

СРЕДНЕЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ
ОБРАЗОВАНИЕ



А.И. Кошелева, К.В. Левченко, О.А. Астафьева

МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ

Рекомендовано
Экспертным советом УМО в системе ВО и СПО
в качестве **учебника** для специальностей
«Гостиничное дело», «Туризм», «Гостиничный сервис»
среднего профессионального образования



КНОРУС • МОСКВА • 2023

УДК 640.41(075.32)
ББК 65+65.432я723
К76

Рецензенты:

Т.П. Розанова, ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» (Финансовый университет), д-р экон. наук, проф.,
Р.Р. Гареев, ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова», канд. экон. наук, доц.

Авторы (Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации):
А.И. Кошелева, К.В. Левченко, О.А. Астафьева

Кошелева, Анна Игоревна.

К76 Менеджмент качества гостиничных услуг : учебник / А.И. Кошелева, К.В. Левченко, О.А. Астафьева. — Москва : КНОРУС, 2023. — 222 с. — (Среднее профессиональное образование).

ISBN 978-5-406-10721-8

В учебнике раскрыты методологические основы управления качеством, представлены основные концептуальные подходы к управлению качеством товаров и услуг. Особое внимание авторов уделено специфике управления качеством в сфере гостиничных услуг: рассмотрены составляющие гостиничного продукта и факторы, влияющие на качество его предоставления, технологии обслуживания и модели восприятия качества потребителями. Отдельная глава посвящена нормативно-правовому регулированию деятельности предприятий в области стандартизации и сертификации сферы услуг. Представлен как отечественный, так и зарубежный опыт классификации гостиничных объектов. Уделено внимание современным добровольным системам сертификации в индустрии гостеприимства, получившим наибольшее распространение в России и мире.

Соответствует ФГОС СПО последнего поколения.

Для студентов среднего профессионального образования, обучающихся по специальностям «Гостиничное дело», «Туризм», «Гостиничный сервис».

Ключевые слова: управление качеством; качество услуг; модель восприятия качества; гостиничный продукт; стандартизация; сертификация; классификация.

УДК 640.41(075.32)
ББК 65+65.432я723

Кошелева Анна Игоревна
Левченко Константин Владимирович
Астафьева Ольга Александровна

МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ

Изд. № 660786. Подписано в печать 16.08.2022. Формат 60×90/16.

Гарнитура «Newton». Печать офсетная.

Усл. печ. л. 14,0. Уч.-изд. л. 11,6. Тираж 500 экз.

ООО «Издательство «КноРус».

117218, г. Москва, ул. Кедрова, д. 14, корп. 2.

Тел.: +7 (495) 741-46-28. E-mail: welcome@knoirus.ru www.knoirus.ru

Отпечатано в АО «Т8 Издательские Технологии».

109316, г. Москва, Волгоградский проспект, д. 42, корп. 5.

Тел.: +7 (495) 221-89-80.

ISBN 978-5-406-10721-8

© Кошелева А.И., Левченко К.В., Астафьева О.А., 2023
© ООО «Издательство «КноРус», 2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|--|------------|
| Введение | 4 |
| ГЛАВА 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ..... | 6 |
| 1.1. Эволюция развития науки о качестве | 6 |
| 1.2. Основные этапы развития концептуальных подходов к управлению качеством. Определения категории «качество» | 9 |
| 1.3. Концепции управления качеством услуг | 50 |
| <i>Контрольные вопросы и задания</i> | 63 |
| ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ КАК СОСТАВНАЯ ЧАСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫМ ОБЪЕКТОМ | 64 |
| 2.1. Объекты управления качеством в индустрии гостеприимства | 64 |
| 2.2. Гостиничный продукт и его составные элементы. Факторы, влияющие на качество гостиничного продукта | 75 |
| 2.3. Модель восприятия качества гостиничного продукта. Оценка качества гостиничных услуг | 90 |
| <i>Контрольные вопросы и задания</i> | 107 |
| ГЛАВА 3. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ | 109 |
| 3.1. Стандартизация и сертификация в сфере услуг. Основные положения | 109 |
| 3.2. Национальная система стандартизации | 123 |
| 3.3. Система классификации гостиничных объектов в Российской Федерации..... | 134 |
| 3.4. Мировой опыт стандартизации, классификации и сертификации гостиничных предприятий | 152 |
| 3.5. Добровольные системы сертификации в индустрии гостеприимства | 182 |
| <i>Контрольные вопросы и задания</i> | 204 |
| Тест | 206 |
| Ключи к тестам | 215 |
| Заключение | 216 |
| Библиографический список | 217 |

ВВЕДЕНИЕ

Определяя сущность категории «качество гостиничных услуг», следует обратиться и к толкованию понятия «качество услуги» в нормативно-правой документации.

