

## **ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОВ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА НА ЭТАПЕ РАЗРАБОТКИ И ПРОЕКТИРОВАНИЯ УСЛУГИ**

**Ватолкина Наталья Шамилевна,**

доцент кафедры управления качеством, e-mail: ocoletta@yandex.ru

Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарева, г. Саранск

*В статье рассматриваются понятие и наиболее распространенная классификация методов менеджмента качества, а также возможность их применения в организациях сферы услуг с учетом специфических особенностей услуг как объекта управления. Автором предлагается классифицировать методы менеджмента качества в соответствии с тем этапом жизненного цикла услуги, на котором данный метод применяется. Особое внимание в статье уделено систематизации и исследованию методов менеджмента качества, которые применяются на этапе разработки и проектирования услуг.*

Ключевые слова: услуга, менеджмент качества, метод, разработка и проектирование

Национальная философская энциклопедия указывает, что метод – в широком смысле сознательный способ достижения какого-либо результата, осуществления определенной деятельности, решения некоторых задач. Метод предполагает известную последовательность действий на основе четко осознаваемого артикулируемого и контролируемого идеального плана в самых различных видах познавательной и практической деятельности в обществе и культуре. Степень этой осознанности и контроля идеального плана деятельности может быть различной, но так или иначе осуществление деятельности на основе того или иного метода в принципе предполагает сознательное соотнесение способов действия субъектов данной деятельности с реальной ситуацией, оценку их эффективности, критический анализ и выбор различных альтернатив действия и пр. Таким образом, разработка и применение метода связаны с рационализацией деятельности, с рефлексией над ее предпосылками. Тем самым идея метода противостоит различным формам нерефлексивного поведения.

Методы могут очень сильно варьироваться в зависимости от типов деятельности, в которых они применяются, и от сферы их применения. Следует выделять частные методы исследования и деятельности в конкретных областях (иногда их называют методиками) и методы, находящие свое применение в различных областях науки и практики (статистический метод, метод моделирования). Среди методов научно-познавательной деятельности можно различать методы исследования в отдельных дисциплинах, междисциплинарные методы (напр., системно-структурный метод),

общенаучные методы (наблюдение, эксперимент, метод идеализации, метод гипотезы и т. д.) [4].

Методы управления качеством представляют собой способы и приемы осуществления управленческой деятельности и воздействия на управляемые объекты для достижения поставленных целей в области качества [3]. Их объектами наряду с информацией являются персонал, подразделения, предприятия (т.е. социальные системы), оборудование, продукция, услуги и другие элементы производственного процесса и организации [6].

С помощью методов управления качеством реализуются его функции.

Все методы управления качеством тесно взаимосвязаны и используются менеджментом для обеспечения оптимальных результатов при достижении целей организации. Единство методов управления качеством предопределяется общностью используемых для этого методологических подходов.

Методическая база управления качеством формировалась и развивалась адекватно историческому развитию экономики, производственных систем, общественных ценностей. Методы современного менеджмента качества по признаку использования их в отраслях знаний классифицируют на общенаучные и специфические (частные).

Класс общенаучных методов представлен методическим инструментарием, который применяется не только в науке управления, но и в других областях знаний. К общенаучным методам относятся исторический, системный и комплексный подходы, моделирование, экспериментирование, использование алгоритмов математического аппарата, статистические, социологические, политологические и другие области исследований.

Специфические (частные) методы, применяемые в менеджменте качества, характеризуются большим разнообразием, что объясняется множественностью достигаемых с их помощью целей и различием объектов управления.

Теория управления качеством возникла и долгое время развивалась на основе контроля. Поэтому наиболее известными методами управления качеством являются разработанные в Японии «Семь «простых» инструментов контроля качества», позволяющие обрабатывать результаты контрольных операций. В дальнейшем в рамках теории управления качеством были разработаны и широко применяются методы обработки и анализа числовых и логических данных, выработки управленческих решений, такие как «Семь новых инструментов управления качеством», «Развертывание функции качества (QFD)», «Анализ видов и последствий отказов (FMEA)», бенчмаркинг, различные методы организации мыслительного процесса и др. [6]. В то же время менеджмент качества заимствовал немало методов из общего менеджмента, маркетинга, управления персоналом, стандартизации и метрологии и других научных дисциплин.

