**Учебно-методические материалы**

**по дисциплине «Технологии разработки стандартов обслуживания»**

**1 Понятие «стандарта» в гостиничной индустрии**

Результатом стандартизации гостиничного обслуживания является свод стандартов различного уровня, регулирующих деятельность гостиницы. Существуют различные подходы к определению понятия «стандарт», рассматривающие это понятие как абстрагировано, так и в контексте деятельности гостиницы.

Федеральный закон от 27 декабря 2002 года № 184-ФЗ «О техническом регулировании» дает следующее определение стандарта: стандарт – документ, в котором в целях добровольного многократного использования устанавливаются характеристики продукции, правила осуществления и характеристики процессов производства, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации, выполнения работ или оказания услуг .

Согласно словарю-справочнику о стандартах в туристской и гостиничной сфере стандарт (от англ. standard – образец) – это:

1) образец, эталон, модель, принимаемые за исходные для сопоставления с ними других подобных объектов;

2) нормативно-технический документ по стандартизации, в котором устанавливаются общие правила, принципы и требования, касающиеся объекта стандартизации .

По мнению Н.И. Кабушкина, Г.А. Бондаренко, стандарт – это нормативный документ, разработанный на основе консенсуса, утвержденный признанным органом, направленный на достижение оптимальной степени упорядочения в определенной области. В стандарте устанавливаются для всеобщего и многократного использования общие принципы, правила, характеристики, касающиеся различных видов деятельности или их результатов. Стандарт должен быть основан на обобщенных результатах науки, техники и практического опыта и направлен на достижение оптимальной пользы для общества.

Стандарты обслуживания ‑ это критерии, необходимые для обеспечения результативности системы менеджмента качества. Под стандартами обслуживания подразумевается совокупность процедур и каждодневных операций, выполняемых персоналом и способствующих максимальному удовлетворению гостей. Залогом коммерческого успеха гостиницы является умение его владельцев предугадать любое возможное желание потенциального гостя.

Стандарты должны соответствовать следующим критериям:

– безопасность (как для потребителя, так и для сотрудника);

– привлекательность (для привлечения максимального числа лояльных потребителей);

– функциональность (эффективное использование ресурсов);

– универсальность (возможность тиражирования и унификации операционных процессов);

– экономическая эффективность (как в ценообразовании для потребителя, так и в балансе для производителя продукта).

Любой стандарт должен выполнять следующие функции:

– функция упорядочения – преодоление неразумного многообразия объектов (раздутая номенклатура продукции, ненужное многообразие документов). Она сводится к упрощению и ограничению;

– охранная (социальная) функция – обеспечение безопасности потребителей продукции (услуг), изготовителей и государства, объединение усилий человечества по защите природы от техногенного воздействия цивилизации, охрана жизни или здоровья животных и растений;

– ресурсосберегающая функция обусловлена ограниченностью материальных, энергетических, трудовых и природных ресурсов и заключается в установлении обоснованных ограничений на расходование ресурсов;

– коммуникативная функция обеспечивает общение и взаимодействие людей, в частности специалистов, путем личного обмена или использования документальных средств, аппаратных (компьютерных, спутниковых и пр.) систем и каналов передачи сообщений. Эта функция направлена на преодоление барьеров в торговле и на содействие научно-техническому и экономическому сотрудничеству;

– цивилизующая функция направлена на повышение качества продукции и услуг как составляющей качества жизни. Например, от жесткости требований государственных стандартов к содержанию вредных веществ в пищевых продуктах, питьевой воде, сигаретах непосредственно зависит продолжительность жизни населения страны. В этом смысле стандарты отражают степень общественного развития страны, т.е. уровень цивилизации;

– информационная функция. Стандарты – источник важнейшей информации, поскольку в ней обобщены результаты развития науки, техники и практического опыта, которые признаны посредством консенсуса представителями всех заинтересованных сторон;

– функция нормотворчества и правоприменения проявляется в установлении требований к объектам стандартизации в форме обязательного стандарта (регламента) и его всеобщем применении в результате придания документу юридической силы. Соблюдение обязательных требований обеспечивается, как правило, принудительными мерами (санкциями) экономического, административного и уголовного характера.

Под стандартами подразумевается не только правильная технология обслуживания гостей, но и отношение персонала к своей работе. Зачастую причина заведомо неудачного обслуживания кроется не в отсутствии какого-либо дорогого оборудования и недостаточном лоске интерьера, а в «ненавязчивом» сервисе, поэтому каждая гостиница должна иметь свой собственный кодекс нормативов, касающихся:

- поведения;

- внешнего вида;

- технологического процесса;

- знания иностранного языка в рамках профессии;

- знания концепции гостиницы и ее структуры.

Гость, который поселился в гостинице, хочет одинаково доброжелательного и вежливого обслуживания как со стороны сотрудника службы размещения, так и со стороны официанта ресторана. Потому важно предоставление услуги гостю осуществлять по одному и тому же стандарту, прописанному и утвержденному гостиницей. Понятие сервиса включает в себя обязательное наличие и строгое соблюдение следующих стандартов:

– стандарт технологии обслуживания, который предполагает соблюдение установленной технологии обслуживания в номерном фонде гостиницы, ресторанах, барах, на стойке размещения. Это означает, что процедуры размещения гостей, уборки номеров, изготовления и подачи блюд и напитков и так далее должны быть четко прописаны и, что очень важно, хронометрирование;

– стандарт внешнего вида обслуживающего персонала. Обязательным требованием к обслуживающему персоналу являем однообразие стандартов внешнего вида. Внешний вид сотрудника несет в себе огромную смысловую нагрузку. Если сотрудник одет в опрятную униформу и аккуратно причесан то гость будет чувствовать уважение к себе;

– стандарты поведения обслуживающего персонала. Подразумевается, что персонал должен быть достаточно профессионален и компетентен, чтобы четко, быстро и культурно обслуживать гостя.

Каждое подразделение гостиницы должно иметь свои, прописанные с учетом особенностей именно этой службы и категорий специалистов стандарты поведения и обслуживания.

Наличие стандартов обслуживания гарантирует гостю, что, независимо от того, с кем именно из сотрудников гостиницы он общается, он получит обслуживание «фирменного» качества.

Главная цель стандартов обслуживания – закрепить в поведении персонала элементы маркетинговой коммуникации продаваемой услуги. В результате внедрения стандарта обслуживания, ориентированного на гостя и ценности продаваемых брендов, гостиница формирует для себя уникальное конкурентное преимущество, которое трудно скопировать и воспроизвести.

Целью обслуживающего персонала является создание открытой, дружественной атмосферы, поэтому, обращаясь к гостю по имени или фамилии, любой работник гостиницы сможет добиться расположения гостя. Гости и сотрудники должны строить свои отношения на взаимном уважении, становясь равноправными деловыми партнерами. Необходимо, чтобы каждый гость мог обратиться к любому сотруднику гостиницы со своими проблемами и заботами и его ожидания оправдались. Именно такой уровень обслуживания является гарантией успеха и конкурентоспособности на рынке гостиничных услуг.

Стандарты целесообразны при однородной работе, которая распределяется между персоналом по единой схеме. В случае если работа различается по сложности и трудности, стандарты будут стимулировать выполнение качественно только тех элементов работ и задач, которые подпадают под стандарты или по своей сложности, или по легкости учета. Стандарты хороши там, где количественные и качественные параметры впрямую вытекают из содержания рабочих процессов и не требуют фиксации этих параметров самим работником вручную.

Стандарты обслуживания гостей, выдвигаясь на первый план, отражают уровни обслуживания, которые решила установить для себя гостиница для достижения своих маркетинговых целей, целей по прибыли и целей поддержания доли на рынке. Эти стандарты можно классифицировать по двум категориям:

Видимые, или внешние стандарты, которые отражают вид обслуживания, которые получает гость при контакте с гостиницей.

Большинство этих стандартов связаны с реакцией на гостя (время реакции на звонок, точность и скорость обработки заказов, время реакции на жалобы гостей, время реакции и на информационные запросы и т.д.)

Невидимые, или внутренние стандарты чаще всего распространяются на вспомогательные операции, которые обслуживают стандарты первой группы.

Основные задачи стандартов обслуживания гостей следующие:

1. Унифицировать действия персонала на различных участках. Особую актуальность это приобретает для гостиничных цепей, стремящихся достичь узнаваемости бренда за счет единообразия порядка предоставления услуг и качества обслуживания потребителей.

2. Сделать рабочие процедуры максимально понятными для сотрудников. Это в первую очередь актуально для линейного персонала, в деятельности которого можно выделить большое количество стандартных действий или ситуаций.

3. Создать основания для прозрачной и объективной оценки работы сотрудников.

Стандарты обслуживания могут варьироваться, многое зависит от концепции гостиницы, - ее категории и целевой аудитории. Для того чтобы обучить персонал гостиницы от горничной до менеджера, необходимо соблюдать профессиональные стандарты для каждого вида деятельности. Суть их заключается в том, что они определяют, каким должно быть обслуживание в каждом подразделении гостиницы. При этом отступлений от стандартов быть не должно ни при каких обстоятельствах. Выполнение стандартов гарантирует стабильность качественных показателей: не может быть «плохой или хорошей» смены официантов, портье, горничных», все и всегда работают именно так. Консьерж, водитель, охранник, администратор или официант - каждый из них должен знать, понимать и неукоснительно соблюдать профессиональные стандарты.

Всех сотрудников гостиницы с точки зрения квалификационных требований можно разделить на три большие группы руководящий состав (администрация гостиницы, начальники отделов, супервайзеры) персонал, работающий с гостями (официанты, горничные, швейцары, портье) поддерживающие отделы (инженеры, техники, складские рабочие).

Компетенция персонала этих групп имеет огромное значение для управления качеством. Менеджмент гостиницы должен заботиться о том, чтобы у персонала была необходимая квалификация, а также знания и навыки для выполнения своей работы наилучшим образом. Общие требования ко всему персоналу:

- вежливость, дружелюбие, энтузиазм, взаимодействие с коллегами, отношения с гостями;

- гибкость, адаптируемость;

- принятие ответственности, инициативность;

- личная гигиена;

- дисциплинированность, пунктуальность;

- знание работы, качество работы, внимание к деталям;

- работа с нагрузкой, при стрессе;

- способность выполнять задания до конца;

- осознание затрат; владение иностранным языком.

