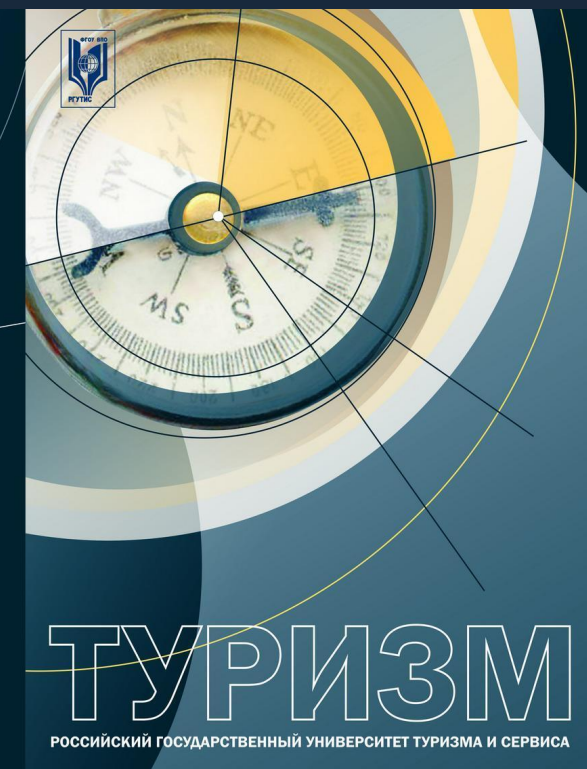


**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»
ФГОУВПО «РГУТИС»**



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.

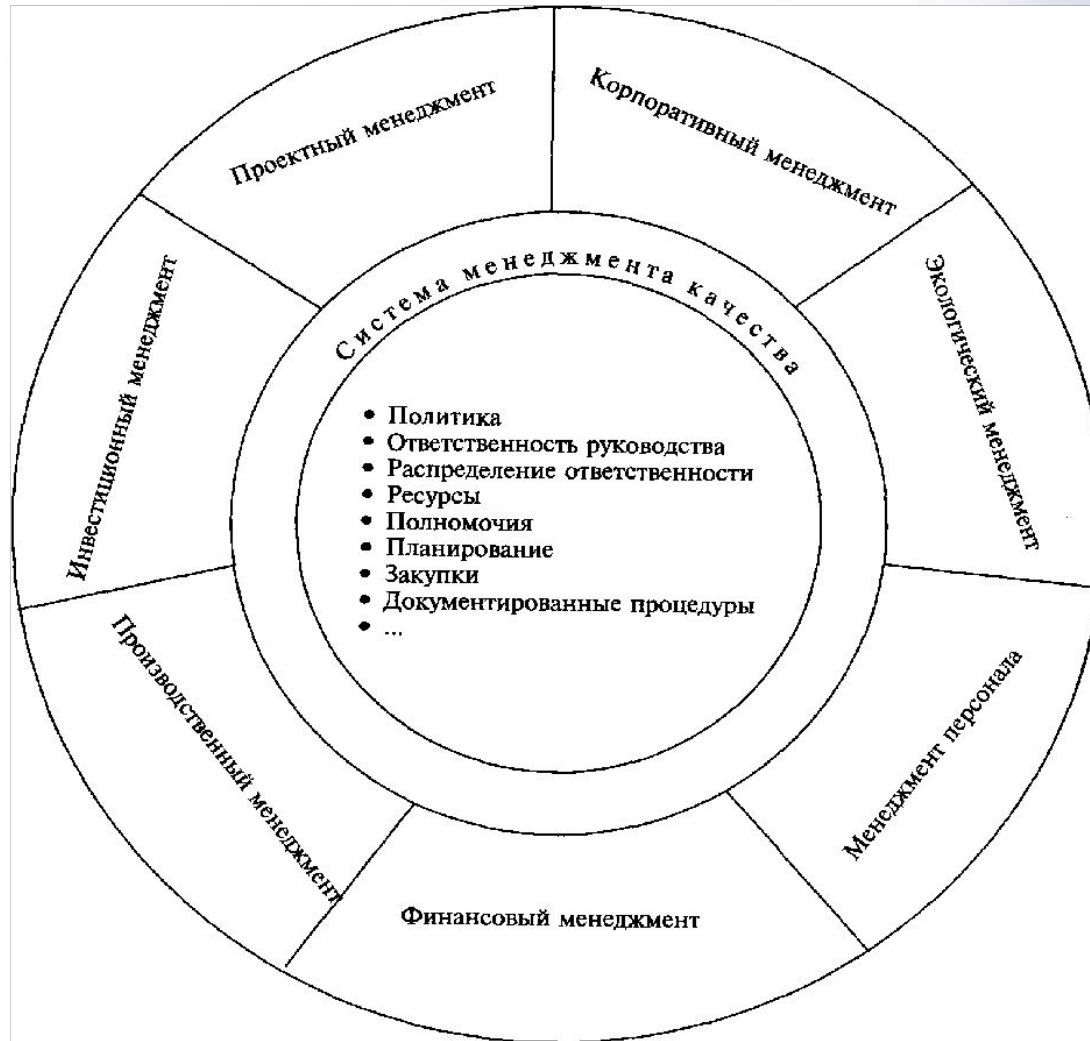
Тейлор умер 21 марта 1915 года в Филадельфии от воспаления лёгких.