Широкое разнообразие частных методов и необходимость выбора наиболее приемлемых для достижения конкретных целей требуют их классификации в зависимости от разных признаков. Поэтому, в целях систематизации информации о существующих методах управления качеством различными исследователями предложено немало их классификаций.

Наиболее распространенным подходом является классификация методов менеджмента качества по характеру воздействия на объект управления. Например, В. В. Ефимов разделяет методы управления качеством на экономические, организационно-распорядительные, социально-психологические и научно-технические. В последней группе объединены методы работы с оборудованием, информацией, комплексные и исследовательские методы [1]. Такой же подход к классификации предлагает и В. М. Мишин, разделяя методы управления качеством на организационно-распорядительные (административные), инженерно-технологические, экономические и социально-психологические методы [3]. Однако он также предлагает дополнить данную классификацию экспертными методами, которые не удалось отнести ни к одной из упомянутых групп методов.

Существует и более широкий взгляд на классификацию методов менеджмента качества. В. В. Окрепилов выделяет три группы методов работы по качеству: методы обеспечения качества, методы стимулирования качества и методы контроля результатов работы по качеству, а также предлагает классификацию приемов и средств всеобщего управления качеством по четырем сферам (объектам) управления: «Качество», «Процесс», «Персонал», «Ресурсы» [2]. В этой модели на одном уровне находятся отдельные методы, системы и теории.

Зарубежные авторы также включают в число методов менеджмента качества системы и методологии, которые в практическом плане представляют собой комплексы методов и приемов, объединенных общей концепцией. Нельзя исключать из рассмотрения теоретические основы, влияющие на выбор и форму применения тех или иных методов или предлагающие универсальные приемы деятельности.

Хотя услуги являются одним из ключевых объектов управления качеством, в настоящее время отсутствует систематизация методов управления качеством услуг, а также и критерии, позволяющие нам отнести тот или иной метод именно к методам управления качеством услуг. С одной стороны, большинство авторов солидарны в том, что все методы менеджмента качества, принятые в промышленности, в полной мере могут применяться в сфере услуг.

Вместе с тем, существуют также и специфичные только для сферы услуг методы управления качеством, в том числе и отраслевые методы управления качеством. На наш взгляд, их целесообразно классифицировать в соответствии с тем этапом жизненного цикла услуги, на котором данный метод применяется, а также в соответствии с функциями управления качеством, которую позволяет данный метод реализовать.

При рассмотрении методов управления качеством услуг необходимо иметь в виду те их особенности, которые оказывают влияние на специфику и выбор методов управления качеством услуг. *Неосвязаемость и непостоянство качества* услуг ограничивает возможность применения объективных измерительных и статистических методов для оценки качества результата и процесса обслуживания, а также для верификации проекта на стадии планирования услуги. Это обстоятельство также требует выявления мнения

потребителей практически во всех случаях осуществления оценки качества. *Одновременность процессов оказания и потребления услуги* требует, во-первых, учета роли потребителя в ходе проектирования, моделирования и анализа процесса обслуживания; во-вторых, управления поведением потребителя, как фактором, оказывающим влияние на характеристики процесса обслуживания и его результата. Кроме того, *неосвязаемость* и *несохраняемость* услуг, вовлечение потребителя в процесс оказания услуги приводит к тому, что все дефекты процесса оказываются внешними отказами. Это снижает возможность сортировки услуги по степени годности, требует исправления дефектов и удовлетворения претензий потребителей во всех случаях возникновения недостатков процесса обслуживания и его результатов.

Также следует учитывать изменяющиеся потребности клиентов для постоянной корректировки и обновления процесса обслуживания, что ведет к ограничению возможности создания четких стандартов и иных регламентирующих документов, превращает процесс проектирования и планирования услуги в деятельность по созданию ее концепции. Обычно услугу рассматривают не как одномерный продукт, хотя она всегда создаётся под какую либо одну определенную потребность клиента, а как совокупность определенных выгод или характеристик, которые в сумме своей удовлетворяют определенные требования. Причем при одинаковых потребностях приоритет, важность или состав таких выгод могут варьироваться с учетом разных категорий потребителей.

Данные особенности оказывают воздействие и на методы управления качеством услуг.

Первым этапом жизненного цикла услуги является ее разработка. Именно на данном этапе происходит планирование качества услуги.

