**Стратегия турфирмы - как эффективный инструмент улучшения качества турпродукта**

**1. Многозвенность технологического процесса в туризме.**

Рассмотрим самый простой пример - менеджер турфирмы занимается продажей путевок в местные пансионаты. Услуга (в данном случае продажа турпродукта), которую производит менеджер, заключается в консультации относительно того, что турист получит в пансионате, объяснения условий договора с туристом, информации о том, как добраться в пансионат и т.д.

На первый взгляд кажется, что мы имеем вообще однозвенный технологический процесс - куплю-продажу. Однако это не так. Чтобы оказать описанную услугу, менеджер турагентства должен обладать достоверной информацией о работе местного пансионата. Если туроператор (в качестве которого может выступать сам пансионат) не обеспечит необходимой информацией менеджера, продающего путевки, услуга, которую получит турист, будет некачественной.

Вспоминаю пример, когда менеджер турфирмы дала нам неполную информацию о том, как можно добраться в пансионат. Один из вариантов был речной трамвайчик, однако на вопрос, как часто он ходит, менеджер сообщила: "Наверняка, очень часто, при этом вы получите массу удовольствия, поскольку сможете полюбоваться красивыми видами на реке".

На самом же деле оказалось, что всего три раза в день. Если бы мы послушались менеджера, в результате некачественной информации нам пришлось бы несколько часов голодными ожидать на ветреном берегу Волги "транспортного средства, обеспечивающего дополнительные впечатлениями во время движения".

Очевидно, что менеджер турагентства является лучшим контролером качества промежуточного продукта - в данном случае полноты и достоверности той информации, что ему поставляет туроператор о том, как добраться до пансионата.

Другой пример. Официант в ресторане, обслуживающим туристов, сможет оказать качественную услугу лишь в том случае, если кухня сможет приготовить блюда точно в срок, чтобы туристы не теряли времени на ожидание очередного блюда, или, при ранней его "доставке" на стол, не ели его холодным. Как видно, ресторан - это пример, как раз очень похожий на хорошо управляемую японскую "Тоёту" - если заказанное блюдо будет приготовлено не качественно, заменить его "запасным блюдом" в нужное время практически невозможно, особенно, если для туристов действует заказная система. Как мы уже писали ранее, время предоставления любой услуги - важнейший показатель ее качества. Поэтому, скорее все наоборот - именно в сфере услуг у нас есть все возможности начать работу по обучению японским методам контроля качества продукции, а уж затем перенести этот опыт в промышленное производство.

**2. Многозвенность производства любой услуги.**

Возьмем еще более простой пример - туристическая фирма обеспечивает трансфер от города до пансионата туристическим автобусом. Опоздание отправления, грязь в автобусе и противный запах, с которым вы часто встречаетесь в российском транспорте, сломанные сиденья, разбитая дорога, частые поломки автобуса - это тот "стандарт качества", с которым нам реально приходится иметь дело в России.

Кто может оценить качество транспортной услуги до того, как она будет предоставлена туристам? Тем же водителем автобуса, который все описанное знает не понаслышке. Более того, чтобы автобус был исправен и пришел к месту отправления вовремя, в первую очередь должна быть хорошо организована работа самого автопарка. Планирование и организация работы ремонтной бригады по профилактике транспортных средств, контроль внутреннего состояния автобуса, мотивация персонала на оказание хотя бы удовлетворительного сервиса (вы можете припомнить случай, когда водитель принес лично Вам искренние извинения за состояние салона автобуса?) - все это (планирование, организация, мотивация и контроль) - обязательные подпроцессы управления, которые реализуются при производстве любого товара или услуги.

Из сказанного выше следует, что проблема повышения качества услуги состоит не в том, что производство услуг "малозвенное", а в том, что пока российские производители услуг относятся к научному управлению как к чему-то ненужному, годящемуся, в крайнем случае, лишь для больших промышленных предприятий, что совершенно неверно.

**3. Многозвенность умственных операций.**

Более того, многозвенность технологического процесса наблюдается не только на уровне производства любой самой простой услуги, но и на уровне отдельного человека и даже его некоторых умственных операций.

