

Федеральное агентство воздушного транспорта (Росавиация)  
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный  
университет гражданской авиации»

**Е.И. СЫТЫХ**

**Управление качеством технологических  
процессов в аэропортах  
Тексты лекций**

Санкт-Петербург  
2019

Одобрено и рекомендовано к изданию  
Учебно-методическим советом Университета

Ш87(03)

**Сытых Е.И. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ В АЭРОПОРТАХ:** Тексты лекций / Университет ГА. С.-Петербург, 2019.

Издаются в соответствии с программой дисциплины «Управление качеством технологических процессов в аэропортах». Обучающихся по направлению подготовки 25.03.04. «Эксплуатация аэропортов и обеспечение полетов воздушных судов», профиль подготовки «Организация аэропортовой деятельностью».

Предназначены для студентов очной и заочной форм обучения.

Ил.3, библи. 31

Рецензент Е.В. Конилова канд. техн. наук.

## Содержание

Введение.....	4
Лекция 1. Государственное регулирование аэропортовой деятельности по вопросам качества обслуживания.....	9
Лекция 2. Нормативно-правовая основа по управлению качеством аэропортовой деятельностью (наземным обслуживанием) в России .....	15
Лекция 3. Регулирование аэропортовой деятельности в развитых зарубежных странах.....	24
Лекция 4. Документы ИКАО, ИАТА и АСИ по организации аэропортовой деятельности.....	28
Лекция 5. Основные технологические процессы аэропортовой деятельности по обслуживанию коммерческой загрузки и воздушных судов и влияние внешних факторов на уровни качества при выполнении техпроцессов .....	29
Лекция 6. Качество обслуживания как объект управления. Развитие взглядов на управление уровнем качества.....	34
Лекция 7. Измерение качества. Показатели качества обслуживания.....	50
Лекция 8. Методы измерения уровней качества обслуживания.....	59
Лекция 9. Система менеджмента качества аэропорта .....	73
Лекция 10. Документация СМК аэропорта.....	81
Лекция 11. Система контроля качества аэропортового предприятия.....	87
Лекция 12. Взаимодействие аэропортового предприятия и авиаперевозчика по вопросам качества обслуживания в аэропорту.....	96
Лекция 13. Подход к управлению качеством - «помещения - процессы – персонал»	104
Лекция 14. Опыт управления качеством в зарубежных и российских аэропортах..	111
Термины и определения.....	117
Литература.....	121

## Введение

Одной из главных задач государственных органов в области функционирования и развития транспортной системы страны является создание условий для развития экономики страны, повышения конкурентоспособности экономики на международной арене, повышение уровня качества жизни населения благодаря, в том числе, обеспечению широкого доступа к безопасным и качественным транспортным услугам.

Главной целью развития транспортной системы - удовлетворение потребностей социально ориентированного развития экономики и общества в конкурентоспособных качественных транспортных услугах.

Достижение этой цели должно быть обеспечено путем развития, создания развитой транспортной инфраструктуры, конкурентной среды в транспортной отрасли, внедрения передовых образцов техники и технологий. Для создания эффективной транспортной системы необходимы следующие элементы:

- развитая транспортная инфраструктура;
- высокопроизводительные безопасные транспортные средства, которые могут обеспечить высококачественные транспортные услуги;
- доступные высококачественные, безопасные транспортные услуги;
- создание условий для превышения уровня предложения транспортных услуг над спросом;
- формирование конкурентной среды, как на рынке перевозок, так и для обслуживания процессов перевозок.

Для организации высококачественных транспортных услуг необходимо сформировать подходы к выбору стандартов качества обслуживания, обеспечить стимулирование разработки и реализацию высокоэффективных технологий транспортного обслуживания. Создание нормативной правовой базы и разработка и реализация методов государственного регулирования должно быть направлено в первую очередь на методiku разработки стандартов

качества обслуживания и формирование банка данных по качеству обслуживания в транспортной отрасли экономики, как в России, так и в ведущих странах. Важным элементом нормативной правовой базы государственного регулирования воздушного транспорта является оформление официальной терминологии в области гражданской авиации. Развитие гражданской авиации неразрывно связано с необходимостью формирования нормативных правовых актов отражающих требования времени, требований необходимых для развития воздушного транспорта. Необходимо также учитывать глобальные процессы в сфере гражданской авиации, которые особенно влияют на формирующуюся систему понятий, систему отношений к потребителям авиатранспортных услуг. Необходимо развивать отраслевую терминологию, призванную обеспечить четкое взаимодействие всех элементов инфраструктуры гражданской авиации.

Любой специалист, работающий в области гражданской авиации, не может полноценно реализовать свои возможности, не овладев терминологией этой сферы деятельности, в результате неудовлетворительной и неточной научно-технической терминологии возникают большие затруднения, как для успешной хозяйственной деятельности, так и для деятельности, связанной с усвоением той или иной специальной дисциплины в области гражданской авиации.

Одним из условий формирования высококачественных транспортных услуг в рыночной экономике является создание конкуренции. Необходимо создать условия для развития внутренней конкуренции: между перевозчиками, видами транспорта, организациями по обслуживанию пассажиров и грузов. Внутренняя конкуренция обеспечит повышение ритмичности и ускорение товародвижения, снижение транспортных издержек, повышение доступности транспортных услуг, повышение уровня качества предоставляемых транспортных услуг.

Вопросы качества транспортных услуг являются, такими же важными как, и безопасность и эффективность этих услуг.

Согласно статьи 779, главы 39, Гражданского кодекса Российской Федерации оказать услугу, в том числе транспортную по перевозке, означает совершить определенные действия или осуществить определенную деятельность.

В тоже время в соответствии с пунктом 3.7.7, разделом 3, Термины и определения Стандарта «Системы менеджмента качества ИСО 9000-2015. Основные положения и словарь» - «Услуга - Выход организации, по крайней мере, с одним действием, обязательно осуществленным при взаимодействии организации и потребителя. Услуга, как правило, оценивается потребителем на основе его восприятия».

В стандарте ГОСТ Р 50646-94 «Услуги населению, термины и определения» дано следующее определение услуги: «Услуга - это результат непосредственного взаимодействия исполнителя и потребителя, а также собственная деятельность исполнителя по удовлетворению потребностей потребителя».

В стандарте Системы добровольной сертификации сервисных услуг на воздушном транспорте «Качество обслуживания и сервиса пассажиров в международных аэропортах РФ» дано определение: услуга - взаимодействие аэропорта, других предприятий, организаций по удовлетворению разнообразных личных потребностей пассажира. В ряде словарей дается следующее определение услуги:

- услуги (services) - деятельность, результаты которой не имеют материального выражения, реализуются и потребляются в процессе осуществления этой деятельности. (из экономико-математического словаря).

- услуги (services) - результата производственно-хозяйственной деятельности, который выражен в нетоварной форме. Такой результат деятельности является следствием осуществления непроизводственной сферы, т.е. результат непроизводственной деятельности. (из словаря бизнес-терминов).

Обслуживание пассажиров - деятельность авиаперевозчика (аэропорта) по выполнению процессов, связанных с оформлением и осуществлением воздушной перевозки пассажиров, и предоставлением им гарантированного

ассортимента платных или бесплатных услуг направленных на удовлетворение потребностей.

К началу двадцать первого века появилось большое количество определений и подходов к понятиям – «услуга» и «обслуживание».

В данном учебном пособии дисциплины «Управление качеством технологически процессов в аэропортах» будут использоваться термины:

- услуга как результат технологического процесса;
- технологический процесс это последовательность технологических операций, необходимых для выполнения определенного вида работ. Услуга, оказанная в результате, какого либо технологического процесса, является выходом и если есть последующий технологический процесс, то является входом для этого процесса. В данном учебном пособии дисциплины «Управление качеством технологически процессов в аэропортах» будут рассматриваться вопросы управления качеством технологических процессов обслуживания коммерческой загрузкой (пассажиры, багаж) и обслуживание воздушного судна на стоянке при подготовке к выполнению коммерческого рейса. Эти технологические процессы являются неотъемлемыми элементами наземного обслуживания в аэропорту.

Целями освоения дисциплины «Управление качеством технологически процессов в аэропортах» является: формирование у обучающегося системы профессиональных, научных знаний, навыков по разработке и внедрения систем контроля качества и систем менеджмента качества и их элементов в деятельность аэропортового предприятия. Выбор показателей (критериев) качества, подбор методик определения показателей качества технологических процессов в аэропорту с целью определения эффективности деятельности аэропортового предприятия в области качества. Выбор рациональных методов взаимодействия аэропорта с потребителями услуг аэропорта по выявлению недостатков при оказании этих услуг.

Задачами дисциплины являются получение знаний по основным вопросам системы управления и контроля качества технологических процессов

аэропортовых предприятий. Вопросы управления качеством технологических процессов в аэропорту будут рассматриваться на технологических процессах при обслуживании пассажиров, багажа, грузов. Необходимо изучить органы регулирования аэропортовой деятельности в Российской Федерации, документы нормативной базы по деятельности аэропортов и системе менеджмента качества в аэропортовых предприятиях, современные системы управления качеством аэропортовой деятельности, документы ИКАО, ИАТА, АСИ по деятельности аэропортов. Изучить планирование деятельности аэропортовых предприятий в области качества, принципы разработки системы менеджмента качества аэропортового предприятия и поддержание эффективной деятельности этой системы. Изучить планирование деятельности аэропортовых предприятий в области качества, принципы разработки системы менеджмента качества аэропортового предприятия и поддержание эффективной деятельности. Ознакомится с вопросами создания конкурентной среды среди операторов по наземному обслуживанию, роли государства в этом вопросе.

Основная цель учебного пособия – помочь студентам в усвоении теоретических знаний по управлению качеством обслуживания на всех этапах технологических процессов обслуживания коммерческой загрузки и воздушного судна при выполнении коммерческого рейса.

