

УДК 005 .6:658.5

**СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА НА ПРИМЕРЕ РЕСТОРАННОЙ
СФЕРЫ****Турова Екатерина Алексеевна**

студент магистратуры

Парамонова Лидия Сергеевна

студент магистратуры

Санкт-Петербургский Государственный Экономический Университет

кафедра экономики и управления в сфере услуг

turova.spb@mail.rulida-paramonova@yandex.ru

Санкт – Петербург, Россия

Аннотация

Статья посвящена аспектам подготовки системы менеджмента качества в рамках ресторанной сферы. Авторами проанализирован процесс внедрения системы менеджмента качества и обращено особое внимание на состав документации, процессы документирования процедур. Также затронута политика в области качества, применимость методов контроля и оценки качества, процедуры управления процессами. Приведены примеры распределения ответственности в коллективе и описание технологического процесса в схематичном и табличном видах.

Ключевые слова. СМК, система менеджмента качества, деятельность ресторанов, политика в области качества, бизнес – процессы, описание процесса, технологическая карта.

**QUALITY MANAGEMENT SYSTEM ON THE EXAMPLE OF THE
RESTAURANT INDUSTRY****Ekaterina A. Turova**

Graduate Student

Lidia S. Paramonova

Graduate Student

Saint Petersburg State University of Economics

Department of Economics and Management in the Service Sector

turova.spb@mail.rulida-paramonova@yandex.ru

Saint-Petersburg, Russia

ABSTRACT

The article is devoted to the aspects of preparing a quality management system in the restaurant sector. The authors analyzed the process of implementation of the quality management system and paid special attention to the composition of the documentation, the processes of documenting procedures. The quality policy, the applicability of quality control and assessment methods, and process management procedures are also touched upon. Examples of the distribution of responsibility in the team and a description of the technological process in schematic and tabular forms are given.

Keywords. QMS, quality management system, restaurant activities, quality policy, business processes, process description, flow chart.

Любая система всегда основана на регламентации бизнес-процессов, протекающих в организации. Последние представляют собой свод правил или набор алгоритмов, от степени проработанности и качества внедрения которых, зависит эффективность выполнения бизнес-процессов. Следствие данных действий – это всегда успешная или неэффективная работа предприятия.

Существующая сейчас потребность в качественных товарах и услугах приводит к тому, что производители задумываются о внедрении эффективных систем, решений, которые будут способствовать развитию предприятия и повышению качества товаров и услуг. Одним из таких решений может быть внедрение системы менеджмента качества на предприятии, что позволит достичь желаемого результата [1].

Процесс внедрения системы менеджмента качества затрагивает множество процессов предприятия, это целый комплекс работ. И одним из первых мероприятий безусловно будет описание процессов компании, анализ сложившейся ситуации.

Рассмотрим основные аспекты системы менеджмента качества на примере ресторана [2]. Бизнес-процессы ресторана целесообразно разделить на основные, административные и процессы управления [3]. Основные будут включать, во-первых, реализацию блюд согласно меню (а также закупку сырья, хранение, приготовление и реализацию). Во-вторых, реализацию напитков (включая их приготовление и реализацию), а также предоставление услуг по обслуживанию. В административные процессы входят АХО, информационное обеспечение и безопасность. Бизнес-процессы управления – это контроль персонала, качества, товарных запасов, финансов и управленческий учет (рис.1). На рисунке ниже изображены бизнес-процессы ресторана. Схема создана на основе исследования процессов, описывающих действия на различных

этапах для получения соответствующего результата (рис.1).

