

# **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА»**

## **ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА**

Для изучения дисциплины «Менеджмент качества в индустрии гостеприимства» необходимы знания по следующим дисциплинам учебного плана: «Введение в туризм», «Основы менеджмента», «Организация деятельности туристических предприятий».

Содержание дисциплины охватывает как теоретические аспекты менеджмента качества, так и прикладные стороны управления качеством в индустрии гостеприимства, среди которых статистические аспекты управления качеством, стандарты обслуживания, и призвано сформировать общее представление о качестве и системах управления качеством, содержании, особенностях деятельности в области качества в сфере туризма и гостеприимства.

### **Цели и задачи дисциплины «Менеджмент качества в индустрии гостеприимства»**

#### **Основные цели преподавания дисциплины:**

- усвоение студентами фундаментальных знаний о системах управления качеством, особенностях управления качеством в индустрии гостеприимства;
- повышение уровня интегративных и прикладных компетенций студентов с целью их применения в практике управления предприятиями индустрии туризма и гостеприимства.

#### **Задачи изучения дисциплины:**

- усвоение студентами общей методологии, методов и приемов управления качеством;
- усвоение экономических аспектов качества и его составляющих, а также статистических и иных прикладных методов обеспечения качества;
- усвоение классификация средств размещения и номерного фонда, стандартов обслуживания в индустрии размещения, питания и развлечения, основного технологического оборудования предприятий индустрии, архитектурно-строительных тенденции в индустрии гостеприимства;

– усвоение особенностей и видов обслуживания клиентов в гостиницах, ресторанах, тематических парков, парков активного отдыха, досуговых, шопинг-центров;

– формирование у студентов стойкой приверженности качеству как основополагающей концепции ведения бизнеса, стремлению к постоянному совершенствованию всех аспектов своей профессиональной и социальной деятельности.

## **СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Раздел I. КАЧЕСТВО: СУЩНОСТЬ, ЭВОЛЮЦИЯ**

#### **Тема 1.1. КАЧЕСТВО: СУЩНОСТЬ, ЭВОЛЮЦИЯ**

Сущность качества как философской, потребительской и управленческой концепции. Обзор стадий развития философии качества: фаза отбраковки, фаза управления качеством. Особенности механизмов обеспечения качества на начальных этапах развития ремесленного производства. Основные противоречия фазы отбраковки. Статистические методы как основа перехода к стадии управления качеством. Причины и факторы перехода к фазе менеджмента качества.

#### **Тема 1.2. СОВРЕМЕННЫЙ ЭТАП ЭВОЛЮЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА**

Современный этап эволюции менеджмента качества: менеджмент качества как преодоление противоречия эффективность – качество. Менеджмент качества как системная управленческая концепция. Кризис концепции стандартизованного качества. Фаза планирования качества, методы моделирования потребительских предпочтений. Социально-этические императивы систем менеджмента качества и потребительской удовлетворенности.

#### **Тема 1.3. КАЧЕСТВО И ПОТРЕБНОСТИ СОВРЕМЕННОГО ЧЕЛОВЕКА**

Современное представление о качестве товаров и услуг. Принцип наиболее полного удовлетворения потребностей, ожиданий и запросов потребителей. Система потребностей человека и их учет при разработке, формировании и продвижении товаров и услуг. Модели мотивации человека как основа разработки товарной и маркетинговой стратегии. Стоимость и

ценность с точки зрения производителя и потребителя. Особенности потребительского качества услуг сферы туризма и гостеприимства.

## Раздел II. СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ И СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

### Тема 2.1. ФИЛОСОФИЯ НЕПРЕРЫВНОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАК ОСНОВА СОВРЕМЕННЫХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Сущность философии непрерывного совершенствования Kaizen (Кайдзен). Распределение рабочих функций и иерархия вовлеченности персонала в Kaizen. Типологизация действий по улучшению: инновационные и постепенные изменения. Логика процесса совершенствования: Колесо Шухарта-Деминга. Процесс и результат – ориентированный менеджмент. Пять великих японских систем.

### Тема 2.2. БАЗОВЫЕ ПРИНЦИПЫ ЯПОНСКИХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Общая характеристика систем, реализуемых в японском менеджменте качества. Система пожизненного найма: преимущества и недостатки. Система обучения на рабочем месте как часть технологической системы организации. Система ротации – основа профессионального роста персонала, реализации процессного и системного подхода. Система достоинств и ее реализация при построении организационных структур, делегировании полномочий и формировании системы профессионального развития. Система вознаграждений: отличия западной и японской систем мотивации персонала.