Существуют следующие отличия разработки услуг от разработки товаров. Во-первых, результатом разработки услуги является концепция, а не комплект проектно-конструкторской документации. Во-вторых, разработка услуг лишь в редких случаях предполагает разработку стандартов, а отклонение от последних не во всех случаях означает возникновение брака. В-третьих, проект услуги не является жестким и однозначным и предполагает возможность его модификации в ходе оказания услуги. В-четвертых, в сфере услуг очень сложно обеспечить защиту прав интеллектуальной собственности на нововведения, так как большинство разработок не являются охраноспособными и легко поддаются копированию. В-пятых, тестирование нововведений в сфере услуг осуществляется с участием потребителей и поэтому их число ограничено, а все недоработки и провалы становятся достоянием общественности.

Так как теоретическое обоснование процессов разработки и проектирования услуг не имеет своей длительной истории, большинство моделей, предлагаемых для сферы услуг, – это модификация процессов, первоначально разработанных для товаров. За рамки такого подхода выходит модель, предложенная Е. Шуингом и М. Джонсоном (рис. 1) [7].

Каждый из указанных этапов вносит определенный вклад в достижение требуемого уровня качества услуг.

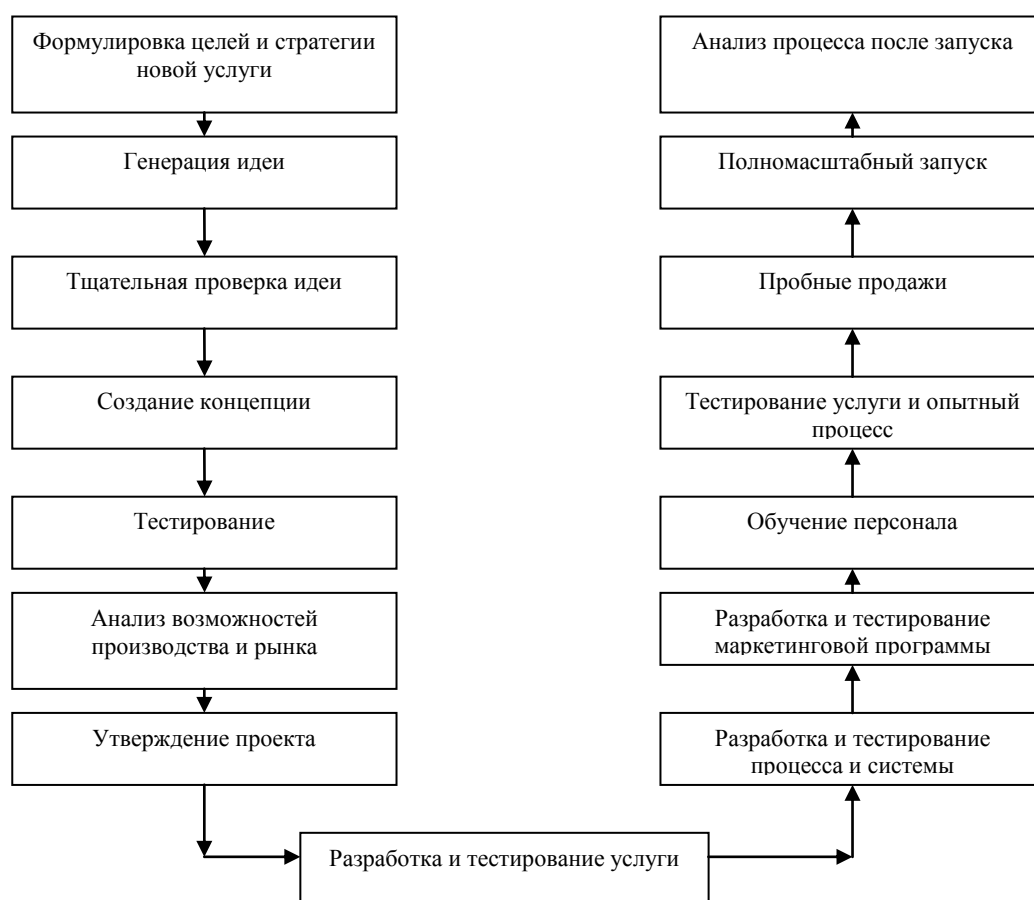


Рисунок 1 – Модель проектирования и разработки услуги

Если агрегировать данные этапы, то можно выделить четыре основные виды деятельности, которые необходимо выполнить в процессе разработки услуг:

1. Совместная разработка услуг, когда к процессу проектирования привлекают потребителей, контактный персонал и других заинтересованных лиц. Этого требует современное представление о потребителе, как о со-производителе ценности, и о потребительском опыте, как сущности услуги, которую приобретает потребитель. Степень участия третьих лиц в процессе разработки услуги может быть различной.