## **Лекция 1. Государственное регулирование аэропортовой деятельности по вопросам качества обслуживания**

Одна из обязанностей государственных властей это развитие транспортной инфраструктуры, включая инфраструктуру воздушного транспорта. Развитие в первую очередь инфраструктуры транспортного узла (аэропорта), ключевого элемента инфраструктуры воздушного транспорта, является важной функцией государственной политики. Государство должно быть заинтересовано в развитии аэропортов и это связано со следующими возможностями:

- происходит социально-экономическое развитие, в той или иной степени, прилегающей к аэропорту территории;
- возрастает экономическая активность: развивается торговля, обслуживание пассажиров, грузов и воздушных судов, идет строительство в районе аэропорта;
- создаются рабочие места, происходит обеспечение занятости населения в аэропорту и прилегающих территориях;
- повышается уровень жизни и мобильность населения региона расположения аэропорта;
- увеличиваются экономические и социальные связи регионов.

Все это способствует развитию экономики страны в целом. Согласно Воздушному Кодексу Российской Федерации «Государственное регулирование использования воздушного пространства Российской Федерации и деятельности в области авиации направлено на обеспечение потребностей граждан и экономики в воздушных перевозках, авиационных работах, а также на обеспечение обороны и безопасности государства, охраны интересов государства, безопасности полетов воздушных судов, авиационной и экологической безопасности». Основой государственного регулирования воздушного транспорта является Воздушное законодательство Российской Федерации. Согласно статье 2, ВК РФ «Воздушное законодательство

Российской Федерации состоит из настоящего Кодекса, федеральных законов, указов Президента Российской Федерации, постановлений Правительства Российской Федерации, федеральных правил использования воздушного пространства, федеральных авиационных правил, а также принимаемых в соответствии с ними иных нормативных правовых актов Российской Федерации».

Государство регулирует, в первую очередь, отношения в гражданской авиации, возникающие между субъектами в процессах авиаперевозок, авиационных работ.

Структура государственной исполнительной власти регулирует деятельность гражданской авиации. Государственная власть в России осуществляется на основе разделения на законодательную, исполнительную и судебную (ст. 10 Конституции РФ). Соответственно выделяются органы государственной власти — законодательные, исполнительные, судебные, которые самостоятельны в своей повседневной деятельности. Органы законодательной власти — это представительные и законодательные учреждения, образуемые путем выборов.

Главная задача законодательства, но помимо этого они выполняют и другие функции, например, контролируют деятельность исполнительной власти.

Органы исполнительной власти — это, как правило, назначаемые органы. Главная задача исполнительных органов власти выполнять положения Конституции, федеральных законов, иных нормативных актов. Органы исполнительной власти действуют на основе сочетания единоначалия с коллегиальностью. Каждый государственный орган, осуществляющий одну из трех функций государственной власти, взаимодействует с другими государственными органами. В этом взаимодействии они сдерживают друг друга. Такая система взаимоотношений часто называется системой сдержек и противовесов. Она представляет единственно возможную схему организации государственной власти в демократическом государстве.

Принцип разделения властей относится не только к организации государственной власти на федеральном уровне, но и к системе органов государственной власти субъектов Федерации.

Президент Российской Федерации — глава государства, то есть должностное лицо, занимающее высшее место в системе органов государственной власти. Президент РФ не относится ни к одной из трех ветвей государственной власти. Выполняя задачи, возложенные на него Конституцией, Президент обеспечивает необходимое согласование различных ветвей власти, позволяющее бесперебойно действовать всему государственному механизму.

Федеральное Собрание РФ - парламент Российской Федерации — является представительным и законодательным органом Российской Федерации. Оно соединяет в себе функции общенационального представительного и законодательного органа.

Федеральное Собрание состоит из двух палат: Государственной Думы и Совета Федерации. Совет Федерации формируется из представителей законодательных и исполнительных ветвей государственной власти субъектов Федерации, что позволяет более точно учитывать интересы регионов. В Государственной Думе через депутатов представлены все граждане Российской Федерации, независимо от места их проживания.

Правительство Российской Федерации является высшим органом исполнительной власти. Это коллегиальный орган, имеющий общую компетенцию, который осуществляет руководство исполнительной и распорядительной деятельностью в стране. В состав Правительства РФ входят Председатель Правительства, заместитель Председателя Правительства, федеральные министры. Председатель Правительства назначается Президентом России с согласия Государственной Думы.

Органы регулирования и управления аэропортами в России на федеральном, региональном уровнях состоят из Министерства транспорта Российской Федерации (Департамент государственной политики в области гражданской авиации (ГА), Федеральное агентство воздушного транспорта (Росавиация),

Федеральной службы по надзору в сфере транспорта (управление государственного надзора за деятельностью в гражданской авиации) и территориальные органы Росавиации и Росавианадзора.

Департамент государственной политики в области гражданской авиации решает следующие основные задачи:

- 1) выработка и осуществление государственной политики в области гражданской авиации;
- 2) разработка проектов нормативных правовых актов в области гражданской авиации и анализ их применения;
- 3) координация деятельности Федеральной службы по надзору в сфере транспорта (в части гражданской авиации), Федерального агентства воздушного транспорта.

Департамент в соответствии с возложенными на него задачами осуществляет следующие функции:

- 1) разрабатывает предложения к транспортной стратегии и стратегии развития транспорта, а также предложения по их корректировке в области гражданской авиации, готовит информацию о результатах их реализации;
- 2) готовит предложения по концепциям и программам социально-экономического развития среднесрочный и долгосрочный периоды в области гражданской авиации, готовит информацию о результатах их реализации;
- 3) готовит предложения по совершенствованию системы государственного регулирования в области гражданской авиации, включая вопросы структурного реформирования отрасли;**
- б) разрабатывает предложения по совершенствованию государственной антимонопольной политики в области гражданской авиации;**
- 10) готовит предложения по нормативно-техническому регулированию в области гражданской авиации;
- 11) готовит предложения по мерам и механизмам экономического стимулирования и развития деятельности гражданской авиации;**

**17) готовит предложения по вопросам применения международных стандартов в практике гражданской авиации.**

Департамент государственной политики в области гражданской авиации косвенно участвует в процессах регулирования аэропортовой деятельности через реализацию функций закрепленных в положении о департаменте.

Вопросы качества в деятельности гражданской авиации, в том числе качества в аэропортовой деятельности, среди задач и функций не упомянуты и естественно департамент вопросами качества аэропортовой деятельности напрямую не занимается и не должен заниматься. В тоже время, выполняя функции 3, 6, 11, 17 департамент может и должен оказывать определенное влияние на создание условий, при выполнении которых аэропорты могли бы уделять больше внимания вопросам качества обслуживания. Что имеется в виду:

- обобщать опыт ведущих аэропортов, как России, так и зарубежья, по методам регулирования деятельности аэропортов направленных на повышение уровня качества обслуживания;
- формируя условия создания конкурентной среды по наземному обслуживанию в аэропортах, где это экономически целесообразно, а это в свою очередь создает предпосылки для повышения качества обслуживания в аэропортах;
- разработать методы стимулирования аэропортовых предприятий к внедрению мероприятий по повышению уровня качества обслуживания.

Федеральное агентство воздушного транспорта (Росавиация) является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по оказанию государственных услуг и управлению государственным имуществом в сфере воздушного транспорта (гражданской авиации), использования воздушного пространства Российской Федерации, аэронавигационного обслуживания пользователей воздушного пространства Российской Федерации и авиационно-космического поиска и спасания, функции по оказанию государственных услуг в области транспортной безопасности в этой сфере, а

также государственной регистрации прав на воздушные суда и сделок с ними.

Вопросами качества обслуживания «Росавиация» напрямую не занимается, соответственно и проблемы качества обслуживания пассажиров, багажа, грузов, уровней качества наземного обслуживания должны решаться самими аэропортовыми предприятиями. Следует отметить, что решение вопросов качества обслуживания наиболее результативно решаются при тесном сотрудничестве аэропортов и авиаперевозчиков, при безусловном постоянном мониторинге мнений потребителей авиатранспортных услуг, как авиаперевозчиками, так и аэропортовыми предприятиями.

Федеральная служба по надзору в сфере транспорта (управление государственного надзора за деятельностью в гражданской авиации - Госавианадзор) - еще один орган, выполняющий определенные функции регулирования деятельности гражданской авиации. Основной задачей «Госавианадзора» является осуществление контроля (надзора) за соблюдением законодательства Российской Федерации, в том числе международных договоров Российской Федерации в сфере гражданской авиации, использования воздушного пространства Российской Федерации, аэронавигационного обслуживания пользователей воздушного пространства Российской Федерации.

Среди функций, которые обязан выполнять этот орган, можно выделить следующие:

- осуществляет контроль (надзор) за исполнением субъектами надзора за выполнением законодательства в сфере гражданской авиации:
- выполнение требований, предусмотренных правилами перевозки пассажиров, багажа, грузов и почты;
- выполнение правил, процедур и требований по осуществлению в аэропортах, на аэродромах (вертодромах) и посадочных площадках аэропортовых видов деятельности,
- обеспечивает своевременное и полное рассмотрение устных и письменных обращений граждан в пределах компетенции Управления, принятие по ним

решений и направление заявителям ответов в установленный законодательством Российской Федерации срок.

Согласно статьи 28, пункт 1, Воздушного Кодекса РФ, целью «Росавианадзора» в области гражданской авиации является обеспечение безопасности полетов воздушных судов, авиационной безопасности и качества выполняемых в гражданской авиации работ и оказываемых услуг. Вопросов качества выполнения обслуживания «Росавианадзор» касается косвенно, при рассмотрении устных и письменных обращений граждан в пределах своей компетенции. При этом рассматриваются, при обращении граждан, в основном, выполняются требования нормативных правовых документов по обслуживанию или нет, не касаясь при этом самого уровня качества обслуживания.

Государственные органы зарубежных стран вопросами уровня качества обслуживания пассажиров на воздушном транспорте не занимаются. Основное, что находится под контролем это выполнение законодательства в области воздушного транспорта и создание условий, при которых создаются предпосылки к росту уровня качества обслуживания. Одним из направлений

по созданию условий высококачественного обслуживания это создание конкурентной среды по наземному обслуживанию в определенной категории аэропортов (по количеству обслуженных в аэропорту пассажиров в год).

