «РГУТИС»**



**Менеджмент качества в туризме**

# Менеджмент качества туристических услуг



**Менеджмент** – это последовательное и целенаправленное использование координированных методов управления, направленных на достижение поставленных задач

**Качество** – совокупность свойств и характеристик продукции или услуги, которые придают им способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности (МС ИСО 8402:1986)

**Качество услуги** — оценка потребителем степени соответствия её свойств индивидуальным и общественным ожиданиям, обязательным нормам в соответствии с её назначением

Таким образом, **менеджмент качества туристических услуг** – это правильное использование методов управления предприятием туристической индустрии, направленных на наиболее полное удовлетворение требований потребителя туристского продукта



## Ф.У.Тейлор (1856- 1915)



Фредерик Уинслоу Тейлор родился в семье адвоката. Получил образование во Франции и Германии, затем — в академии Ф. Экстера в Нью-Хэмпшире. В 1874 году окончил Гарвардский юридический колледж, но из-за проблем со зрением не смог продолжить образование и устроился работать рабочим пресса в промышленные мастерские завода гидрооборудования в Филадельфии. В 1878 году, в пик экономической депрессии, получил место разнорабочего на Мидвэльском сталелитейном заводе.

С 1882 по 1883 г. работал начальником механических мастерских. Параллельно получил техническое образование (степень инженера-механика, Технологический институт Стивенса, 1883). В 1884 г. Тейлор стал главным инженером, в этом же году он впервые использовал систему дифференциальной оплаты за производительность труда.

С 1890 по 1893 гг. Тейлор — главный управляющий Мануфактурной инвестиционной компании в Филадельфии, владелец бумажных прессов в Мэне и Висконсине, организовал собственное дело по управленческому консультированию, первое в истории менеджмента. В 1906 г. Тейлор становится президентом Американского общества инженеров-механиков, а в 1911 г. — учреждает Общество содействия научному менеджменту.

С 1895 г. Тейлор начал свои всемирно известные исследования по научной организации труда. Оформил патентами около сотни своих изобретений и рационализаций.

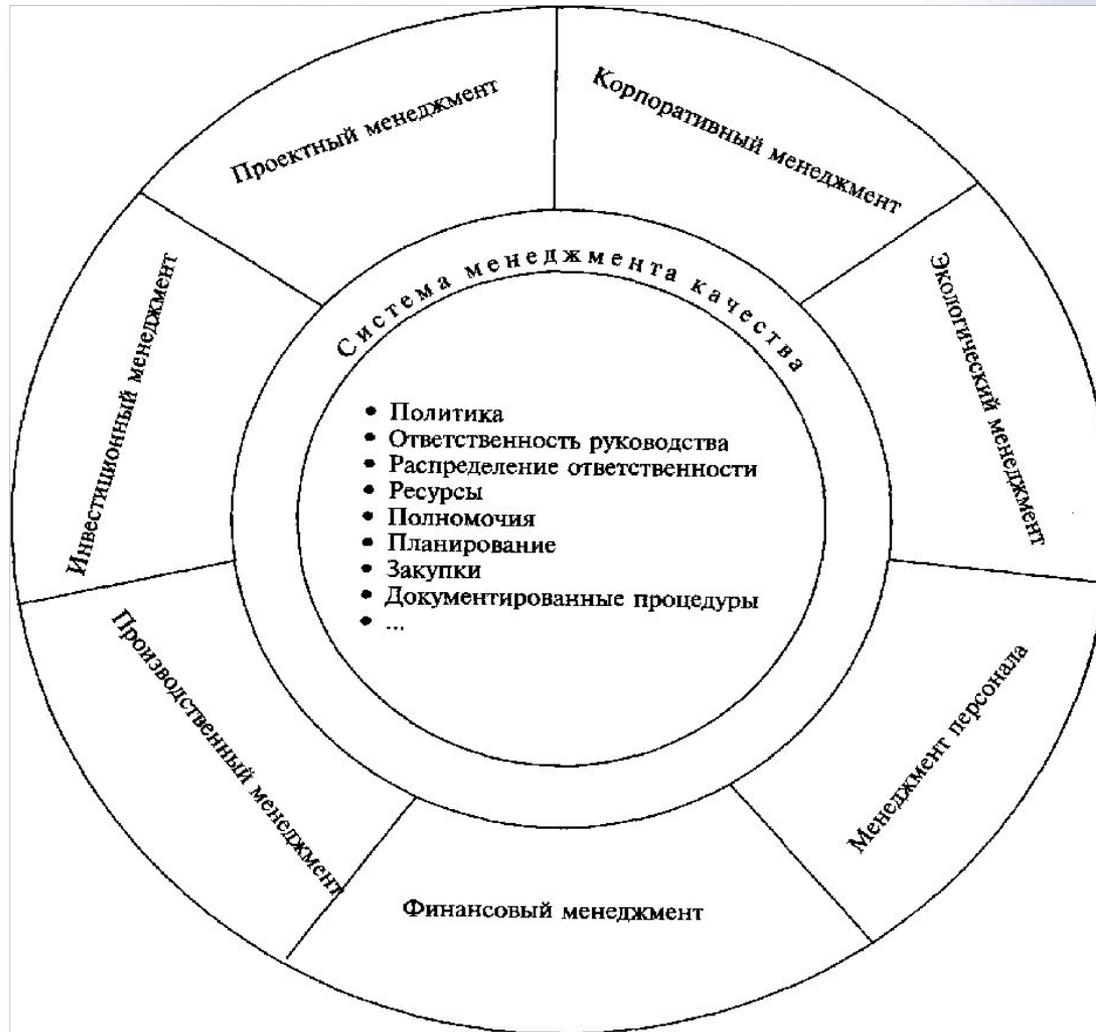
Тейлор умер 21 марта 1915 года в Филадельфии от воспаления лёгких.