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

Метод управления
предприятием туриндустрии

Метод управления
предприятием туриндустрии

Метод управления
предприятием туриндустрии

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.)

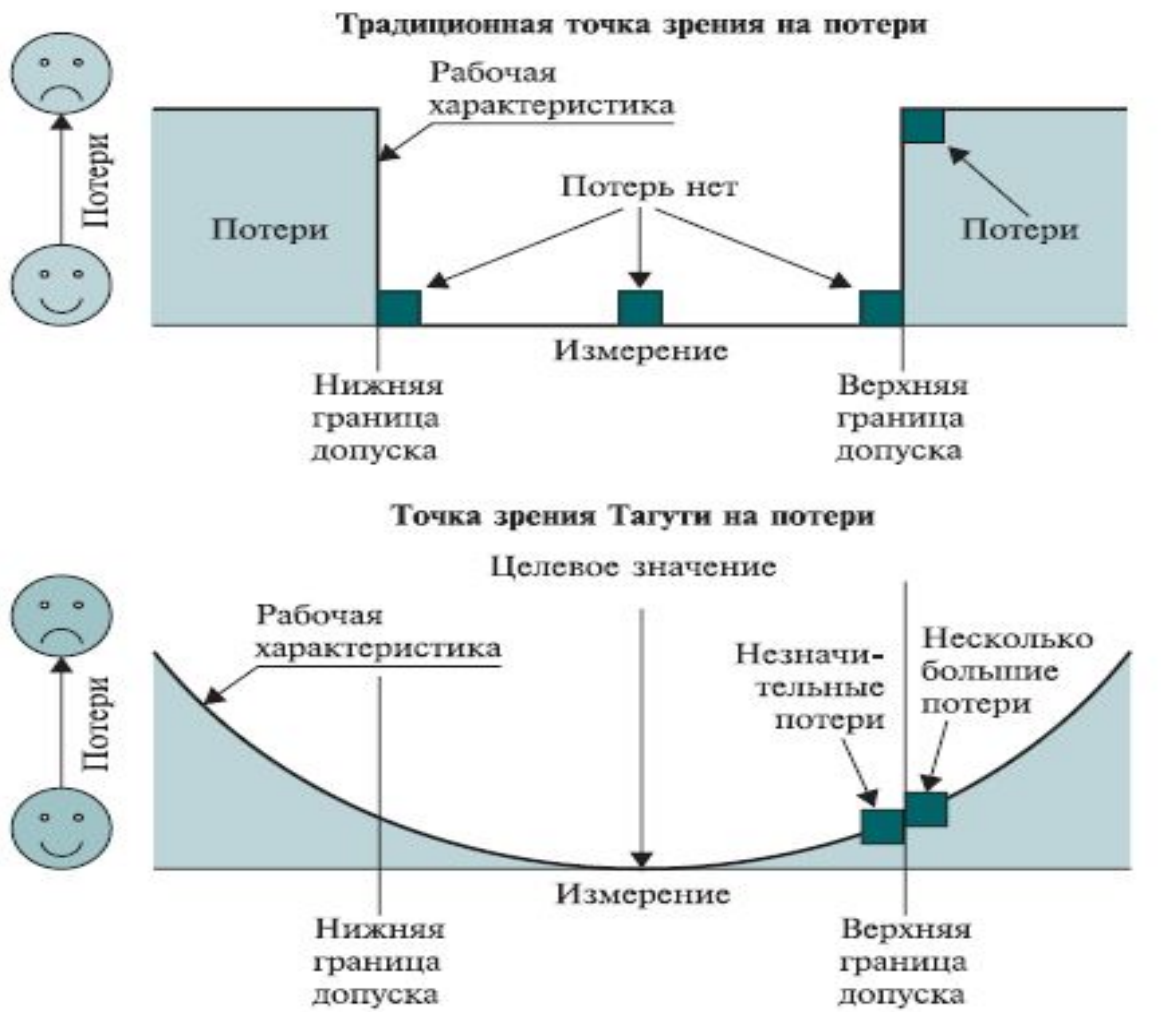


3. 1950 –
1970 гг.

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>

Схема функции потерь Генити Тагути (Genicti Tagucti)



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

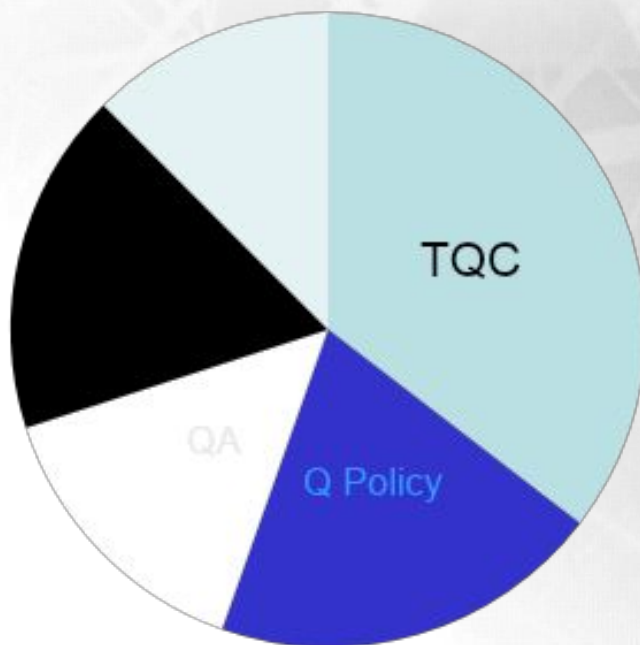
Объект	процесс организации производства
Цель	обеспечение тотального выпуска качественной продукции
Требования к качеству	сертификация систем качества на соответствие стандартам ИСО 9000
Ответственность	Руководство предприятия. Постоянное участие <u>всего коллектива</u> в улучшении качества.
Система мотивации	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



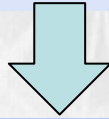
Основная цель концепции Э. Деминга - улучшение позиций организации в конкурентной борьбе за счет внедрения программы менеджмента качества, включающей системные преобразования в организации, осуществляемые высшим руководством

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»