Одним из базовых является определение, данное в ГОСТ ISO 9000—2011 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь», разработанном на основе международных стандартов ISO 9000: «Качество услуги — это совокупность характеристик услуги, которые придают ей способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности». Кроме того, важное значение также имеет категория «качество обслуживания», которое в исследуемом документе рассматривается как «совокупность характеристик процесса и условий обслуживания, обеспечивающих удовлетворение установленных или предполагаемых потребностей потребителя». В полной мере отражая требования международного стандарта ISO 9000, можно заключить, что к обеспечивающим элементам качества гостиничных услуг относятся грамотно организованная система управления качеством, наличие соответствующей материально-технической базы и квалифицированный персонал.

Кроме того, опираясь на данное толкование, сущность предоставления качественных услуг представляется не только и не столько в процессе удовлетворения потребностей гостя, но и также в процессе идентификации данных потребностей.

К объективным характеристикам качественной услуги, обеспечивающим ее способность удовлетворять определенные потребности, следует отнести безопасность, надежность, осязаемость, доступность. Остальные характеристики качественной услуги сильно зависят от понимания и удовлетворения специфических потребностей гостей.

Для предприятий сферы гостеприимства решающее значение имеет то, что и как существующие, а также потенциальные потребители принимают за качество на рынке услуг.

В процессе оценки качества услуги потребитель в первую очередь выделяет те характеристики услуги, которые удовлетворили или не удовлетворили его потребности, а также сравнивая то, какая услуга и как была предоставлена с тем, что он желал и (или) ожидал получить. Ожидаемая услуга представляет из себя ожидаемое качество и может соотноситься с желаниями и индивидуальными потребностями гостя, а также с объективными представлениями об ожидаемом или иным стандартам сравнения.

Оценка качества услуги проводится потребителем под воздействием эффектов отборочного восприятия (восприятие одной и той же услуги различно по причинам индивидуальности характера гостей, их интересов, личных качеств, знаний, конкретных обстоятельств потребления), приспособления (восприятие в процессе потребления услуги приспособляется под сформировавшиеся предварительно ожидания) и исправления воспринимаемого (сопоставление с предыдущим собственным опытом или опытом окружающих).

Значимый вклад в изучение науки об управлении качеством был внесен учеными В. Шухартом, Э. Дмингом, Ф. Кросби, Дж. Джураном, К. Исикавой, Л. Берри, А. Парасурманом, В. Зентамль, Е. Кедоттом, Н. Тердженом, Н. Кано, К. Гренрусом и другими.

Вопросам управления качеством гостиничных услуг были посвящены работы современных российских исследователей: Л. А. Баумгартена, Г. М. Дехтярь, М. В. Кобяк, Д. А. Козлова, С. С. Скобкина, Е. В. Поляковой.

Учебник «Менеджмент качества гостиничных услуг» содержит не только теоретико-методологический материал, широкую базу нормативно-правового регулирования гостиничной отрасли в России и за рубежом, но и практические рекомендации для достижения высокого качества обслуживания на предприятиях индустрии гостеприимства.

Учебник тематически структурирован и включает три главы, каждая из которых раскрывает тот или иной тематический блок: включает в себя теоретическую часть, ключевые понятия, контрольные вопросы. Важным структурным элементом является тест, который позволяет раскрыть освоенные студентами компетенции в ходе курса программы бакалавриата «Менеджмент качества гостиничных услуг».

ГЛАВА 1

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

1.1. ЭВОЛЮЦИЯ РАЗВИТИЯ НАУКИ О КАЧЕСТВЕ

Категория «качества» имеет важнейшее, ключевое значение в развитии различных сфер человеческой деятельности. У истоков развития учения о качестве — квалитативизма — стоят такие величайшие мыслители и исследователи, как Аристотель, Гегель, К. Маркс.

Существенный скачок социально-экономического развития общества во второй половине XX в., в значительной степени обусловленный развитием проблемы качества в экономике, а затем и в социальной политике, в сферах образования, культуры, экологии, привел к коренному изменению содержания экономических ценностей и способствовал началу нового этапа развития квалитативизма.

Современный уровень развития цивилизации является следствием последовательно происходивших глобальных социально-экономических революций: неолитической (на протяжении 2000 лет), промышленной (в течение около 200 лет) и научно-технической, развивающейся до настоящего времени (рис. 1.1). В свою очередь, научно-техническая революция и переход к постиндустриальному обществу включает в себя несколько параллельно происходящих цивилизационных революций: системную, гуманитарную, инновационную, интеллектуальную, информационную, культурную, образовательную, квалитативную и др.

По определению А. И. Суббето, квалитативная революция — это революция качества во всех сферах и аспектах его проявления: продукции, услуг, процессов, систем. В результате произошедшей квалитативной революции, все создаваемые товары и услуги стали рассматриваться через призму качества. В сфере экономической науки и науки об управлении, в технических науках формируются новые проблемно-ориентированные научные комплексы — квалитетрия, наука об управлении качеством, квалитология. Квалитативизм как учение о качестве в конце XX в. «вбирает» в себя достижения предыдущих

парадигм его развития, в первую очередь аристотелевской, гегелевской, марксовой. При этом эволюция квалитативизма формирует единство трех основных составляющих «науки о качестве» — теории качества, квалиметрии, теории управления качеством¹.