Таким образом, стандарт в деятельности гостиницы – это нормативный документ, направленный на обеспечение и поддержание качества предоставляемых услуг. Стандарт должен четко регламентировать обязанности персонала, нормы общения с гостями и в коллективе, обеспечивать безопасность, как гостей, так и персонала, быть направлен на сбережение ресурсов.

Раскрыв понятие стандарта обслуживания, его критерии, задачи и функции, целесообразно рассмотреть классификацию стандартов обслуживания.

**2 Классификация стандартов в гостиничной индустрии**

В настоящее время сформировалась государственная система стандартизации Российской Федерации, которая регламентирует процессы построения, изложения и распространения стандартов в Российской Федерации.

Стандартизация – деятельность по установлению правил и характеристик в целях их добровольного многократного использования, направленная на достижение упорядоченности в сферах производства и обращения продукции и повышение конкурентоспособности продукции, работ или услуг;

Стандартизация социально-культурных и туристских услуг осуществляется в целях:

- повышения уровня безопасности жизни или здоровья граждан, имущества физических или юридических лиц, государственного или муниципального имущества, экологической безопасности, безопасности жизни или здоровья животных и растений и содействия соблюдению требований технических регламентов;

- повышения уровня безопасности объектов с учетом риска возникновения чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера;

- обеспечения научно-технического прогресса;

- повышения конкурентоспособности;

- рационального использования ресурсов;

- технической и информационной совместимости;

- сопоставимости результатов исследований (испытаний) и измерений, технических и экономико-статистических данных;

- взаимозаменяемости продукции.

В зависимости от сферы действия различают стандарты разного статуса или категории:

- национальный стандарт;

- международный стандарт;

- региональный стандарт;

- государственный стандарт РФ (ГОСТ Р);

- межгосударственный стандарт (ГОСТ);

- стандарт отрасли;

- стандарт общественного объединения;

- стандарты гостиниц.

Рассмотрим подробнее данные стандарты:

1. Национальные стандарты разрабатываются в порядке, установленном Федеральным законом от 27.12.2002 г. № 184-ФЗ «О техническом регулировании». Национальные стандарты утверждаются национальным органом по стандартизации в соответствии с правилами стандартизации, нормами и рекомендациями в этой области. Применение национального стандарта подтверждается знаком соответствия национальному стандарту.

В соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 17.06.04 г. № 294 «О Федеральном агентстве по техническому регулированию и метрологии» на Агентство возложены функции национального органа Российской Федерации по стандартизации.

Национальный орган по стандартизации наделен правом разрабатывать и утверждать программу разработки национальных стандартов, а также порядок создания и деятельности технических комитетов по стандартизации.

Постановлением Госстандарта России от 2.09.03 г. № 100 определено, что до введения в действие основополагающих стандартов национальной системы стандартизации Российской Федерации разработку, оформление, изложение, утверждение, учет, официальное опубликование национальных стандартов Российской Федерации, внесения в них изменений и отмену следует осуществлять в соответствии с требованиями ГОСТ Р 1.2-92 «Государственная система стандартизации Российской Федерации.

Порядок разработки государственных стандартов», ГОСТ Р 1.5-92 «Государственная система стандартизации Российской Федерации. Общие требования к построению, изложению, оформлению и содержанию стандартов» и ПР 50-74-94 «Правила по стандартизации. Подготовка проектов государственных стандартов Российской Федерации и проектов изменений к ним для принятия, государственной регистрации и издания».

Постановление Госстандарта России от 27.06.03 г. № 63 признало национальными стандартами действующие государственные и межгосударственные стандарты, введенные в действие до 1.07.03 г. для применения в Российской Федерации.

В соответствии с этим же постановлением до вступления в силу вновь разработанных соответствующих правил, норм и рекомендаций по стандартизации признано целесообразным сохранить для действующих государственных и межгосударственных стандартов и разрабатываемых национальных стандартов условные обозначения «ГОСТ» и «ГОСТ Р».

2. Государственный стандарт Российской Федерации (ГОСТ Р) – нормативный документ, являющийся национальным стандартом, содержат в себе как обязательные, так и рекомендуемые требования, и распространяются на работы и услуги, имеющие межотраслевое значение или применение.

Обязательные требования к качеству продукции, входящие в Государственные стандарты, обеспечивают безопасность данной, услуги для жизни и здоровья человека, окружающей среды, экологии, имущества физических и юридических лиц, а также безопасность и комфортность труда; совместимость и взаимозаменяемость объективные методы контроля над соответствием; единство маркировки, позволяющее удостовериться в выполнении обязательных требований.

3. Отраслевые стандарты – стандарты, для услуг определенной отрасли. Обязательные требования Государственных стандартов, санитарные нормы и правила безопасности для данной отрасли должны неукоснительно соблюдаться при составлении отраслевых стандартов.

В роли объектов отраслевой стандартизации могут выступать: продукция, работы и услуги отраслевого значения; организационно—технические и общетехнические объекты отраслевого значения.

4. Стандарты предприятий – нормативный документ, утверждаемый руководителем предприятия, объектом которого является производимая или используемая предприятием продукция, работы и услуги или же составляющие организации и управления производством. Стандарты предприятия могут быть установлены также и для инструментов и технологических приемов производства данной продукции.

5. Стандарты общественных объединений (под общественными объединениями могут пониматься научно—технические или инженерные общества) представляют собой нормативные документы, разрабатываемые для различных инновационных видов продукции, работ и услуг; нетрадиционных методов научных исследований, испытаний экспертизы; новых стратегий управления производством.

В зависимости от специфики объекта стандартизации, а также от содержания разрабатываемых и предъявляемых к нему требований все стандарты подразделяются на следующие виды:

- стандарты основополагающие;

- стандарты на услуги;

- стандарты на процессы;

- стандарты на методы контроля, испытаний, измерений, анализа.

Основополагающие стандарты – нормативные документы, утвержденные для определенных областей науки, техники и производства, содержащие в себе общие положения, принципы, правила и нормы для данных областей. Этот тип стандартов должен способствовать эффективному взаимодействию между различными отраслями науки, техники и производства, а также устанавливать общие нормы и принципы проведения работ в определенной области. Главная цель утверждения основополагающих стандартов – обеспечение в процессе разработки и эксплуатации продукта выполнения обязательных требований и общетехнических норм, предусмотренных Государственными стандартами, таких, как безопасность продукта для жизни и здоровья потребителя, имущества и окружающей среды.

Основополагающие стандарты могут также устанавливать техническую и научную терминологию, используемую в определенных сферах; регламентировать условные обозначения; содержать основные требования к оформлению документации для определенной области.

Стандарты на продукцию (услуги) – нормативные документы, утверждающие требования либо к определенному виду продукции (услуги), либо к группам однородной продукции (услуги). Существуют две следующих разновидности данного нормативного документа:

1) стандарты общих технических условий, применяющиеся к группам однородной продукции (услуг);

2) стандарты технических условий, применяющиеся к конкретным видам продукции (услуги). Стандарт общих технических условий включает в себя классификацию, основные параметры (размеры), требования к качеству, упаковке, маркировке, транспортировке, правила эксплуатации и обязательные требования по безопасности жизни и здоровья потребителя, окружающей среды, правила утилизации.

Стандарт технических условий содержит более конкретные требования, так как применяется уже непосредственно к конкретным видам продукции (услуги). Однако требования стандарта технических условий не должны вступать в противоречие с требованиями стандарта общих технических условий. Рассматриваемый стандарт содержит также информацию о товарном знаке и наличии сертификата у изделия. Если объектом стандарта является услуга, в стандарт могут входить указания по поводу ассортимента предоставляемых услуг.

Стандарты на работы (процесс) – нормативные документы, утверждающие нормы и правила для различных видов работ, которые проводятся на определенных стадиях жизненного цикла продукции (разработка, изготовление, потребление, хранение, транспортировка, ремонт и утилизация).

Обязательными требованиями, входящими в данный вид стандартов, являются требования безопасности для жизни и здоровья людей и окружающей среды во время технологических операций.

Стандарты на методы контроля (испытания, измерения, анализа) должны обеспечивать полный контроль над выполнением обязательных требований к качеству продукции, определенному принятыми стандартами. В данном типе стандартов должны утверждаться максимально объективные методы контроля, дающие воспроизводимые и сопоставимые результаты. Основой стандартизированных методов контроля являются Международные стандарты. В стандарте обязательно должна присутствовать информация о возможной допустимой погрешности измерений.

Для более эффективной оценки показателя качества продукции в стандарте, как правило, предлагается несколько методик контроля. В стандарте для каждого метода контроля должны быть утверждены инструменты и устройства, с помощью которых должны проводиться испытания, этапы подготовки испытания, алгоритм проведения испытания, указания к порядку обработки исходов испытания, требования к оформлению результатов испытания, допустимая погрешность испытания.

**3 Особенности разработки стандартов обслуживания гостей**

Разработка стандартов обслуживания – сложный и многоэтапный процесс. Он включает в себя несколько этапов.

Первый этап – постановка цели. Работа над разработкой стандартов начинается с постановки цели. Руководство должно определить, с какой целью гостиница разрабатывает и внедряет стандарты обслуживания гостей. Какие пункты стандартов наиболее важны и будут определять привлекательность гостиницы для гостя. Цели определяются в соответствии с принятой стратегией: ребрендинг, вывод на рынок новой гостиницы, внедрение новых методов обслуживания гостей и т. д.

Второй этап – создание проектной команды. Обычно разработкой стандартов в гостинице занимается проектная команда, в которую включаются сотрудники гостиницы, которые непосредственно будут заниматься разработкой стандартов, и менеджеры – руководители, отвечающие за промежуточные и конечные результаты работы над стандартами. Возможно привлечение специалистов консалтинговой компании.

Для этой работы сотрудники отбираются по следующим критериям:

– мотивация. Работа по разработке стандартов сложная и ответственная, поэтому у каждого члена группы должно быть желание работать, подобрать или изменить методы работы, стремление достичь высокого уровня обслуживания гостей;

– знание гостиницы, понимание всех процессов обслуживания гостей. Приглашать нужно людей, которые проработали в гостинице определенное время, хорошо знают основные бизнес-процессы, чувствуют корпоративную культуру;

– командность. Члены проектной команды должны уметь работать вместе: быть открытыми, уметь слушать, быть принципиальными, и в то же время – достаточно гибкими, уважать мнение других;

– системность мышления. Чтобы разработать стандарты, нужно проанализировать все бизнес-процессы компании, учесть, как их изменение скажется на общей результативности работы, увидеть, какие стандарты необходимо разработать и внедрить. Это очень сложная интеллектуальная работа, выдвигающая серьезные требования к уровню образования и способностям членов проектной команды;

– авторитет. Члены проектной команды должны быть авторитетны в гостинице, пользоваться доверием коллег по работе;

– разнообразие. В проектную команду нужно включить сотрудников, занимающих в компании разные должности, работающих в различных подразделениях, которые участвуют в работе с гостями на различных этапах обслуживания.