### Тема 2.3. СИСТЕМЫ ВСЕОБЩЕГО УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ (TQM, CWQC, «6 СИГМ»)

Принципы всеобщего управления качеством. Кадровый менеджмент в контексте качества. Работа с данными как основа менеджмента качества. Качество и текущая прибыльность предприятия. Процессный подход в менеджменте. Решение производственных проблем в TQM: выбор объекта совершенствования, разработка диаграмм, составление контрольных листков, выработка мер по улучшению, статистическая верификация результатов. Общая характеристика TQM, CWQC, TPS, Kaizen. «6 сигм».

## Тема 2.4. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ TOYOTA (TPS)

Философские, методологические, исторические основы TPS. Стратегическая направленность управленческих решений. Производственный процесс в виде непрерывного потока и система «вытягивания». Обеспечение равномерности распределения работ и оптимального обслуживания. Походы и принципы к стандартизации в TPS. Методы коллегиального принятия решений. Непосредственная вовлеченность руководителей в решение производственных проблем и организационное совершенствование в TPS, принцип генти генбуцу.

Кадровый менеджмент в TPS, особенности подготовки высшего руководства компании, формирование команд. Формирование культуры организационного самообучения и самосовершенствования за счет самоанализа (хансей) и непрерывного совершенствования (Kaizen).

## Тема 2.5. СИСТЕМА СТАНДАРТОВ СЕРИИ ISO 9000:2000, 9001:2000 И ОСОБЕННОСТИ ИХ ПРИМЕНЕНИЯ В СФЕРЕ УСЛУГ

Содержание деятельности международной организации по стандартизации, ISO 9001 и ISO 9004 как согласованная пара взаимно дополняющих стандартов. Базовые принципы систем менеджмента качества по ISO 9000:2000. Особенности применения ISO 9001:2000 в сфере услуг, сущность механизма сертификации услуг. Специфика услуг: творческий характер, разнообразие требований, индивидуализация. Разработка политики и руководств по качеству в сфере услуг. Разработка сети subprocessов на предприятиях сферы услуг.

## Раздел III. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

### Тема 3.1. ИНСТРУМЕНТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ КАЧЕСТВА И АНАЛИЗА ПРОЦЕССА ПОСТОЯННОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Инструменты для управления и планирования качества и их использование для преобразования ожиданий потребителей в конкретные требования к продуктам и услугам организаций, характеристикам деятельности организаций. Развертывание (распределение) функций качества. Концептуальный инжиниринг. Семь инструментов управления и планирования качества: диаграмма связанности (сходства); диаграмма связей

(взаимосвязей), древовидная диаграмма (систематическая диаграмма); диаграмма процесса, осуществления программы; матричная диаграмма; стрелочная диаграмма; матрица приоритетов (анализ матричных данных).

### Тема 3.2. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Эффективность системы управления как степень достижения поставленных перед хозяйствующим субъектом целей. Минимизация затрат как мера эффективности. Методы расчетов критериев эффективности. Мера достижения системы целей организации: производственных, научно-технических, экономических, социальных. Дерево целей, отношение результата к затратам, эффективность использования основных средств, эффективность использования оборотных средств, эффективность использования трудовых ресурсов. Эффективность отдельных бизнес-процессов: маркетинг и продажи, финансы, продуктовый менеджмент, производство, транспорт и логистика, послепродажное обслуживание.

### Тема 3.3. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАЧЕСТВА

Система качества как инструмент непрерывного снижения себестоимости. Подходы к анализу структуры затрат на качество. Затраты на качество по Фейгенбауму, Джурану, Кросби, Демингу. Конкретные объекты снижения затрат: запасы, перепроизводство, потери времени, отбраковка, транспорт, простои, нерациональные движения. Системы материального стимулирования и затраты на качество. Бюджетирование как механизм управления качеством.

### Тема 3.4. ИНСТРУМЕНТАРИЙ ИЗМЕРЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ

Теоретические основы потребительской удовлетворенности. Процессуальные и результирующие факторы измерения потребительской удовлетворенности. Модели и методы, используемые при анализе качества сервиса и совершенствовании менеджмента организаций. Gap-модель. Модель SERVQUAL. Метод зоны толерантности. Метод тайного посетителя. Метод критических инцидентов.

### Тема 3.5. СТАТИСТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

Основные задачи статистического контроля качества. Определение контрольных пределов. Разновидности контрольных карт: краткие, краткие

для переменных, карты по альтернативному признаку, многопоточные групповые карты. Специализированные типы контрольных карт: карты с «негауссовским» распределением, карта T2 Хотеллинга, карта накопленных сумм, регрессионные. Операционные характеристики: контрольные карты, контрольные карты Парето, индексы пригодности процесса. Определение разладки процессов: критерии серий. Отладка производственных процессов: методы Тагучи: робастное планирование эксперимента.