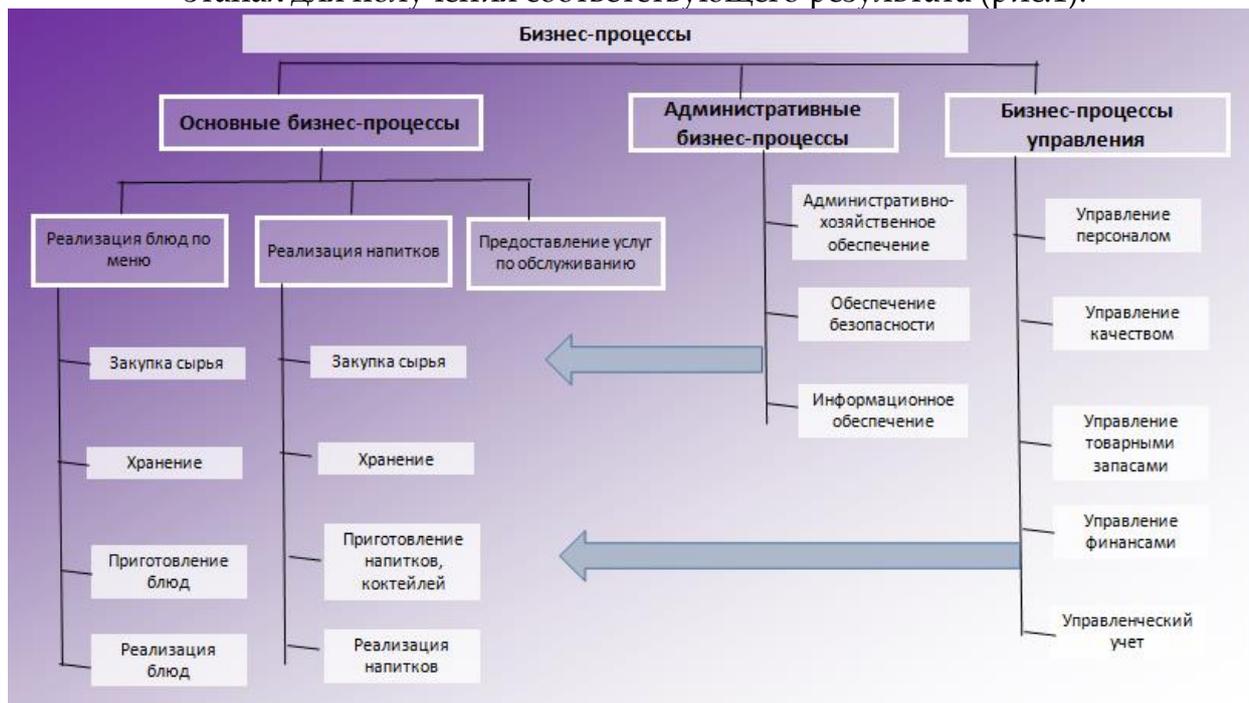


Рисунок 1. Бизнес-процессы ресторана

В общем виде, согласно рисунку, приведенному выше, документация системы менеджмента качества будет иметь следующее содержание:

1. Политика и цели в области качества
2. Руководство по качеству
 - Стандарт обслуживания в ресторане
 - Документирование процессов «Подготовка зала», «Подготовка кухни», «Корректирующие действия», технологические карты
 - Должностные инструкции, положение о «Совершенствовании системы качества», корпоративная культура, план зала, методика оценки уровня обслуживания
 - Журналы (план и отчеты о работе/продажах, результаты внутреннего аудита, журнал уборки, протоколы несоответствия)
3. Документированные процедуры: описание процессов, процедуры управления (технологические и рабочие инструкции, блок – схемы процессов)
4. Методики планирования, осуществления процессов и управления ими. Блок – схемы процессов. Исключения.
5. Менеджмент ресурсов и назначение ответственных. Процедура официального одобрения, статус пересмотра и актуализация документов.
6. Приложения. Шаблоны записей по качеству (отчеты, протоколы, акты, формы документов, содержащих достигнутые результаты и свидетельства осуществленной деятельности).

Концепция политики в области качества должна отражать установку, например, «Качество – на первом месте. Чтобы достичь удовлетворенности заказчиков, качество нашей продукции и услуг должно быть для нас приоритетом номер один. Мы работаем по принципу: предупреждать возникновение проблем, а не устранять последствия после их появления. Мы управляем качеством, чтобы завоевывать и упрочнять доверие наших

гостей (потребителей). Вся деятельность строится по классификации ISO на основе цикла PDCA –«планируй»-«делай»-«контролируй»-«анализируй» [4].