В дальнейшем на длительный период времени (с 1920-х до начала 1980-х гг.) пути развития общего менеджмента и менеджмента качества разошлись.



- Главная **проблема качества** воспринималась и разрабатывалась специалистами преимущественно как **инженерно-техническая проблема** контроля и управления вариабельностью продукции и процессов производства,
- а **проблема менеджмента** — как **проблема в основном организационного и даже социально-психологического характера.**

# Взаимоотношения общего менеджмента и менеджмента качества



В конце 20 века система менеджмента качества охватывает все подсистемы управления, обеспечивающие деятельность компаний

# Общий менеджмент



Метод управления

Метод управления

Метод управления

Метод управления

Метод управления

Цель  
Задача

Координировать  
Использовать

последовательно  
целенаправленно

# Качество



**Качество продукции** – совокупность свойств и характеристик продукции, которые придают ей способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности

**Качество услуги** — оценка потребителем степени соответствия её свойств индивидуальным и общественным ожиданиям, обязательным нормам в соответствии с ее назначением

Понятие «менеджмент качества» является более содержательным и предусматривает как **управление качеством**, так и **планирование, обеспечение достигнутого качества** и непрерывное его **улучшение**.

# Менеджмент качества в туризме



Метод управления  
предприятием туриндустрии

Наиболее полное  
удовлетворение  
требований  
потребителя  
туристского  
продукта

# Системы качества (1900-1924 гг.)



1. 1900 –  
1924  
гг.

## Система Тейлора – система управления качеством каждого отдельно взятого изделия

Объект	деталь, сборочная единица
Цель	выявление дефекта
Требования к качеству	соблюдение полей допусков, использование определенных шаблонов
Ответственность	контролер качества
Система мотивации	штрафы за дефекты и брак
Система обучения	профессиональное обучение и обучение работать с измерительным и контрольным оборудованием
Взаимоотношения «поставщик-потребитель»	на основе требований ТУ при входном или выходном контроле

# Шаблоны; калибры (пробка, скоба)



Калибр-пробка



<http://npf-ais.prom.ua>

калибр-скоба

# Системы качества (1900-1924 гг.)



1. 1900 –  
1924  
гг.