Рис. 1.1. Глобальные социально-экономические революции

За прошедший период с момента квалитативной революции можно выделить три мощных сдвига в развитии механизма конкуренции через призму качества, представляющих три цикла квалитативизации: от ценового фактора конкуренции к качеству товаров в 1960-е гг., от фактора качества товаров к фактору качества технологий в 1970-е гг., от качества технологий к качеству человеческих ресурсов, к качеству образования и формируемому им качеству общественного интеллекта с середины 1980-х гг. (рис. 1.2).

Квалитативная революция отражает ведущие изменения, происходящие со второй половины XX в. в механизмах конкуренции и технологического базиса экономики, связанные с категориями качества и конкурентоспособности продукции, услуг и процессов их создания.

Трансформация развития общества и экономики под влиянием квалитативной революции повлекла за собой весомые изменения не только в теории управления качеством, но и привела к возникновению мар-

¹ Субетто, А. И. Сочинения. Ноосферизм. В 13 т. Т. 8. Квалитативизм: философия и теория качества, квалитология, качество жизни, качество человека и качество образования. Кн. 1 / под ред. Л.А. Зеленова — Санкт-Петербург — Кострома : КГУ им. Н.А. Некрасова, 2009.

кетинговой концепции производства товаров и услуг, изменила всю философию бизнеса. К настоящему моменту управление качеством является ключом к достижению высокой конкурентоспособности, максимизации продаж и процветанию любого вида бизнеса.

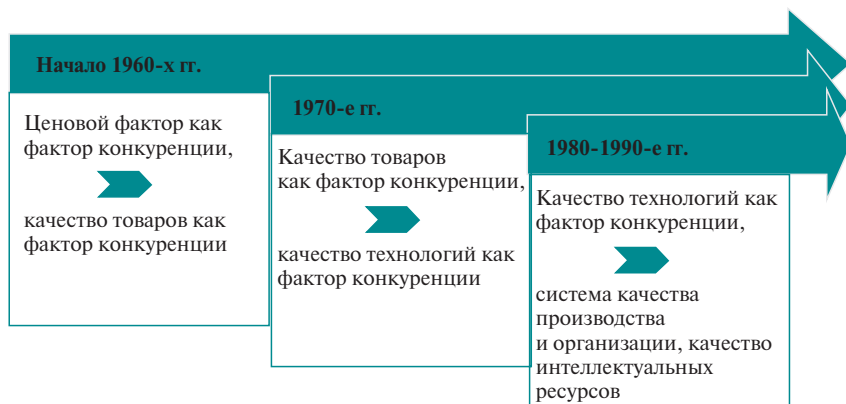


Рис. 1.2. Генезис механизма конкуренции под влияние квалитативной революции¹

Развитию новой общественной формации, так называемому «обществу потребления», где главной фигурой является потребитель, его ожидания и потребности, а также укреплению значения категории «качества» в производстве товаров (услуг) способствовали следующие предпосылки:

- развитие свободной торговли, международного рынка товаров и услуг: потребитель может приобретать товар, произведенный в любой стране, следствием чего является резкое обострение конкуренции производителей, усиление их борьбы за повышение качества продукции и конкурентные цены, за снижение срока выхода товара на рынок;
- развитие систем государственной и общественной защиты прав потребителей на качественную продукцию и услуги, которые не только позволяют им взыскивать с производителя ущерб за недоброкачественную продукцию и услуги, но и препятствуют ее появлению на рынке, а также ограничивают монополизацию рынка производителем, следствием чего является необходимость

¹ Составлено авторами с использованием: *Субетто, А. И.* Ноосферная парадигма науки об управлении в XXI в. // Новая парадигма организационного управления в условиях вызовов XXI века (к 95-летию Л.И. Уманского): монографические материалы Всероссийского симпозиума : в 2 т. — Кострома: Костромской государственной технологической университет, 2016. — С. 94—117.

предоставлять потребителю систему доказательств качества товара еще до того, как он его приобрел;

- достаточно высокий уровень самосознания потребителей, которые согласны платить за качество и готовы сотрудничать с производителем в целях его повышения¹.

Современные концепции управления качеством основаны на трудах таких известных ученых второй половины XX столетия, как Э. Деминг, Дж. Джуран, Ф. Кросби, А. Фейгенбаум, К. Ишикава, Г. Тагути, Н. Кано.

В учебной и научной литературе выделяют пять последовательных этапов эволюции развития концептуальных подходов к управлению качеством (рис. 1.3).

