

**МДК.04.02. Контроль качества продукции и услуг общественного питания**

Вид занятия:	лекция (4 часа)
Тема занятия:	Качество и безопасность услуг общественного питания
Цели занятия:	
- дидактическая	- изучить понятие услуг, особенности и классификация услуг общественного питания; показатели качества и безопасности услуг общественного питания; методы и методики оценки качества услуг общественного питания; измерение удовлетворенности потребителей и оценка качества услуг общественного питания; особенности обеспечения качества услуг общественного питания. - привлекать студентов к самостоятельной, творческой деятельности.
- воспитательная	- воспитание высокой творческой активности и сознательного отношения к будущей профессиональной деятельности.

**Тема 1.7: «Качество и безопасность услуг общественного питания»**

3. Методы и методики оценки качества услуг общественного питания.
4. Измерение удовлетворенности потребителей и оценка качества услуг общественного питания.
5. Особенности обеспечения качества услуг общественного питания.

**Самостоятельная работа обучающихся**

Составить и выучить конспект занятия.

Ответить устно на вопросы для закрепления материала.

Начертить таблицу «Классификация методов контроля и оценки показателей качества услуг общественного питания»

Выполненную работу прислать на эл. почту:  
[larisalogvina@bk.ru](mailto:larisalogvina@bk.ru) или [https://vk.com/l\\_logvina](https://vk.com/l_logvina)

**Рекомендуемая литература:**

1. Цопкало Л.А. Контроль качества продукции и услуг в общественном питании: учеб. пособие / Л.А. Цопкало, Л.Н. Рождественская.- Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2012. - 230 с.
2. Курочкина, А. Ю. Управление качеством услуг : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Ю. Курочкина. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 172 с.

**3. Методы и методики оценки качества услуг общественного питания.**

**Оценить качество услуги гораздо сложнее, чем качество товаров.** Ведь потребитель не только воспринимает результат услуги, но и становится соучастником ее оказания. Оценка качества — это совокупность операций, выполняемых с целью определения соответствия конкретной продукции установленным требованиям. Требования устанавливаются в технических регламентах, стандартах, технических условиях, контрактах, технических заданиях на проектирование продукции.

С 1 января 2009 года введен в действие ГОСТ Р 50763-2007. Услуги общественного питания. Продукция общественного питания, реализуемая населению. Общие технические условия, где установлены общие технические требования к продукции общественного питания: требования к ее производству, реализации, правилам приемки, методам контроля, упаковке, маркировке, хранению и транспортировке.

ГОСТ Р 50764-2009. Услуги общественного питания. Общие требования введен с 1 января 2011 года. Настоящий стандарт устанавливает перечень услуг общественного питания, общие требования к услугам, методы оценки качества услуг, а также требования безопасности услуг общественного питания для потребителей.

Основной формой оценки является контроль. Любой контроль включает два элемента: получение информации о фактическом состоянии объекта (для продукции — о ее качественных и количественных характеристиках) и сопоставление полученной информации с установленными требованиями с целью определения соответствия, т. е. получение вторичной информации.

Контроль качества продукции — это контроль количественных и (или) качественных характеристик продукции. В процедуру контроля качества могут входить операции измерения, анализа, испытания.

При продаже услуг качество обслуживания является важнейшим критерием, по которому потребители оценивают компанию.

Качество обслуживания — это результат субъективного сравнения потребителем уровня обслуживания, которое он имеет, с тем уровнем, которого, по его мнению, он заслуживает. Качество сервиса глазами потребителя — это оценка процесса обслуживания с точки зрения способности организации выполнять те функции, которые ожидает от нее потребитель. Оценка качества предоставления услуг является важнейшим элементом системы управления качеством. Она не только позволяет проводить контроль качества обслуживания, предоставляет базу для анализа и принятия управленческих решений, но и обеспечивает обратную связь, необходимую для любой устойчивой и способной к развитию системы.

Между тем в области исследования проблем управления качеством в сфере услуг еще не решена задача разработки целостной, единой методологии оценки качества обслуживания, которая включала бы в себя все аспекты — начиная с оценки реакции потребителя с помощью анкетирования и кончая налаживанием системы статистического учета и анализа параметров оценки.

Так, в ГОСТ Р 50764-2009 для оценки и контроля качества услуг общественного питания предусмотрено использовать следующие основные методы:

- *экспертный* — опрос и анкетирование исполнителей в сфере услуг общественного питания, оценка результатов опроса (анкетирования);
- *социологический* - опрос или интервьюирование потребителей услуг общественного питания, оценка результатов опроса (интервьюирования).

Надо отметить, что это далеко не полный перечень существующих методов оценки качества услуг. Определению и оценке качественных параметров, в отличие от количественных, посвящен целый ряд научных исследований, которые тесно связаны с исследованиями в области процедур оценки удовлетворенности/неудовлетворенности потребителей. Понятие удовлетворенности потребителей рассматривается как более широкое, включающее в себя понятие качества самой услуги. Существуют и принципиально иные методы и методики, рассмотрим самые известные из них.

## 1. Концепция нейтральных зон

К методам оценки качества процесса обслуживания на предприятии общественного питания можно отнести концепцию нейтральных зон Бернарда, в соответствии с которой, если обслуживание оказывается в зоне приемлемого или ожидаемого, очень мало надежд на то, что удовлетворение будет получено. Только в том случае, когда качество и уровень обслуживания в

восприятия потребителя оказываются за пределами этой нейтральной зоны, он испытывает чувство удовлетворения или неудовлетворенности. Таким образом, чем более важны для потребителя те или иные элементы обслуживания, тем более узка нейтральная зона, тем в меньшей степени нейтральным будет оставаться потребитель в отношении предлагаемого обслуживания.