Руководителем проектной команды, как правило, назначается один из руководителей компании. Собрав и утвердив проектную команду, можно переходить к разработке стандартов обслуживания.

Третий этап – оценка состояния гостиницы. Оценку состояния гостиницы проводят по следующим параметрам:

– система менеджмента и организация всех бизнес-процессов;

– детальный анализ деятельности подразделений гостиницы, которые задействованы в обслуживании гостей и оказании услуг;

– анализ эффективности деятельности персонала гостининцы;

– анализ системы закупок и поставщиков;

– оценка финансово-экономической деятельности гостиницы.

На основании такого анализа в качестве рабочего документа должны быть сформированы каталог рекомендаций и единый план мероприятий по улучшению операционной деятельности гостиницы и внедрению единых стандартов.

Четвертый этап – предварительная подготовка. Очень важно, чтобы о разработке стандартов обслуживания знали не только члены проектной команды, но и весь коллектив. Все сотрудники должны понимать важность проекта и принимать на себя ответственность за его реализацию. Уже на этом этапе нужно начинать активную внутреннюю PR-компанию: разъяснять сотрудникам гостиницы, что собой представляют стандарты обслуживания, как будет организована повседневная работа, чем стандарты помогут исполнителям, в какие сроки будут вводиться данные стандарты, какие требования будут предъявляться к работникам и т. д.

Пятый этап – непосредственная разработка стандартов. На этом этапе проектная команда определяет список стандартов, которые необходимо разработать для конкретной гостиницы, содержание стандартов обслуживания, а потом разрабатывает их основные положения.

В настоящее время не существует единых правил оформления и требований к содержанию стандартов обслуживания для гостиницы. Каждая гостиница определяет, какие стандарты будут включены в свод стандартов, в зависимости от масштаба предприятия, и как будут эти стандарты прописаны. В большинстве случаев, в стандартах прописывается алгоритм действий персонала при выполнении той или иной функциональной обязанности. В других случаях, стандарт оформляется в виде производственной инструкции, в которой даются общие правила обслуживания гостей, поведения, распорядок работы персонала в разные смены, а так же поэтапное описание обязанностей сотрудников.

Шестой этап – утверждение стандартов. Закончив разработку и описав основные положения Стандартов работы персонала, необходимо их согласовать с руководителями всех уровней в гостинице, учесть предложения и замечания, внести поправки и коррективы, согласовать все изменения с проектной группой. Подготовленный и согласованный документ – конкретный стандарт обслуживания – утверждается руководителем гостиницы. С этого момента стандарт вступает в силу и становится внутренним нормативным документом.

Седьмой этап – внедрение стандартов и контроль их выполнения – самый ответственный и трудоемкий этап, который требует более подробного изучения.

Основные принципы разработки стандартов обслуживания:

1. Стандарты обслуживания должны опираться на потребности и ожидания конкретных людей. В общем случае, стандарты обслуживания должны быть четкими, таргетированными и измеримыми. Тем самым понятие качественное обслуживание гостей не является стандартом, т.к. не определены количественные показатели. То же самое относится к фразам «доставка вовремя», «как можно быстрее» и т.д.

2. Стандарты обслуживания должны быть разработаны, исходя из того, что говорят и думают о сервисе гости, при этом видение даже самого высшего менеджмента - второстепенно.

3. Стандарты обслуживания должны быть достижимыми для персонала.

4. Стандарты обслуживания должны с самого начала включать все расходы, которые могут лечь на плечи гостя.

5. Стандарты обслуживания должны разделять весь персонал - как менеджеры, так и рядовые сотрудники.

6. Стандарты обслуживания должны быть публично анонсированы.

7. Стандарты обслуживания необходимы для измерения уровня развития гостиницы, оценки уровня сервиса и удовлетворенности гостей.

8. Стандарты обслуживания могут и должны меняться со временем. Единожды установленные стандарты обслуживания могут устаревать так же, как рыночная стратегия, позиционирование, бренд и прочее.

9. Стандарты должны быть поддержаны соответствующими ресурсами. 10. Установленные стандарты должны иметь под собой четко прописанные процедуры и технологические инструкции. Данное документирование позволяет обосновать установленный стандарт и выявить причины его невыполнения.

Рассмотрим основные документы, регулирующие работу персонала, в таблице 1.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Документ и его тип | Цель документа | Для кого предназначен | Кем формулируется или утверждается |
| Миссия и ценности компании (декларативный) | Определяет ключевые базовые ценности и смысл существования компании в обществе, ее социальную миссию | Для всех сотрудников организации | Собственники и топ-менеджеры |
| Кодекс корпоративного поведения (декларативный) | Описывает ожидания организации от поведения персонала и его отношения к различным аспектам взаимодействия в компании (с гостями, руководством, коллегами) | Для всех сотрудников организации | Собственники и топ-менеджеры |
| Правила внутреннего трудового распорядка (технический) | Регулирует дисциплинарные вопросы и процедуры, общие для всех сотрудников | Для всех сотрудников организации | Руководителем организации. Содержание документа регулируется трудовым законодательством |
| Должностные инструкции (технический) | Описывают, что входит в обязанности сотрудников, их полномочия и ответственность | Для каждой должности | Руководителем организации |
| Стандарты работы персонала | Описывают, что и как должны делать сотрудники для качественного выполнения своих должностных обязанностей. Могут быть выделены общие стандарты для всех сотрудников компании и индивидуальные для каждой должности. | Общие - для всех сотрудников, индивидуальные- для каждой должности (при необходимости можно конкретизировать с учетом специфики задач сотрудников, находящихся на одной должности) | Руководителями компании, непосредственными руководителями |
| Технологические стандарты (технический) | Описывают порядок оказания услуги/требования к знанию тех. характеристик товара, а также критерии состоянии тех зон, инструментов, документации и т.д., за которые они отвечают. | Для каждой должности | Непосредственными руководителями или производителями товара |
| Стандарты обслуживания гостей (технический) | Описывают правила и требования к порядку непосредственного взаимодействия с гостями | Для каждой должности | Непосредственными руководителями |

Все вышеперечисленные документы имеют важное значение для написания стандартов и должны использоваться при их написании.

Особенностью стандартов является то, что они не должны дублировать содержание данных документов, но могут раскрывать, каким именно образом требования данных документов должны исполняться.

Стандарты работы персонала должны соответствовать следующим критериям:

- Конкретность — не должны содержать расплывчатых и неоднозначных формулировок, позволяющих различное толкование людьми с разным образованием, воспитанием, опытом и т.д.

- Измеряемость – если стандарт предполагает совершение сотрудником какого-либо действия в течение определенного времени или с качеством, которое можно измерить в каких-либо единицах, то это время или единицы измерения должны быть четко зафиксированы.

- Реальность исполнения — стандарты не должны содержать взаимоисключающих или противоречащих друг другу требований. Кроме того, сотрудники должны понимать, какие ресурсы или приемы для исполнения требования стандартов они могут использовать.

- Прозрачность для сотрудников целей, которые достигаются за счет соблюдения стандарта — сотрудники будут проявлять искренность при соблюдении стандартов, только если они понимают, для чего предназначен тот или иной стандарт, какую потребность гостя он удовлетворяет, и какие чувства может вызвать у гостя несоблюдение стандарта. Этот критерий важен прежде всего в отношении тех стандартов, которые регулируют контакт с гостями.

- Актуальность — стандарты должны изменяться в соответствии с новыми задачами, подходами, требованиями и стратегией компании.

- Предоставление сотрудникам самостоятельности в пределах их полномочий, вариативность стандартов — в первую очередь, этот критерий относится к стандартам обслуживания клиентов. Стандарты должны оставлять некоторую свободу для творчества и личностного самовыражения сотрудников. Это позволяет избежать «роботизации» обслуживания, внести элементы искренности и личного отношения сотрудников. Должен соблюдаться принцип «необходимости и достаточности» стандартов, процесс обслуживания в большинстве компаний нельзя стандартизировать на 100%.

- Комплексность — стандарты (в т.ч. и стандарты обслуживания клиентов) должны охватывать весь персонал компании, а не только должности, непосредственно отвечающие за работу с клиентами.

- Экономическая целесообразность – стандарты должны быть экономически оправданными. Если исполнение стандартов оборачивается для компании неоправданными затратами, такой стандарт вводить нецелесообразно.

- Рекомендуемый критерий: соблюдение единой структуры стандартов для всех должностей. Это позволяет сотрудникам быстрее ориентироваться в требованиях, а руководителям — более четко и системно контролировать соблюдение стандартов.

Алгоритм разработки Стандартов работы персонала и обслуживания гостей:

1. Определить тип конкурентного преимущества, в соответствии с которым будут разрабатываться стандарты.

Схема Траута: конкурентное преимущество может быть реализовано по трем направлениям:

- Соотношение «цена-качество». Требует набора наиболее важных для потребителя параметров за минимальные деньги, направлено на удовлетворение таких выгод потребителя, как практичность и экономия

- Позиция «лучший по услуге». Предполагает, что услуга (товар + услуга) обладает уникальным качеством по одному или нескольким параметрам. Данная стратегия обслуживает такие потребности, как престиж, надежность, стремление подчеркнуть свою индивидуальность.

**4 Стандартизация и сертификация в индустрии гостеприимства**

Важнейшими инструментами государственного регулирования деятельности гостиничных организаций и защиты прав потребителей гостиничных услуг являются лицензирование, стандартизация и сертификация. Лицензирование международной гостиничной деятельности является одним из видов правового досудебного механизма ее государственного регулирования. Лицензия есть разрешение, выдаваемое государственным органом юридическим или физическим лицам на осуществление гостиничной деятельности в течение определенного времени при соблюдении ряда условий.