## Система Тейлора – система управления качеством каждого отдельно взятого изделия

Объект	деталь, сборочная единица
Цель	выявление дефекта
Требования к качеству	соблюдение полей допусков, использование определенных шаблонов
Ответственность	контролер качества
Система мотивации	штрафы за дефекты и брак
Система обучения	профессиональное обучение и обучение работать с измерительным и контрольным оборудованием
Взаимоотношения «поставщик-потребитель»	на основе требований ТУ при входном или выходном контроле

# Системы качества (1924 -1950гг.)



2. 1924 –  
1950 гг.

## Система Э. Деминга

Объект	процесс производства
Цель	предупреждение появления дефекта путем выявления и устранения причин их возникновения
Требования к качеству	таблицы выборочного контроля товара. Анализ качества всей продукции по контрольным картам
Ответственность	инженер по качеству
Система мотивации	поощрения работникам службы инженера по качеству
Система обучения	профессиональное обучение ; обучение статистическим методам анализа, регулирования и контроля
Взаимоотношения «поставщик-потребитель»	на основе стандартных таблиц на статистический приемочный контроль

# Системы качества (1954 -1980гг.)



3. 1950 –  
1970 гг.

## Система ТQC (А. Фейгенбаум и Дж. Джуран)

Объект	сфера производственной организации
Цель	обеспечение тотального выпуска качественной продукции
Требования к качеству	сертификация систем качества предприятия
Ответственность	руководство предприятия
Система мотивации	работа в коллективе, признание достижений работника коллегами и руководством, забота фирмы о будущем работника, его страхование и поддержка его семьи
Система обучения	профессиональное обучение в течение от 3 недель до 1 месяца, организация кружков качества
Взаимоотношения «поставщик-потребитель»	сертификация продукции <u>третьей стороной</u>



# Системы качества (1954 -1980гг.)



3. 1950 –  
1970 гг.

## Система ТQC (А. Фейгенбаум и Дж. Джуран)

Объект	сфера производственной организации
Цель	обеспечение тотального выпуска качественной продукции
Требования к качеству	сертификация систем качества предприятия
Ответственность	руководство предприятия
Система мотивации	работа в коллективе, признание достижений работника коллегами и руководством, забота фирмы о будущем работника, его страхование и поддержка его семьи
Система обучения	профессиональное обучение в течение от 3 недель до 1 месяца, организация кружков качества
Взаимоотношения «поставщик-потребитель»	сертификация продукции <u>третьей стороной</u>

# Этап развития системного управления качеством в Советском Союзе



- Саратовская система бездефектного изготовления продукции (БИП);
- Горьковская система КАНАРСПИ (качество, надежность, ресурс с первых изделий, автор – гл. инж. Горьковского авиационного завода Т.Ф. Сейфи);
- Ярославская НОРМ (научная организация работ по увеличению моторесурса), созданная в Ярославском объединении «Автодизель»;
- Рыбинская НОТПУ (научная организация труда, производства и управления), разработанная на Рыбинском моторостроительном заводе;
- Львовская СБТ и, наконец, общесоюзный феномен -
- Комплексная система управления качеством продукции (КС УКП).