На основе этой идеи Е. Кедотт и Н. Терджен создали типологию эффективности элементов обслуживания. Этими учеными были выделены четыре группы элементов (факторов) обслуживания:

- критические;
- неудовлетворяющие или разочаровывающие;
- приносящие удовлетворение;
- нейтральные.

*Критические (или двойственные) факторы*: обладают свойствами гигиенических, и усиливающих факторов. Примером может послужить такой фактор, как «оперативность»: быстрое обслуживание официанта может вызвать восхищение, а медлительность - стать причиной неудовлетворенности.

Приносящие разочарование элементы, если они не выполнены правильно, в большинстве случаев вызывают отрицательную реакцию.

*Неудовлетворяющие (или гигиенические) факторы*: могут принимать значения, соответствующие двум критическим уровням — *адекватному* и *неадекватному*. Если эти факторы оцениваются потребителями как неадекватные, возникает неудовлетворенность услугой, однако любое превышение адекватного уровня практически не влияет на оценку. Для примера можно привести такой фактор, как «чистота вилок в ресторане»: присутствие грязного прибора вызовет неудовлетворенность, однако идеально вычищенная вилка вряд ли приведет к значительному повышению удовлетворенности.

*Удовлетворяющие (или усиливающие) факторы*: вызывают положительный эффект в восприятии при превышении адекватного уровня. Тем не менее недостаточная выраженность или низкие показатели фактора не влечут за собой снижение оценок качества услуги.

*Нейтральные факторы*: создают максимально нейтральную зону и не воздействуют на опыт; приносят удовлетворение: эти элементы могут вызвать благодарную реакцию, если ожидания предвосхищены, но никакой реакции не последует, если ожидания удовлетворены или не удовлетворены.

К важнейшим характеристикам услуги, обеспечивающим ее способность удовлетворять определенные потребности, относятся такие характеристики, как надежность, предупредительность, доверительность, доступность, коммуникативность, внимательное отношение.

Индивидуальность покупателей предполагает и индивидуальность услуг. Прежде всего заметное влияние на качество оказывает человеческий фактор. Состояние оказывающего услугу в момент ее производства может сильно повлиять на ее качество. Изменчивость и колебания в качестве услуги — главная причина недовольства, высказываемого потребителями.

Из сказанного можно сделать вывод, что специфика качества состоит из двух составляющих: *техническое качество* — требует постоянного обновления меню, изменений в оформлении зала; *функциональное качество* — предполагает постоянное совершенствование в системе обслуживания.

## 2. Методика выявления относительного качества

К понятию «качество услуги», которое позволяет всесторонне оценить деятельность предприятий сервиса, примыкает понятие «относительное качество», являющееся отправным в разработке общей стратегии качества, ориентированного на потребителя. Это позволяет предприятию провести прямое сравнение своего пакета услуг с услугами самых сильных конкурентов. Выявление относительного качества укрепляет надежность предприятия, помогает завоевать и удержать позиции на рынке.

Методика оценки относительного качества обслуживания разработана в том числе для фирм, занятых в сфере услуг и имеющих широкую филиальную сеть, и подразумевает наличие двух групп параметров: количественных и качественных. Количественные параметры оценки включают в себя показатели, определяемые на основе данных статистического учета объемов

услуг, оказываемых отдельными предприятиями.

Методика выявления относительного качества включает два этапа.

На первом этапе следует выделить важнейшие, с точки зрения потребителя, критерии, которые приводят к принятию решения о приобретении услуг, при этом цены не должны приниматься в расчет.

Важность выделенных критериев необходимо согласовать с мнением персонала, который непосредственно контактирует с потребителем и имеет большой опыт общения.

Второй этап — оценка критериев по 5... 10-балльной шкале и последующее сравнение с такой же оценкой идентичных критериев на важнейших предприятиях-конкурентах. Чем больше будет предприятий, тем точнее будут критерии относительного качества. В сфере услуг анализ потребителем соотношения качество—цена—результативность происходит постоянно. Это дает основание говорить о необходимости использования в управлении качеством услуг такого понятия, как «качество-цена».

Понятие «качество услуги» также можно рассматривать как комплекс, состоящий из следующих частей:

- качества потенциала (техническое);
- качества процесса (функциональное);
- качества культуры (социальное).

Номенклатура основных групп показателей качества услуг общественного питания по характеризуемым ими потребительским свойствам включает показатели:

- информативность;
- социальное назначение;
- качество (культуры) обслуживания;
- точность и своевременность исполнения;
- профессиональная подготовленность;
- соответствие целевому назначению;
- безопасность и экологичность.

Показатели качества услуг общественного питания должны соответствовать утвержденным нормам и отвечать следующим требованиям:

- обеспечивать безопасность услуг;
- способствовать соответствию качества услуг запросам потребителей;
- характеризовать все свойства услуги общественного питания, удовлетворяющие определенные потребности потребителей в соответствии с ее назначением;
- быть стабильными;
- способствовать систематическому повышению качества предоставляемых услуг;
- исключать взаимозаменяемость показателей при комплексной оценке уровня качества услуг общественного питания;
- учитывать современные достижения в сфере услуг общественного питания.

Достаточно широко для управления качеством оказываемых услуг может быть использована система оценок и мер - индикаторов качества услуг общественного питания, которые должны быть легко измеримы, стандартизованы, подходили бы для различных классов услуг и ситуаций и не требовали бы значительного труда в процессе оценивания услуг.