Для получения лицензии ее соискатель представляет в соответствующий лицензирующий орган следующие документы:

• заявление о предоставлении лицензии с указанием наименования и организационно‑правовой формы, места нахождения – для юридического лица; фамилии, имени, отчества, места жительства, данных документа, удостоверяющего личность, – для индивидуального предпринимателя; лицензируемого вида деятельности, который юридическое лицо или индивидуальный предприниматель намерено осуществлять;

• копии учредительных документов и свидетельства о государственной регистрации соискателя лицензии в качестве юридического лица (с предъявлением оригиналов в случае, если копии не заверены нотариусом) – для юридического лица;

• копия свидетельства о государственной регистрации гражданина в качестве индивидуального предпринимателя (с предъявлением оригинала в случае, если копия не заверена нотариусом) – для индивидуального предпринимателя;

• копия свидетельства о постановке соискателя лицензии на учет в налоговом органе (с предъявлением оригинала в случае, если копия не заверена нотариусом);

• документ, подтверждающий уплату лицензионного сбора за рассмотрение лицензирующим органом заявления о предоставлении лицензии;

• сведения о квалификации работников соискателя лицензии.

Ниже приводится выдержка из статьи 17 Федерального закона от 8 августа 2001 г. № 128‑ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности», где дан перечень видов деятельности, связанных с предоставлением туристских и гостиничных услуг (услуг средств размещения), на осуществление которых требуются лицензии в соответствии с настоящим Законом:

• перевозки морским транспортом пассажиров;

• перевозки морским транспортом грузов;

• перевозки внутренним водным транспортом пассажиров;

• перевозки внутренним водным транспортом грузов;

• перевозки воздушным транспортом пассажиров (за исключением перевозок, осуществляемых воздушными судами государственной авиации, экспериментальной авиации, гражданской авиации, в том числе авиации общего назначения, без взимания платы);

• перевозки воздушным транспортом грузов (за исключением перевозок, осуществляемых воздушными судами государственной авиации, экспериментальной авиации, гражданской авиации, в том числе авиации общего назначения, без взимания платы);

• перевозки пассажиров автомобильным транспортом, оборудованным для перевозок более восьми человек (за исключением случая, если указанная деятельность осуществляется для обеспечения собственных нужд юридического лица или индивидуального предпринимателя);

• перевозки пассажиров и багажа железнодорожным транспортом;

• перевозки железнодорожным транспортом грузов. Гостиничная деятельность в данной статье не упоминается. Следовательно, она может осуществляться без лицензии.

Следует обратить внимание на тот факт, что все гостиницы делятся на категории по уровню предоставляемого клиентам комфорта. Деление гостиниц на категории предполагает различный набор предоставляемых услуг. Естественно, что гостиницы высших категорий предоставляют гостям более комфортабельные номера и соответственно больший набор услуг, среди которых могут быть и услуги, на осуществление которых необходима лицензия, например, медицинские или транспортные.

Если гостиница предоставляет своим клиентам услуги, на осуществление которых необходима лицензия, то на такую деятельность она обязана ее получить. Причем, в соответствии с законом о лицензировании, срок действия такой лицензии не может быть менее пяти лет. Это следует из статьи 8 Федерального закона № 128‑ФЗ: «Срок действия лицензии не может быть менее чем пять лет. Срок действия лицензии по его окончании может быть продлен по заявлению лицензиата».

Помимо лицензирования и обязательной сертификации гостиница может претендовать на определенную категорию либо сразу в период организации, либо после проведения определенной технической и управленческой модернизации. Данная процедура будет называться аттестацией и носить смысл добровольной сертификации.

Аттестация гостиницы преследует следующие цели – определить место того или иного отеля на рынке гостиничных услуг, облегчить клиентам и специалистам‑профессионалам получение информации о возможности предоставления гарантированного набора услуг, которые могут быть оказаны гостиницей определенного класса.

Аттестация гостиниц может проводиться как на национальном, так и на международном уровне. В нашей стране добровольной сертификацией гостиничных услуг и разработкой стандартов соответствия занимаются государственные органы. В настоящее время определенная категория гостиниц присваивается на основании соответствия «Системе классификации гостиниц и других средств размещения».

В нашей стране аттестацией гостиниц занимаются аккредитованные государством организации. Однако в мировой практике существуют и другие схемы присвоения категорий. Например, в Германии и Швейцарии этим занимаются независимые от государства профессиональные объединения и союзы. В Германии – Объединение гостиничных и ресторанных хозяйство (DEHOGA), в Швейцарии – Союз владельцев гостиниц. Есть страны, где параллельно существуют несколько систем классификации.

**4.1 Стандартизация гостиничных услуг**

Стандартизация – деятельность по установлению норм, правил и характеристик (требований) в целях обеспечения: безопасности продукции, работ и услуг для окружающей среды, жизни, здоровья и имущества потребителя; технической и информационной совместимости, а также взаимозаменяемости продукции; качества продукции, работ и услуг в соответствии с уровнем развития науки, техники и технологии; единства измерений; экономии всех видов ресурсов; безопасности хозяйственных объектов с учетом риска возникновения природных и техногенных катастроф и других чрезвычайных ситуаций; обороноспособности и мобилизационной готовности страны.

Цели стандартизации отражают ее двуединый характер в настоящее время. С одной стороны, главная ее цель – это установление обязательных требований по безопасности, технической и информационной совместимости, а также взаимозаменяемости продукции и безопасности хозяйственных объектов, а с другой – разработка рекомендаций по потребительским показателям продукции исходя из необходимости повышения ее качества и экономии ресурсов.

К нормативным документам по стандартизации относятся государственные стандарты России; правила, нормы и рекомендации по стандартизации; общероссийские классификаторы технико‑экономической информации; стандарты отраслей и предприятий; стандарты научно‑технических, инженерных обществ и других общественных объединений.

Стандарты туристского и гостиничного обслуживания являются частью государственной системы стандартизации Российской Федерации, определяющей цели и задачи стандартизации в области туризма и гостиничного менеджмента, основные принципы и организацию работ, категории нормативных документов, виды стандартов и основные положения по международному сотрудничеству. Целями стандартизации в сфере туристского обслуживания являются обеспечение заявленного уровня качества и безопасности потребления турпродукта или отдельной туристской услуги, защита интересов потребителей туристских услуг от недобросовестной конкуренции на рынке.

В международной и отечественной практике под стандартом понимается нормативный документ по стандартизации, разработанный на основе согласия, характеризующегося отсутствием возражений по существенным вопросам у большинства заинтересованных сторон (производителей и потребителей), утвержденный признанным органом и обязательный к применению. Государственные стандарты в сфере гостиничного обслуживания утверждаются, как правило, Ростехрегулированием.

Стандарт как нормативный документ в более широком смысле – документ, содержащий правила, общие принципы, характеристики, касающиеся определенных видов деятельности, в том числе и гостиничной, и доступный широкому кругу потребителей. Стандарт является одним из эффективных инструментов регулирования рынка гостиничных услуг, позволяющий воздействовать как на недобросовестных изготовителей, так и на продавцов, и потребителей гостиничных услуг. Стандарт по своей природе предназначен для установления минимально необходимых требований, делающих любой продукт или услугу соответствующими своему назначению по формализованным критериям надежности, безопасности, качества и т. д.

Объектом стандартизации является услуга, производственный процесс оказания услуги или ее результат, подлежащие стандартизации. Под услугой понимается результат непосредственного взаимодействия исполнителя и потребителя, а также собственной деятельности исполнителя по удовлетворению потребности потребителя.

Стандарт определяет следующие требования к гостиницам любой категории.

1. Гостиница любой категории должна иметь удобные подъездные пути с необходимыми дорожными знаками, благоустроенную и освещенную прилегающую территорию, площадку с твердым покрытием для кратковременной парковки и маневрирования автотранспорта (в т. ч. автобусов), вывеску с названием предприятия и указанием его категории, при наличии отдельного входа в ресторан – вывеску с его названием. Гостиница, занимающая часть здания, должна иметь отдельный вход.

2. Архитектурно‑планировочные и строительные элементы гостиницы и используемое техническое оборудование должны соответствовать СНиП 2.08.02‑89;

3. Гостиница должна располагаться в благоприятных экологических условиях.

4. При проживании в гостинице должны быть обеспечены безопасность жизни, здоровья гостей и сохранность их имущества.

5. В здании должны быть аварийные выходы, лестницы, хорошо заметные информационные указатели, обеспечивающие свободную ориентацию гостей как в обычной, так и в чрезвычайной ситуации.

6. Гостиница должна быть оборудована системами противопожарной защиты, оповещения и средствами защиты от пожара, предусмотренными Правилами пожарной безопасности для жилых домов, гостиниц.

7. В гостинице должны соблюдаться санитарно‑гигиенические нормы и правила, установленные органами санитарно‑эпидемиологического надзора в части чистоты помещений, состояния сантехнического оборудования, удаления отходов и эффективной защиты от насекомых и грызунов.

8. Все электрическое, газовое, водопроводное и канализационное оборудование должно быть установлено и эксплуатироваться в соответствии с «Правилами технической эксплуатации гостиниц и их оборудования».

9. Гостиница должна быть оснащена инженерными системами и оборудованием, обеспечивающими:

• горячее и холодное водоснабжение (круглосуточно); в районах с перебоями в водоснабжении необходимо иметь емкость для запаса воды не менее чем на сутки;

• канализацию;

• отопление, поддерживающее температуру не ниже 18,5°С в жилых и общественных помещениях;

• вентиляцию (естественную или принудительную), обеспечивающую нормальную циркуляцию воздуха и исключающую проникновение посторонних запахов в номера и общественные помещения;

• радиовещание и телевидение (подводка во все номера);

• телефонную связь;

• освещение в номерах: естественное (не менее одного окна), искусственное, обеспечивающее освещенность при лампах накаливания – 100 лк, при люминесцентных лампах – 200 лк; в коридорах – круглосуточное естественное или искусственное освещение.

10. При проектировании новых и реконструировании старых гостиниц (мотелей) необходимо предусматривать условия для приема и обслуживания инвалидов, использующих кресла на колесах.

Существуют следующие категории стандартов:

• государственные стандарты Российской Федерации, которые являются нормативной базой лицензирования и сертификации – ГОСТ Р;

• стандарты отрасли – ОСТ;

• стандарты предприятий и объединений предприятий (союзов, ассоциаций) – СТП;

• стандарты общественных объединений – СТО.