2. Визуализация, которая позволяет представить идею новой услуги, представить ее отдельные этапы и компоненты, результаты и впечатления от услуги, временные характеристики и способы взаимоотношения людей в процессе предоставления услуги.

3. Тестирование и создание прототипа услуги с участием потребителей, контактного персонала, других заинтересованных сторон для проверки идей и решений до того, как они будут реализованы.

4. Внедрение. На этом этапе происходит трансформация проекта в реальную услугу, которая должна быть подробно определена, документирована и представлена всем вовлеченным сотрудникам.

Необходимо отметить, что в литературе, периодических изданиях и электронных ресурсах по управлению в сфере услуг теоретического и практического характера рассматривается целый ряд общих и специфических методов, которые применяются в процессе разработки услуг с ориентацией на планирование качества и без таковой. В таблице 1 представлена попытка обобщения доступной нам информации о методах разработки услуг.

Мы предлагаем классифицировать методы разработки услуги в соответствии с этапом, на котором он применяется. Также, на наш взгляд, необходимо определить степень сложности задач, решаемых с помощью данного метода. В соответствии с данным признаком можно выделить простые методы, которые могут применяться только на одном этапе разработки услуги и позволяют решить одну простую задачу; интегрированные методы, которые могут применяться на разных этапах разработки услуги для решения разных задач; комплексные методы, которые охватывают несколько этапов разработки услуги и предполагают совместное решение нескольких задач.

Как видно из таблицы каждый этап разработки услуг можно реализовать с использованием целого ряда методов, большинство из которых являются простыми и специфичными именно для сферы услуг. Их систематизация позволила выявить следующие ключевые особенности методов разработки услуги: во-первых, они в значительной степени ориентированы на визуализацию всех составляющих разрабатываемой услуги – основной идеи и функций, процессов обслуживания и вспомогательных процессов, всех видов ресурсов, условий и атмосферы обслуживания, роли и поведения сервисных служащих и потребителей услуги, влияния на общество и рыночной реакции на услугу. Эта особенность направлена на снижение нематериальности разрабатываемой услуги, что позволяет более детально проработать ее проект, предусмотреть потенциальные точки провала, донести идею до всех вовлеченных сторон. Методы, направленные на визуализацию услуги, в значительной степени ориентированы также на вовлечение всех заинтересованных сторон, в первую очередь сотрудников организации, в процесс разработки услуги и обмена идей. Во-вторых, основным объектом проектирования и анализа в процессе разработки услуги являются точки взаимодействия сервисных служащих и потребителей. Вспомогательные процессы, ресурсы, потоки информации, действия служащих, точки провала и т.д. проектируются в разрезе точек взаимодействия, что обусловлено интерактивным характером услуг. В-третьих, в большинстве случаев в ходе разработки услуга рассматривается как процесс, а не как набор выгод, предлагаемых клиенту. Это позволяет утверждать, что применение таких методов в процессе разработки услуги позволяет реализовать принцип процессного подхода. В-четвертых, большинство методов разработки услуги реализуют принцип ориентации на потребителя, так как позволяют рассматривать проект услуги именно с его точки зрения.

Таблица 1 – Классификация методов менеджмента качества, применяемых на этапе разработки и проектирования услуг