4.  
1970–1  
980-е  
годы

## Переход к системе TQM

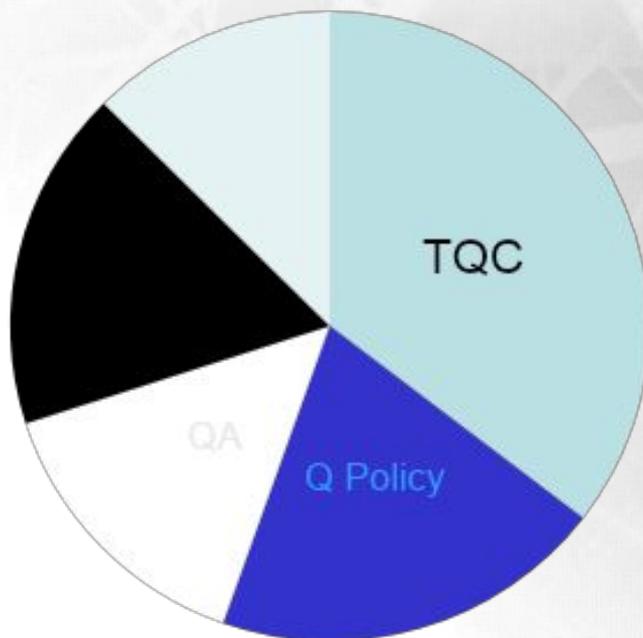
Объект	процесс организации производства
Цель	обеспечение тотального выпуска качественной продукции
Требования к качеству	сертификация систем качества на соответствие стандартам ИСО 9000
Ответственность	Руководство предприятия. Постоянное участие <u>всего коллектива</u> в улучшении качества.
Система мотивации	Мотивация достигает состояния, когда люди настолько увлечены работой, что отказываются от части отпуска, задерживаются на работе, продолжают работать и дома. Появляется новый тип работников – «трудоголики».
Система обучения	Обучение становится всеохватывающим и непрерывным, сопровождающим работников в течение всей их трудовой деятельности
Взаимоотношения «поставщик-потребитель»	сертификация систем качества на соответствие стандартам ИСО 14000

# Серия новых международных стандартов (МС) на системы качества – стандарты ИСО 9000



- МС 9000 «Общее руководство качеством и стандарты по обеспечению качества»;
- МС 9001 «Системы качества. Модель для обеспечения качества при проектировании и/или разработке, производстве, монтаже и обслуживании»;
- МС 9002 «Системы качества. Модель для обеспечения качества при производстве и монтаже»;
- МС 9003 «Системы качества. Модель для обеспечения качества при окончательном контроле и испытаниях»;
- МС 9004 «Общее руководство качеством и элементы системы качества. Руководящие указания», а также терминологический стандарт ИСО 8402.

# Основные составляющие TQM



Условные  
обозначения:

TQC – всеобщее  
управление качеством;  
QA – обеспечение  
качества;  
QPolicy – политика  
качества;  
QPlanning –  
планирование качества;  
QI – улучшение качества.

В TQM включается обеспечение качества, которое трактуется как система мер, вызывающая у потребителя уверенность в качестве продукции

Если TQC – это управление качеством с целью выполнения установленных требований,

то TQM – еще и управление целями и самими требованиями к качеству.

4.  
1970–1980-е  
годы

# Система качества TQM

Объект	Процесс организации производства
Цель	0 дефектов, 0 непроизводительных затрат, поставки – точно в срок.
Требования к качеству	Сертификация систем качества на соответствие стандартам ИСО 9000
Ответственность	Руководство предприятия. Постоянное участие <u>всего коллектива</u> в улучшении качества.
Система мотивации	Мотивация достигает состояния, когда люди настолько увлечены работой, что отказываются от части отпуска, задерживаются на работе, продолжают работать и дома. Появляется новый тип работников – «трудоголики».
Система обучения	Обучение становится всеохватывающим и непрерывным, сопровождающим работников в течение всей их трудовой деятельности
Взаимоотношения «поставщик-потребитель»	сертификация систем качества на соответствие стандартам ИСО 14000

# По данным фирмы «Мобил»:



**В 1993 г. в мире было сертифицировано около 50 тыс. систем качества.**

**В 1997 г. их число возросло до 100 тыс.**

**В настоящее время сертифицированных систем более 150 тыс.**

Для успешной работы предприятий на современном рынке **наличие у них системы качества, соответствующей стандартам ИСО серии 9000, и сертификата на нее является, может быть, не совсем достаточным, но необходимым условием.**

Поэтому и в России уже имеются десятки предприятий, внедривших стандарты ИСО серии 9000 и имеющих сертификаты на свои системы качества.