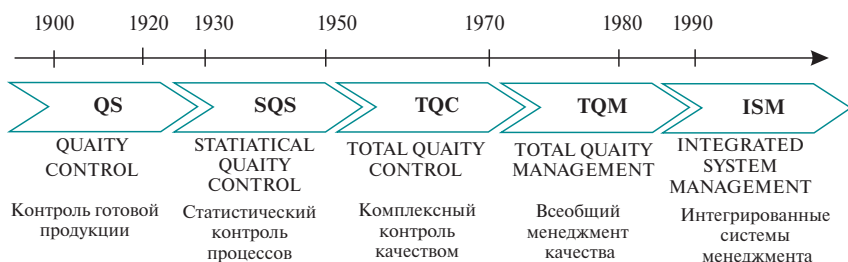


Рис. 1.3. Этапы развития концептуальных подходов к управлению качеством

Становление и развитие каждого из этапов эволюции происходило под влиянием деятельности ученых, чьи имена стали олицетворением управления качеством. Их концептуальные подходы составляют научную основу современного этапа управления качеством. Рассмотренные нами далее концепции управления качеством доказали свою жизнеспособность и эффективность в различных сферах деятельности, а также независимость от национальных особенностей и традиций.

1.2. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ КОНЦЕПТУАЛЬНЫХ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ КАЧЕСТВОМ. ОПРЕДЕЛЕНИЯ КАТЕГОРИИ «КАЧЕСТВО»

1 этап. Фундамент науки об управлении качеством был заложен Ф. Тейлором при создании направления «научного менеджмента».

¹ Салимова, Т. А. Управление качеством : учебник по специальности «Менеджмент организации». — 2-е изд., стер. — Москва : Омега Л, 2008.

На рубеже XIX—XX вв. была создана теория классического менеджмента Тейлора, которая известна в учебной и научной литературе как «научный менеджмент» по причине научного обоснования факта того, что все люди (работники) не могут одновременно и высокопроизводительно выполнять свои трудовые обязанности. Только небольшая доля работников (примерно 1/5) обладает такими способностями от природы, остальные же работники нуждаются в особой системе профессионального обучения и мотивации. Повышения производительности труда можно достичь только посредством внесения в процесс управления научно обоснованных изменений и создания позиций менеджеров, в задачи которых будет входить планирование работ и контроль за их выполнением.

Тейлор первым перевел организацию труда из области интуитивных догадок в сферу точной науки. Ученый утверждал, что на смену решениям, базировавшимся на практике и традициях, должны прийти точные процедуры, разработанные после тщательного изучения конкретных ситуаций. Тем самым «научный менеджмент» Тейлора был построен вокруг внимательного наблюдения за тем, как производственная проблема может быть лучшим образом выполнена. В этих целях каждая трудовая операция раскладывалась на простейшие действия и по секундомеру определялся наиболее экономичный способ выполнения всей операции. Выявив наилучший способ, можно было требовать от других людей следовать ему с точностью до секунды.

В философии Тейлора можно выделить четыре главных научных принципа управления:

внедрение экономных методов работы (Тейлор экспериментально показал, за счет чего можно повысить производительность труда в 2—3 раза);

профессиональный подбор и обучение кадров (по мнению Тейлора, прежде чем принять человека на работу и давать сложное задание, его необходимо тщательно протестировать, изучить по возможности физические, психологические и интеллектуальные возможности; только после освоения работником простых задач можно заниматься профессиональным обучением работников: расширением их знаний и навыков, тренировками и самостоятельной подготовкой к выполнению новых задач);

рациональная расстановка кадров (Тейлор предложил, что, имея «портрет» рабочего места, можно составить «портрет» человека на этом месте: какая нужна выносливость, квалификация, скорость движений, технологическая связь работника и рабочего места и даже характер человека, на основании чего следует проводить отбор из очереди безработных);

сотрудничество администрации и работников (Тейлор разработал подходы, которые определяют движение работодателя и работника навстречу друг другу в вопросах производственно-технологического взаимодействия, так называемая концепция достигающего работодателя и достигающего работника, в соответствии с которой первому необходимо создавать все необходимые условия для успешной производственной деятельности, а второму — постоянно повышать свою профессиональную квалификацию и относиться к работе с полной ответственностью).

В рамках концепции «научного менеджмента» Тейлором был впервые предложен механизм управления качеством отдельно взятого изделия (1905). Ученый ввел в научный оборот категории «верхнего и нижнего пределов качества», «проходных и непроходных калибров». Тем самым были заложены основы разделения продукции на качественную и дефектную при входном и выходном контроле, а также появилась специальность технического контролера.

Только два стимула заставляют
работать людей: жажда заработной
платы и боязнь ее потерять.

Г. Форд

Приемником Тейлора и главным основоположником внедрения принципов «тейлоризма» в деятельность промышленных предприятий по праву считается Г. Форд.