№ п/п	Метод разработки услуги	Сущность метода	Способность реализовать функции и принципы управления качеством	Комплексность
1	2	3	4	5
<b>Этап 1. Совместная разработка услуг</b>				
1.1	Профиль потребителя	Создание вымышленных персонажей с характерными чертами целевых потребителей, для удовлетворения которых разрабатывается услуга	Реализуется принцип ориентации на потребителя и вовлечения персонала	Интегрированный, применяется также на втором и третьем этапах
1.2	Рассказ истории	Рассказчик пересказывает идею услуги в виде простой истории, которую могут дополнить другие разработчики. Служит основой для первых рисунков и чертежей.	Реализуется принцип вовлечения персонала	Простой
1.3	Доска историй	Представляет собой серию рисунков, расположенных в определенной последовательности. Иллюстрирует все точки взаимодействия потребителя и сервисной организации.	Реализуется принцип ориентации на потребителя, вовлечения персонала и процессного подхода	Интегрированный, применяется также на втором, третьем и четвертом этапах
1.4	Карта сознания	Вокруг идеи новой услуги выстраивается система ассоциаций, позволяющих визуализировать эту идею	Реализуется принцип вовлечения персонала	Простой
1.5	Матрица мотиваций	Описывает и позволяет установить взаимосвязь точек зрения на услугу всех заинтересованных сторон	Реализуется принцип ориентации на потребителя	Простой
1.6	Диаграмма сродства	Позволяет систематизировать большие объемы данных, идей, мнений путем установления их взаимосвязей. Разновидность контент-анализа.	Реализуется принцип принятия решений на основе фактов	Простой
1.7	Первый прототип	Создание материального прототипа услуги с использованием любых подручных средств. Позволяет объяснить идею всем участникам группы.	Реализуется принцип вовлечения персонала	Простой
1.8	Карта на выдачу	Каждая карточка содержит простую картинку или описание, которые должны послужить основой для появления новых идей или точек зрения относительно новой услуги или ее элементов	Реализуется принцип вовлечения персонала	Простой

1	2	3	4	5
1.9	Совместные эскизы	Все участники группы вместе делают эскизы, позволяющие описать идею услуги.	Реализуется принцип вовлечения персонала	Простой
1.10	Ролевая игра	Участники группы разыгрывают сценки, представляя различные этапы будущей услуги с участием вымышленных потребителей.	Реализуется принцип ориентации на потребителя и вовлечения персонала	Простой
1.11	Дизайн-игры	Участники выполняют различные игровые задания (например, строительство башни из одноразовых стаканов) для установления тесной взаимосвязи в команде и раскрытия творческих способностей и идей.	Реализуется принцип вовлечения персонала	Простой
1.12	Развертывание функции качества	Инструмент, позволяющий пожелания потребителей в конкретные спецификации услуги с учетом услуг-конкурентов и степени приоритетности пожеланий.	Реализуется принцип ориентации на потребителя и принятия решений, основанных на фактах	Простой
1.13	ТРИЗ	Представляет собой набор методов, объединенных общей теорией. ТРИЗ помогает в организации мышления изобретателя при поиске идеи изобретения, и делает этот поиск более целенаправленным, продуктивным, способствует нахождению идеи более высокого изобретательского уровня.	Реализуется принцип системного подхода и вовлечения персонала	Комплексный
<b>Этап 2. Визуализация</b>				
2.1	Уникальная картина	В одной картинке должны быть отображены все ключевые свойства будущей услуги	Реализуется принцип вовлечения персонала	Простой
2.2	Матрица точек взаимодействия	В матрице устанавливается взаимосвязь точек взаимодействия потребителя и сервисной системы с теми действиями, которые необходимо выполнить для их реализации. Также строятся возможные последовательности получения услуги потребителями.	Реализуется принцип ориентации на потребителя и процессного подхода	Интегрированный
2.3	Воплощение в жизнь	Реальное создание различных точек взаимодействия для формирования атмосферы и условий получения услуги.	Реализуется принцип ориентации на потребителя	Простой
2.4	Персоны	Основан на профиле потребителей. Однако вымышленные персонажи приобретают черты	Реализуется принцип ориентации на потребителя	Интегрированный. Применяется



Продолжение табл. 1

1	2	3	4	5
		реальных потребительских групп, информация о которых собирается путем наблюдений.		также на третьем этапе.
2.5	Карта предложений	Создается в виде рисунков, описаний или таблиц, с помощью которых формируется полный набор форм и способов предложения услуги потребителям.	Реализуется принцип ориентации на потребителя	Интегрированный. Применяется также на четвертом этапе
2.6	Таблица взаимодействий	Является версией метода диаграммного проектирования, дополненной изображениями всех этапов получения услуги. Дает полное представление об операциях, ресурсах и компетенциях, которые необходимы для оказания услуги.	Реализуется принцип ориентации на потребителя, принятия решений, основанных на фактах и процессного подхода	Интегрированный
2.7	Карта участников	Позволяет установить взаимоотношения всех участников оказания услуги. Строится с определенной точки зрения (потребителя, сервисного служащего и т.д.)	Реализуется принцип ориентации на потребителя и вовлечения персонала	Простой
2.8	Презентация	Разработчики должны представить полную информацию о будущей услуге так, как будто она уже существует. Не предполагает отвлеченных данных и идей.		Простой
2.9	Рекламный постер	Создается рекламный постер для будущей услуги для того, чтобы понять какие свойства услуги являются ключевыми и как ее будут воспринимать потребители	Реализуется принцип ориентации на потребителя	Простой
2.10	Системная карта	Разрабатывает график, описывающий персонал, потоки информации, материалов, финансов и энергии в сервисной системе	Реализуется принцип принятия решений, основанных на фактах и процессного подхода	Интегрированный, может также применяться на четвертом этапе
2.11	Опытный образец	Создание реальной модели отдельных точек взаимодействия с помощью материальных объектов и их тестирование с участием потребителей.	Реализуется принцип ориентации на потребителя	Интегрированный. Применяется также на третьем этапе.
2.12	Копия	Фотоколлаж, который отражает идею новой услуги. По мере проработки деталей копия становится все более		Интегрированный. Применяется на