Что касается цели, то в качестве нее может выступать повышение конкурентоспособности ресторана за счет высокого качества блюд, напитков и оказываемых услуг. Также это может быть улучшение экономического положения предприятия за счет разработки, выпуска и реализации конкурентоспособной услуги (продукции) в установленные сроки, в заданных объемах и по приемлемым ценам, с уровнем качества, удовлетворяющим требованиям и ожиданиям потребителей.

Задачи, с помощью которых обеспечивается достижение цели:

- удовлетворение потребностей и ожиданий гостей (потребителей);
- постоянное повышение качества обслуживания;
- удовлетворение потребностей персонала в профессиональном росте, поддержание благоприятного климата в коллективе;
- обеспечение функционирования системы менеджмента качества с заданной результативностью.

Не стоит забывать и об особой роли методов реализации политики обеспечения качества услуг. Предприятие может выбрать для себя любое количество: новейшие технологии маркетинга, методики продаж, и обучения персонала; формирование деловых отношений с партнерами согласно правилам, прописанным в политике качества; формулирование и осмысление целей и задач в области обеспечения качества для каждого отдела; оптимизация и управление предупреждающими действиями во избежание неудовлетворенности потребителя; совершенствование квалификации сотрудников; детализация для сотрудников задач в сфере обеспечения качества услуг и создание начальством условий для их реализации; поддержание стабильного контакта с гостем, учет и анализ претензий и пожеланий, изучение спроса на предоставляемые услуги; взаимодействие с поставщиками с целью увеличения ассортиментных позиций и повышения качественных свойств приобретаемой продукции; осуществление регулярного внутреннего мониторинга успешности работы системы качества услуг на постоянной основе; оптимизация методик и форматов создания и построения культуры производства и предоставления услуг; поощрение инициатив и совершенствование способов получения обратной связи от персонала в области качества предоставляемых услуг через формирование кружков качества; публикация данных о качестве на всех доступных площадках, в том числе и в бумажном виде на досках информации в отделах; контроль осведомленности сотрудников и усвояемости информации для прохождения аттестации на занимаемой позиции; мониторинг осознанности персонала в части личного вклада в обеспечение качества: при работе системы и при внеплановых тестированиях системы качества услуг; изучение новыми сотрудниками положения системы качества услуг.

Применяемость методов контроля и оценки также подлежит разделению (табл. 1). Так, часть показателей, например, «Время обслуживания» и «Ассортимент блюд и напитков», подлежит оценке только со стороны потребителя.

Таблица 1. Показатели качества услуг в ресторане и применяемость оценки в зависимости от субъекта.

№ п.п.	Показатели качества услуг	Субъекты оценки	
		Государственный контролирующий орган	Потребитель
1	Показатель «Безопасность блюд и	+	+

	напитков»		
2	Показатель «Ассортимент блюд и напитков»	-	+
3	Показатель «Время обслуживания»	-	+
4	Показатель «Условия обслуживания потребителя»	+	+
5	Показатель «Эстетичность: внешний вид обслуживающих сотрудников, сервировка столов, оформление и подача кулинарной продукции»	-	+
6	Показатель «Предоставление дополнительных услуг»	-	+

Руководство по качеству может включать в себя:

- Стандарт обслуживания в ресторане.
- Документирование процессов «Подготовка зала», «Подготовка кухни», «Корректирующие действия», технологические карты.
- Должностные инструкции, положение о «Совершенствовании системы качества», корпоративная культура, план зала, методика оценки уровня обслуживания
- Журналы (план и отчеты о работе/продажах, результаты внутреннего аудита, журнал уборки, протоколы несоответствия).