5.  
1990-е  
– н /в

## Система TQM в современности

объект	Процесс производства товара или оказания услуги
цель	Обеспечение тотального выпуска качественной продукции
Требования к качеству	Сертификация систем качества на соответствие стандартам ИСО 9000 и ИСО 14000
Ответственность	Руководство предприятия. Постоянное участие в улучшении качества <u>всего коллектива</u>
Система мотивации	Усиливается внимание руководителей предприятий к удовлетворению потребностей своего персонала
Система обучения	Обучение персонала стало постоянным и непрерывным, сопровождающим работников в течение всей их трудовой деятельности
Взаимоотношения «поставщик-потребитель»	Сертификация систем качества на соответствие стандартам ИСО 14000, устанавливающих требования к системам менеджмента с точки зрения <u>защиты окружающей среды и безопасности продукции</u>

# Базовые подходы, лежащие в основе всеобщего управления качеством



Всеобщее управление качеством (TQM)

Концепции качества, лежащие в основе TQM

## Концепция Э. Деминга:

- Соответствие спецификации;
- улучшение конкурентных позиций;
- управляемость и воспроизводимость процессов;
- управление организаций на основе 14 принципов, приводящих к снижению затрат.

## Концепция Дж. Джурана и А. Фейгенбаума:

- соответствие спецификации;
- минимизация затрат на качество;
- анализ затрат на качество на основе модели ПОД (профилактика; оценка; дефекта, включая внутренние и внешние).

## Концепция Кросби:

- соответствие спецификации;
- ноль дефектов и снижение цены несоответствия;
- анализ стоимости качества, используя цену соответствия, цену несоответствия, цену плохого качества в «решетке качества» .

## Японская модель:

- согласие с требованиями заинтересованных сторон относительно качества;
- постоянное совершенствование для улучшения качества жизни;
- снижение затрат за счёт информации о затратах, выявление и искоренение причин возможных потерь, использование функции потерь Тагути.

# Концепция Э. Деминга



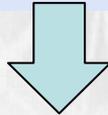
**Основная цель концепции Э. Деминга** - улучшение позиций организации в конкурентной борьбе за счет внедрения программы менеджмента качества, включающей системные преобразования в организации, осуществляемые высшим руководством

**В основе концепции менеджмента качества по Э.Демингу положены следующие основные составляющие:**

- «Цепная реакция» Э. Деминга показывает взаимосвязь между повышением качества, эффективностью производства и стабильностью организации и положением ее работников;
- Цикл PDCA (Plan - планирование, Do - осуществление, Check - проверка, Act - контроль).
- Три прагматические аксиомы;
- Четырнадцать пунктов Э.Деминга, направленных на совершенствование системы и повышение качества выпускаемого продукта;
- Семь «смертельных болезней» организации, мешающих осуществлению менеджмента качества;
- Десять препятствия на пути повышения качества.

# «Цепная реакция»

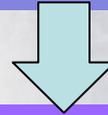
Повышение качества



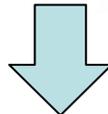
Эффективность  
производства



Стабильность  
организации



Положение работников



Процветание общества  
в целом

# Концепция Э. Деминга – Цикл PDCA



**(планирование, осуществление, проверка, контроль)**

**«Чтоб бизнес рос, и ты циклично действуй:**

**планируй (*Plan*) –**

**делай (*Do*) –**

**проверяй (*Check*) –**

**воздействуй (*Act*)!**

*(Калита П.Я. Цикл Деминга)*

Правило Дж.Джурана 85/15, что означает:

**85%** проблем, возникающих в работе, определяются самой системой (процессом), и потому за них ответственны **руководители**, управляющие системой (процессом), и лишь **15%** проблем возникает по вине **непосредственных исполнителей**.

Доктор Деминг до последних дней своей жизни анализировал это соотношение (всегда в сторону увеличения ответственности руководителей) и незадолго до смерти пришел к таким цифрам: **98/2 !**

### 3 прагматические аксиомы Деминга:



- любая деятельность может рассматриваться как технологический процесс.
- производство должно рассматриваться как система, находящаяся в стабильном и нестабильном положении.
- высшее руководство организации должно принимать на себя ответственность за качество выпускаемого продукта.