Рассмотрим пример запоминания важной информации (тем же менеджером турагенства). Чтобы точно воспроизвести нужную информацию, необходимо сначала хорошо ее запомнить. Если это не получается, значит вы допустили "брак" на предыдущих этапах восприятия информации. Например, не установили с нужной для работы информацией достаточно смысловых, структурных или ассоциативных связей - это азы правильного запоминания новой информации. Когда вы не можете что-то вспомнить, это означает, что предыдущие фазы запоминания были выполнены некачественно. Из приведенного примера следует, что даже на уровне отдельного человека можно контролировать промежуточные стадии производства любой услуги и даже любых умственных операций, другое дело, что ученые еще не успели построить модели для некоторых из них, но это дело времени.

В теории менеджмента рассмотрение любой деятельности в виде реализующихся во времени взаимосвязанных фаз называется процессным подходом. Понимание, из каких подпроцессов состоит та или иная человеческая деятельность (услуги парикмахера, повара, туристического гида) - первый шаг к повышению ее эффективности.

**4. Стратегия турфирмы - как эффективный инструмент улучшения качества турпродукта.**

Рассмотрим последнее определение стратегии, из тех шести, что мы решили представить руководству небольших туристических агентств: "Стратегия - это метод изменения системы предприятия для достижения более качественных параметров производимых им товаров и услуг".

Известный американский специалист в области качества У.Э. Деминг утверждает, что если действующая производственная система обеспечивает нормальный разброс параметров изделий, это свидетельствует об отсутствии "вредной" постоянной составляющей. В этом случае, улучшить качество выпускаемых изделий возможно лишь изменяя саму систему.

Откуда следуют, на первый взгляд, "дикие" выводы. Так, если туристическое агентство, изучив статистику штрафных санкций, связанных с неудовлетворенностью своих клиентов, начнет применять драконовские меры в отношении к своим сотрудникам (например, материально наказывать менеджеров за каждую ошибку, которая может послужить причиной претензий туристов), количество ошибок и как показатель - штрафных санкций к агентству, не уменьшится, а наоборот - увеличится.

Наказанный работник начнет нервничать, переживать по поводу своего депремирования (часто незаслуженного - он мог допустить небольшую ошибку из-за того, что был перегружен работой, объем которой руководитель часто просто не представляет).

В результате испуга перед очередным наказанием он будет на всякий случай многократно, разумеется, дольше обычного, проверять заполненные документы для туриста. Однако вместо улучшения ситуации, в офисе начнет скапливаться очередь, посетители начнут дополнительно нервировать менеджеров, а те, в свою очередь, допускать еще большее количество ошибок.

А уж если говорить о количестве оригинальных идей, которые до введения материального наказания за небольшие промахи исходили от менеджеров турагентства, то их количество упадет до самого низкого уровня. Что делать?

Деминг советует - не ухудшайте существующую систему, если она работает. Лучше изучите, как она функционирует, и попытайтесь найти принципиально новые формы построения организации (в первую очередь, связанные с улучшением менеджмента), обеспечивающие снижение брака. Речь идет о стратегии, когда ее менеджмент направляет свои ограниченные ресурсы (деньги, специалистов, предпринимательские способности работников и др.) на изменение самой системы предприятия.

Для туристической фирмы это может быть:

* Введение автоматизированной системы бронирования номеров в пансионате, что уменьшит накладки, связанные с ошибками рядовых менеджеров.
* Найм дополнительного технического персонала, что освободит старших менеджеров от рутинной работы, позволит улучшить уровень концентрации их внимания на ответственной работе за счет своевременного восстановления их работоспособности.
* Обучение менеджеров всех уровней в сфере психологии и управления, обеспечивающее снижение коммуникативных проблем в туристической фирме, чаще всего являющихся главным источником межличностных конфликтов.
* Начало работы по новым направлениям деятельности туристической фирмы, что повысит мотивацию персонала, у которого открываются новые перспективы карьерного роста.
* Формирование управленцев среднего звена, уменьшающее нагрузку на главного руководителя и одновременно обеспечивающее повышение инициативы работников.
* Найм внешнего консультанта, что обеспечит своевременную оценку открывающихся рыночных возможностей, направленных на лучшее удовлетворение растущих потребностей туристов и, как результат, увеличение дохода турфирмы.

**Список литературы**

Анна Токарева. **Стратегия турфирмы - как эффективный инструмент улучшения качества турпродукта**