#### **Индикаторы качества услуг общественного питания**

Индикатор	Сущность оценки
Комплексность обслуживания	Характеризует степень удовлетворения потребности населения в организации потребления продуктов питания и организации отдыха

Качество продукции	Характеризует органолептическую и пищевую ценность продукции и ее ассортимент
Качество труда обслуживающего персонала	Характеризует время ожидания начала обслуживания потребителей, технику работы персонала, культуру его поведения, соблюдение санитарно-гигиенических норм и правил
Эксплуатационные качества торговых помещений	Характеризует соответствие торговых помещений функциональному их назначению, эстетическим и санитарно-гигиеническим требованиям, их оснащенность

В настоящей методике определяются качественные параметры оценки, которые сложнее формализуются, чем количественные, однако позволяют оценить не столько результаты предоставления услуги (как количественные параметры), сколько сам процесс ее оказания. Анализ качественных показателей предполагает создание системы их оценки и проведение внутреннего и внешнего бенчмаркинга. Процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования предприятий-конкурентов с целью улучшения собственной работы включает в себя два процесса: оценивание и сопоставление. При этом проведение внешнего бенчмаркинга по качественным показателям значительно проще, чем по количественным, что объясняется большей степенью прозрачности и возможности оценки компаний-конкурентов по качественным показателям, так как их характеристики поддаются оценке при обследовании конкурентов в результате опросов и «рейдов».

### 3. Методика оценки качества услуг СЕРВКАЧ (SERVQUAL)

Достаточно часто в литературе упоминается и используется методика оценки качества услуг SERVQUAL, которая была сформулирована на базе концепции сервисного качества, созданной в 1985 году А. Парасураманом, Л. Берри и В. Зейтамлем<sup>5</sup>. Она разработана на основе серии фокус-групп и глубинных интервью с менеджерами компаний, работающих в сфере услуг. За прошедшие два десятилетия SERVQUAL неоднократно подвергали критике и теоретики, и исследователи-практики, однако методика достаточно прочно укрепилась в практике исследований и оценки качества обслуживания в общественном питании (оценка услуг по организации потребления и обслуживания).

Авторы SERVQUAL стремились создать универсальную методику оценки качества обслуживания именно с точки зрения потребителей услуги. В результате была сформулирована концепция «ожидание минус восприятие» и был сделан вывод, что воспринимаемое качество обслуживания определяется расхождением между ожиданиями потребителя и реально воспринятым качеством. Когда ожидания превышают воспринимаемый уровень обслуживания, потребители ощущают неудовлетворенность и оценивают обслуживание как некачественное. Когда качество услуги превосходит ожидания, обслуживание воспринимается как очень хорошее, потребитель удовлетворен. При проведении исследований удовлетворенности необходимо решить две основные задачи.

1. *Выявление ожиданий потребителя в отношении услуги.* Необходимо понять, что потребитель рассчитывает получить при взаимодействии с компанией, предоставляющей определенную услугу. Оценка ожиданий потребителя — одно из «узких мест» методики. Часто участники исследования заявляют о достаточно высоком уровне ожиданий. Вполне понятно, что чем разнообразнее потребительский опыт, чем выше платежеспособность потребителя, тем выше его стандарты и ожидания. Но в некоторых случаях потребитель устанавливает «высокую планку»

только в момент опроса, а в действительности он не столь притязателен.

*Оценка воспринимаемого качества.* Потребителя просят оценить качество обслуживания в конкретной компании.

#### **4. Методика расчета индекса удовлетворенности потребителей (Customer Satisfaction Index - CSI)**

Широкое распространение получила методика расчета индекса удовлетворенности потребителей (Customer Satisfaction Index - CSI), разработанная специалистами Стокгольмской школы экономики. Этот индекс, рассчитываемый на основе личных интервью и используемый в качестве одного из параметров долгосрочного прогноза прибыльности и рыночной ценности предприятий, отраслей и экономики в целом, позволяет выявлять причины и факторы удовлетворенности потребителей и их лояльности.

В основе лежит составление анкеты, ее заполнение и обработка полученных данных. Но главным отличием предложенного метода оценки является источник получения информации: анкета заполняется не потребителями услуг (гостями), а специалистами службы качества (менеджерами по качеству) по результатам регулярных рейдов по предприятиям с последующей выработкой системы мероприятий по устранению выявленных проблем. Выбор принципиально иного источника информации связан с достаточно невысокой результативностью анкетирования потребителей вследствие низкой достоверности получаемых при этом данных, их искажения и невозврата анкет респондентами. Потребитель, как правило, не заинтересован в результатах исследований и, кроме того, достаточно неохотно раскрывает данные, позволяющие определить репрезентативность выборки. При этом при проведении анкетирования потребителей особую трудность вызывают неоднозначность некоторых вопросов (точки зрения посетителей), невозможность получить разъяснения по существу задаваемых вопросов и, главное, сложность оценки предлагаемых параметров по какой-либо шкале. Менеджер по качеству не только заинтересован в результатах проводимого исследования, но и лучше профессионально подготовлен в вопросах качества. Кроме того, данный подход позволяет снизить роль субъективного фактора, характерного для анкетирования потребителей услуг.

Сложность оценки качественных параметров во многом вызвана трудностями формализации, обобщения и анализа критериев оценки, а также определения методов их измерения. Основные недостатки существующих методик оценки качества зачастую обусловлены именно недостаточным вниманием разработчиков к разрешению названных проблем, что объясняется тем, что сам выбор существенных параметров, входящих в систему, во многом зависит от сферы оказания услуг. Так, в зависимости от сферы услуг выбранные критерии оценки могут различаться как по приоритетности, так и по набору входящих в них показателей.