# Четырнадцать пунктов Э.Деминга (14 принципов управления)



- постоянство цели для стабильного совершенствования процессов производства товаров и оказания услуг;
- новая философия качества на уровне топ-менеджеров и всего персонала, отвечающая на вызов времени;
- исключение потребности в контроле как способе достижения приемлемого качества;
- прекращение практики заключения контрактов по самым низким ценам;
- постоянное и всестороннее совершенствование всех процессов в организации;
- введение в практику реализацию постоянной профессиональной подготовки персонала;
- обучение лидерству так, чтобы оно стало неотъемлемой составляющей организации;
- создание атмосферы доверия, духа инноваций и свободы от страха;
- оптимизация деятельности команд, групп и всего персонала, исходя из целей и задач организации;
- отказ от назиданий;
- отказ от количественных стандартов работы, управления на основе целей; переход на изучение методов совершенствования и их внедрение, а также на изучение и совершенствование характеристик процессов;
- разрушение барьеров между отделами и людьми;
- исключение использования лозунгов, плакатов и призывов;
- создание возможности для сотрудников заниматься самообразованием и повышением своей квалификации.

# Семь смертельных болезней



## организации, мешающих осуществлению менеджмента качества, это:

- отсутствие постоянства цели;
- сиюминутная выгода;
- системы аттестации и ранжирования персонала;
- перескакивание управляющих с места на место;
- использование только количественных критериев;
- сверхвысокие социальные затраты;
- сверхвысокие затраты из-за возврата продукции.

# Затраты, понесённые для достижения данного уровня качества



- Профилактика дефектов
- Оценивание
- удовлетворенности потребителей
- Затраты на внутренний брак
- Затраты на внешний брак

Данная методология деления затрат на качество нашла отражение в международных стандартах ИСО 9000 версии 1994 г. как калькуляция затрат на качество для внешней (финансовой) отчетности по методу ПОД (П - профилактика, О - оценивание, Д - дефекты).

# Концепция Ф.Кросби



Ф.Кросби является идеологом системы *«ноль дефектов»*, в рамках которой основная задача любой операции в любом процессе - **отсутствие ошибок.**