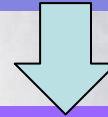
Повышение качества



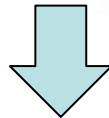
Эффективность
производства



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.**

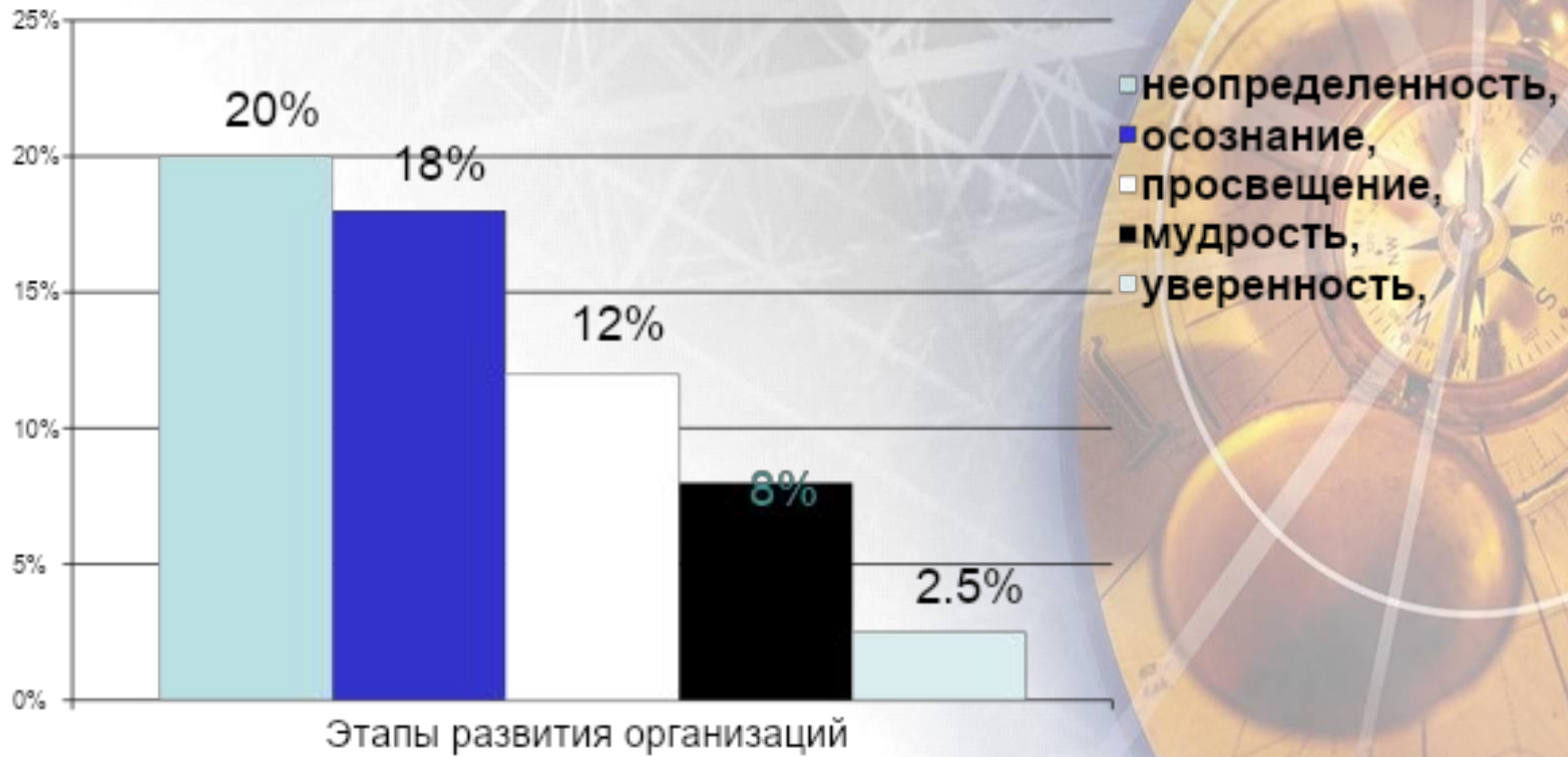
С этих позиций затраты организаций он предложил делить на:

- 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



Основы японской концепции качества



**Основная цель управления качеством
в Японии - повышение качества жизни
заинтересованных всех сторон:**

- потребителей,**
- акционеров,**
- инвесторов,**
- сотрудников**
- и общества в целом.**

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