## Раздел IV. ИНДУСТРИЯ ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

### Тема 4.1. ИСТОРИЯ И СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ МИРОВОЙ И ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

Прототипы гостиничных и ресторанных предприятий в эпоху Античности. Развитие средств размещения и предприятий питания в период Средних веков. Предприятия питания и их эволюция в эпоху Нового времени. История создания ресторанного меню. Эволюция отельного бизнеса в США.

Эволюция развития гостиниц на современной территории Беларуси. Постоялый двор и его разновидности. Гостиничное строительство в период между Первой и Второй мировыми войнами. Развитие гостиничного строительства в послевоенный период. Классификация белорусских гостиниц. Крупнейшие гостиницы Беларуси.

Современные тенденции развития индустрии гостеприимства. Международные гостиничные цепи, их специфика и преимущества. Международные объединения по управлению гостиницами. Малые гостиницы. Новейшие системы бронирования и резервирования. Современное состояние отечественного и зарубежного гостинично-ресторанного бизнеса.

### Тема 4.2. ТЕХНИЧЕСКОЕ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОСНАЩЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

Оборудование холлов. Характеристика и виды мебели для гостиниц. Электрооборудование в гостиницах. Освещение коридоров, лифтов, лестниц, номеров, прихожих, ванных комнат. Телекоммуникационные услуги в гостинице. Сигнализация. Радиофикация гостиниц. Устройства

противопожарной сигнализации. Лифтовое оборудование. Водопроводное оборудование. Санитарное оборудование. Система отопления. Вентиляция и создание искусственного климата. Мусоропровод. Холодильное оборудование: холодильные камеры (боксы), холодильные шкафы, морозильные камеры, холодильные торговые прилавки и витрины. Техника охлаждения. Кухонное оборудование (плиты, печи, варочные паровые котлы, микроволновые печи и др.).

#### Тема 4.3. ДИЗАЙН ПРЕДПРИЯТИЙ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

Пространственные и массивные формы гостиничных зданий. Тенденции в гостиничном строительстве: проектировка высотных гостиниц и гостиниц, имеющих небольшую этажность. Объёмно-пространственное решение современных гостиниц.

Построение архитектурно-художественной композиции интерьера гостиницы. Принцип меблировки. Порядок меблировки вестибюля и помещений общего пользования гостиниц. Способы размещения мебели в номерах. Правила декоративного оформления интерьера. Декоративно-прикладное искусство в интерьере. Декоративное растение в гостиничном интерьере.

Стили создания флористической композиции. Основные понятия: «цвет», «свет», «музыка». Характеристика различных цветовых гамм. Понятие гармонии. Законы освещения залов ресторанов. Виды освещения. Музыка как элемент формирования фирменного стиля предприятия питания.

#### Тема 4.4. КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

Кадровая служба гостиничного комплекса. Требования к менеджеру по персоналу. Формирование трудовых коллективов. Планирование персонала. Основные этапы подбора персонала для сферы гостеприимства. Особенности развития персонала в гостинично-ресторанном бизнесе. Качество трудовой жизни. Трудовой процесс гостиницы. Стандарты результатов работы. Распределение рабочих мест и гибкость рабочего времени для сотрудников гостинично-ресторанной сферы. Нормирование труда. Культура управленческого труда.

#### Тема 4.5. ВИДЫ СЕРВИСА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

Понятие сервиса. Классификация видов сервиса. Взаимосвязь различных видов сервиса с основной направленностью и специализацией работы предприятия питания. Наиболее распространенные виды сервиса, их преимущества и недостатки. Понятие и виды кейтеринга. Внутренний и внешний кейтеринг. Индивидуальный, или социальный кейтеринг. Организация кейтеринга, основные этапы подготовки процесса кейтеринга. Особенности кейтеринга в гостиничном комплексе, основные преимущества и необходимые условия.

#### Тема 4.6. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ ОБСЛУЖИВАНИЯ В ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННОМ КОМПЛЕКСЕ

Основные положения по технической эксплуатации помещений, строительных конструкций и инженерного оборудования гостиниц. Основные положения по содержанию территорий, технике безопасности, охране труда, пожарной безопасности при эксплуатации гостиниц. Компоненты уборки в гостиницах. Уборочные работы в вестибюлях. Виды уборочных работ в номерах и их последовательность. Генеральная уборка номеров. Уход за паркетными полами. Уборка санузлов. Уборочные работы в холлах и гостиных, комнатах горничных. Уборочные материалы, механизмы, инвентарь.

Элементы подготовки к обслуживанию посетителей ресторанов: уборка помещения, расстановка мебели, получение и подготовка к использованию столового белья, посуды, приборов, предварительная сервировка стола. Компоненты уборки помещения. Правила сервировки стола. Работа официантов.