## **Лекция 2. Нормативно-правовая основа по управлению качеством аэропортовой деятельностью (наземным обслуживанием) в России**

Государственные органы, регулирующие деятельность гражданской авиации, создают основные нормативные правовые документы регулирующие деятельность гражданской авиации, в том числе аэропортовую деятельность, направленные в первую очередь на обеспечение высокого уровня безопасности.

Согласно статьи 2, ВК РФ: «Воздушное законодательство Российской Федерации состоит из настоящего Кодекса, федеральных законов, указов Президента Российской Федерации, постановлений Правительства Российской Федерации, федеральных правил использования воздушного пространства, федеральных авиационных правил, а также принимаемых в соответствии с ними иных нормативных правовых актов Российской Федерации».

Структура нормативных правовых документов регулирующих деятельность аэропортов:

- Федеральные Законы РФ;
- Указы Президента РФ;
- Постановления правительства РФ;
- Приказы Министерства транспорта;
- Приказы Федерального агентства воздушного транспорта;
- Федеральные авиационные правила;
- Государственные и отраслевые стандарты;
- Внутренние документы аэропорта (аэропортового предприятия).

Основные нормативные правовые акты, регулирующие деятельность аэропортов по обслуживанию пассажиров, багажа, грузов и воздушных судов:

- Воздушный Кодекс РФ (главы I Общие положения, VI Аэродромы, Аэропорты ..., XV Воздушные перевозки);
- Федеральные авиационные правила, среди которых следует выделить: «Общие правила воздушных перевозок пассажиров, багажа, грузов и требования к обслуживанию пассажиров, грузоотправителей, грузополучателей», «Сертификационные требования к юридическим лицам, осуществляющим аэропортовую деятельность по обеспечению обслуживания пассажиров, багажа, грузов и почты».

В статье 28. Государственный надзор в области гражданской авиации Федерального Закона «Воздушный Кодекс» говорится: Целью государственного надзора в области гражданской авиации является обеспечение безопасности полетов воздушных судов, авиационной

безопасности и качества выполняемых в гражданской авиации работ и оказываемых услуг.

В федеральных авиационных правилах: «Общие правила воздушных перевозок пассажиров, багажа, грузов и требования к обслуживанию пассажиров, грузоотправителей, грузополучателей» вопросы качества обслуживания не рассматриваются.

В федеральных авиационных правилах: «Сертификационные требования к юридическим лицам, осуществляющим аэропортовую деятельность по обеспечению обслуживания пассажиров, багажа, грузов и почты» в разделе Сертификационные требования к Организациям по обеспечению обслуживания пассажиров и багажа приведены требования о наличии в организации «Руководства по качеству», а в перечень документации, необходимой Организации для обеспечения обслуживания пассажиров и багажа присутствует положение о наличии Утвержденного Организацией руководства по качеству или иного документа (документов) по системе качества Организации. При этом никаких конкретных стандартов по качеству обслуживания не требуется.

В разделе Сертификационные требования к Организациям по обеспечению обслуживания грузов и почты требуется руководство по качеству. В Перечне документации, необходимой Организации для обеспечения обслуживания грузов и почты требования о наличии руководства по качеству отсутствуют. Это свидетельствует об определенном, но недостаточном, внимании государственных органов к вопросам качества обслуживания аэропортовой деятельности.

К середине двадцатых годов двадцать первого века в России, к сожалению, не создана система регулирования аэропортовой деятельности направленной на создание условий для повышения уровня качества обслуживания в аэропортах. В тоже время существует ряд нормативных документов, в которых рассматриваются некоторые положения относительно качества обслуживания пассажиров. Среди них следует выделить государственный

стандарт «ГОСТ Р 51004-96. Услуги транспортные. Пассажирские перевозки. Номенклатура показателей качества». Существует также ГОСТ 30594-97, который практически дублирует национальный стандарт России ГОСТ Р 51004-96. «Услуги транспортные. Пассажирские перевозки. Номенклатура показателей качества». Данный стандарт устанавливает перечень рекомендуемых показателей качества пассажирских перевозок, осуществляемых всеми видами транспорта общего пользования, и основные положения по выбору показателей в соответствии с целями управления качеством пассажирских перевозок и совершенствования транспортного обслуживания потребителей. На основании настоящего стандарта разрабатываются нормативные документы по номенклатуре показателей качества на пассажирские перевозки, осуществляемые отдельными видами транспорта в международных, дальних, местных сообщениях, включая пригородные и внутригородские перевозки. На основе номенклатуры показателей качества устанавливают перечень наименований характеристик потребительских свойств пассажирских перевозок, составляющих их качество, количественные показатели и методы (методики) их оценки. Показатели качества должны отвечать следующим требованиям:

- способствовать обеспечению соответствия качества пассажирских перевозок передовому мировому опыту и требованиям потребителей;
- характеризовать все свойства пассажирской перевозки, обуславливающие ее пригодность удовлетворять определенные потребности потребителей в соответствии с ее назначением;
- быть стабильными;

Настоящий стандарт устанавливает следующую номенклатуру основных групп показателей качества по характеризующим ими потребительским свойствам пассажирских перевозок:

- показатели информационного обслуживания;
- показатели комфортности;
- показатели своевременности;

- показатели сохранности багажа;

При оценке уровня качества пассажирских перевозок при необходимости можно учитывать экономические показатели услуги, характеризующие общие затраты на доставку пассажиров от пункта отправления до пункта назначения или затраты на отдельные элементы перевозочного процесса (затраты времени и средств на поездку в аэропорт отправления и из аэропорта назначения, дополнительные затраты в пути следования и др.).

В качестве экономических показателей пассажирских перевозок могут служить:

- стоимость проезда от пункта отправления до пункта назначения;
- стоимость дополнительных услуг в пути следования;
- общие (суммарные) затраты на проезд от пункта отправления до пункта назначения;
- время нахождения в пути;
- затраты времени на поездку из города до аэропорта отправления;
- затраты времени на поездку из аэропорта назначения в город.

Показатели информационного обслуживания характеризуют особенности пассажирских перевозок, обуславливающие периодичность доведения до пассажиров и населения сведений, необходимых для принятия правильных решений в процессе их транспортного обслуживания.

К показателям информационного обслуживания относят частоту передачи информации:

- об отправлении и прибытии транспортных средств;
- о предоставляемых пассажирам услугах и их стоимости;
- о размещении необходимых помещений, средств связи, объектов общественного питания и др.

Показатели комфортности поездки характеризуют свойства пассажирских перевозок, обуславливающие создание необходимых условий обслуживания и удобства пребывания пассажиров на транспортном средстве в начальном-

конечных и транзитных пунктах на основании нормативных документов, утвержденных в установленном порядке.

К показателям комфортности относят:

- площадь (объем) помещения, приходящуюся на одного пассажира,
- частоту уборки помещений;
- температуру воздуха в помещениях,
- освещенность в помещениях;
- допустимые значения шума, влажности;
- среднее (допустимое) наполнение помещений.

К показателям своевременности относят:

- долю транспортных средств, отправляемых по расписанию;
- долю транспортных средств, прибывающих по расписанию;
- средний интервал движения транспортных средств;
- максимальный интервал движения транспортных средств.

Показатели сохранности багажа характеризуют свойства пассажирских перевозок, обуславливающие перевозку багажа без потерь и повреждений.

К показателям сохранности багажа относят:

- процент багажных отправок, прибывающих с повреждениями;
- среднюю стоимость ущерба от повреждения багажа;
- стоимость возмещения от потери багажа.

Показатели профессиональной пригодности исполнителей транспортных услуг характеризуют особенности персонала, обуславливающие его годность обеспечивать перевозки пассажиров в соответствии с требованиями безопасности пассажирских перевозок.

К показателям профессиональной пригодности исполнителей транспортных услуг относят:

- стаж работы на занимаемой должности;
- уровень квалификации (класс вождения);
- периодичность повышения квалификации;

Существует отраслевой стандарт ОСТ 54-1-283.02-94 «Система качества перевозок и обслуживания пассажиров воздушным транспортом. Услуги, предоставляемые пассажирам в аэропортах. Основные требования».

Данный стандарт устанавливает основные требования, определяющие условия предоставления услуг пассажирам в аэропортах. Требования настоящего стандарта распространяются на организации независимо от их юридического статуса, ведомственной подчиненности и форм собственности, осуществляющие обслуживание пассажиров воздушного транспорта в аэропортах. Требования настоящего стандарта являются обязательными. Устанавливается, что деятельность аэропорта или любого его представителя при предоставлении услуг пассажирам должна мотивироваться и направляться на обеспечение безопасности полета, окружающей среды, соблюдения интересов пассажиров воздушного транспорта.

В стандарте приводится перечень обязательных и рекомендуемых услуг, при этом не оговариваются показатели и уровни качества предоставляемых услуг. Стандарты ГОСТ 30594-97, ГОСТ Р 51004-96, ОСТ 54-1-283.02-94 разрабатывались и принимались в середине девяностых годов двадцатого века.

С тех времен за последние двадцать лет произошли значительные изменения в технологиях обслуживания, информационных технологиях, в количестве обслуживаемых пассажиров, в требованиях пассажиров к уровням качества обслуживания в аэропортах и эти изменения не нашли своего отражения в совершенствовании этих стандартов в Российской Федерации.

Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 52113-2014 "Услуги населению. Номенклатура показателей качества" (утв. Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 06 ноября 2014 г. N 1482-ст) Дата введения 2016-01-01. Настоящий стандарт устанавливает порядок выбора номенклатуры показателей качества услуг в соответствии с целями управления качеством, номенклатуру, классификацию методов контроля и оценки показателей качества услуг. В номенклатуру показателей качества, почему

то, включен показатель качества - безопасность. Положения настоящего стандарта распространяются на услуги, предоставляемые предприятиями различных организационно-правовых форм, а также индивидуальными предпринимателями. На основании настоящего стандарта могут разрабатываться нормативные документы по выбору номенклатуры показателей качества услуг однородных групп и конкретных видов. Стандарт может быть использован при проведении добровольной сертификации услуг. В этом стандарте отсутствуют показатели качества транспортных услуг, поэтому его применение на воздушном транспорте проблематично.