Продолжение табл. 1

1	2	3	4	5
		реалистичной, приобретая черты настоящей услуги.		третьем этапе.
2.13	Доска настроений	Визуализация с помощью изображений той атмосферы, которая будет присутствовать при оказании услуги и которую трудно передать словами.	Реализуется принцип ориентации на потребителя и вовлечения персонала	Простой
2.14	Завтрашние заголовки	Дизайнеры пытаются представить, какие заголовки будут у статей в газетах, когда новая услуга будет предложена рынку. Это необходимо для того, чтобы понять, какое влияние услуга будет иметь на общество.	Реализуется принцип ориентации на потребителя	Простой
2.15	Карта пути потребителя	Основана на методе диаграммного проектирования и представляет собой таблицу, в которой отражены все точки взаимодействия потребителя с сервисной организацией. Однако основной акцент сделан на потоки информации и материальные свидетельства, которые получает клиент.	Реализуется принцип ориентации на потребителя и процессного подхода	Простой
2.15	Контекстная панорама	Визуализация первых идей при создании услуги через наброски и простые слова-ассоциации, которые позволяют направлять процесс создания творческих путей реализации идей.	Реализуется принцип вовлечения персонала	Простой
<b>Этап 3. Тестирование и создание прототипа.</b>				
3.1	Метод диаграммного проектирования (чертеж)	Отражает сущность и характеристики процесса предоставления услуги в деталях, достаточных для его реализации. Документируются все точки взаимодействия и процессы в подсобном пространстве.	Реализуется принцип ориентации на потребителя, вовлечения персонала, принятия решений, основанных на фактах и процессного подхода	Интегрированный. Применяется также на четвертом этапе.
3.2	Прототип услуги	Тестирование услуги путем опытного оказания услуги потребителю с учетом места, времени и условий ее предоставления. Заключается в наблюдении за потребителем.	Реализуется принцип ориентации на потребителя и принятия решений, основанных на фактах	Интегрированный. Применяется также на четвертом этапе
3.3	Волшебник изумрудного города	Тестирование услуги путем опытного оказания услуги потребителю с учетом места, времени и условий ее предоставления. Заключается в скрытом	Реализуется принцип ориентации на потребителя и принятия решений,	Простой

1	2	3	4	5
		наблюдении за потребителем.	основанных на фактах	
3.4	Эвристическая оценка	Экспертная оценка полезности и готовности услуги к использованию проводится по заранее определенным критериям.	Реализуется принцип принятия решений, основанных на фактах	Простой
3.5	Мысленный контроль	Эксперты рассматривают все этапы приобретения услуги с точки зрения определенных групп потребителей.	Реализуется принцип ориентации на потребителя, принятия решений, основанных на фактах и процессного подхода	Простой
3.6	Тестирование полезности	Потребителей просят выполнить ряд шагов получения услуги в обычных условиях и после этого опрашивают их о полезности услуги.	Реализуется принцип ориентации на потребителя и принятия решений, основанных на фактах	Простой
<b>Этап 4. Внедрение</b>				
4.1	Решетка анализа заданий	Сценарий оказания услуги записывается в виде заданий, которые необходимо выполнить для его реализации. Для каждого задания записываются вспомогательные операции. Операции размечены цветами в зависимости от приоритетности. Определены также возможные факторы влияния.	Реализуется принцип вовлечения персонала, принятия решений, основанных на фактах и системного подхода	Простой
4.2	Метод сценария	Для каждой ситуации для оператора разрабатывается сценарий, в котором описаны его действия с советами и комментариями.	Реализуется принцип вовлечения персонала, принятия решений, основанных на фактах и системного подхода	Простой
4.3	Спецификация услуги	В результате разработки услуги создается единый документ, в котором указаны цели проекта, этапы оказания услуги и порядок ее оказания, в том числе с рисунками.	Реализуется принцип принятия решений, основанных на фактах	Простой
4.4	Трафарет	Содержат детальные инструкции для персонала, исключаящие какие-либо отклонения или индивидуальный подход к оказанию услуги	Реализуется принцип вовлечения персонала	Простой