К нормативным документам по стандартизации относятся также общероссийские классификаторы, порядок разработки и применения которых устанавливается Госстандартом России. При разработке стандартов учитываются стандарты, принятые Международной организацией стандартов (ИСО), и региональные стандарты, правила Европейской законодательной комиссии ООН и других международных организаций, а также национальные стандарты других стран. Базу стандартизации, существующую в сфере туризма и гостиничного хозяйства, в настоящее время составляют следующие законы и государственные стандарты:

1) ГОСТ 28681.0‑90 «Стандартизация в сфере туристско‑экскурсионного обслуживания. Основные положения»;

2) ГОСТ Р 50690‑2000 «Туристские услуги. Общие требования»;

3) ГОСТ Р 50681‑94 «Туристско‑экскурсионное обслуживание. Проектирование туристских услуг»;

4) ГОСТ Р 50644‑94 «Туристско‑экскурсионное обслуживание. Требования по обеспечению безопасности туристов и экскурсантов»;

5) ГОСТ Р 50646‑94 «Услуги населению. Термины и определения»;

6) ГОСТ Р 50691‑94 «Модель обеспечения качеств услуг;

7) ГОСТ Р 51185‑98 «Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования»;

8) ГОСТ Р 50460‑92 «Знак соответствия при обязательной сертификации. Форма, размеры и технические требования»;

9) Система классификации гостиниц и иных средств размещения;

10) Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации».

Руководство и координацию деятельности по организации стандартизации в сфере туризма осуществляет технический комитет ТК‑199 при Ростехрегулировании. Непосредственно к сфере туризма и гостиничного бизнеса имеют отношение следующие нормативные документы, содержащие классификационные признаки:

1) Общероссийский классификатор видов экономической деятельности – ОКВЭД (ОК 029‑2001);

2) Общероссийский классификатор видов экономической деятельности, продукции и услуг – ОКДП (ОК 004‑93);

3) Общероссийский классификатор услуг населению – ОКУН (ОК 002‑93);

4) Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОК 016‑94).

Документы ОКВЭД и ОКДП используют при идентификации отраслевой принадлежности организации или предпринимателя к сфере туризма. Например, раздел Н ОКВЭД образуют гостиницы и рестораны. Данный раздел подразумевает выделение таких видов деятельности, как 55.11. Деятельность гостиниц с ресторанами; 55.12. Деятельность гостиниц без ресторанов; 55.2. Деятельность прочих мест для временного проживания и т. д.

При проведении сертификации туристских услуг и услуг гостиниц используется Общероссийский классификатор услуг населению – ОКУН (ОК 002‑93), в котором приводится перечень экскурсионных и туристских услуг (код раздела 060000), а также услуг гостиниц, санаторно‑курортных учреждений, предприятий общественного питания, транспорта и ряд других. Коды классификатора ОКУН применяются при проведении сертификации туристских услуг и услуг гостиниц и указываются в сертификатах соответствия безопасности и качества услуг.

Прохождение сертификации является достаточно сложным и трудоемким процессом для любого предприятия размещения и напрямую зависит от квалификации персонала. Процесс сертификации начинается с заполнения заявки стандартной формы на проведение работ по сертификации гостиничных услуг аккредитованными в установленном порядке органами по сертификации. Данная заявка подписывается директором предприятия и удостоверяет, что предприятие идентифицировало свои услуги согласно номенклатуре Общероссийского классификатора услуг населению (ОКУН).

В практике гостиничной деятельности используются такие нормативные документы, как Правила предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации, утвержденные постановлением Правительства РФ от 25 апреля 1997 г. № 490; Правила оказания услуг общественного питания, утвержденные постановлением Правительства РФ от 15 августа 1997 г. № 1036. Кроме того, в международной туристской практике нашли применение следующие классификации: Международная стандартная отраслевая классификация всех видов экономической деятельности (МСОК); Стандартная международная классификация видов деятельности в области туризма (СИКТА).

Сертификация есть процедура подтверждения соответствия, посредством которой независимая от изготовителя (продавца, исполнителя) и потребителя (покупателя) организация удостоверяет в письменной форме, что продукция соответствует установленным требованиям. Сертификация туристских услуг и услуг гостиниц является одним из важнейших механизмов управления качеством обслуживания, дающих возможность объективно оценить уровень услуг, подтвердить их безопасность для потребителя. В условиях рыночной экономики в рамках индустрии туризма потребитель (турист) является ключевой фигурой при реализации требований стандартов на предоставляемое ему качество туристских услуг, в зависимости от которого и находится цена на реализуемый туристу турпродукт. Индустрия туризма введением стандартов на туристское обслуживание, применение сертификации услуг определяет способы и критерии оценки качества своей деятельности и позволяет создать у потребителей уверенность в том, что удобства или услуги предоставляются туристу и экскурсанту в рамках четко определенных норм и правил.

Правовые основы сертификации туристских услуг и услуг гостиниц, права, обязанности и ответственность участников сертификации определяются Федеральным законом от 27 декабря 2002 г. № 184‑ФЗ «О техническом регулировании» с последующими изменениями, а также рядом других нормативных документов, в том числе законодательством о защите прав потребителей. Под сертификацией туристских услуг и услуг гостиниц понимается форма осуществляемого органом по сертификации подтверждения соответствия объектов требованиям технических регламентов, положениям стандартов, сводов правил или условиям договоров.

Сертификат в переводе с латыни означает «сделано верно». Сертификация имеет три формы. Одной из старейших и самой простой из них является заверение, сделанное продавцом покупателю, это – «самосертификация», или сертификация, сделанная первой стороной. Вторая форма сертификации – подтверждение покупателем соответствия услуг заявленным продавцом требованиям. Третья форма сертификации – подтверждение соответствия услуг установленным требованиям, сделанное независимым лицом или организацией. Применительно к туристским услугам третья форма сертификации представляется наиболее предпочтительной при проведении оценки качества гостиничных услуг, а первая форма – для сертификации соответствия туристских услуг требованиям безопасности.

Подтверждение соответствия осуществляется в целях:

• удостоверения соответствия продукции, процессов проектирования (включая изыскания), производства, строительства, монтажа, наладки, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации, работ, услуг или иных объектов техническим регламентам, стандартам, сводам правил, условиям договоров;

• содействия приобретателям в компетентном выборе продукции, работ, услуг;

• повышения конкурентоспособности продукции, работ, услуг на российском и международном рынках;

• создания условий для обеспечения свободного перемещения товаров по территории Российской Федерации, а также для осуществления международного экономического, научно‑технического сотрудничества и международной торговли.

Согласно Федеральному закону от 27 декабря 2002 г. № 184‑ФЗ «О техническом регулировании» существует две основные формы подтверждения соответствия. Во‑первых, добровольное подтверждение соответствия, которое осуществляется в форме добровольной сертификации. Во‑вторых, это обязательное подтверждение соответствия, которое осуществляется в формах принятия декларации о соответствии и обязательной сертификации.

Согласно информационному письму Госстандарта РФ от 11 июля 2003 г. № ВК‑110‑28/2522 «О сертификации услуг в системе сертификации ГОСТ Р» услуги не являются объектом обязательного подтверждения соответствия. Таким образом, туристские услуги, услуги туроператоров и тураген‑тов, услуги средств размещения туристов подлежат не обязательной, а добровольной сертификации.

В России действуют следующие документы по сертификации услуг:

1) «Общие правила по проведению аккредитации в Российской Федерации», утвержденные постановлением Госстандарта от 30 декабря 1999 г. № 72;

2) «Правила по проведению сертификации в Российской Федерации», утвержденные постановлением Госстандарта от 10 мая 2000 г. № 26;

3) «Правила сертификации работ и услуг в Российской Федерации», утвержденные постановлением Госстандарта РФ от 5 августа 1997 г. № 17.

Под добровольной сертификацией туристских услуг и услуг гостиниц понимается подтверждение по инициативе изготовителя, исполнителя или продавца органом по сертификации уровня качества предоставляемых услуг требованиям стандартов (нормативных документов) обслуживания. Участниками сертификации являются Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии, национальная туристская администрация России, Центральный орган по сертификации туристских услуг (ЦОС), а также региональные органы по сертификации, создаваемые на местах, которые и определяют в совокупности систему сертификации туристских услуг. Функции органов по сертификации могут выполнять организации, профессионально подготовленные для этих целей, имеющие в своем составе государственных экспертов и аккредитованные по правилам Ростехрегулирования, то есть прошедшие государственную регистрацию.

Добровольная сертификация (подтверждение соответствия) осуществляется по инициативе заявителя на условиях договора между заявителем и органом по сертификации. Добровольное подтверждение соответствия может осуществляться для установления соответствия национальным стандартам, стандартам организаций, сводам правил, системам добровольной сертификации, условиям договоров. Прохождение гостиницами добровольной сертификации своих услуг служит определенной гарантией их качества и безопасности. Орган по сертификации:

а) осуществляет подтверждение соответствия объектов добровольного подтверждения соответствия;

б) выдает сертификаты соответствия на объекты, прошедшие добровольную сертификацию;

в) предоставляет заявителям право на применение знака соответствия, если применение знака соответствия предусмотрено соответствующей системой добровольной сертификации;

г) приостанавливает или прекращает действие выданных им сертификатов соответствия.

Постановлением Госстандарта РФ от 5 августа 1997 г. №17 «О принятии и введении в действие Правил сертификации» вводятся так называемые схемы сертификации (табл. 2.).

Таблица 2 Схемы сертификации



Рассмотрим применение схем сертификации. По схеме 1 оценивают мастерство исполнителя работ и услуг и контролируют его при инспекционном контроле. Данную схему применяют для работ и услуг, качество и безопасность которых обусловлено мастерством исполнителя (например, экскурсовода, парикмахера, массажиста, педагога и т. д.).

По схеме 2 оценивают процесс выполнения работ, оказания услуг, проверяют (испытывают) результаты работ и услуг и контролируют процесс выполнения работ, оказания услуг при инспекционном контроле. В зависимости от сложности процесса оценивают: полноту и актуализацию документации, устанавливающей требования к процессу; оснащение необходимым оборудованием, инструментом, средствами измерений (испытаний, контроля), веществами, материалами, помещениями и другими, а также их соответствие установленным требованиям; метрологическое, методическое, организационное, программное, информационное, материальное, правовое, техническое и другое обеспечение; безопасность и стабильность процесса; профессиональную компетентность исполнителей работ и услуг, обслуживающего и производственного персонала.

Схему 2 применяют для оценки работ и услуг, качество и безопасность которых обусловлены стабильностью процесса выполнения работ и оказания услуг (например, услуг по техническому обслуживанию и ремонту автомототранспортных средств, услуг химической чистки и крашения, услуг по перевозке пассажиров, медицинских услуг, услуг средств размещения, услуг общественного питания и др.).

По схеме 3 анализируют состояние производства, в том числе при инспекционном контроле, проверяют (испытывают) результаты работ и услуг. Данную схему применяют при сертификации производственных услуг.