В 1913 году Форд запустил эксперимент по использованию сборочного конвейера на сложном изделии (генераторе), применив абсолютное разделение труда и поставив на каждую из выделенных 84 операций отдельного работника. Эксперимент доказал эффективность принципа абсолютного разделения труда: цикл сборки генератора сократился на 40 мин. Кроме того, использование конвейера было сопряжено с применением жесткого подхода к качеству деталей: на сборку поступали только те детали, которые признавались годными. Форд также внедрил отдельную службу технического контроля, независимую от производства.

Нельзя не отметить вклад Форда в развитие системы управления персоналом и стимулирования качества выполнения работ. Ученый уделял особое внимание созданию нормированного графика и условий труда (40-часовая рабочая неделя), ввел самую высокую минимальную оплату труда на тот момент времени и предоставил возможность рабочим участвовать в разделении прибыли компании, при этом требовал строгого соблюдения дисциплины и качества выполнения работ.

Управленческие решения Форда сократили текучесть кадров, резко повысили производительность и качество труда, позволили снизить цены и перейти к массовому производству.

II этап. Начало второго этапа эволюции развития науки об управлении качеством связано с именем известного американского инженера В. Шухарта.

Несмотря на то, что еще Тейлором были введены категории «верхнего и нижнего пределов», а также «проходных и непроходных калибров», именно Шухарт разработал метод построения диаграмм контроля производственного процесса на основе данных категорий.

Особенностью второго этапа эволюции можно отметить нацеленность на увеличение выхода годных (качественных) изделий в процессе производства в отличие от простой необходимости обнаружить и изъять негодные (некачественные) изделия, что являлось характерной чертой первого этапа.

Статистический контроль — концепция управления производственными процессами, которая позволяет повысить качество за счет уменьшения изменчивости (вариабельности) процесса на основе диаграмм контроля производственного процесса, которые впоследствии получили название «контрольные карты Шухарта» (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Контрольная карта В.Шухарта

Контрольная карта Шухарта состоит из следующих элементов:

- 1) линии настройки (средней линии процесса);
- 2) графика хода самого процесса (изменения во времени);
- 3) верхнего и нижнего контрольных пределов.

Контрольные карты Шухарта позволяют разделить все причины вариабельности на две категории: случайные и специальные причины.

Первая категория обусловлена наличием большого количества различных случайных факторов, а вторая — наличием отдельных особых причин.

Случайными причинами вариаций называют причины, являющиеся неотъемлемой частью данного процесса и (или) системы и внутренне ему присущие. Они связаны с неабсолютной точностью поддержания параметров и условий осуществления процесса, с неабсолютной идентичностью условий на его входах и выходах и т. д. Другими словами, это результат совместного воздействия большого числа случайных факторов, каждый из которых вносит весьма малый вклад в результирующую вариацию и влияние которых мы по тем или иным соображениям не можем или не хотим отделить друг от друга.

Специальные причины вариаций — те причины, которые возникают из-за внешних по отношению к процессу и (или) системе воздействий на него и не являются его неотъемлемой частью. Они связаны с приложением к процессу незапланированных воздействий, не предусмотренных его нормальным ходом. Другими словами, это результат конкретных случайных воздействий на процесс, причем тот факт, что именно данная конкретная причина вызывает данное конкретное отклонение параметров (характеристик) процесса от заданных значений, часто (но далеко не всегда) и приводит к тому, что эту причину можно обнаружить без приложения каких-то исключительных усилий и затрат.

Если все точки находятся между верхним и нижним контрольным пределом, то специальные причины отсутствуют, и процесс является статистически управляемым (стабильным). Чем стабильнее процесс, тем выше его качество и тем меньше различного рода издержек на исправление ошибок, брака, аварий, потерь времени и т. д.

Если есть точки, которые выходят за верхний или нижний контрольные пределы, то присутствуют специальные причины вариабельности. Специальные причины можно выявить и устранить, благодаря чему удастся повысить качество и выход годных изделий.

Кроме разработки контрольных карт Шухарт известен еще и тем, что впервые предложил циклическую модель управления качеством (рис. 1.5):

- разработка спецификации (техническое задание, технические условия, допуски);
- производство продукции, удовлетворяющей спецификации;
- проверка (контроль) произведенной продукции для оценки ее ответственности спецификации.



Рис. 1.5. Цикл Шухарта

Впоследствии цикл Шухарта лег в основу знаменитой модели PDCA (Plan — Do — Check — Act, или планируй — делай — проверь — действуй).

Хотя история циклов и уходит вглубь веков, но в контексте науки о качестве именно Шухарта стоит все-таки считать родоначальником данного цикла по двум причинам. Во-первых, применительно к контролю качества он первым графически изобразил цикл, показанный на рисунке 1.5, и дал обоснование возникновению этой цикличности. Во-вторых, он обосновал возникновение этого цикла не с точки зрения научного метода, а при рассмотрении следствий из теории variability.

Шухарт исходил из того, что процесс контроля качества состоит из трех шагов:

- 1) технического задания (допусков) на то, что требуется;
- 2) производства того, что нужно для соответствия заданию;
- 3) инспекции того, что произведено, чтобы посмотреть, удовлетворяются ли требования¹.