Существует стандарт - Стандарт Системы добровольной сертификации сервисных услуг на транспорте. «Качество обслуживания и сервиса пассажиров в международных аэропортах РФ» разработанный некоммерческим партнерством «Ассоциация производителей сервисных услуг для пассажиров на транспорте» в 2010 году. В этом стандарте рассматриваются основные показатели качества обслуживания пассажиров в аэропорту. Основой этого стандарта служил международный опыт в области измерения уровня качества обслуживания и разработки показателей качества.

Целью данного стандарта является:

- установление **минимальных требований** к качеству обслуживания и сервиса пассажиров в международных аэропортах РФ;
- создания предпосылок для достижения **УРОВНЯ** качества обслуживания и сервиса пассажиров в международных аэропортах гражданской авиации в соответствии с лучшими международными стандартами и рекомендациями с целью формирования благоприятного имиджа аэропортов Российской Федерации на рынке пассажирских авиаперевозок;
- координация работы международных аэропортов гражданской авиации по созданию благоприятных условий для развития рынка авиапассажирских перевозок и сервиса пассажиров;

- удовлетворение ожиданий и потребностей авиапассажиров и авиапассажирских перевозчиков в аэропортовом обслуживании и сервисе, с целью повышения конкурентоспособности воздушного транспорта;

- повышение качества обслуживания и сервиса пассажиров в международных аэропортах Российской Федерации.

Международные аэропорты РФ, присоединившиеся к данному стандарту должны постоянно вести мониторинг выполнения заявленных стандартов качества сервиса и обслуживания пассажиров в аэропорту и не реже одного раза в месяц размещать на официальном сайте предприятия в сети Интернет информацию о соблюдении параметров качества:

- норматива времени регистрации пассажиров;
- норматива времени прохождения досмотра службой безопасности;
- норматива времени прохождения пограничного контроля;
- норматива времени обслуживания пассажира при получении багажа по прилету;
- норматива наличия багажных тележек в аэропорту и на прилегающей территории;
- требования к внешнему виду и культуре общения персонала аэропорта;
- простота навигации пассажиров в аэропорту;
- комфортность помещений аэровокзалов.

Должны быть разработаны требования к контролю и мониторингу качества сервиса пассажиров в аэропорту. В стандарте приводятся критерии и параметры оценки качества обслуживания и сервиса пассажиров в аэропорту. Этот добровольный стандарт мог бы служить основой для аэропортов при выборе показателей качества обслуживания для системы управления качеством.

### **Лекция 3. Регулирование аэропортовой деятельности в развитых зарубежных странах**

Глобальные экономические условия, в которых в начале двадцать первого века существует мировой рынок авиаперевозок, обуславливают тенденции его развития. Одной из существующих тенденций является либерализация мирового рынка авиаперевозок. Другой тенденцией является появление новых бизнес-моделей в авиаперевозочной деятельности, появление и широкое распространение низкобюджетных авиаперевозчиков. К середине десятилетия двадцать первого века количество низкобюджетных авиаперевозчиков насчитывалось более ста двадцати и количество перевезенных пассажиров этими перевозчиками составляет около трети от перевезенных всеми авиаперевозчиками мира пассажиров. В начале двадцать первого века произошло дальнейшее развитие процессов либерализации уже не только в Европе и США, но и Азии, что привело к увеличению количества авиакомпаний на рынке, усилению конкуренции между ними, и, как следствие, к снижению цен на авиаперевозки, росту объемов пассажирских авиаперевозок и к увеличению уровня качества обслуживания.

На этом фоне важной тенденцией является глобализация авиационного рынка. Авиакомпании активно проникают на рынки «не своих» регионов, фактически прекратил свое существование термин «национальных» авиаперевозчиков, активизируется процесс объединения крупнейших авиаперевозчиков, сформировались и развиваются глобальные альянсы. Такими примерами могут служить альянсы «One World», «Star Alliance», «Sky Team», объединение крупнейших национальных перевозчиков США, приобретение авиаперевозчиком Германии «Lufthansa» нескольких европейских авиакомпаний, объединение ряда российских авиаперевозчиков в группу Аэрофлот, активная борьба ближневосточных перевозчиков, в первую очередь авиакомпании «Эмиратс» с североамериканскими авиационными властями за увеличение своей роли в распределении пассажиропотоков. Таким

образом, мировой рынок постепенно становится единым пространством для всех участников.

Вклад мировой гражданской авиации по данным ИАТА в мировую экономику в 2016 году составил почти 1% (\$750 млрд.) от мирового ВВП.

Прирост пассажирооборота мировой гражданской авиации в среднем за последние двадцать лет составил 5,5 %, прирост пассажирооборота в 2016 составил около шести процентов. Происходит увеличение количества новых маршрутов и частоты полетов, ориентация пассажирских тарифов на платные пакетные услуги не только у низкобюджетных авиаперевозчиков, но и у традиционных авиаперевозчиков.

С ростом объемов авиаперевозок пассажиров, внедрения новых технологий обслуживания, формирования новых желаний и требований к обслуживанию у потребителей авиатранспортных услуг, возрастает значение качества обслуживания пассажиров, багажа, груза. На рынке авиаперевозок качество используется как орудие конкурентной борьбы за пассажира.

Вслед за авиаперевозчиками и под их давлением аэропорты стали придавать большее значение качеству обслуживания потребителей. В определенной степени возникла конкуренция между аэропортами за привлечение авиаперевозчиков и соответственно пассажиров. И одно из направлений борьбы это рост уровня качества обслуживания пассажиров в аэропортах. Исследованиями проблем в области качества обслуживания пассажиров в аэропортах и разработкой рекомендаций по решению этих проблем занимается большое количество организаций: международных, неправительственных, общественных. Их усилия объединяет международная организация Совет Международных Аэропортов (ACI - Airport Council International). Советом Международных Аэропортов в 2014 году был подготовлен и распространен документ «Руководство по обслуживанию пассажиров в Европейских аэропортах» посвященный вопросам качества обслуживания пассажиров в аэропортах.

В этом руководстве обобщен опыт обслуживания пассажиров в ведущих аэропортах Европы, разработаны методы сбора информации по качеству обслуживания, подтверждена функция пассажира как главного оценщика уровня качества обслуживания.

Международная ассоциация авиаперевозчиков также занимается вопросами качества обслуживания пассажиров. ИАТА совместно с Советом Международных Аэропортов разработали новую концепция уровней качества обслуживания на основе проектирования, строительства, реконструкции аэровокзальных комплексов направленную на создание комфортных условий для пассажиров уже на стадии этапов создания этих комплексов. Эта концепция является составной частью Руководства по развитию аэропортов, ИАТА, «Airport Development Reference Manual», выпуск 10, 2016 года.

В 2016 году ИАТА провела исследования тенденций в предпочтениях пассажиров воздушного транспорта в глобальном масштабе, «Global Passenger Survey». В той или иной степени это исследование непосредственно касалось качества обслуживания пассажиров при воздушных путешествиях, в том числе в аэропортах.

Советом Международных Аэропортов ежегодно организуются Программа наблюдения за качеством обслуживания в аэропортах Совета Международных Аэропортов (ASQ, Survey programme, ACI).

Участие аэропортов в этой программе добровольное, но она дает достаточно объективное представление об уровне качества обслуживания в аэропорту и позволяет ознакомиться с результатами обследования качества обслуживания в других аэропортах. Более 400 международных аэропортов участвовали в этой программе в 2015 году и число аэропортов с каждым годом растет. Необходимо упомянуть и программу определения уровней качества обслуживания в аэропортах независимой консалтинговой организацией SkyTrax “The World Airport Awards”. Для выявления уровней качества обслуживания в аэропортах опрашиваются пассажиры в период с июня по

февраль следующего года и по итогам опроса определяются лучшие аэропорты по качеству обслуживания. Так в период с июня 2015 года по февраль 2016 года при выполнении этой программы было опрошено более тринадцати миллионов пассажиров. Аэропорты первой десятки получили призы подтверждающие симпатии пассажиров.

Небольшая часть аэропортов России начала принимает участие в этой программе. Так по итогам 2015 года аэропорт Казань занял 100 место, аэропорт Шереметьево 78 место и аэропорт Домодедово 53 место в первой сотне аэропортов. Всего в программе участвовало около 500 международных аэропортов. В России международных аэропортов насчитывается семьдесят четыре и лишь единицы участвуют в программе Skytrax.

Получить награду за высокое качество обслуживания почетно и престижно. Аэропортовые предприятия, компании по наземному обслуживанию признали необходимость ориентации на потребности и ожидания пассажира от уровня качества обслуживания и повышают уровень качества своих услуг, предоставляемых пассажирам, выясняя их меняющиеся потребности и ожидания.

Вопросами качества обслуживания аэропортовой деятельности также занимается международная ассоциация авиаперевозчиков ИАТА. ИАТА решает эти вопросы по нескольким направлениям. Разрабатывает рекомендации по предоставлению необходимых площадей в аэровокзалах для определенных уровней обслуживания и рекомендации по взаимодействию авиаперевозчиков и аэропортовых предприятий в определении уровней обслуживания коммерческой загрузки и воздушных судов на основе договорных отношений. ИАТА разработала в 2007 году и внедряет программу «Быстрое Путешествие» (Fast travel program) и рассчитанную до 2020 года. Эта программа направлена на сокращение времени обслуживания пассажиров и багажа за счет использования метода самообслуживания и как следствие повышение качества обслуживания.

#### **Лекция 4. Документы ИКАО, ИАТА и АСІ по организации аэропортовой деятельности**

Цель ИКАО состоит в удовлетворении потребности населения в безопасном, регулярном, эффективном и экономичном международном воздушном транспорте и обеспечении безопасного и планомерного роста международной гражданской авиации во всем мире. Она поощряет конструирование и эксплуатацию самолетов в мирных целях, а также создание и развитие авиалиний, аэропортов и навигационного оборудования.