По схеме 4 оценивают организацию (предприятие) – исполнителя работ и услуг на соответствие установленным требованиям государственных стандартов. Итогом оценки организации (предприятия) может быть присвоение ему определенной категории (звезда гостиницы, класс ресторана, разряд ателье и др.).

По схеме 5 оценивают систему качества и контролируют ее при инспекционном контроле, проверяют (испытывают) результаты работ и услуг. Оценку системы качества (схемы 5 и 7) проводит эксперт по сертификации систем качества в соответствии с нормативными документами. Схему 5 применяют при сертификации потенциально опасных работ и услуг (медицинских, туристских, по перевозке пассажиров и др.). При наличии сертификата качества его учитывают при сертификации работ и услуг.

Схемы 6, 7 основаны на использовании декларации о соответствии с прилагаемыми к ней документами, подтверждающими соответствие работ и услуг установленным требованиям. В декларации о соответствии исполнитель работ и услуг в лице руководителя организации или индивидуального предпринимателя заявляет, что выполняемые работы и оказываемые услуги соответствуют установленным требованиям.

Схему 6 применяют при сертификации работ и услуг, оказываемых по индивидуальным (неповторяющимся) заказам, выполняемых в небольших объемах организациями (предприятиями), зарекомендовавшими себя на отечественном или мировом рынках как исполнители работ и услуг высокого уровня качества.

Схему 7 применяют при наличии у исполнителя системы оценки качества, включающей контроль всех требований, проверяемых при сертификации, что подтверждается выпиской из акта оценки системы качества. Для подтверждения соответствия работ и услуг прилагаемым документам проводят обследование организации (предприятия). Особенности применения схем сертификации на основе декларации о соответствии указывают в правилах сертификации однородных видов работ и услуг. Схемы сертификации с использованием декларации о соответствии при добровольной сертификации не применяют.

Во всех схемах сертификации, если это не противоречит правилам сертификации однородных работ и услуг, могут быть использованы документы, подтверждающие соответствие установленным требованиям и полученные вне работ по сертификации, например: результаты социологических обследований и экспертных оценок; протоколы испытаний; договоры исполнителя работ и услуг с потребителем; акты проверок, заключения, сертификаты федеральных органов исполнительной власти, осуществляющих контроль и надзор за качеством и безопасностью работ и услуг (их территориальных органов) и общественных объединений потребителей (их ассоциаций и союзов); техническая и другая документация исполнителя работ и услуг. Эти документы могут служить основанием для сокращения объема оценок, проверок, испытаний, контроля.

Как и любой коммерческой организации, гостинице также приходится думать о том, как повысить эффективность своей деятельности. Ведь в условиях рыночной экономики, чтобы «удержаться на плаву» и увеличить приток клиентов, необходимо повышать качество обслуживания и постоянно расширять перечень услуг. Только в этих условиях гостиница сможет добиться присвоения ей более высокой категории по итогам сертификации или пройти международную аттестацию.

В настоящее время нормативным документом, на основании которого осуществляется классификация гостиниц, является Приказ Федерального агентства по туризму от 21 июля 2005 года № 86 «Об утверждении системы классификации гостиниц и других средств размещения». Отметим, что классификация услуг гостиниц осуществляется в добровольном порядке. По ее итогам гостинице присваивается категория, которая обозначается звездами (\*). Низшая из присваиваемых категорий обозначается одной звездой, а высшая – пятью звездами (\*\*\*\*\*).

Кроме того, при классификации номеров гостиницы также устанавливается их категория: первая, вторая, третья, четвертая и пятая. Причем высшая категория номеров в свою очередь делится на следующие виды: «сюит», «апартамент», «студия», «люкс». Добровольная сертификация осуществляется на основании договора, который гостиница заключает с органом по добровольной сертификации услуг средств размещения на категорию. Чтобы получить категорию, гостиница должна оформить заявку и заполнить анкету‑вопросник. Получив данные документы, орган по сертификации определяет порядок, в соответствии с которым будет происходить процедура сертификации.

Классификация средств размещения проводится в три этапа.

Первый этап представляет собой экспертную оценку соответствия средства размещения определенной категории. Проводится он в следующем порядке.

Хозяйствующий субъект подает в орган по сертификации заявку, которая оформляется по специальной форме. К заявке прилагается анкета‑вопросник, содержащая необходимые сведения о структуре номерного фонда средства размещения. Эти данные необходимы для определения объемов работ по классификации и их стоимости. Получив эти документы, орган по сертификации определяет процедуру оценки и составляет проект договора на выполнение работ по сертификации.

После внесения заявителем оплаты создается специальная экспертная комиссия, которая и осуществляет процедуру оценки соответствия средства размещения и его номерного фонда соответствующей категории. При этом средство размещения должно удовлетворять минимальным требованиям, установленным данной системой классификации. Далее производится специальная балльная оценка, результаты которой оформляются протоколом. Одновременно производится оценка соответствия номеров гостиницы категориям. Результаты также отражаются в протоколе. По результатам работы экспертной комиссии составляется акт, который подписывается председателем и членами комиссии, а также представителем заявителя. К акту прикладываются вышеуказанные протоколы.

Второй этап представляет аттестацию средства размещения. Орган по классификации, получив результаты работы первого этапа, направляет один экземпляр акта в Центральный орган сертификации (ЦОС) для заключения и передачи в Аттестационную комиссию для принятия решения о присвоении средству размещения категории. Если Аттестационная комиссия принимает положительное решение, то сертификат с приложениями подписывается председателем Аттестационной комиссии и направляется ЦОС для регистрации в едином реестре. Одновременно заявителю направляется уведомление о вручении не позднее 30 дней со дня принятия решения. Сертификат выдается на срок не более 5 лет. Если принимается решение об отказе в выдаче сертификата категории, то такое решение направляется заявителю с обязательным указанием причин отказа в срок не позднее 30 дней со дня принятия решения Аттестационной комиссией.

Третий этап – инспекционный контроль классифицированных средств размещения. Получив на руки сертификат категории, администрация гостиницы не должна забывать о том, что в течение всего срока действия сертификата существующая система классификации гостиниц предусматривает инспекционный контроль классифицированных средств размещения. Время проведения таких проверок устанавливается Аттестационной комиссией при принятии решения о выдаче сертификата. Если при проведении подобной проверки будут выявлены существенные нарушения в работе гостиницы, в технологии оказания услуг и так далее, то Аттестационная комиссия может принять решение о приостановлении или отмене действия сертификата категории. Данное решение передается в ЦОС для направления заявителю с уведомлением о вручении. По окончании срока действия сертификата категории повторная классификация проводится в аналогичном порядке.

Международная аттестация гостиниц. Это процедура, которая носит рекомендательный характер. Она проводится различными международными ассоциациями и объединениями в сфере туризма (в том числе Всемирной торговой организацией), а также специализированными международными организациями по сертификации систем качества товаров, работ, услуг.

Международная аттестация услуг гостиницы позволяет значительно повысить ее конкурентоспособность. Ведь получить признание на мировом рынке довольно сложно, если услуги не прошли международную сертификацию. Иностранные граждане, прибывающие в нашу страну в качестве гостей, прежде всего, обращают внимание на то, есть ли у гостиницы международный сертификат или нет, ведь он свидетельствует об определенном уровне обслуживания в гостинице.

Согласно международным стандартам гостиница категории «\*\*\*» (три звезды) должна иметь конференц‑зал, парикмахерскую или салон красоты, сауну, бассейн, ресторан, ночной клуб, предоставлять услуги по обмену валюты, бронированию билетов, организации экскурсий. Кроме того, гостиница любой категории должна иметь собственную службу безопасности, обеспечивать неотложную медицинскую помощь, гарантировать сохранность вещей.

Схема международной аттестации выглядит следующим образом. Гостиница, желающая пройти такую процедуру, обращается с запросом в одно из международных агентств с просьбой присвоить ей определенную категорию, подтверждающую качество ее услуг. В отель приезжает эксперт, который проживает там инкогнито некоторое время. Затем данный представитель составляет отчет, на основании которого агентство принимает решение о присвоении гостинице определенной категории и выдаче ей международного сертификата качества. Если гостиница не соответствует требованиям международного класса, агентство указывает на все недостатки в работе гостиницы, которые должны быть ею устранены. После устранения недочетов в работе экспертиза проводится еще раз.