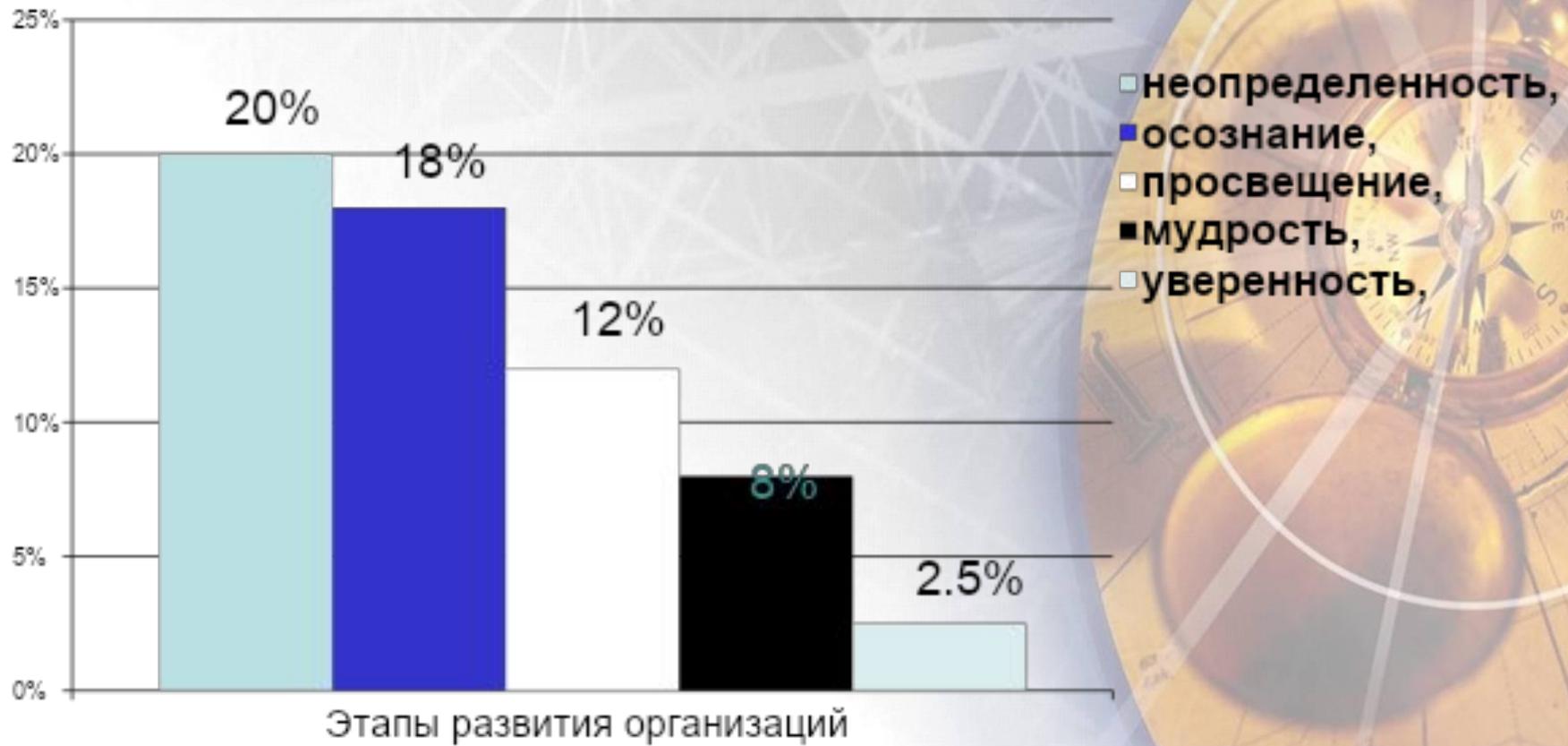
С этих позиций затраты организаций он предложил делить на:

- затраты, связанные с выпуском качественной продукции  
(цена соответствия);
- затраты, идущие на исправление брака  
(цена несоответствия).

Он не выделяет отдельно затраты на качество, как это делали Джуран и Фейгенбаум.

*«Качество бесплатно, так как затраты, пошедшие на выпуск качественной продукции, реально равны цене соответствия»*

# Уровень цены несоответствия в процентах к выручке от реализации





Основываясь на философии качества Э. Деминга,

японские специалисты выделили наиболее важные моменты:

- вовлечение **всего персонала** в процесс непрерывного совершенствования качества, соблюдение принципа **«точно в срок»**
- создание кружков качества;
- постоянное повышение квалификации персонала;
- использование функции потерь Тагути как действенного инструмента анализа проблем качества в организации;
- поиск и искоренение причин всевозможных потерь, называемых **муда** (потери),  
**мура** (нерегулярность) и  
**мури** (работа с напряжением),  
в рамках действующих процессов.

Однажды японскому профессору Х. Цубаки  
задали вопрос:



«В чем секрет успехов Японии в области  
**качества** – в использовании статистических  
методов, методов Тагути, кружков качества или  
чего-то еще?»

Он ответил:

«Все, что вы перечислили, играет свою роль,  
но, пожалуй, **самое главное** – это прекрасно  
поставленная система **обучения**  
**персонала** как внутри, так и вне  
предприятия,  
а также особая система **мотивации**».

# Философией менеджмента качества



является **TQM**

(всеобъемлющий менеджмент качества)

Но лучше говорить о системе всеобъемлющего улучшения (Total improvement system).

Эта философия имеет три составляющие:

- **умение руководить,**
- **способность организовать обучение персонала,**
- **возможность найти мотивацию для улучшения работы.**

*На предприятиях индустрии туризма внедрены элементы управления качеством, но нет системного процессного подхода. Его нужно создать.*

*И этим предстоит заняться вам....*

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