Для выполнения этих целей и задач ИКАО: принимает международные стандарты и рекомендации, применяемые к конструкциям и характеристикам самолетов и большей части их оборудования, регламентирующие работу пилотов, летных экипажей, авиадиспетчеров и сотрудников наземных служб и служб технического обслуживания, а также требований безопасности и порядка работы международных аэропортов;

ИКАО разрабатывает и предлагает в качестве рекомендаций ряд документов по организации аэропортовой деятельности: Приложение № 9 Упрощение формальностей; Приложение № 14 Аэродромы; Приложение № 16 Охрана окружающей среды; Руководство по экономике аэропортов док. 9652; Руководство по регулированию международного воздушного транспорта док. 9626. В этих документах приводятся рекомендации по организации эффективной деятельности аэропортовых предприятий, что является в свою очередь условием получения высокого уровня качества обслуживания в аэропортах.

Основные цели ИАТА (Международная Ассоциация Авиаперевозчиков - неправительственная организация, члены организации авиакомпании) сводятся к следующему:

- а) содействие развитию безопасного, регулярного и экономичного воздушного транспорта в интересах народов мира;
- б) поощрение коммерческой деятельности авиапредприятий;

в) поддержка мероприятий, направленных на улучшение экономических результатов их деятельности;

г) разработка мер для развития сотрудничества между авиапредприятиями, участвующими в международных воздушных сообщениях;

д) развитие сотрудничества с ИКАО и другими международными организациями.

ИАТА разрабатывает рекомендации по уровню, построению и правилам применения тарифов на авиаперевозки пассажиров, багажа и грузов, разрабатывает рекомендации по правилам авиаперевозок, регламентирует порядок пользования льготами и скидками с тарифов, вырабатывает общие стандарты обслуживания пассажиров, ведет работу по обобщению и распространению экономического и технического опыта эксплуатации авиалиний.

ИАТА разрабатывает и предлагает к использованию: Руководство по наземному обслуживанию. АНМ (Airport Handling Manual); Резолюции конференций по обслуживанию пассажиров – PSCR (Passenger Service Conference Resolution); рекомендации по обработке почты и груза. Соглашение SGHA; IATA Safety Audit for Ground Operations (Аудит ИАТА по безопасности наземного обслуживания).

### **Лекция 5. Основные технологические процессы аэропортовой деятельности по обслуживанию коммерческой загрузки и воздушных судов и влияние внешних факторов на уровни качества при выполнении техпроцессов**

В этом разделе рассматриваются технологические процессы обслуживания пассажиров, багажа, грузов и воздушных судов на местах стоянок при подготовке к выполнению рейса в аэропорту вылета и по окончании рейса по прилету в аэропорт назначения. Как уже говорилось, обслуживание пассажиров, багажа, грузов и воздушных судов на местах стоянок является одним из основных видов деятельности аэропорта или другими словами

производственным процессом, который в свою очередь состоит из технологических процессов и операций и объединяются общим названием - наземное обслуживание.

Существует достаточно большое количество определений технологическому процессу и технологической операции.

Технологический процесс – часть производственного процесса, содержащая действия по изменению и последующему определению состояния предмета производства. Технологический процесс осуществляется на основании технологических карт, входящих в состав технологической документации.

Производственный процесс:

- последовательная смена состояний, стадий развития или
- совокупность последовательных действий для достижения какого-либо результата.

Технологическая операция – составная часть или элемент технологического процесса, подчиненная определенной цели и выполняемая одним или несколькими исполнителями на одном рабочем месте.

Технологические операции можно разбить еще на более детальные операции. Регистрация пассажира разбивается на ряд последовательных операций: приветствие пассажира, проверка документов удостоверяющих личность пассажира, поиск пассажира в системе регистрации, изменение статуса пассажира в системе регистрации, выпуск посадочного талона, проверка багажа и т.д.

Существуют условно называемые «внешние факторы», влияющие на качество обслуживания коммерческой загрузки и воздушного судна. К ним следует отнести:

- требования к перечню и качеству запрашиваемых услуг авиаперевозчиков;
- требования к обслуживанию различных типов воздушных судов;
- требования пассажиров и посетителей (встречающих и провожающих, работников аэропортовых предприятий и т.д.);

- требования контролирующих органов;
- требования акционеров аэропортовых предприятий.

Требования, как к перечню, так и к качеству выполняемых технологических процессов обслуживания зависят вида авиаперевозчиков:

- традиционные перевозчики с наиболее полным перечнем технологических процессов обслуживания пассажиров, как в аэропорту, так и на борту ВС;
- чартерные перевозчики;
- перевозчики на местных воздушных линиях;
- низкобюджетные авиаперевозчики.

Традиционные перевозчики (перевозчики с полным набором услуг для пассажиров) предоставляют полный набор обслуживания пассажирам, в том числе по классам обслуживания на борту ВС, перевозят грузы и требуют выполнения практически всех перечисленных в таблице 2 технологических процессов с определенным уровнем качества обслуживания, высокими требованиями по пунктуальности выполнения технологических графиков наземного обслуживания.

Чартерные авиаперевозчики не перевозят грузы, но нет сегментации по классам обслуживания на борту ВС, нет высоких требований по пунктуальности выполнения рейсов, соответственно часть технологических процессов не выполняется (обработка груза, отсутствует бортовое питание высоких классов обслуживания). В основном требования чартерных авиаперевозчиков по качеству обслуживания в аэропорту остаются на достаточно высоком уровне, но более низком, чем у сетевых авиаперевозчиков.

Перевозки на местных воздушных линиях имеют свои особенности:

используются воздушные суда небольшой вместимостью (до 50 мест), невысокой частотой выполнения рейсов (несколько раз в неделю), малой продолжительностью выполнения рейсов (до 2-2,5 часов), как правило, отсутствие бортового питания для пассажиров, заправка ГСМ в базовом аэропорту вылета, минимальными требованиями по наземному обслуживанию

в аэропорту первоначального назначения. Соответственно и требования, как по набору технологических процессов, так и по качеству обслуживания в аэропортах местного значения не так высоки, как в аэропортах, где выполняются рейсы традиционными авиаперевозчиками.

Перевозки низкобюджетными авиакомпаниями характеризуются минимальным набором оказываемых услуг авиаперевозчиком и соответственно минимальным набором технологических процессов при наземном обслуживании в аэропорту. Так в требованиях авиакомпании “EasyJet” по наземному обслуживанию в ряде европейских аэропортов отсутствуют:

- обработка груза (груз не перевозится);
- отсутствует регистрация пассажиров (они обязаны зарегистрироваться самостоятельно на сайте авиакомпании);
- отсутствует обработка багажа (багаж только 10 килограмм, одно место в кабину ВС);
- отсутствует внутренняя уборка пассажирского салона ВС (убирают бортпроводники);
- отсутствует предоставление «бесплатного» бортового питания.

Естественно многие вопросы качества обслуживания в этом случае становятся не актуальными для как для авиаперевозчика, так и для аэропортового предприятия выполняющего процессы наземного обслуживания.

В тоже время есть общие базовые требования для всех авиаперевозчиков к обслуживанию пассажиров и воздушных судов к аэропортовым предприятиям: своевременность и безопасность выполнения наземного обслуживания. Требования же определенного уровня качества обслуживания пассажиров, багажа, груза зависят, в том числе, от вида и требований конкретного авиаперевозчика.

Качество обслуживания коммерческой загрузки и воздушных судов в аэропортах зависит от объема выполняемой работы:

- количества выполненных взлетно-посадочных операций в аэропорту;
- количества обслуженных пассажиров (приближается эта величина к пропускной аэропорта или нет);
- статуса аэропорта (внутренний, международный);
- принадлежности авиаперевозчиков (внутрироссийские, иностранные), которые выполняют перевозки в эти аэропорты.

Демографический состав пассажиров становится все более разнообразным, поэтому руководство аэропортом должны учитывать разнообразные потребности различных групп пассажиров, проходящих через аэропорты. Существуют определенные требования к уровню качества обслуживания в аэропортах у пассажиров, при этом у различных групп пассажиров требования несколько отличаются. Для этого необходимо проводить сегментацию групп пассажиров - по целям путешествия, по классам обслуживания, по физическим возможностям, по возрастным категориям. И в этих группах выяснять их предпочтения в обслуживании и от этого будут определены особенности обслуживания различных категорий пассажиров. Таким образом, для предоставления услуг надлежащим образом аэропортовым предприятиям необходимо определить, с какими категориями пассажиров приходится иметь дело при обслуживании.

Аэропортовая деятельность по вопросам предоставляемого качества обслуживания пассажирам зависит от вышеперечисленных внешних факторов. В тоже время следует помнить, что уровни качества обслуживания в аэропортах зависят от располагаемых аэропортом ресурсов:

- оптимальной системы оперативного управления производственными процессами аэропортового предприятия;
- наличия подготовленного персонала;
- наличия достаточного количества и технического состояния наземной авиационной техники;

- высокопроизводительного современного оборудования;
- высокой пропускной способности помещений аэровокзала;
- высокой пропускной способности аэродрома;
- высокого уровня неавиационной деятельности.

Важным элементом наземного обслуживания является последовательность и необходимое время на выполнение технологических операций, так называемый технологический график наземного обслуживания. Технологический график обслуживания (ТГО) включает в себя все наземные процессы от прибытия самолета до отправления, включая установку колодок, посадку-высадку пассажиров, погрузку и выгрузку багажа, заправку и прочие предполетные процедуры, выполнение которых, несмотря на высокую скорость обслуживания, осуществляется в строгом соответствии с правилами безопасности полётов. При этом используются графические изображения технологических операций и их временные интервалы (смотри рисунок 2). Отсчет времени начинается с момента установки воздушного судна на стоянку, где производится наземное обслуживание. Количество выполняемых технологических операций, последовательность (параллельность) выполнения, время необходимое для выполнения каждой технологической операции зависит от типа воздушного судна, требований конкретного авиаперевозчика и технических возможностей аэропортового предприятия в определенный период времени суток.

## **Лекция 6. Качество обслуживания как объект управления. Развитие взглядов на управление уровнем качества**

Практически ежедневно большинство из нас использует слова «качество», «качественный», «хорошее качество», «плохое качество», неоднократно встречались со словами «управление качеством». Так что же это такое, как понимать и использовать эти термины?

Качество понятие многоплановое. Существуют различные подходы к определению «качества», определений «качества» великое множество. Рассмотрим некоторые из определений «качества».