**5 Система стандартов серии iso 9000:2000, 9001:2000 и особенности их применения в сфере услуг**

С момента появления стандартов ISO 9000 в 1987 году соответствующую регистрацию прошло около 250 тысяч организаций по всему миру. Судя по волне откликов, вызванных этой серией международных стандартов, в которых определяются требования к системам управления качеством (Quality Management Systems QMS), многие считают её наиболее значимой инициативой подобного рода из множества зародившихся в начале 90-х годов прошлого столетия и направленных на повышение качества создаваемой продукции. Одна из причин успеха ISO 9000 объясняется тем, что процесс сертификации на соответствие требованиям стандарта ISO 9000 помогает предприятию оптимизировать его хозяйственные и производственные процессы. В 1994 году стандарт ISO 9000 подвергся изменениям, правда, очень небольшим. В прошлом году стандарт был пересмотрен коренным образом, новая версия получила наименование ISO 9001:2000. Изменения таковы, что вся четверть миллиона уже сертифицированных организаций должна модифицировать свои системы управления качеством. Вдобавок к этому меняются базовые правила и для тех сотен тысяч организаций, которые уже проходят либо планируют пройти процесс сертификации в будущем. Национальные бюро стандартизации, архивы, консультационные и прочие агентства, выросшие на почве этого стандарта, отныне будут работать в совершенно новых условиях. Как и его предшественник, известный под названием ISO 9001:1994, стандарт ISO 9001:2000 представляет собой целое семейство взаимосвязанных стандартов. Новая версия состоит из трех документов различного назначения: ISO 9000, определяющий основные понятия и термины; ISO 9001 сердце нового стандарта определяющий требования к новым системам, и ISO 9004, представляющий собой рекомендации по внедрению и конкретизирующий ISO 9001. Учитывая последствия введения этой версии стандарта и стоимость этого процесса, у руководителей организаций, безусловно, возникает множество вопросов, касающихся ISO 9001:2000. Например, обязательна ли сертификация на соответствие новому стандарту? сколько времени будет действительна существующая сертификация? чем вызваны изменения в стандарте? чем различаются старый стандарт и новый? как изменятся способы управления предприятием? кому новый стандарт выгоден? кто пострадает? насколько труднее внедрять новый стандарт, чем старый? и т.д. Все эти и другие вопросы будут рассмотрены в настоящей статье. Чем ISO 9001:2000 отличается от ISO 9001:1994 В основе обоих стандартов лежат различные модели управления качеством. Стандарт ISO 9001:1994 определяет требования к 20 ключевым параметрам, которые организация должна соблюдать для предоставления качественных товаров и услуг своим клиентам. Первоначально данный стандарт разрабатывался для производственных предприятий, выпускающих различные полезные предметы (приборы, устройства, потребительские товары и т.п.), однако старый ISO 9000 использовался и в сфере обслуживания, и в компаниях, ориентированных на различные процессы. Главная цель гарантировать покупателю, что сертифицированная организация выпускает изделия ожидаемого уровня качества. Соблюдать требования стандарта ISO 9001:1994 просто как говорится, документируйте все, что делаете; делайте то, что указано в документах, и будьте готовы это доказать . Модель управления качеством в ISO 9001:2000 совершенно иная. В основе лежат не 20 ключевых элементов, а модель процесса (Process Model). При этом никакой ориентации на конкретный тип производителей нет. Модель процесса управления качеством, в соответствии с новым стандартом ISO 9001, состоит из четырех разделов: Раздел 5: Административная ответственность , Раздел 6: Управление ресурсами , Раздел 7: Производство продукции и/или услуги и Раздел 8: Измерение, анализ, улучшение . Система управления качеством, особое внимание в которой уделяется потребительским требованиям как вводным параметрам и удовлетворению потребителя как выходного результата. Остальные разделы ISO 9001 носят вспомогательный характер. Разделы с номерами от 0 до 3 обосновывают исходные предпосылки возникновения новой модели, Раздел 4: Система управления качеством представляет собой введение в саму модель процесса управления качеством, содержащее обязательства организации по созданию документальной системы управления качеством. Все требования к модели процесса, изложенные в четырех разделах нового стандарта, даны в более общей и менее предписывающей терминологии, чем в предыдущей 20-элементной модели. Меньшая степень конкретизации упрощает следование стандарту предприятиям любых видов деятельности. С другой стороны, несмотря на то, что новая модель, возможно, проще и демократичнее своей предшественницы, ее требования представляют собой качественный скачок вперед, соответствующий новым прогрессивным тенденциям в области управления качеством. Четыре раздела модели процесса управления качеством работают подобно широко известному циклу Деминга (W. Edwards Deming) Планируй-Делай-Проверяй-Действуй (Plan-Do-Check-Act). Эта модель гораздо жестче, чем основной лозунг ISO 9001:1994: Документируйте все, что делаете; делайте то, что указано в документах, и будьте готовы это доказать. Процесс совершенствования Планируй-Делай-Проверяй-Действуй (Plan-Do-Check-Act) У. Эдварда Деминга (W. Edwards Deming) Подходит ли модель ISO 9001:2000 компаниям, ориентированным на процессы и услуги? Большая часть 20-ти элементов, введенных в ISO 9001:1994 и относящихся к контролю качества продукции, разрабатывалось для производств, продукция которых состоит из отдельных деталей, что более всего подходит производителям различных приборов и устройств: 4.8 Идентификация продукции и оперативный контроль (Product Identification and Traceability), 4.9 Управление технологическим процессом (Process Control), 4.10 Приемка и испытания (Inspection and Testing), 4.11 Надзор над приемочным, измерительным и испытательным оборудованием (Control of Inspection, Measuring and Test Equipment), 4:12 Статус приемки и испытаний (Inspection and Test Status), 4:13 Надзор над некондиционной продукцией (Control of Nonconforming Product) . В стандарте ISO 9001:2000 все эти конкретизирующие элементы отсутствуют. Ближайший аналог в новом стандарте Раздел 7: Производство продукции и/или услуги вводит гораздо более открытую и обобщенную по сравнению с предшествующим стандартом архитектуру. Вместо того чтобы подгонять отчётность о своей деятельности под требования стандарта, вы определяете, что имеет смысл для вашего бизнеса, и документируете это наиболее подходящим образом. Полученная в результате подобного документирования система управления качеством будет удовлетворять вашу организацию наилучшим образом. Более того, новый стандарт требует создания меньшего числа документов, чем старый. Значительную часть документов, которые создавалась в соответствии с требованиями старого стандарта ISO 9000, особенно первого уровня методического (policy-level) и второго системного (systems-level), совершенно безболезненно можно отбросить или перераспределить по другим документам. Стандарт ISO 9001:2000 требует выполнения минимум пяти системных процедур (в рамках 4-блочной модели процесса), в то время как его предшественник 18 элементов из 20. Однако для реализации ISO 9001:2000 может понадобиться и более пяти процедур, поскольку стандарт требует документирования всех процессов. Это не недостаток, а скорее, гибкость. В чем ISO 9001:2000превосходит своегопредшественника По сравнению с ISO 9001:1994, стандарт ISO 9001:2000 является значительным шагом вперёд. Основные его преимущества рассматриваются ниже. • Учёт мнения потребителя (voice of the customer). Даже поверхностный анализ графического представления модели процесса управления качеством на рис. 1 показывает, какое влияние в соответствии с новым стандартом может иметь потребитель. Все определяется двумя факторами: Требованиями потребителя на входе и Удовлетворением потребителя на выходе. Организации понадобятся методы описания и контроля потребностей и пожеланий потребителя в отношении каждого заказа, а также процессы и процедуры измерения и анализа степени удовлетворенности потребителя. Старый стандарт давно критиковался за то, что позволял некоторым организациям не делать ничего и, тем не менее, формально соответствовать требованиям ISO 9000. В ISO 9001:2000 этот недостаток устранен. • Постоянное улучшение (continual improvment). В соответствии с ISO 9001:2000 для организации уже недостаточно просто измерять степень удовлетворенности потребителя нужно будет повышать эту степень. Кроме того, придётся измерять и совершенствовать качество внутренних процессов. Постоянное улучшение основное положение новой версии ISO 9000, изначально присущее модели Планируй-Делай-Проверяй-Действуй . Постоянное улучшение одна из основных задач управления качеством. Постоянное улучшение унифицированной категории продукт/услуга с последующим повышением степени удовлетворенности потребителя вот суть моделей Деминга (Deming) и системы комплексного управления качеством (TQM total quality management). И хотя многие, в том числе и авторы настоящей статьи, считают, что постоянное улучшение всегда подразумевалось и в ISO 9000, в стандарте ISO 9001:2000 оно получило явное и недвусмысленное выражение. Новый стандарт отводит администрации более значимую роль. Административная ответственность расширяется до рамок осуществления руководства всей многоэтапной разновидности процесса Планируй-Делай-Проверяй-Действуй . Этап 1: Политика. Руководство организации должно выработать должную политику по качеству, подразумевающую постоянное улучшение и учет требований потребителя. Этап 2: Цели. Эта политика должна стать концептуальной основой для формирования на соответствующих функциональных и хозяйственных уровнях организации целей, связанных с проблемой качества. Этап 3: Планирование. Цели определяются одновременно с планом, описывающим необходимые для его реализации виды деятельности и ресурсы. Планирование должно осуществляться с учетом прочих требований системы управления качеством. Этап 4: Система управления качеством. Руководство организации несет ответственность за создание системы управления качеством как средства реализации политики по качеству с соответствующими целями и планами, а также требованиями стандарта. Этап 5: Административный анализ (Management review). Хотя стандарт ISO 9001:1994 тоже требовал выполнения административного анализа, этому элементу в новой версии придаётся гораздо большее значение. В новой модели контроль системы управления качеством со стороны руководства подразумевает также пересмотр политики и целей для определения возможностей непрерывного улучшения. На основе проведенного анализа руководство принимает решение о тех или иных действиях, направленных, кроме всего прочего, на совершенствование системы управления качеством . Данный процесс, который начинается с определения политики и кончается административным анализом с выработкой мер по непрерывному улучшению, совершенно аналогичен процессу Планируй-Делай-Проверяй-Действуй , очерченному в стандарте ISO 14001 Системы контроля окружающей среды (Environmental Management System Standard) (рис. 3). Благодаря этому организации получают возможность разрабатывать дополняющие друг друга системы на основе обоих стандартов (в приложении А стандарта ISO 9001:2000 приведены таблицы соответствия ISO 9001 и ISO 14001). Управление ресурсами (resource management). В стандарте 1994 года есть параграф (4.1.2.2), требующий от руководства выделения необходимых ресурсов. Кроме того, в него включены также требования к обучению (4.19). Оба параграфа в новой версии расширены и включены в один и тот же Раздел 6: Управление ресурсами модели процесса управления качеством. Данный раздел описывает чрезвычайно широкий перечень ресурсов, включая трудовые (которые руководство должно выделить или наличие которых оно должно обеспечить соответствующее количество персонала с соответствующими навыками и компетенцией), инфраструктурные, относящиеся к условиям работы (например, влияющие на безопасность труда, эргономику, гигиену и т.