Ответственность за процессы, будучи возложенной на весь коллектив предприятия, тем не менее, не должна быть абстрактной. Необходимо закрепить исполнителей для разработки, управления и исполнения (таблица 2 и 3). Это позволит коллективу не только избежать конфликтов при коммуникации в связи с внедрением системы менеджмента качества, но и грамотно исполнять возложенные обязанности, не прибегая к вопросам о том, почему сотрудник-коллега делает так, а не иначе.

Таблица 2. Распределение ответственности за процессы СМК (разработку, управление и исполнение) – часть 1

Ответственные лица	Генеральный директор	Директор	Менеджер	Хостес	Официант	Шеф-повар
Процессы СМК						
Предоставление услуг обслуживания	Р	У	У	И	И	У
Управление качеством обслуживания	Р	У	У	И	И	
Управление обучением и развитием	Р	У	У			У
Создание	Р	У				

корпоративной культуры						
Внедрение стандартов обслуживания		Р	У			У
Эффективное управление предприятием на основе маркетинга	Р	И	И			
Входной и выходной контроль качества	Р	У	У		И	У
Постоянное повышение уровня качества оказываемых услуг		Р	У			У
Управление закупками		Р	И			И
Управление хранением сырья		Р				У
Управление реализацией	Р	У	И			И

Таблица 3. Распределение ответственности за процессы СМК (разработку, управление и исполнение) – часть 2.

Ответственные лица	Повар	Уборщица	Кладовщик	Бухгалтер	Менеджер по маркетингу	Охранник
Процессы СМК						
Предоставление услуг обслуживания	И	И	И	У	У	И
Управление качеством обслуживания		И			У	
Управление обучением и развитием						

Создание корпоративной культуры					у	
Внедрение стандартов обслуживания					у	
Эффективное управление предприятием на основе маркетинга					у	
Входной и выходной контроль качества	И					
Постоянное повышение уровня качества оказываемых услуг					у	
Управление закупками			у	у		
Управление хранением сырья			у			
Управление реализацией						

Процедура управления процессами после назначения ответственных состоит из следующих этапов [5]:

1. Определение требований клиентов к процессу
2. Разработка планов по процессу
3. Определение рисков и потенциальных несоответствий
4. Разработка документации процесса (описание)
5. Разработка механизмов реализации и измерений показателей
6. Установление плановых показателей процесса
7. Выделение ресурсов для функционирования процесса
8. Обучение исполнителей процесса и работа с кадрами
9. Корректирующие действия
10. Выполнение предупреждающих действий

Наибольшим по объему документов обычно становится описание процесса [6]. Так, технологический процесс обслуживания гостей согласно стандарту может быть описан так:

1. Сервировка стола (первичная) согласно внутренним стандартам компании.
2. Входящих гостей приветствует хостесс и предлагает выбрать столик.
3. После того, как гостями выбраны столики, сотрудники помогают занимать место.

4. Всем гостям дают меню согласно определенному порядку (учитывая пол и возраст гостя).

5. Официанты подходят к столикам сразу же, как только гость занял стол.

6. Предлагают сделать заказ на напиток (аперитив).

7. Напиток приносят гостям в течение трех минут после принятия заказов и при подаче гостям обязательно называют: «Пожалуйста, Ваш чай, кофе...».

8. Затем официанты принимают заказ. Заказ необходимо повторять, уточнять особенность подачи. Перед подачей стол сервируют (вторично) приборами согласно заказам.

9. Закуски приносят гостям в течение 10 минут после принятия заказа. При подаче блюда гостю обязательно озвучивается название блюда: «Пожалуйста, Ваш...» и т.д. Гостю желают приятного аппетита.

10. После подачи закусок гостям предлагают сделать заказ на горячее (если гости не сделали это сразу), заказ повторяют, при необходимости уточняют степень прожарки, наличие гарниров, соусов и т. п. После принятия заказа гостям говорят: «Спасибо».

11. Горячее подают в течение 25 минут после принятия заказа, за исключением блюд, для которых по технологии приготовления отводят больше времени. Гостей необходимо предупреждать, сколько времени готовят блюдо.