С философской точки зрения качество – это объективно существующая совокупность черт и характеристик изделия или услуги, которая определяет изделие как таковое и отличает его от другого. Качество является одной из сложнейших категорий, качество имеет много аспектов. Одни исследователи рассматривают философский, социологический, экономический, правовой, статистический аспекты, другие выделяют математическую, техническую, производственную, потребительскую ее сторону. Философская категория качество включает в себя как явления внешнего мира, так и сознание человека. По Гегелю, «качество есть в первую очередь тождественная с бытием определенность, так что нечто перестает быть тем, что оно есть, когда оно теряет свое качество». Другими словами, как философская категория, качество это характеристика отличия предмета от всех остальных. Гегель отметил неразрывное единство качества и количества. Те или иные количественные изменения имеют свой предел, свою качественную границу, выход за которую ведет к установлению нового соотношения количества и качества.

Качество по Ожегову: Качество – совокупность существенных признаков, свойств, особенностей, отличающих предмет или явление от других и придающих ему определенность.

**Подход потребителя** - качество товаров и услуг определяет потребитель. Продукция или услуги, считаются, выполнены с высоким качеством, которые в максимальной степени соответствуют требованиям и ожиданиям потребителей.

Данный подход определяется как «пригодность к использованию потребителем». А если качество услуги превзошли ожидания потребителя, то, что это такое?

Потребители товаров и услуг, достаточно часто используют словосочетания: хорошее качество, приемлемое качество, плохое качество.

Этим самым закладывается понятие - уровень качество. В своей повседневной жизни потребители, используют, по крайней мере, три уровня качества: хорошее качество, приемлемое качество, плохое качество.

Под уровнем качества изделия понимается относительная оценка качества, основанная на сравнении совокупности характеристик рассматриваемого изделия с базовыми, т.е. изделиями конкурентов, перспективных образцов, стандартов, опережающих стандартов и т.п.

**Подход производителя** – определяется как «соответствие требованиям», требованиям или стандартами, которые разработаны и приняты самим производителем. Требования к технологическим процессам и операциям, точнее к их конечным результатам (выходам) определяют характеристики продукции, и чем больше производственный процесс может обеспечить соответствие предъявляемым требованиям, тем выше качество продукции. Это подход так называемый «нуль дефектов», предложил американский экономист Кросби. Он отстаивал позицию: должна быть желаемая и достижимая цель. Признавая, что совершенствование качества путем повышения уровня контроля приведет к росту себестоимости, он настаивал, что путь достижения нуль дефектов – совершенствование методов предупреждения. Им предложены четыре принципа:

1) качество означает соответствие требованиям; требования должны быть точно определены, и каждый участвующий в процессе производства должен знать, что ожидается от него (выполнение требований, стандартов);

2) качество следует из предупреждения; предупреждение - результат обучения, дисциплины, личного примера и лидерства;

3) стандарт качества – нуль дефектов, ошибки не допускаются;

4) мера качества – цена несоответствия между уровнем качества и стоимостью как для потребителя так и для производителя.

Стоимостной подход – данный подход подразумевает элемент стоимости. Качество – степень безупречности продукции, обладающей приемлемой ценой и несущей стоимость контрольных процедур.

В стандарте ГОСТ Р ИСО 9000 - 2015, Системы менеджмента качества, Основные положения и словарь дается определение качеству: качество (quality) - степень соответствия совокупности присущих характеристик объекта требованиям.

В свою очередь в стандарте дается разъяснения требованиям (requirement) потребность или ожидание, которое установлено, обычно предполагается или является обязательным. Так же дается объяснение характеристикам качества:

- отличительное свойство;
- присущая продукции, услуге, процессу, или системе, относящиеся к требованиям.

Характеристики качества имеют и другое название - показатели качества.

В настоящее время одним из признанных считается определение, приведенное в стандарте ИСО Р 2000 - 2015 «Качество (quality) - степень соответствия совокупности присущих характеристик объекта требованиям.

Признавая это определение, следует отметить, что один и тот же предмет в одно и то же время может обладать определенным качеством, либо нет, в зависимости от удовлетворения чьих-то конкретных потребностей. Исходя из этого, качество переходит в категорию субъективных оценок. Эта неточность в определении объясняется тем, что в этом термине важно было подчеркнуть для производителей и потребителей удовлетворение требованиям заказчиков или рынков сбыта.

Но тогда удовлетворение потребностей нужно связывать не с сущностью качества, а с его уровнем. Поэтому ближе к истине было бы сформулировать определение термина качество следующим образом: «Качество – совокупность или набор свойств и характеристик продукции или услуг, уровень которых формируется поставщиками при ее создании с целью удовлетворения предполагаемых потребностей».

Любые услуги создаются для удовлетворения определенных потребностей человека и общества в целом. Это предназначение услуг полностью относится и

к их качеству. Учитывая это социальное значение качества обслуживания, можно охарактеризовать его как социально-экономическую категорию.

Степень удовлетворения личных и общественных потребностей конкретным производством (вещью, услугой, обслуживанием) определяется его свойствами, а качество работы определяется совокупностью ее свойств. Таким образом, ряд исследователей качества считают, что совокупность свойств качества является технической категорией и изучается техническими дисциплинами.

Экономическое содержание понятия качества базируется на том, что качество формируется в процессе производства услуг или продукции. Поэтому как экономическая категория качество рассматривается как овеществленный результат производственной деятельности людей.

Обобщая рассмотренные аспекты качества, можно дать ему следующее определение (согласно международным стандартам качества ИСО 9000): **качество - это степень соответствия присущих характеристик установленным требованиям.**

В соответствии с ГОСТ Р 51006-96 «Услуги транспортные. Термины и определения» качество транспортных услуг - совокупность характеристик пассажирских, грузовых перевозок или транспортной экспедиции, определяющих их пригодность удовлетворять потребности пассажиров, грузоотправителей или получателей в соответствующих перевозках и работах. Из этого определения вытекают следующие общие положения теории качества транспортной продукции:

– качество понятие относительное. Перевозка груза за пять суток не дает представления о качестве этой услуги без сопоставления с нормативным сроком доставки. Поэтому показатели качества должны определяться не только в абсолютном выражении, но и в виде относительных уровней по сравнению с соответствующими нормативами, стандартами и показателями, достигнутыми конкурентами;

– приоритет конечных потребительских оценок показателей качества перед внутриотраслевыми. Это означает, что показатели качества обслуживания при

авиаперевозках (пунктуальность выполнения рейсов, время ожидания пассажиров обслуживания в аэропорту, готовность персонала аэропорта прийти на помощь и его доброжелательность и т. д.) должны быть подчинены требованиям потребителей и максимально возможно учитывать интересы пользователей транспортом;

– качество должно измеряться в натуральном, а не стоимостном выражении;

– показатели качества авиатранспортного обслуживания и методики их определения желательно унифицировать;

– выбор показателей качества авиатранспортного обслуживания и уровни качества обслуживания остается за конкретным субъектом, выполняющим обслуживание, в зависимости от располагаемых ресурсов.

Как же управлять качеством, если это какой-то набор свойств и характеристик. Попробуем сначала разобраться с термином «управление». Существует достаточно большое количество подходов к объяснению термина «управление».

«Управление это целенаправленное влияние на объект с целью его стабилизации или изменение в соответствии с поставленными задачами, чтобы достичь поставленной цели».

В данном случае объектами управления могут быть группы людей, организации, предметы и механизмы, финансы, информация, коммуникации.

Процесс же управления определяется как совокупность видов деятельности, направленных на развитие организации и достижение стоящих перед ней целей.

Управление - это целенаправленный и постоянный процесс воздействия субъекта управления на объект управления. В качестве объекта управления выступают различные объекты, явления и процессы: человек, коллектив, социальная общность, механизмы, технологические процессы, аппараты. Управление как процесс воздействия субъекта на объект управления не бывает без системы управления, под которой, как правило, понимается механизм (система, схема), обеспечивающий процесс управления, т. е. множество

взаимосвязанных элементов, функционирующих согласованно и целенаправленно. Участвующие в процессе управления элементы объединяются в систему в первую очередь с помощью информационных связей. Задача управления получить запланированный результат (изделие, продукт, услугу). Это результат (изделие, продукт, услуга) обладают определенными свойствами или совокупностью (набором) свойств и характеристик. В конечном счете, задача управления качеством состоит в том, что бы получить определенный результат с задаваемой совокупностью свойств или характеристик, которые, по крайней мере, удовлетворяли базовые пожелания потребителя. Пожелания, требования к характеристикам или свойствам определенной услуги (продукта) у потребителя могут варьироваться исходя из его предыдущего опыта, внешних факторов (реклама, мнения окружающих, сообщений СМИ и т.д.). Из этого можно сделать вывод: впечатление (мнение) потребителя о качестве услуги может быть различным. Мы достаточно часто используем выражения: хорошее качество или плохое качества. Этим самым сами определяем два уровня качества товара или услуги.

Качество обслуживания, ожидаемое пассажиром - субъективное представление потребителей об уровне качества услуги, которая будет им предоставлена и качество обслуживания, воспринимаемое пассажиром. Существуют желаемый и приемлемый уровни качества услуги. Рис. 1. Диапазон между желаемой услугой и приемлемой услугой это зона терпимости. Зона терпимости это диапазон уровней качества, в котором потребители готовы принимать те или иные варианты уровня качества предоставляемой услуги.



Рис. 1 Уровни ожидаемого качества услуги

Размер зон терпимости (диапазон ожидаемых уровней услуги) может варьироваться в зависимости от категорий потребителей. Например, более занятые потребители предъявляют более высокие требования к времени, затраченное на обслуживание, и следовательно, для таких потребителей размер зоны терпимости меньше. Зоны терпимости различны для различных критериев качества услуг. Пассажир должен рассматриваться как центральный элемент деятельности аэропорта и главный контролер качества обслуживания. Существует достаточное количество определений термина уровень качества.

**Уровень качества** – относительная характеристика качества продукции, основанная на сравнении совокупности показателей ее качества с соответствующей совокупностью базовых показателей. [Справочник дорожных терминов, М. 2005 г.]