д.), поставщиков и партнеров, а также финансовые ресурсы. Все эти компоненты учтены в принципах управления качеством (см. врезку Восемь принципов управления качеством ). Эти принципы подчеркивают важность ориентации на потребителя, роли руководства, вовлечения работников всех уровней, использования процессного подхода в менеджменте, системного подхода к управлению, постоянного улучшения, принятия решений на основе точных данных и их анализа, а также поддержания взаимовыгодных связей с поставщиками (аналогично связям с потребителями). Рис. 3. Система контроля окружающей среды, определенная в ISO 14001 Если организация уже сертифицирована на соответствие ISO 9000, надо ли начинать все сначала В новый стандарт может быть преобразован любой элемент предшествующего стандарта. Например, в рамках Раздела 7: Производство продукции и/или услуги можно воспользоваться разделами стандарта ISO 9001:1994 Идентификация продукции и оперативный контроль (Product Identification and Traceability), Управление процессом (Process Control), Приемка и испытания (Inspection and Tecting), Статус приемки и испытаний (Inspection and Test Status), Надзор над нестандартной продукцией (Control of Nonconforming Product), если это все, что вам нужно. Более того, поскольку новая версия требует письменного изложения всех процедур, изменение знакомой всем четырехуровневой пирамидальной структуры документооборота не является необходимым, хотя новый стандарт и допускает ее упрощение (например, можно объединить методическое руководство (Policy Manual) и процедуры 1-го уровня (Tier 1 Procedures)). С другой стороны, большую часть существующей документации, возможно, придется переделывать в соответствии с требованиями ISO 9001:2000. В некоторых случаях подобные переделки могут быть весьма существенными. Свидетельством масштабов изменений может послужить тот факт, что 12 элементов стандарта ISO 9001:1994 были сведены к уровню подклассов стандарта ISO 9001:2000. Кроме того, возможно, придется разрабатывать новые процедуры, отражающие новые требования и суть дела. Например, в ISO 9001:1994 нет ничего, что соответствовало бы статьям ISO 9001:2000 5.2 Customer Focus (Ориентация на потребителя), 5.4 Planning (Планирование), 5.5.4 Internal Communication (Внутренний документооборот), 6.2 Human Resources (Трудовые ресурсы), 7.2.1 Identification of customer requirements (Выявление требований потребителя), 7.2.3 Customer Communication (Взаимодействие с потребителем), 8.2.1 Customer Satisfaction (Удовлетворение потребителя), 8.5 Improvement (Улучшения) и т.д. Вместе с тем эти требования не есть нечто совершенно новое. Большая часть того, что включено в ISO 9001:2000, уже давно известно и, возможно, используется многими успешно работающими организациями. Руководители практически каждого предприятия, учреждения или организации понимают, что для успеха необходимо, чтобы в организации • имелся стратегический план развития бизнеса, • осуществлялся мониторинг потребностей потребителей, • прилагались все усилия для удовлетворения потребительских запросов; • использовалось множество разнообразных методов оценки эффективности внутренних процессов и степени в удовлетворении потребителей; • проводился постоянный поиск методов повышения качества работы, продукции и услуг. Во многих хорошо организованных компаниях уже сейчас должны внедряться бизнес-процессы, направленные на достижение хотя бы части указанных целей (соответствующих требованиям ISO 9001:2000). После формализации и упорядочения в соответствии со стандартом ISO 9001:2000 эти бизнес-процессы станут процедурами в рамках стандартной системы управления предприятием или качеством. ISO 9001:2000: кому он поможет, а кого потревожит? Новый стандарт принесёт пользу не только тем, кому был полезен старый стандарт ISO 9001, но гораздо большему числу организаций. Благодаря таким требованиям, как постоянное улучшение качества и удовлетворение потребителей, новый стандарт становится намного более эффективной платформой. С его помощью компании смогут повысить и качество своей работы, и конкурентоспособность, отчего выиграют и их клиенты. Поэтому ISO 9001:2000 приобретёт среди потребителей гораздо больший вес, чем обладал его предшественник. Во многих организациях система управления качеством и система управления бизнесом не связаны друг с другом. Стандарт ISO 9001:2000 дает возможность их объединения. Подобное объединение позволит свести структуру организации до единой модели, в которой цели качества и хозяйствования достигаются совместно. Данный подход гораздо более продуктивен и эффективен и более приближен к модели Business Excellence, разработанной в Baldrige Awards. Несмотря на то, что серия стандартов ISO 9000 разрабатывалась для производственных предприятий, в течение многих лет его также использовали компании, ориентированные на процессы и услуги. Правда, во многих случаях его применимость вызывала большие сомнения, а результат достигался лишь на некоторое время. Так что во многих отраслях ISO 9000 особого распространения не нашел. Сертификацию проходили в основном производственные предприятия, особенно те, которые специализировались на выпуске штучной продукции. Благодаря тому, что новая версия целенаправленно разрабатывалась с более широкой точки зрения, она с равным успехом может применяться как на производственном предприятии, так и на химическом заводе, в организациях медицинского профиля и даже в школе. Подобный подход должен привлечь к стандарту внимание со стороны совершенно новых отраслей, и поэтому число выданных сертификатов соответствия ISO 9001:2000 должно продолжать расти. Относительным недостатком введения нового стандарта можно назвать то, что через некоторое время уже сертифицированные организации вынуждены вновь тратить время и деньги на адаптацию своих систем качества к его новым требованиям. Одним фирмам это будет сделать труднее, другим легче. Например, успешно работающие компании, внедрившие у себя методы стратегического планирования и измерения степени удовлетворенности потребителя, будут иметь в начале очевидное преимущество. Те предприятия, которые пользуются ISO 9000 как средством совершенствования своих хозяйственных процессов, тоже будут иметь преимущество перед остальными, поскольку ISO 9001:2000 продвинет их еще дальше по пути, на который они уже вступили. Компаниям, внедрившим ISO 9000 вынужденно, только для того, чтобы получить некоторое рыночное преимущество или признание своих потребителей, стандарт ISO 9001:2000 не позволит успокоиться. Им волей-неволей придется вновь вложить силы и деньги в требуемую стандартом сертификацию, но и награда за это прежняя значительные конкурентные преимущества как самих компаний, так и их клиентов. Как же будет выглядеть процесс перехода на новый стандарт для компаний, уже имеющих сертификат соответствия ISO 9001, ISO 9002 и ISO 9003? Процесс перехода практически одинаков, независимо от того, имеет ли компания сертификат соответствия ISO 9001, ISO 9002 или ISO 9003. В стандарте ISO 9001:2000 есть положение (1.2 Permissible Exclusions Разрешенные исключения), позволяющее исключать или модифицировать необходимые требования для перевода сертификата соответствия стандартам ISO 9002 и ISO 9003 в сертификат соответствия ISO 9001:2000. В результате ISO 9002 и ISO 9003 выходят из употребления. Для перехода на новый стандарт отводится не более трех лет со дня его публикации (15 декабря 2000 года). В этот период допускается применение систем управления качеством, соответствующих стандарту как версии 1994, так и версии 2000. Таким образом, если все пойдет нормально, процесс перехода на новый стандарт должен завершиться к началу 2004 года. Если организация уже находится в процессе сертификации на соответствие устаревшему стандарту ISO 9000, она может его продолжить. Однако большинству компаний можно посоветовать скорректировать свои цели и начать процесс сертификации на соответствие новому стандарту. Как внедрять новыйстандарт В целом, процесс перехода на новую версию стандарта аналогичен внедрению предыдущей его версии, за исключением одного очень важного момента: в соответствии с ISO 9001:1994 организация могла не включать в сертификацию по качеству некоторые направления своей деятельности (например, 4.4 design control контроль на этапе проектирования) и, тем не менее, подавать заявки на сертификацию соответствия ISO 9002; согласно же ISO 9001:2000, возможности такого исключения у предприятий больше нет. Другими словами, для всех видов своей деятельности, компания должна сертифицировать аналогичные части соответствующей ISO 9001 системы менеджмента качества. В типичных случаях в процессе перехода на новую версию стандарта необходимо выполнить следующие действия: 1. Основное внимание клиенту. Существование организации зависит от ее клиентов, и, следовательно, она должна иметь полное представление о нынешних и будущих потребностях своих клиентов, удовлетворять их и стремиться превосходить их ожидания. 2. Роль руководства. Единство цели и развития организации обеспечивают ее руководители. Они должны создавать и поддерживать такую внутреннюю обстановку, в которой сотрудники организации оказываются полностью вовлеченными в процесс достижения целей организации. 3. Привлечение всех сотрудников организации. Основа организации ее сотрудники на всех уровнях, полное вовлечение которых в хозяйственные процессы обеспечивает максимальное использование их возможностей на благо организации. 4. Процессный подход. Ожидаемый результат достигается более эффективным способом, если взаимосвязанные виды деятельности и ресурсы рассматриваются как единый процесс. 5. Системный подход к управлению. Идентификация, выделение и управление системой взаимосвязанных процессов в зависимости от поставленной цели существенно повышает эффективность и рентабельность организации. 6. Постоянное улучшение. Постоянное улучшение должно быть одной из неизменных целей организации. 7. Принятие решений, основанное на фактах. Постоянный анализ реальной информации является основной эффективности принимаемых решений. 8. Взаимовыгодные связи с поставщиками. Организация и ее поставщики взаимозависимы, поэтому связи, выгодные обеим сторонам, только способствуют повышению их эффективной способности создавать продукты, имеющие высокую потребительскую ценность. • Получить экземпляр нового стандарта и его изучить. Основным документом, поскольку он содержит все требования, является ISO 9001, но очень важен и документ ISO 9004. Стандарт ISO 9004 это и руководство по внедрению и конкретизация ISO 9001, содержание которого более абстрактно и слишком сжато. • Сформировать коллектив по внедрению или переходу на новый стандарт. По возможности, следует собрать тех же людей, что занимались сертификацией ранее. Основная ответственность за внедрение нового стандарта будет лежать именно на этом коллективе. • Проясните возможные варианты внедрения. При отсутствии достаточного для перехода на новый стандарт опыта необходимо рассмотреть вопрос обращения к сторонним консультационным и учебным организациям. • Проведите анализ несоответствия существующей системы управления качеством требованиям нового стандарта ISO 9000. Ценную помощь в этом может оказать приложение В стандарта ISO 9001, в котором приведены таблицы соответствия версий 1994 и 2000. Причём этот анализ не должен ограничиваться только системой управления качеством. Необходимо также учесть все элементы системы управления предприятием и прочие хозяйственные процессы, которые могут подпадать под действие ISO 9001:2000. В частности, если вы периодически проводите опрос своих клиентов с целью узнать их мнение о вашей продукции и услугах, то хотя бы основы обратной связи с потребителем, требуемой новым стандартом, у вас уже заложены. • Определите структуру документации. Простейший способ преобразования существующих документов это сортировка их в соответствии со структурой новой системы, без изменения существующих кодов документов и их структуры. При этом желательно иметь какой-либо указатель или таблицу, отражающую взаимосвязь обоих типов систем. В случае сжатых сроков такой подход проще, но впоследствии он может создавать определенные неудобства. Другой вариант изменение кодировки и структуры существующей документации в соответствии с требованиями новой системы. Эта работа требует больших усилий в начале, зато впоследствии она оказывается более эффективной. Определите необходимость переобучения персонала. Возможно, вам понадобятся рекомендации по разработке хозяйственных процедур в соответствии с моделью Планируй-Делай-Проверяй-Действуй , являющихся основой постоянного улучшения или создания служб работы с клиентами. Заключение Благодаря таким компонентам, как необходимость постоянного улучшения и ориентация на потребителя, стандарт ISO 9001:2000 стоит ближе к принципам TQM, чем его предшественник. В то же время в нем сохранена поддержка независимой оценки, регистрации и надзора, которые определили столь огромный успех ISO 9000. Новый стандарт это неизбежный эволюционный шаг, обеспечивающий значительные преимущества организациям, их клиентам и партнерам-поставщикам. Источник: Integrating & Optimizing the Enterprize part 12: ISO 9001:2000 What s this radical revision all about? Control Solutions, Feb 2001