Рассмотрим подробно каждую группу показателей и определим основные параметры их оценки, которые включаются в общую анкету.

**1. Пространственные показатели**, или «качество окружающей среды», оцениваются менеджером по качеству в процессе проведения регулярного мониторинга качества обслуживания. Параметры, включаемые в анкету, затем группируются и сводятся в общую балльную оценку пространственных показателей. К основным параметрам качества окружающей среды можно отнести следующие:

- внешнее оформление здания (заметность предприятия среди окружающих зданий, современный дизайн здания, чистота и ухоженность прилегающей к зданию территории);
- информационное оформление здания (наличие вывески, рекламных указателей, основной информации о предприятии);
- внутреннее оформление помещения (современный дизайн помещения, его цветовое оформление в соответствии с корпоративным стилем компании, оптимальность организации клиентского пространства и размещения рабочих мест в соответствии с принципом максимального удобства для потребителя, чистота и аккуратность в помещении).

Оценка пространственных показателей должна быть скорректирована с учетом влияния претензионных показателей, а именно положительных или негативных отзывов потребителей по вопросам оформления и организации клиентского пространства.

В зависимости от целей и задач проводимого исследования группе пространственных показателей при подсчете общей оценки по качественным показателям в целом может быть присвоен весовой коэффициент, отражающий приоритетность данных показателей для компании.

**2.** Информационные показатели в рамках описываемой методики оцениваются с учетом следующих характеристик:

- информации о деятельности предприятия (время обслуживания, местонахождение его подразделений, идентификация подразделений и сотрудников, обслуживающих посетителей, информация о руководстве и самой организации). Наличие подобной информации позволяет потребителю уверенно чувствовать себя, упрощает ориентацию при первом посещении предприятия общественного питания;
- информации об услугах (наличие рекламных материалов - буклетов, проспектов, которые потребитель может забрать с собой; об услугах, составляющих продуктовый ряд, наличие информации об основных параметрах предоставления услуг, ее полнота и актуальность). Данная информация должна быть представлена в разрезе отдельных услуг;
- оформления информационных материалов (информационных стендов и рекламных материалов: соответствие корпоративному стилю, аккуратность, наличие отдельных информационных стендов по различным направлениям).

Соблюдение предприятиями общественного питания всех перечисленных характеристик качества информационного обеспечения позволяет потребителю получить наиболее полные сведения о деятельности и об услугах предприятия, упрощает ориентацию при первом посещении, позволяет посетителю чувствовать себя более уверенно. Наличие информации об услугах ускоряет обслуживание, поскольку потребитель может узнать об интересующей его услуге из рекламных/информационных материалов и принять принципиальное решение о ее приобретении без обращения за консультацией к сотруднику. Оценка информационных показателей, получаемая по результатам регулярного мониторинга качества обслуживания, также может быть скорректирована с учетом весовых коэффициентов в зависимости от приоритетности показателей.

**3.** Характеристики профессиональных показателей включаются в анкету при посещении предприятия на основе:

- анализа результатов наблюдения за процессом обслуживания потребителей;
- записей в журнале предложений или книге отзывов и предложений, имеющих отношение к работе персонала;
- обработки информации из других источников поступления информации о реакции потребителей («горячая линия», Интернет и т. д.);
- организации рейдов по проверке уровня обслуживания в филиалах предприятия и включение их результатов в итоговые расчеты.

Результатом анализа информации должна быть оценка таких параметров профессиональных показателей, как компетентность, корректность и доброжелательность персонала, умение сотрудников точки продаж работать с «трудным клиентом», избегать конфликтов или максимально удачно их разрешать. Кроме того, в систему параметров оценки могут быть включены такие характеристики оказания услуг, как время выполнения операции, количество человек в очереди к сотруднику, оказывающему услугу, количество гудков до снятия трубки телефона и т. д. Названные параметры не являются качественными в «чистом» виде, поскольку поддаются прямой количественной оценке, однако организация количественного учета данных параметров трудоемка и возможна только при проведении периодического мониторинга качества обслуживания.

**4.** Претензионные показатели оказывают наибольшее влияние на оценку профессиональных показателей, поскольку удовлетворенность потребителей качеством обслуживания и, как следствие, положительная или отрицательная его реакция в первую очередь определяются «качеством персонала». Учет претензионных показателей для оценки параметров, входящих в первые три группы, состоит в корректировке оценки в зависимости от количества и существа отзывов потребителей.

Система сбора и обработки информации по отзывам и претензиям потребителей должна включать:

- различные формы сбора информации о реакции посетителей;
- процедуры оценки этой реакции в разных случаях;
- систему принятия мер — как поощрительных, так и порицательных;
- оценку предприятия общественного питания;
- проверку наличия доступной информации;
- оценку профессиональной подготовки и постоянного совершенствования персонала

по вопросам работы с потребителями.

По результатам заполнения анкеты проставляются баллы, а также проводится корректировка баллов по результатам анализа претензионных показателей, затем вычисляется итоговый балл посредством простого суммирования и предприятия ранжируются в зависимости от количества набранных баллов в порядке убывания. Сетевое предприятие питания, имеющее первый ранг, может служить ориентиром для остальных как достигшее наивысшего уровня качества обслуживания по качественным показателям. Результаты составления рейтинга также могут быть использованы для выявления основных недостатков в качестве обслуживания и определения путей их преодоления. Кроме того, по указанным в анкете качественным показателям с некоторой их модификацией возможно составление по результатам проведения бенчмаркинговых исследований рейтинга основных конкурентов компании, который важен в первую очередь для ресторанныго бизнеса.