**Уровень качества продукции** – это относительная характеристика качества продукции, основанная на сравнении значений показателей качества оцениваемой продукции с базовыми значениями соответствующих показателей.

Уровень качества транспортных услуг - Относительная характеристика качества предоставляемых транспортных услуг, основанная на сравнении

значений показателей качества оцениваемой услуги с базовыми значениями соответствующих показателей. [ГОСТ Р 51006 96]

Уровень качества услуги - относительная характеристика качества услуги (обслуживания), основанная на сравнении фактических значений показателей ее (его) качества с нормативными значениями этих показателей.

Энциклопедический словарь-справочник руководителя предприятия

Оценка уровня качества продукции представляет собой совокупность операций, включающих выбор номенклатуры показателей качества оцениваемой продукции, определение значений этих показателей и сравнение их с базовыми значениями соответствующих показателей.

Организация, желающая быть конкурентоспособной, ориентируется на потребителя. Потребитель – это конкретное физическое лицо, получающий товар или услугу от кого-либо другого. Поставляющий товар или услуги называется поставщиком. Потребители бывают как внешние, так и внутренние.

Внутри организации существует множество внутренних поставщиков и потребителей. Они образуют так называемые цепочки качества, являющиеся базовым элементом для совершенствования качества во всей компании.

В пределах организации каждый выполняет что-то и для кого-то, эффективность организации в целом зависит от эффективности отдельных взаимодействий во всех ее цепочках. Если это достигается, отношения организации с внешним потребителем оказываются высшего качества.

Изучение какой-либо области деятельности невозможно без знания истории ее возникновения и развития. Управление качеством является одним из аспектов управления деятельностью предприятия и имеет свою историю развития.

Основными элементами управления качеством являются: планирование, мотивация и контроль качества, борьба с потерями, обучение персонала, исполнительская дисциплина, стандартизация и унификация деталей, инструмента и приемов труда, внедрение инструкционных карт. Развитию управления качеством содействовало применение входного контроля

материалов и покупных изделий, внедрение операционного контроля в процессе изготовления, а также различных видов испытаний готовой продукции. Важным моментом развития стало использование статистических методов контроля качества. Затем в деятельности по управлению качеством начал применяться контроль на этапе проектирования, контроль и оценка надежности оборудования при эксплуатации и его техническое обслуживание. Доктрина «человеческих отношений» стала основой для создания «кружков качества», которые зародились в США, но развитие сначала получили в Японии, а затем уже в других развитых странах.

Таким образом, на начальном этапе управление качеством представляло собой отдельные разрозненные элементы, которые входили в общий структуру управления предприятием. В дальнейшем, с целью достижения эффекта в решении проблем качества, они обособились в самостоятельный аспект управления предприятием – управление качеством продукции. Для его развития нужна была теоретическая основа. Управление качеством выделилось и было осознано как научное направление в 20-х годах XX века. В дальнейшем управление качеством приобрело комплексный, системный характер.

Считается одним из главных основателей революции качества в Японии является Джозеф Юран - один из основоположников индустриальной модели улучшения качества. В 1951 г. он опубликовал справочник по управлению качеством, который впоследствии стал основополагающей работой в данном направлении. По сути эта была теория и разрабатывалась в интересах промышленности и послужила основой kaizen - "японского чуда", приведшего к резкому повышению качества японских товаров на мировых рынках. Д. Юран и его соратники обнаружили, что проблемы и возможности для улучшения качества товаров и услуг обычно чаще кроются в самих производственных процессах, а дефекты качества могут быть очень редко отнесены к отсутствию воли, умения и благих намерений со стороны лиц, вовлеченных в эти процессы. Даже когда в основе дефектов качества лежит так называемый человеческий фактор, проблемы кроются не в мотивации или

апатии, а в плохом дизайне работы, провалах руководства или непонимании цели. По мнению авторов теории, 85% причин плохого качества относятся к самим производственным процессам и только 15% связаны с человеческим фактором. Свою теорию Д. Юран представил в виде трилогии по качеству. Он считал, что управление качеством включает три базовых процесса:

- Планирование качества
- Контроль качества
- Совершенствование качества.

Планирование качества. Первое - должен быть определен потребитель. Это некто, причастный к процессу, в том числе внешний и внутренний потребитель. После выявления потребностей потребителя необходимо разработать продукцию или услуги, отвечающие, отвечающие этим потребностям, выработать задачи по качеству, обеспечивающие минимально возможную себестоимость. Следующий этап - проектирование процесса. Продукция должна изготавливаться в существующих условиях производства. Наконец, процесс изготовления должен быть доведен до сведения служащих усилиями всех, вовлеченных в планирование, служащим должно быть предоставлено надлежащее обучение.

Контроль качества. Ориентация выполняется на контроль критических элементов. Должны быть определены эти элементы, методы и измерительные средства для их контроля, а также стандарты деятельности. Затем измеряется фактический уровень деятельности, сравнивается со стандартом и ведется работа по устранению несоответствия. Д. Юран считал, что функция контроля качества должна быть передана на низший уровень, и, что возможно, контроль будет выполняться служащими, отвечающими за выполнение работы. Это будет означать широкое обучение персонала методам сбора данных и принятия решений.

Совершенствование качества. Этот процесс связан с созданием конкретных усовершенствований. Организовывается команда для руководства проектом, выявления причин и выработки рекомендаций, пригодных для существующих

производственных условий. Наконец, вырабатываются механизмы контроля новых процессов и закрепления достижений. В его теории качества раскрыто взаимоотношение трех указанных принципов. Сначала осуществляется планирование качества. После завершения разработки образцов и процессов ответственность ложится на производителей. Ошибки, допущенные при начальном планировании, дорого стоят в последствии, и это явление Юран назвал “хроническими потерями”.

Каори Исикава. Его отец Иширо Исикава совмещал посты президентов мощной промышленной группы “Keidandren” и JUSE (Японский союз ученых и инженеров), поэтому его сын имел доступ к высшему промышленному и инженерному руководству.

Исикава полагал, что в организации все подразделения и отдельные служащие должны быть вовлечены в изучение и продвижение контроля качества в результате освоения семи статистических инструментов контроля. Он создал один из этих инструментов - диаграмму причинно-следственных связей, которая также известна как диаграмма Исикавы.

Вторая концепция Исикавы состояла в том, что потребитель имеет высший приоритет в определении качества. Он определил потребителя как ближайшее звено в цепи, или лицо, которое получает вашу работу или полагается на вас. Иными словами, потребитель - не только лицо, которое платит за окончательный продукт, но также является сопроизводителем.

Третья концепция Исикавы - кружки качества, которые призваны объединять служащих с различных иерархических уровней организации в команды для решения проблем, связанных с качеством. В использовании семи инструментов Исикава видел способ анализа и решения проблем для оказания помощи руководству.

Его философия качества опирается на образованность рабочей силы. Обученные рабочие способны решать проблемы, связанные с продукцией и процессами, и совершенствовать их. Задача менеджеров - действовать в качестве тренеров: выслушивать факты, представленные служащими, и

помогать им применять средства разрешения проблем. При наличии обученной рабочей силы больше не потребуется создание отдельного подразделения, ответственного за качество, так как изготовление качественной продукции станет делом каждого служащего. Он представлял значимость работы команды по разрешению проблем. Кружки контроля качества составлялись из служащих, которые представляли проблему и которые были способны воплотить решение. Всякий раз, когда возникала проблема или появлялась возможность усовершенствования, служащие добровольно объединялись в кружки для принятия решения. Затем данные кружки определяют, достигается ли принятое решение цели, и, если да, они признают предложенную деятельность стандартной, и она становится частью ежедневной работы служащих.

Оно внедряло процесс непрерывного совершенствования деятельности, названный циклом PDCA, который в Японии внедрил Э. Деминг. Исикава полагал, что “маркетинг - это вход и выход качества”. Он разработал систему передачи требований потребителей во все компоненты компании. Ключевым положением данной системы было утверждение, что в цепочке взаимодействий ближайшее лицо является внутренним потребителем, а его партнер лучше всех представляет потребности потребителя.

Деминг, Уильям Эдвардс — ученый и консультант по менеджменту считал, что путём принятия соответствующих принципов управления предприятия могут повысить уровень качества и одновременно снизить расходы (за счёт сокращения количества отходов, переделывания, преданности персонала, при одновременном повышении лояльности клиентов). Ключ в том, чтобы практиковать непрерывное совершенствование и представлять производство как систему. Э. Деминг доработал цикл управления качеством Шухарта (PDCA – Plan – Do – Check – Act).

Деятельность Исикавы и Деминга в области управления качеством способствовала развитию всеобщего управления качеством. Понятие «всеобщее управление качеством» было введено в 1957 году доктором Фейгенбаумом (США). Всеобщее управление качеством заключается в следующем: на

качество влияет множество факторов. Все эти факторы должны быть под воздействием управления качеством. Важно, чтобы это воздействие оказывалось на всех этапах производства, где формируется качество продукции. Нужно установить четкую взаимосвязь в работе всех подразделений, участвующих в решении проблем качества. Например, для рассмотрения претензий потребителей должны быть заранее установлены исполнители, порядок и сроки рассмотрения и удовлетворения претензий.

Всеобщее управление качеством и есть учет всех факторов качества, охват всех этапов работ и увязка работ подразделений в единую систему обеспечения качества.

Как развивались взгляды и деятельность, включая управление, по повышению уровня качества, в первую очередь в России, в Советском Союзе. В годы первых пятилеток, в связи с развитием промышленного производства, особенно оборонных отраслей, проявились новые требования, предъявляемые к качеству продукции, которые в свою очередь потребовали повышенного внимания руководством предприятий к организации контроля качества продукции.