Далее Шухарт писал²: «По устаревшей концепции точных наук эти три шага (назовем их I, II и III) должны были бы быть независимы. Кто-то мог задать нужные ему допуски, кто-то другой мог взять их за основу и сделать соответствующий продукт, а инспектор или судья в области качества мог измерить этот предмет, чтобы посмотреть, соответствует ли он заданию».

¹ *Shewhart, W.* Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control. — New York : Dover Publ., Inc., 1939 (reprint 1986).

² Там же.

Этой простой картине соответствовало бы линейное изображение модели Шухарта. Но в мире, подверженном вариабельности, этого нельзя сделать так просто, и экономически обоснованным будет лишь установление некоторого среднего значения процесса и границ, внутри которых это среднее находится. А для этого надо сначала добиться статистической стабильности процесса. Только после этого границы, возникшие на этапе II (поскольку они зависят от системы в целом) и выявленные на этапе III, можно будет сравнить с границами допуска, заданного потребителем, чтобы уже после этого можно было уточнить требования. И эту последовательность действий, возможно, придется повторить не один раз — вот, собственно, почему Шухарт изобразил круг и подчеркнул: допуск, производство, инспекция не независимы друг от друга. И на всех этих этапах требуются статистическое мышление и статистические методы, поскольку мы живем в мире, подверженном вариабельности¹.

Разработанная Шухартом методология, по сути, впервые подчеркивала, что у категории «качество» есть два аспекта: объективный (те технические характеристики, которыми должен обладать тот или иной продукт (услуга) и субъективный (те свойства продукта (услуги), которые зависят от предпочтений потребителей). Объективные характеристики поддаются измерению с помощью контрольных карт и их необходимо стандартизировать. Определить и оценить «субъективный» аспект качества представляется более сложным, хотя, по мнению Шухарта, от него в большей степени зависит коммерческий успех предприятия².

III этап. Третий этап эволюции развития концептуальных подходов к управлению качеством можно назвать «золотой эрой развития науки о качестве». Данный этап начался с 1950-х гг. и связан с именами таких гуру управления качеством, как Э. Деминг, Дж. Джуран, Ф. Кросби, А. Фейгенбаум.

Э. Деминг. Одним из наиболее видных и известных ученых в области управления качеством считается американский ученый Э. Деминг. Развивая подход, предложенный своим учителем Шухартом для регулирования процессов производства, Деминг распространил применение этих методов на сферу обслуживания, деятельность административных органов и стал активным разработчиком методов статистического контроля качества. При этом Деминг не ограничился статистическими методами и стал развивать системный подход к решению проблем совершенствования качества. По причине чего именно Деминга «амери-

¹ Адлер, Ю. П. Методы постоянного совершенствования сквозь призму цикла Шухарта — Деминга / Ю. П. Адлер, Е. И. Хунузиди, В. Л. Шпер // Методы менеджмента качества. — 2005. — № 3. URL : <http://www.management.com.ua/qm/qm067.html>

² *Shewhart, W.* Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control. — New York : Dover Publ., Inc., 1939 (reprint 1986).

канского гуру качества» олицетворяют с началом третьего этапа эволюции — комплексного контроля качества (TQC).

Примечание. Следует заметить, что название данного этапа TQC — комплексный контроль качества, зачастую путают с концепцией TQM — концепцией всеобщего управления (менеджмента) качеством. Данному явлению есть вполне логичное объяснение. Дело в том, что концепция TQM является квинтэссенцией всех ранее разработанных концепций и формировалась на протяжении более чем 30 лет, как раз начиная с 1950-х гг., когда были заложены теоретические основы и предпосылки формирования и применения концепции TQM на практике. Сам термин TQC связан с именем А. Фейгенбаума (о чем будет написано чуть позже) и предшествовал названию TQM.

Широкое внедрение пропагандируемых Демингом методов статистического контроля в практику деятельности фирм принесло плоды в виде существенного повышения качества продукции, эффективности производства и лидерства в области конкурентоспособности на мировых рынках. В основу лекций Деминга вошли сформулированные им 14 принципов качества, которые стали своеобразным знаменем всей философии качества на долгие годы (рис. 1.6).