Методика оценки качества предоставления услуг может быть расширена за счет проведения опросов потребителей. Помимо формализованного опроса потребителей, для лучшего понимания сложившейся ситуации можно провести серию глубинных интервью с потребителями. Очень ценную информацию способно дать исследование (формализованный опрос и серия глубинных интервью) сотрудников фронт-зоны (официантов, барменов, администраторов, хостес, раздатчиков и пр.), непосредственно взаимодействующих с потребителями. Полезным для восстановления полной картины может быть мониторинг коммуникаций конкурирующих предприятий с потребителями, а также наблюдение за работой сотрудников, анализ статистики продаж

##### **5. Метод критических событий или критических эпизодов**

Кроме уже обозначенных особенностей услуг можно отметить и так называемый метод «критических эпизодов или событий», который в сфере услуг, в отличие от товарного рынка, имеет очень большое значение. Получив однажды негативный опыт обслуживания в данном ресторане, человек вряд ли придет туда снова. Таким образом, достаточно одного критического эпизода, чтобы годами формируемая лояльность рухнула в один миг.

Приоритетно в этом методе получение от респондентов предельно конкретных описаний проблем, связанных с оказанной услугой. Соответственно, метод предпочитает количественные качественные способы сбора информации: глубинные интервью, фокус-группы, а также прямое (скрытое) наблюдение за поведением клиента во время оказания ему услуги. Помимо внешних, метод опирается на внутренние источники информации: сведения о восприятии клиентами качества, остающиеся в памяти контактного персонала.

Задачи метода состоят в том, чтобы обнаружить критические события, которые вызвали неудовлетворенность клиентов качеством услуг, выявить, не стали ли отдельные события критическими эпизодами, оценить их значимость. Значимость часто выявляется в контексте времени, прошедшего с момента события (ибо более неприятные из событий запоминаются дольше). Далее происходит систематизация полученных описаний, служащих толчком для конкретных действий по улучшению процессов оказания услуг.

##### **6. Методика «Таинственный посетитель» (Mystery Shopping, Secret Shopper)**

Наиболее эффективным и надежным инструментом улучшения качества обслуживания потребителей (покупателей), принятым сегодня абсолютным большинством компаний сферы услуг в странах Запада, является Mystery Shopping. Среди предприятий, использующих Mystery Shopping в качестве основного инструмента измерения и управления качеством сервиса, - WalMart, Target, Pizza Hut, Taco Bell, McDonald's и другие известные предприятия. Оборот на рынке Mystery Shopping только в США составляет более 1 млрд долларов. Специализированные агентства США и Великобритании, выполняющие для своих заказчиков программу Mystery Shopping, входят в первую десятку по финансовому обороту среди исследовательских компаний.

«Mystery Shopping сегодня - наиболее динамично развивающаяся отрасль на рынке маркетинговых исследований в англоязычных странах»<sup>1</sup>.

Интенсивное использование программы Mystery Shopping как инструмента измерения и улучшения качества в сфере услуг общественного питания и торговли происходит в последние несколько лет. Прежде компании на рынке услуг решали проблему повышения качества сервиса, например, в розничной торговле с помощью двух основных инструментов: опросов покупателей и

тренинга персонала.

При опросах, как правило, интервьюировались потребители, сделавшие покупку или заказ (опрос в месте покупки), либо покупатели, участвующие в программе лояльности (опрос по почте или по телефону). При этом преимущественно измерялась удовлетворенность покупателей по ряду параметров. Собранная с помощью опросов и обработанная информация помогала выявить недостатки в обслуживании, а также сопоставить качество сервиса в различных магазинах сети. Со временем торговые организации отказались от большей части опросов в пользу Mystery Shopping, поскольку опрос как инструмент маркетинговых исследований обладает рядом недостатков: необходимостью значительной выборки, высокой стоимостью и меньшей надежностью информации.

Программа мониторинга удовлетворенности покупателей сервисом (опрос) стоит в 5-7 раз дороже, нежели программа Mystery Shopping, направленная на получение аналогичной информации. Покупатели могут не помнить деталей поведения обслуживающего персонала либо небрежно относятся к участию в опросе, тогда как «Таинственный посетитель» проходит специальную подготовку и получает деньги за точную фиксацию необходимых существенных параметров.

Большая точность информации, получаемой в рамках программы Mystery Shopping, и относительно невысокая цена обусловили переход практически всех розничных компаний в США и отчасти в Западной Европе от системы опросов к Mystery Shopping.

Тренинг торгового персонала, безусловно, способен существенно повлиять на качество обслуживания в ресторане или кафе. Однако система тренингов не дает гарантии, что персонал действительно будет использовать полученные знания и навыки при работе с потребителями. Необходимы регулярный контроль и четкая система использования результатов контроля, которые известны персоналу и влияют на размеры его вознаграждения.

Практика показала, что эффект от тренингов возрастает многократно, если используется формула «тренинг продавцов + Mystery Shopping».

Методика Mystery Shopping также известна под названием Secret Shopper, «Таинственный покупатель», «Таинственная покупка». Mystery Shopping — эффективный инструмент оценки качества обслуживания с помощью специалистов, выступающих в роли потребителей. В сфере ресторанных бизнеса особую популярность получила данная методика при оценке качества оказываемых услуг в сетевых предприятиях питания, где особенно важно поддерживать уровень и специфику внутренних стандартов (McDonald's, KFC, «Чайная ложка» и пр.). Прошедшие специальную подготовку «таинственные посетители» посещают предприятие питания, общаясь с персоналом, отмечая его дружелюбие, вежливость и компетентность или их отсутствие. Обращают внимание на использование техник персональных и активных продаж, на выполнение ряда конкретных стандартов работы, проведение специальных акций и т. д. Берут на заметку внешний вид персонала, чистоту в предприятии общественного питания, температуру блюд и свежесть ингредиентов, уровень музыкального фона в торговых залах и пр. При необходимости визит «таинственного посетителя» может сопровождаться аудиозаписью либо видеозаписью (естественно, скрытой).