12. Официанты должны своевременно убирать использованную посуду, приборы.

13. После того, как гость закончил трапезу, есть возможность предложить ему десерт, чай, кофе.

14. Счета подаются гостям в чистых папках на чистый стол с визитками ресторана. И только после того, как гости просят об этом.

15. Гостей провожают со словами: «До свидания, спасибо, приходите к нам еще, приятного Вам дня и т.д.».

Следующий этап – детализация каждого пункта из технологического процесса. На примере процесса №6 «Работа с заказом гостя», описаны схема и входные данные (рис. 2).

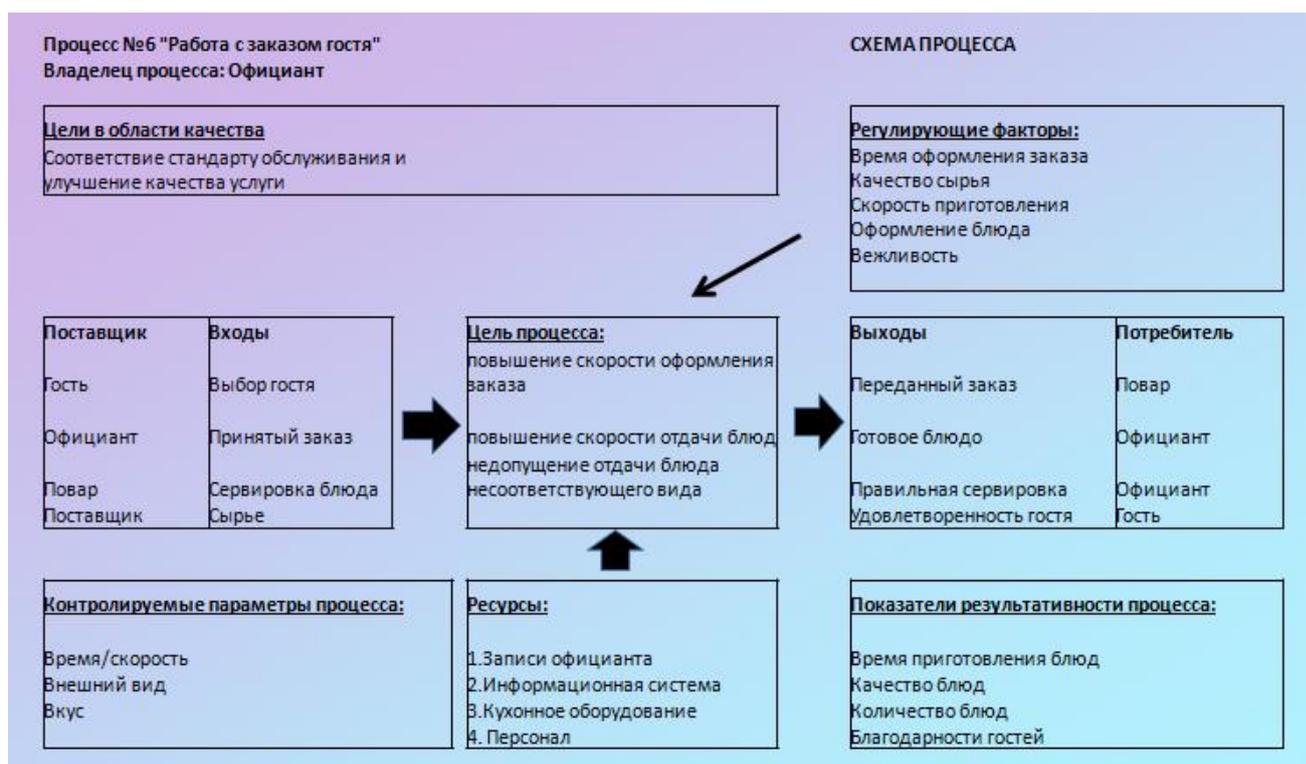


Рисунок 2. Детализированная схема процесса «Работа с заказом гостя»