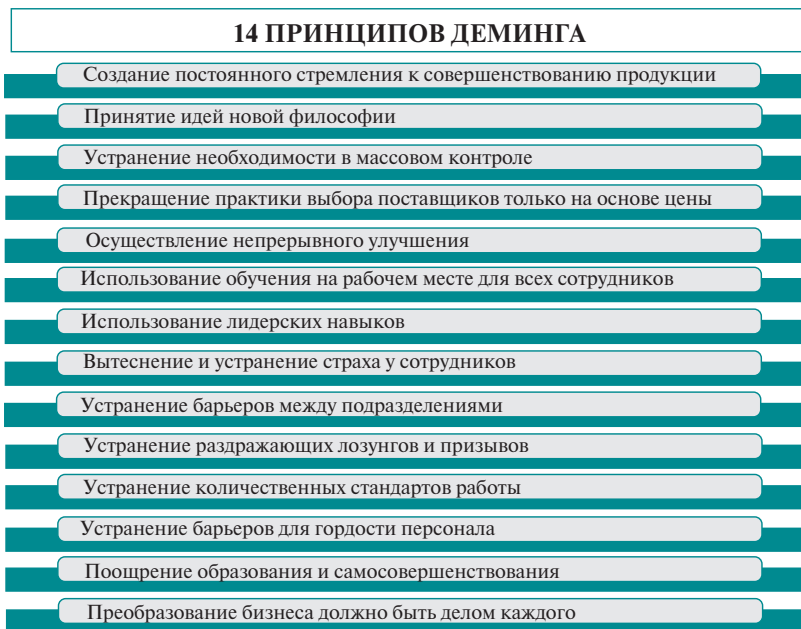


Рис. 1.6. Принципы Деминга

Эти идеи были впервые опубликованы в книге Деминга «Out of the Crisis» («Выход из кризиса»), содержащий более 600 страниц и рассматривающей эти принципы более детально¹.

Качество можно определить, только пользуясь системой оценок того человека, который пользуется товаром, кто судит о качестве.

Э. Деминг

В книге «Выход из кризиса» Деминг осторожен в определении качества и характеризует трудность его достижения. Деминг развивает идеи своего учителя Шухарта и подчеркивает, что трудность в даче определения качеству заключается в трансформации будущих потребностей пользователя в измеримые характеристики так, чтобы продукт мог быть спроектирован и мог дать удовлетворение по цене, которую заплатит покупатель.

В рамках развития концептуального системного подхода к управлению организациями через призму качества Деминг усовершенствовал цикл Шухарта: он дал более общие названия каждому из этапов, кроме того, добавил еще один (четвертый) этап, с помощью которого обратил внимание американских менеджеров на то, что они склонны слишком поспешно действовать, не проанализировав полученную на втором этапе информацию. На рисунке 1.7 показано, как расшифровывал содержание этапов цикла сам Деминг на своих лекциях².



Рис. 1.7. Цикл Деминга

¹ Деминг, У. Э. Выход из кризиса. — Тверь : Альба, 1994.

² Нив, Г. Р. Пространство доктора Деминга. — Москва : МГИЭТ (ТУ), 1996.

Интересный факт, что именно поэтому третий этап цикла Шухарта — Деминга в трактовке самого ученого называется «изучение» (study), и, соответственно, сам цикл имеет аббревиатуру PDSA. Однако в современной литературе гораздо чаще можно встретить трактовку цикла Шухарта — Деминга PDCA, где третий этап расшифровывается как «проверка» (check). Можно предположить, что этот вариант возник под влиянием книги К. Исикавы и других японских источников при переводе их на английский. Но в этом случае надо учесть, что японские специалисты трактуют слово check гораздо шире, чем просто проверка: в него входит и изучение того, что получилось (рис. 1.8):

P — планирование — разработка целей и процессов, требуемых для достижения результатов в соответствии с заданием потребителей и политикой организации;

D — осуществление — внедрение процесса, выполнение действия;

C — проверка (изучение) — постоянный контроль и измерение процессов и продукции с точки зрения политики, целей и требований на продукцию;

A — действие — осуществление действий по постоянному улучшению показателей процессов.

Ф. Кросби. Практически параллельно с Демингом свои идеи в области управления качеством развивает второй видный ученый третьего этапа эволюции управления качеством — Ф. Кросби, академик Международной академии качества (МАК). Согласно теории Кросби качество либо есть, либо его нет. Нет такого явления, как различные уровни качества.

В ходе своей работы на позиции менеджера по качеству на крупном предприятии по производству ракет Кросби установил, что примерно 20 % доходов тратится на исправление некачественной продукции, и сделал вывод, что по факту производитель платит не за качество, а за его отсутствие, и ввел понятие «цена несоответствия». Он предложил руководству производственных подразделений отказаться от участков по устранению брака и делать «качество» с первого раза. Для того чтобы помочь менеджерам следить за стоимостью неправильных действий, он разработал следующую формулу:

$$\text{Стоимость качества (СК)} = \text{Цена соответствия (ЦС)} + \\ + \text{Цена несоответствия (ЦН)}.$$

Ценой соответствия называется стоимость выполнения правильных действий с первого раза. Цена несоответствия дает руководству информацию относительно непроизводительных расходов. Динамика ЦН — видимый показатель прогресса по мере того, как организация совершенствуется.