В целом, можно утверждать, что большая часть методов разработки услуги направлена на обеспечение качества услуги и удовлетворение требований потребителя. Однако в наибольшей степени методами, ориентированными на управление качеством в процессе разработки услуги можно признать методы диаграммного проектирования и потребительского сценария, получившие в настоящее время широкое признание.

Метод диаграммного проектирования или сервисный план (англ. blue-printing), который был предложен американским практиком и консультантом по маркетингу услуг Линн Шостак (1984). Первоначально он применялся как метод контроля процессов обслуживания, так как позволял выявлять точки провалов и управлять ими. Со временем он был адаптирован для проектирования процесса обслуживания с учетом особенностей сервисной системы и организационной структуры. В сфере услуг удовлетворение требований потребителей в основном происходит в момент двухстороннего взаимодействия покупателя и продавца в процессе оказания услуги. Метод диаграммного проектирования основан на визуальном представлении всего процесса оказания услуги с точки зрения потребителя, а также всех последовательных задач, непосредственно связанных с этим процессом. Диаграмму разделяет «линия видимости». На «видимой» для потребителя части диаграммы размещаются этапы процесса обслуживания, а также материальные свидетельства, которые получает клиент. На «невидимой» части диаграммы анализируются задачи, выполняемые вне поля видимости потребителя, но необходимые для осуществления процесса обслуживания. Вторая часть диаграммы разделяет «линия взаимодействия», которая делит все задачи на те, которые выполняет контактный персонал и те, которые выполняет другие служащие, не взаимодействующие с потребителем. Процессы взаимосвязаны, поддаются контролю и изменяемы, а задачи взаимозаменяемы. Это позволяет определить и структурировать весь комплекс задач, которые необходимо решить для оказания услуги, а также построить сеть внутренних и внешних взаимодействий. Данный метод позволяет прояснить для сотрудников их роль в процессе оказания услуги, а также повысить их ориентацию на потребителя. Важным элементом диаграммы остается возможность определения внешних и внутренних точек провала, что позволяет разработать предупреждающие и корректирующие действия для каждой из них. Таким образом, данный метод позволяет реализовать функции планирования, обеспечения, контроля и улучшения качества. Также метод направлен на реализацию следующих принципов менеджмента качества: ориентация на потребителя, системный подход, процессный подход, постоянное улучшение [7].

Специфичным для сферы услуг является также такой метод управления качеством как метод потребительского сценария, который основан на теории сценариев и ролей. По определению С.Дж. Гроува и Р. Фиска, ролью называется набор определенных шаблонов поведения, которые усваиваются в процессе работы и общения и применяются индивидом при определенных социальных взаимодействиях для максимально эффективного достижения намеченных целей. В процессе обслуживания и клиент и исполнитель услуги

играют свою роль. Взаимное удовлетворение при этом зависит от согласованности действий обеих сторон, т.е. от того, насколько точно и четко они выполняют предписанные им роли во время сервисного контакта.

Сценарием называется последовательность действий, которые необходимо заучить и выполнять клиенту и сотрудникам компании в процессе обслуживания. Сценарии заучиваются в ходе выполнения должностных обязанностей, во время обучения и в процессе общения с другими людьми. Что касается клиента, то чем чаще он общается с компанией, тем лучше он знает сценарий. Сервисной организации надо быть готовой к тому, чтобы быстро обучить клиента, который впервые сталкивается с услугой, иначе его неадекватное поведение может стать причиной неудобства других клиентов. Любые отклонения от привычного хода событий могут вызвать негативную реакцию, как клиента, так и сотрудника фирмы, а обе стороны могут остаться неудовлетворенными. Если сервисная организация принимает решение изменить сценарий предоставления той или иной услуги, ей необходимо провести подготовительную работу, чтобы должным образом подготовить обслуживающий персонал, а клиентов в достаточной степени проинформировать о новом сценарии и о его преимуществах.