Собранную информацию «таинственный посетитель» заносит в оценочный формуляр, состоящий из ряда блоков по компонентам обслуживания. Стандартная оценка в рамках программы Mystery Shopping включает фиксацию выполнения стандартов сервиса (чек-листы в формате «Да»/«Нет»), субъективную оценку обслуживания по ряду параметров (обычно по шкале удовлетворенности) и комментарии сотрудника в свободной форме предприятия.

В целом программа Mystery Shopping позволяет оптимально и наиболее объективно выявить и проанализировать как сильные, так и слабые места работы с посетителями и позволяет взглянуть на сервис компании глазами заинтересованного потребителя. Программа Mystery Shopping является здоровой формой контроля качества сервиса и позволяет (на регулярной основе) получить количественные и качественные результаты оценки качества услуг и соответственно улучшить измеряемые и контролируемые параметры.

Полученная информация учитывается при аттестации персонала и руководителей подразделений и влияет на распределение премий, надбавок, на продвижение сотрудников по служебной лестнице. Такая система оценки их труда стимулирует сотрудников предоставлять потребителям отличный сервис. Систематизированные данные позволяют выявить недостатки в

обслуживании и принять соответствующие меры локального характера (повысить чистоту в торговом зале предприятия питания, изменить музыкальный фон, провести повторные тренинги персонала для N-го подразделения предприятия или компании).

Мотивация персонала - наиболее важная функция Mystery Shopping. Информация о качестве обслуживания приводится к ряду индексов сервиса, которые интегрируются в схемы мотивации сотрудников компаний, от рядовых продавцов до руководителей подразделений, и формируют от 10 до 30 % заработной платы сотрудника на следующий период.

Диагностика недостатков - информация по таким компонентам обслуживания как, например, «работка с возражениями потребителя» (при расширении размера среднего чека), и по отдельным специфичным стандартам работы персонала, например «информирование о специальных акциях ресторана», - позволяет направить в случае необходимости последующий тренинг персонала в нужное русло.

Помимо конкретизации программы тренингов информация, собранная с помощью Mystery Shopping, используется руководством подразделения при коммуникациях с персоналом. Выявленные недостатки могут и должны обсуждаться на собраниях коллектива, стимулируя осознание персоналом общих задач и помогая выработать конкретный план действий по их достижению.

Диагностическая информация по качеству обслуживания используется для отслеживания общих тенденций в уровне сервиса, предоставляемого предприятием, и для сопоставления их с общерыночными тенденциями, с действиями конкурентов, изменениями в предпочтениях покупателей и т. д.

Программа Mystery Shopping дает руководству предприятия уверенность, что сотрудники компаний стараются, прикладывая реальные усилия для обеспечения клиентам компании высокого качества обслуживания.

#### *Этапы программы Mystery Shopping*

*Этап 1. Определение целей программы.* Самый важный шаг в разработке программы Mystery Shopping - установление ее целей. Определяется, что будет оцениваться и как будет использована полученная информация. Возможно, целью программы будет оценка техники продаж, используемой персоналом, либо выполнение сотрудниками стандартов обслуживания, например, скорость выполнения заказа в ресторане или информирование о фирменных блюдах. Целью программы может быть отслеживание динамики качества услуг на обследуемом предприятии по отношению к конкурентам и т. д. Конкретные цели программы Mystery Shopping могут быть самые разные, в зависимости от потребностей заказчика.

*Этап 2. Разработка критериев оценки.* Критерии оценки согласовываются с целями программы. Выстраиваются критерии, баланс между объективными и субъективными критериями оценки, последовательно, в соответствии с последовательностью действий потребителя и обслуживающего персонала при посещении предприятия питания, и т. д. Критерии оценки должны опираться на разработанные и принятые на предприятии стандарты.

*Этап 3. Выборка.* Это наиболее критический этап — определение числа потребителей (покупателей), выполняющих оценку. К расчету необходимого числа наблюдений (оценок) применимы все классические методы статистического расчета объема выборки, ибо недостаточное число наблюдений ведет к неправильным выводам о различиях в уровне сервиса между отделениями компании, что особенно недопустимо при использовании оценок Mystery Shopping в схемах мотивации руководителей подразделений. С другой стороны, неоправданно высокое число оценок без необходимости увеличивает стоимость программы.

*Этап 4. Подбор потребителей (посетителей).* Самый важный аспект — учет характеристик действительных потребителей при подборе сотрудников для выполнения оценки. Подбор (matching) использует демографические, поведенческие и психографические характеристики действительных потребителей. По опыту Marketing Lab, эффективен набор потребителей через Интернет.

*Этап 5. Тренинг потребителей (покупателей).* Перед началом участия в программе каждый потребитель (покупатель) проходит тренинг и тестирование по данному проекту. Существуют два вида тренинга: общий и специфичный. Общий выполняется без привязки к предстоящей работе, как способ повысить квалификацию потребителей, специфический же тренинг проводится перед каждым новым проектом.