ЦИКЛ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ Э. ДЕМИНГА

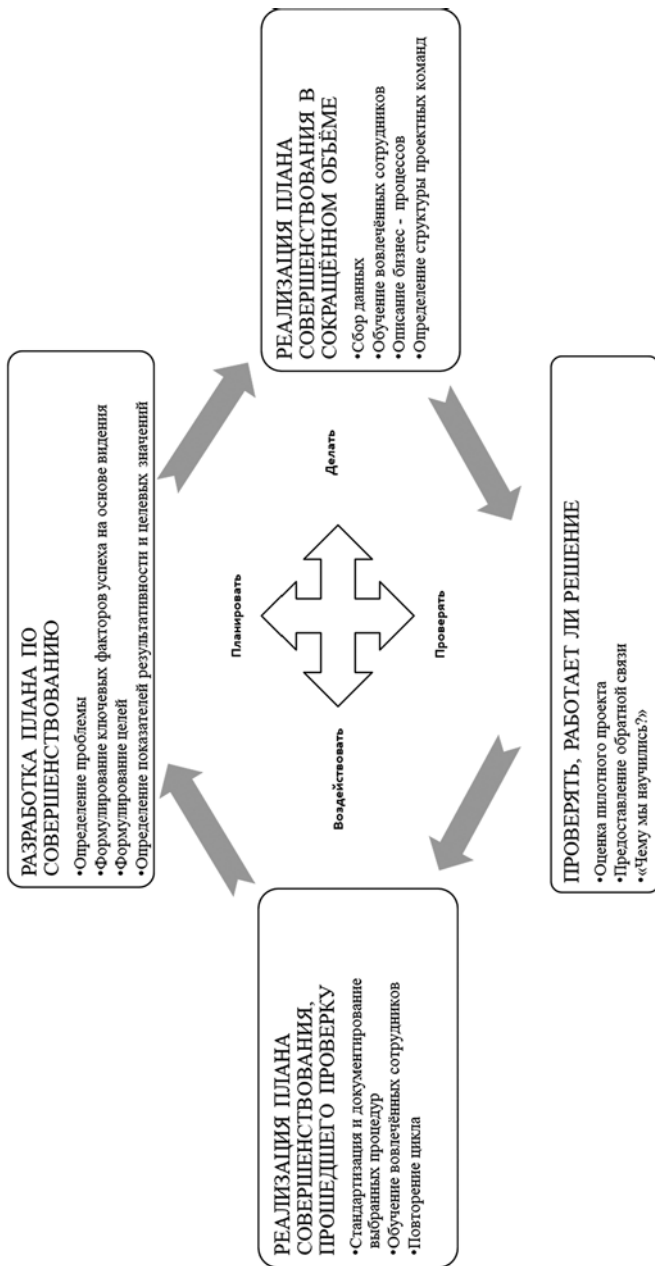


Рис. 1.8. Цикл Э. Деминга PDCA

Эти разработки легли в основу концепции Кросби «ноль дефектов» (Zero Defects, ZD) (1964). Высшей целью процесса улучшения качества является отсутствие дефектов, что не является просто мотивационным лозунгом и не означает, что продукция должна быть совершенной. Кросби трактует свою концепцию «ноль дефектов» (Zero Defects) так, что каждый в организации привержен отвечать требованиям с первого раза и каждый раз и что несоответствие требованиям является неприемлемым. Для того чтобы вовлечь каждого в процесс улучшения качества, Кросби подчеркивает индивидуальное соответствие требованиям. По Кросби, когда от людей требуется делать дело правильно с первого раза, то требования заключаются именно в этом.

Эффективность применения концепции «ноль дефектов» (Zero Defects, ZD) была настолько ощутима, что Министерство обороны США вручило Кросби специальную награду.

Благодаря концепции Кросби, согласно эволюционному подходу гарвардских исследователей, третий этап (эру) эволюции управления качеством называют эрой «гарантированности качества»¹.

Система управления качеством Кросби базировалась на четырех принципах (абсолютах) качества, которые звучат следующим образом: *качество — это соответствие требованиям* (все действия, необходимые для деятельности организации, выпуска продукции или оказания услуг, работы с клиентами должны быть выполнены и согласованы. Если руководство хочет, чтобы люди выполняли свою работу правильно с первого раза, оно должно ясно указать, что от них требуется, и должно помочь им достичь этой цели через лидерство, обучение и поощрение взаимодействия);

основа системы качества — предупреждение дефектов (система, которая производит качество должна предотвращать ошибки до того, как они совершены. По Кросби, обучение, дисциплина, пример и лидерство ведут к профилактике. Руководство должно сознательно проникнуться необходимостью работы для предотвращения ошибок и дефектов);

стандарт качества — ноль дефектов (делать правильно с первого раза. Концепция Кросби не терпит достаточно близкого подхода. Ошибки стоят слишком дорого, чтобы их игнорировать. Лидеры должны помогать остальным в их стремлении соответствовать требованиям путем выделения средств на обучение, выделение времени, инструментов и т. д. всем работникам);

мерилом качества является цена несоответствия (несоответствие является инструментом руководства для диагностирования эффективности и действенности организации).

¹ Garvin, D. A. Managing Quality. — New York, 1988. — P. 3.