Некоторые сценарии предельно стандартизированы, благодаря чему сотрудник быстро, легко и эффективно выполняет свои функции. Это позволяет снизить непостоянство качества обслуживания. Проблема в данном случае заключается в том, что постоянное повторение однообразных операций может спровоцировать машинальное оказание услуги, что также ущемляет интересы клиента. Однако не все процессы обслуживания ведутся по четкому сценарию. Для таких профессий как парикмахер, врач, учитель и др., которые требуют предельно индивидуального подхода к каждому клиенту, сценарий не предусматривает стандартный набор действий, а предполагает различное поведение в зависимости от ситуации или специфики клиента.

В рамках данной теории применяется метод потребительского сценария, иногда называемого потребительским протоколом. Менеджер, кроме самостоятельного проектирования этапов и задач процесса обслуживания, может попросить самих потребителей выполнить эту задачу. Потребителей (индивидуально или в небольших группах) просят описать процесс обслуживания или составить «сценарий» процесса обслуживания, который документируется в форме протокола. Затем потребителей просят дать оценку процессу обслуживания и высказать рекомендации по его совершенствованию. Достоинство заключается в том, что в процессе составления такого протокола, можно выявить сильные и слабые аспекты существующего процесса обслуживания в организации, а также то, что технология метода достаточно проста и прагматична. На основе такого протокола возможна разработка нового сценария обслуживания или даже идеи новой услуги. При анализе сценария у фирмы появляются стратегические возможности воздействия на поведение потребителей и снижения затрат на процесс обслуживания. Другим достоинством данного метода является возможность анализа результативности и эффективности отдельных этапов и задач процесса обслуживания.

Недостатком метода потребительского сценария является то, что он способен отражать проблемы лишь видимой для потребителей части процесса обслуживания. Невидимая или вспомогательная часть процесса обслуживания является логическим продолжением или звеном видимой части. Здесь крайне важен анализ сильных и слабых сторон всего процесса обслуживания, включая его видимую и невидимую части. Заметим, что при применении этого метода невидимая часть процесса обслуживания остается вне зоны комментариев потребителей.

Наше исследование не претендует на приведение исчерпывающего перечня методов менеджмента качества, которые могут применяться на этапах разработки и проектирования услуг. Однако, на наш взгляд, приведенная систематизация наиболее известных и широко применяемых методов может стать основой для выбора необходимых подходов к обеспечению качества услуг всеми заинтересованными сторонами.

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

- 1.Ефимов, В. В. Средства и методы управления качеством [Текст] : учеб. пособие / В. В. Ефимова. – М. : КноРус, 2007. – 232 с.
- 2.Менеджмент качества: Учеб. для вузов. /В.В. Окрепилов. – СПб.: Наука, 2003. – 991 с.
- 3.Мишин В. М. Управление качеством. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2005. – 463 с.
- 4.Национальная философская энциклопедия, 2003 // <http://www.term.ru/dictionary/879/word/%CC%C5%D2%CE%C4>
- 5.Переверзев М. П., Шайденко Н. А., Басовский Л. Е. Менеджмент: Учебник для вузов. Рек.МО РФ. Под общ.ред.проф.М.П.Переверзева. – М. ИНФРА-М, 2002. – 288 с.
- 6.Томохова И.Н., Рыжова Н.А. Классификация средств и методов управления качеством // «Сервис plus». – 2008. – №4.
- 7.Управление и организация в сфере услуг/ К. Хаксевер, Б. Рендер, Р. Рассел, Р. Мердик. 2-е изд./пер. с англ. под ред. В.В. Кулибановой. – СПб: Питер, 2002. 752 с.

#### METHODS OF QUALITY MANAGEMENT AT THE STAGE OF DEVELOPMENT AND DESIGN OF SERVICES

**Vatolkina Natalia Shamilevna,**

associate professor of quality management chair, e-mail: ocoletta@yandex.ru  
Ogarev Mordovia State University, Saransk

*The article deals with the concept and the most common classification of quality management methods and their applicability to service organizations with regard to specific features of the services as a management object. The author proposed a classification of methods of quality management in accordance with the stage of services life cycle, where this method is applied. Particular attention is paid to systematic research of quality management methods that are applied at the stage of development and design of services.*

Key words: service, quality management, method, research and development