*Этап 6. Процедуры оценки.* Поведение потребителя до/во время/ после посещения предприятия питания регулируется набором документов (в соответствии с принятым в Marketing Lab порядком работы). Это, в первую очередь, «Сценарий поведения», который регулирует конкретные действия потребителя (покупателя): о чем спрашивать, куда смотреть, как долго находится на предприятии питания и т. д.). Далее необходимы заготовленные «Легенда потребителя (покупателя)» (письменное изложение цели визита, проблемы, ситуации покупателя, и т. д., своего рода памятка для потребителя (покупателя) позволяет придать больше естественности поведению потребителя); «Маршрутные карты» и др.

*Этап 7. Контроль качества.* Качество собираемой информации - условие успешности программы Mystery Shopping. Для контроля фактического выполнения визитов потребителями используются различные приемы: фиксация имен продавцов, чек (при совершении заказа) и др. В целом единственный способ добиться качества выполнения программы Mystery Shopping - обратиться к профессиональному провайдеру данных услуг.

*Этап 8. Анализ информации.* Аналитический план разрабатывается заранее и включает перечень и типологию выходной информации. Как правило, аналитические техники в Mystery Shopping несложны. Также важным аспектом здесь является скорость ввода и обработки информации, что предопределяет актуальность, «свежесть» полученной информации.

*Этап 9. Использование информации.* После передачи заказчику отчета по проведенному исследованию в рамках программы Mystery Shopping информация должна быть использована внутри организации заказчика. Очень важно, чтобы заранее были определены виды решений, которые будут приняты на основе тех или иных результатов (например, распределение премий среди продавцов), - то, что в маркетинговых исследованиях принято называть action standard. Также необходимо заранее определить адресатов информации - это могут быть отдел маркетинга (общие тенденции в качестве услуг), директор по персоналу (индексы сервиса для подразделений), директора подразделений (диагностика недостатков по каждому подразделению).

*Этап K. Мониторинг изменений.* Условие успешности программы - постоянное повторение этапов 1-9. Программы Mystery Shopping эффективны лишь при регулярном выполнении. Самая оптимальная периодичность - от ежемесячной до ежеквартальной.

Следует помнить, что, по опыту ряда агентств, специализирующихся на Mystery Shopping, уровень сервиса остается высоким лишь при дальнейшем выполнении программы. При ее прекращении уровень качества оказываемых услуг падает уже через два-три месяца и через год или даже раньше возвращается на исходный уровень.

Сбор данных может проводиться сегодня не только просто с помощью телефона, но и с использованием высокотехнологичного инструмента CATI, который дает экономичный способ контакта с людьми, сокращающий транспортные и временные расходы.

В российских условиях применение метода зависит от уровня телефонизации и оправдывает себя при проведении опросов в крупных городах. На данный момент исследовательская компания «Ромир» проводит более 80 % телефонных интервью, используя технологию CATI (Computer Assisted Telephone Interview) - компьютерную систему телефонных опросов.

Система CATI позволяет:

- получить быстрый результат по широкой выборке населения крупных городов;
- обеспечить новый уровень качества сбора данных, скорости обработки больших массивов телефонных номеров;
- обеспечить удобный интерфейс для регистрации ответов респондентов;
- исключить операторские ошибки;
- получить данные высокого уровня качества и надежности;
- повысить рентабельность проекта.

Кроме вышеперечисленных, для оценки качества услуг общественного питания можно применить **метод точек соприкосновения**: встать в позицию потребителя и пройти весь путь получения услуги, а потом составить регламент для каждого сотрудника компании, вступающего в контакт с посетителем.

Очень эффективен **метод потребительского сценария**: менеджер компании просит потребителя рассказать о его ожиданиях в отношении конкретной услуги. Эти ожидания записываются, потом проводится сравнение с тем, как все происходило в действительности, и в

случае необходимости в регламент обслуживания вносятся коррективы.

За рубежом разработаны различные модели контроля качества услуг. При работе международных компаний на территории России (McDonald's, Pizza Hut и др.) они, как правило, системно подходят к регламентации своей работы и формированию корпоративных ценностей.

В каждой сфере услуг существуют свои показатели качества, услуги общественного питания согласно ГОСТ Р 50764—2009 должны отвечать следующим общим требованиям:

- социальной адресности;
- функциональной пригодности;
- безопасности;
- эргономичности;
- эстетичности;
- информативности;
- гибкости.

Благодаря правильно подобранным методам оценки качества оказываемых услуг общественного питания становится возможным учесть специфические условия работы каждого конкретного предприятия и модифицировать систему управления таким образом, чтобы она максимально эффективно отражала ожидания как клиентов, так и сотрудников.

#### **4. Измерение удовлетворенности потребителей и оценка качества услуг общественного питания.**

Описанные в предыдущих разделах процедура и методы измерения качества услуг общественного питания успешно могут быть использованы для измерения и оценки удовлетворенности потребителей. Взаимосвязь качества и удовлетворенности определяется тем, что первое служит характеристикой второго: качество представляет собой характеристику функций системы жизненного цикла услуги, заключающейся в удовлетворении требований заинтересованных лиц. Если в роли субъектов оценки рассматриваются только потребители, то можно говорить о системе, направленной на достижение удовлетворенности потребителей. В этом случае измерение качества строится на количественной или качественной оценке способности характеристик услуги удовлетворять потребителей. Иными словами, измеряется удовлетворенность потребителей по ряду свойств услуги (например, надежности). Таким образом, измерение удовлетворенности потребителей — это частный случай измерения качества.