Таким образом, стоит отметить, что внедрение системы менеджмента качества позволяет детально рассмотреть и описать все значимые процессы организации, максимально прозрачно разобрать все аспекты деятельности предприятия. Результатом внедрения системы менеджмента качества на предприятии является получение сертификата, что дает неоспоримое преимущество перед конкурентами, а также свидетельствует о высоком качестве предоставляемой продукции или услуги. Такой сертификат одновременно является и инструментом для привлечения потребителей. Можно говорить о том, что наличие сертификата как подтверждение внедренной и работающей системы менеджмента качества является эффективным инструментом, позволяющим влиять на качество товара или услуги.

Список литературы

1. Барышникова, Н. И. Управление качеством на предприятиях общественного питания / Н. И. Барышникова, Т. Н. Зайцева, Ю. В. Мироманова, В. В. Бакланова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2017. — № 1 (135). — С. 145-149. — URL: <https://moluch.ru/archive/135/37739/> (дата обращения: 1.04.2021)
2. Кондратьева А.В., Басенкова С.В. Организация бизнес-процессов итальянского ресторана // Экономика и менеджмент инновационных технологий. — 2019. — № 7 — URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2019/07/16619> (дата обращения: 4.04.2021)
3. Варзунов А. В., Торосян Е. К., Сажнева Л. П. Анализ и управление бизнес – процессами. Учебное пособие. ИТМО 2016 — [электронный ресурс] — Режим доступа — URL: <https://books.ifmo.ru/file/pdf/2017.pdf> (дата обращения: 5.04.2021)
4. Сайт компании Эксперт. Статья «PDCA в стандартах ISO» — [электронный ресурс] — Режим доступа — URL: https://expert-2014.ru/stati/pdca_v_standartah_iso/ (дата обращения: 1.04.2021)

5. Давыдов А.С., Артемова С.Ф. Управление качеством обслуживания в ресторане // E-Scio. 2019. №4 (31). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-kachestvom-obsluzhivaniya-v-restorane> (дата обращения: 5.04.2021).
6. Липатова Л.П., Борковой В.И. Программные комплексы организационнотехнологической деятельности ресторана. Российский Экономический Университет им. Г.В. Плеханова, 2019 – [электронный ресурс] – Режим доступа – URL: <https://www.rea.ru/ru/org/cathedries/pitkaf/Documents/%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8/comp.pdf>

References

1. Baryshnikova, N. I. Quality management at public catering enterprises / N. I. Baryshnikova, T. N. Zaitseva, Yu. V. Miromanova, V. V. Baklanova. - Text: direct // Young scientist. - 2017. - No. 1 (135). - S. 145-149. - URL: <https://moluch.ru/archive/135/37739/> (date of access: 1.04.2021)
2. Kondratieva A.V., Basenkova S.V. Organization of business processes of an Italian restaurant // Economics and management of innovative technologies. - 2019. - No. 7 - URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2019/07/16619> (date of access: 4.04.2021)
3. Varzunov AV, Torosyan EK, Sazhneva LP Analysis and management of business processes. Tutorial. ITMO 2016 - [electronic resource] - Access mode - URL: <https://books.ifmo.ru/file/pdf/2017.pdf> (date accessed: 5.04.2021)
4. Site of the Expert company. Article "PDCA in ISO standards" - [electronic resource] - Access mode - URL: https://expert-2014.ru/stati/pdca_v_standartah_iso/ (date of access: 1.04.2021)
5. Davydov A.S., Artemova S.F. Service quality management in a restaurant // E-Scio. 2019. No. 4 (31). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-kachestvom-obsluzhivaniya-v-restorane> (date of access: 5.04.2021).
6. Lipatova LP, Borkova V.I. Software complexes of organizational and technological activities of the restaurant. Russian Economic University named after G.V. Plekhanov, 2019 - [electronic resource] - Access mode - URL: <https://www.rea.ru/ru/org/cathedries/pitkaf/Documents/%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8/comp.pdf>