#### Тема 4.7. УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

Понятие основных показателей деятельности предприятий гостинично-ресторанной сферы. Коэффициент заполняемости номеров гостиницы. Коэффициент фактического заполнения. Понятие рентабельности. Рентабельность гостиничного и ресторанного хозяйства, ее роль и значение. Анализ прибыли и рентабельности. Анализ затрат предприятия индустрии гостеприимства и пути их снижения.

## Раздел V. КРИТЕРИИ И СТАНДАРТЫ КАЧЕСТВА В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

### Тема 5.1. КРИТЕРИИ КАЧЕСТВА И СТАНДАРТЫ В КОМПЛЕКСЕ ТУРИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ

Критерии значимости туристических услуг для потребителей. Критические (или двойственные) факторы, гигиенические, усиливающие факторы, нейтральные факторы. Факторы: «оперативность», «эмпатия», «точность» и др. Качество информационных, транспортных услуг, услуг питания и размещения, качество анимационного обслуживания. Факторы, определяющие качество комплекса туристических услуг.

### Тема 5.2. СТАНДАРТИЗАЦИЯ И СЕРТИФИКАЦИЯ В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

Стандартизация и сертификация как гарантия качества туристских услуг. Цели и задачи сертификации. Правила сертификации туристских и гостиничных услуг. Государственный стандарт «Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования». Классическая структура стандартов сервиса в индустрии гостеприимства: бронирование номера, парковка у гостиницы, рецепция, вселение в номер, комплектация/чистота номера, услуги горничной, сервис в ресторане, внешний вид сотрудников. Разновидности стандартов: технические и операционные, стандарты персонального обслуживания. Операционные стандарты (чистота, опрятность, комплектация номеров, освещение, внешний и внутренний дизайн, функционирование оборудования). Качество персонального взаимодействия сотрудников гостиницы с гостем как важнейший фактор создания потребительского качества. Разработка, внедрение и контроль соблюдения стандартов в индустрии гостеприимства.

### Тема 5.3. МЕНЕДЖМЕНТ И СПЕЦИФИКА УСЛУГ

Разновидности услуг по критериям материальность / нематериальность. Особенности управления и специфика услуг: модель Лэшли, Шменера. Индивидуализированные и стандартизированные услуги. Массово индивидуализированные услуги. Массово производимые услуги. Массовые услуги. Рекрутинг, формирование корпоративной культуры, компетентностный контроль как факторы повышения качества услуг. Степень присутствия в имидже сервисной компании ожиданий от работы персонала – насколько бренд ассоциируется с сотрудниками данной

компании. Степень предсказуемости услуг, объем производства услуг, количество контактов персонала с клиентурой, степень сложности задач, уровень свободы персонала, контактирующего с клиентурой, степень контроля действий персонала со стороны руководства, степень автономии, стиль построения приверженности персонала ценностям и целям компании, господствующая культура организации.

## ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

1. Качество: сущность, эволюция.
2. Сущность понятия качество, стадии развития философии качества.
3. Современный этап эволюции менеджмента качества.
4. Качество и потребности современного человека.
5. Философия непрерывного совершенствования как основа современных систем менеджмента качества.
6. Базовые принципы японских систем менеджмента качества.
7. Философия Kaizen как основа современных систем менеджмента качества.
8. Системы всеобщего управления качеством (TQM, CWQC, «6 сигм»).
9. Общая характеристика производственной системы Toyota (TPS).
10. Принципы производственной системы Toyota.
11. Система стандартов серии ISO 9000:2000, 9001:2000 и особенности их применения в сфере услуг.
12. Инструменты планирования качества и анализа процесса постоянного совершенствования.
13. Методы оценки эффективности систем менеджмента качества.
14. Экономические аспекты качества.
15. Инструментарий измерения потребительской удовлетворенности.
16. Статистические основы управления качеством.
17. Истории и современные тенденции развития мировой и отечественной индустрии гостеприимства.
18. Техническое и технологическое оснащение предприятий индустрии гостеприимства.
19. Дизайн предприятий индустрии гостеприимства.
20. Кадровый менеджмент на предприятиях индустрии гостеприимства.
21. Виды сервиса на предприятиях индустрии гостеприимства.
22. Управление процессами обслуживания в гостинично-ресторанном комплексе.
23. Управление затратами на предприятиях индустрии гостеприимства.
24. Критерии качества и стандарты в комплексе туристических услуг.
25. Стандарты качества в индустрии гостеприимства.
26. Менеджмент и специфика услуг
27. Разработка и внедрение стандартов качества в комплексе туристических услуг.
28. Модели менеджмента в контексте специфики услуг.