Тем не менее на практике измерение качества и измерение удовлетворенности потребителей употребляются как отдельные, самостоятельные понятия. По нашему мнению, данный факт объясняется их независимым развитием в течение длительного времени - качество (качество продукции) и его оценка эволюционировали от понятия соответствия стандартам (прежде всего по техническим характеристикам) с постепенным расширением числа субъектов оценки. При этом традиционно качество рассматривалось с точки зрения исполнителя, и возможности его оценки (в том числе набор оцениваемых показателей) были обусловлены применяемой технологией. В свою очередь исследования удовлетворенности потребителей появились в рамках становления маркетинговых исследований, на этапе признания главенствующей роли потребителей в оценке продукции и услуг.

В отношении качества услуги наблюдается несколько иная картина — первые попытки сформулировать принципы оценки качества услуги относятся к середине 1980-х годов, тогда как исследования удовлетворенности потребителей услугами стали уже обыденной практикой. Но не только традициями употребления обусловлено использование понятий измерения качества и измерения удовлетворенности. Если при измерении качества (для потребителей как субъектов оценки) акцент делается на взаимосвязь удовлетворенности потребителей и свойств (характеристик) услуги, то во втором случае в центре внимания находится взаимоотношение удовлетворенности и поведения потребителей.

#### **5. Особенности обеспечения качества услуг общественного питания.**

Меры по управлению качеством должны быть разработаны как неотъемлемая часть процессов по оказанию услуги: маркетинга, проектирования и предоставления. Спецификация управления качеством должна способствовать эффективному контролю каждого процесса, касающегося услуги, чтобы этот процесс постоянно удовлетворял спецификации услуги и

требованиям заказчика.

Проектирование управления качеством включает:

- определение ключевых мероприятий в каждом процессе, которые существенно влияют на конкретную услугу;
- анализ ключевых мероприятий для выбора тех характеристик, измерение и контроль которых будут обеспечивать качество услуги;
- определение методов для оценки выбранных характеристик;
- введение средств влияния на характеристики или на контроль их в рамках конкретных лимитов.

В заключение каждого этапа проектирования услуги следует выполнить официальный документированный анализ проекта на соответствие краткому описанию услуги. Проектная работа в конце каждого этапа должна быть проанализирована на предмет согласованности и способности удовлетворять требованиям:

- пунктов в спецификации услуги, относящихся к потребностям заказчика и его удовлетворенности;
- пунктов в спецификации предоставления услуги, относящихся к требованиям по услуге;
- пунктов в спецификации управления качеством, относящихся к контролю процессов услуги.

Среди проводящих анализ проекта лиц должны быть представители всех функциональных подразделений, от которых зависит качество услуги на рассматриваемом этапе. Анализ проекта должен установить настоящие и подсказать будущие проблемные участки и несоответствия и инициировать мероприятия так, чтобы:

- завершенные спецификации услуги и предоставления услуги удовлетворяли требованиям заказчика;
- спецификация управления качеством являлась адекватной для обеспечения точной информации о качестве предоставляемой услуги.

Новые и модифицированные услуги и процессы их предоставления должны пройти аттестацию с тем, чтобы можно было удостовериться в завершенности их разработки и в том, что услуга отвечает требованиям заказчиков как в предсказуемых, так и в непредсказуемых условиях. Аттестация должна быть определена, запланирована и выполнена до реализации услуги. Результаты необходимо документировать. До начала предоставления услуги следует проверить следующее:

- согласованность услуги с требованиями заказчика;
- завершенность процесса предоставления услуги;
- наличие ресурсов для выполнения обязательств по услуге, особенно материальных и людских;
- соответствие услуги существующим правилам, стандартам, чертежам и спецификациям;
- наличие информации, предоставляемой заказчикам по использованию услуги.

Следует периодически повторять аттестацию документации на услуги с тем, чтобы:

- убедиться, что данная услуга продолжает удовлетворять потребностям заказчика, соответствует спецификации услуги;
- наметить возможные пути повышения качества предоставления услуги и ее контроля.

Независимо от того, когда было выявлено несоответствие, его следует зарегистрировать, проанализировать и исправить. Часто корректирующее действие состоит из двух этапов. Первый этап — немедленное позитивное действие, направление на удовлетворение потребностей заказчика. Второй - оценка основной причины несоответствия для определения любого необходимого долгосрочного корректирующего действия, направленного на предупреждение повторения выявленной проблемы. Долгосрочное корректирующее действие должно соответствовать масштабу и последствуию проблемы. Следует контролировать применение корректирующих действий для обеспечения их эффективности.

Должны быть разработаны методики контроля и ведения системы, используемой для измерения услуги. Средствами контроля являются опыт персонала, методики измерения и любые

аналитические модели или программное обеспечение, используемые для измерения и проведения испытаний. Все измерения и испытания, включая исследования удовлетворенности заказчика и анкеты, подлежат аттестационному испытанию и испытанию на надежность. Использование, калибровка и поддержание в рабочем состоянии всего измерительного и испытательного оборудования, применяемого в процессе предоставления или оценки услуг, должны контролироваться для обеспечения доверительности решений или действий, основанных на данных измерениях

### **Вопросы для закрепления материала**

1. Какие методы и методики оценки качества услуг общественного питания вы знаете?
2. Какова классификация методов контроля и оценки показателей качества услуг?
3. В чем суть концепции нейтральных зон?
4. В чем суть методики выявления относительного качества?
5. Как оценить качество обслуживания на предприятии общественного питания с помощью методики SERVQUAL?
6. Как рассчитать индекс удовлетворенности потребителей для предприятий общественного питания?
7. Как применить метод критических событий или критических эпизодов для оценки качества услуг общественного питания?
8. Какие особенности обеспечения качества услуг общественного питания вы можете отметить?