В послевоенный период, особенно в пятидесятые годы, необходимость освоения и выпуска высококачественной продукции привела к разработке методов управления качеством и внедрения новых способов повышения качества. Управление качеством в первую очередь внедрялось в отраслях, обеспечивающих развитие других отраслей, в первую очередь оборонную - машиностроения, авиации, радиотехники, ракетной технике. Началом нового подхода к управлению качеством продукции в СССР была система бездефектного изготовления продукции (БИП) и сдачу ее заказчикам с первого предъявления. В этот же период появилась система КАНАРСПИ (качество, надежность, ресурс с первых изделий), которая была разработана на машиностроительных предприятиях г. Горького. В этой системе основной акцент был на повышение надежности продукции за счет улучшения

технологической подготовки производства, работы проектировщиков и технологов, отладки технологий производства продукции

В начале семидесятых годов сотрудники Госстандарта в сотрудничестве с организациями различных министерств и ведомств провели анализ, изучение и обобщение передового опыта предприятий в управлении качеством продукции.

Результатом проведенных исследований стало создание единых принципов построения комплексной системы управления качеством продукции предприятия (КСУКП) на базе его стандартов. КСУКП — это совокупность мероприятий, методов и средств, при помощи которых целенаправленно устанавливается, обеспечивается и поддерживается на основных стадиях жизненного цикла (планирование, разработка, производство, эксплуатация или потребление) уровень качества продукции, соответствующий потребностям народного хозяйства и населения. Качество продукции зависит от многих факторов и условий: степени прогрессивности конструкторских разработок и добротности применяемого сырья, материалов и комплектующих изделий; совершенства планирования и соблюдения технологической дисциплины; оборудования цехов и гибкости механизма стимулирования, рационального подбора и расстановки кадров; организации труда всего коллектива и качества работы отдельных исполнителей. Метрологическое обеспечение производства, аттестация продукции, организация службы контроля также оказывают воздействие на качество продукции. Комплексность системы проявляется и в том, что она позволяет управлять качеством на основных стадиях жизненного цикла продукции: стадиях исследования, проектирования и изготовления; в период обращения и реализации; стадии эксплуатации или потребления.

При функционировании КСУКП решались следующие задачи:

- создание и освоение новых видов высококачественной продукции, соответствующих лучшим мировым образцам;
- повышение удельного веса продукции высшей категории качества в общем объеме производства;

- улучшение показателей качества выпускаемой продукции и перевод ее в более высокую категорию качества;
- своевременное снятие, замена или модернизация продукции второй категории;
- планомерное повышение качества работы коллективов и исполнителей;
- обеспечение выпуска продукции в строгом соответствии с требованиями НТД, то есть запланированного, заданного уровня качества.

Действовавшая в СССР в те годы планово-административная система управления народным хозяйством не стимулировала процесс создания высококачественной продукции. К наиболее крупным ее недостаткам можно отнести:

- монополию в производстве многих видов продукции, утверждающую диктат производителя;
- преимущественную ответственность предприятий и их руководителей за выполнение объемных плановых показателей производства, которые чаще всего достигались за счет снижения качества продукции;
- принудительное наращивание темпов производства, не обеспеченное соответствующими ресурсами;
- механизм формирования цены, который ставил предприятия, разрабатывающие и осваивающие новую продукцию, в экономически невыгодное положение, и др.

Можно сказать, что предприятие, с одной стороны, не побуждалось к повышению качества продукции и, с другой, могло благополучно существовать, выпуская продукцию низкого качества. Естественно, когда отсутствует цель, нет необходимости искать средство для ее достижения, особенно если это средство грозит большими хлопотами. Именно такая ситуация сложилась с комплексными системами управления качеством, которые оказались для большинства предприятий ненужным средством достижения фактически отсутствующих целей обеспечения высокого технического уровня и качества продукции. В результате создание на

предприятиях систем управления качеством превратилось в чисто политическую акцию формальной отчетности предприятий перед своими министерствами. Фактически потенциал системного подхода к организации работы на предприятии для повышения качества продукции большинством из них использован не был. Вместе с тем, как было сказано выше, те предприятия, которые подошли к внедрению комплексных систем неформально, сумели достичь значительных успехов в области качества. При переходе к рыночной экономике исчезли директивные методы управления, появилась конкуренция товаропроизводителей, которые напрямую ощутили требования мирового сообщества к качеству продукции. Основой широко используемых в развитых странах систем управления качеством являются стандарты ISO серии 9000. Принципы КСУКП и ISO 9000 совпадают, однако в основе своей КСУКП, являясь продуктом командно-административной системы, обладала такими негативными чертами, как равнодушие к потребителю, экономическая незаинтересованность в обеспечении качества и т. п. Отечественный опыт комплексного управления качеством является хорошим фундаментом освоения стандартов ISO 9000, которые представляют собой более высокий уровень развития науки управления качеством.

Для освоения прогрессивного мирового опыта по управлению качеством необходимо реализовать комплекс обеспечивающих мероприятий, включающий разработку и реализацию системы мер и преимуществ, стимулирующих работу в области качества продукции. На это должны быть ориентированы организационная структура, проводящая оценку и признание систем качества, а также обучение специалистов, способных выполнять все виды работ в области обеспечения, контроля и улучшения качества.

## **Лекция 7. Измерение качества. Показатели качества обслуживания**

Управлять можно тем, что можно измерить. Качество можно и необходимо измерять. Как измерить качество обслуживания - при помощи показателей

качества или иными словами «характеристик» качества, или иными словами, критериев качества.

Показатели или критерии качества обслуживания это основные требования в области качества обслуживания основных пользователей аэропорта: пассажиров, провожающих, встречающих, грузоотправителей, грузополучателей, авиаперевозчиков, операторов аэропорта, арендаторов. Показатели качества обслуживания базируются на сформированных требованиях и полученных впечатлениях обслуживаемых субъектах (пассажиров, грузоотправителей, грузополучателей, посетителей аэропорта) от определенных свойств выполняемой услуги или обслуживания.

Показатель качества - это количественная характеристика одного или нескольких свойств услуги, составляющих ее качество.

Показатель качества услуги - количественная или качественная характеристика одного или нескольких свойств услуги, определяющих ее. Качество услуг или продукции, как правило, не может быть охарактеризовано одним показателем, поэтому на практике используется система (номенклатура) показателей качества.

Показатели качества должны отвечать следующим основным требованиям:

- обеспечивать соответствие качества продукции, услуг потребностям экономики и требованиям населения;
- быть стабильными;
- учитывать современные достижения в области технологий, основные направления технического процесса;
- характеризовать главные свойства продукции, определяющие ее качество;
- поддаваться оценке на всех стадиях жизненного цикла продукта или услуги

На основании этих требований при установлении системы или номенклатуры показателей качества услуг или продукции исходят из следующих принципов:

- полноты состава показателей качества;

- управляемости процессами производства продукции, услуг по показателям качества.

Принцип полноты состава предполагает, что принятая номенклатура показателей качества продукции будет необходимой и достаточной для оценки с определенной степенью точности достижения требуемого уровня качества исходя из конечного эффекта в результате использования созданной продукции или выполненной услуги при выделенных ресурсах на ее создание или выполнение.

Принцип управляемости состоит в том, что целевые функции управления процессами создания и применения продукции необходимо выразить через такие показатели, с помощью которых можно планировать, учитывать, контролировать и регулировать управление качеством. Вместе с тем эти показатели должны быть совместимы с информацией о качестве, которая передается от одного уровня управления к другому, и должны поддаваться оценке на каждой из них.

Показатели качества можно подразделить на ряд групп. Показатели качества по выполнению своих функций продукцией характеризуют способность продукции выполнять свои функции в заданных условиях использования по назначению (производительность, мощность, грузоподъемность и т.д.).

Эксплуатационные показатели качества отражают эффективность свойств продукции при ее использовании, включая надежность, энергопотребление, массо-габаритные характеристики и т.д. При этом надежность как комплексный показатель отражает способность изделия выполнять требуемые функции в заданных условиях в течение заданного периода времени и включает такие категории, как безотказность, долговечность, ремонтпригодность и сохраняемость, где в соответствии со стандартом ГОСТ 27.002- 2015:

- безотказность – это свойство объекта непрерывно сохранять работоспособное состояние в течение некоторого времени или наработки в заданных режимах;

- долговечность - это свойство объекта, заключающееся в его способности выполнять требуемые функции в заданных режимах и условиях использования, технического состояния и ремонта до достижения предельного состояния;

- ремонтпригодность - это свойство объекта, заключающееся в его приспособленности к поддержанию и восстановлению состояния, в котором объект способен выполнять требуемые функции, путем технического обслуживания и ремонта;

Показатели технологичности характеризуют степень приспособленности конструкции к производству, эксплуатации и ремонту для заданных значений показателей качества продукции, объема ее выпуска и условий выполнения работ (например, удельная трудоемкость в изготовлении, техническом обслуживании и ремонте, удельная энергоемкость). В техническом плане показатели технологичности характеризуют две взаимосвязанные совокупности свойств изделия: технологическую рациональность его конструкции (состав и конструктивное выполнение) и преимущество конструктивных решений (применяемость и повторяемость компонентов исполнения) и экономичность, трудоемкость, материалоемкость и энергоемкость изделия. К показателям технологичности относятся также показатели унификации и транспортабельности.

Эту группу показателей качества следует использовать при оценке качества оборудования и техники, используемого в аэропорту при обслуживании коммерческой загрузки и воздушных судов на стоянке перед вылетом.

Показатели качества используются количественные и качественные. Количественные показатели - это время выполнения технологических операций, время ожидания потребителем (пассажиром) получения услуги или необходимая площадь помещения для размещения посетителей (встречающих, провожающих), пассажиров в различных зонах аэровокзала, процент занятости мест для сидения в зоне ожидания посадки на борт

воздушного судна, процент исправности оборудования, используемого для наземного обслуживания и т.д.

Качественные показатели обслуживания определяет потребитель (пассажир) на основании своего предыдущего опыта и своих впечатлений от предоставленной услуги по определенной шкале: отлично, хорошо, приемлемо, плохо, очень плохо. В тоже время эти оценки являются уровнями качества обслуживания.

Количественные и качественные показатели качества обслуживания формируются на основе мнения (впечатлений) пассажиров и располагаемых ресурсов аэропортового предприятия. Уровень качества обслуживания оценивается пассажиром на основании предыдущего опыта, обмена информацией по качеству обслуживания с друзьями, знакомыми, рекламных материалов. Так формируется ожидаемый уровень обслуживания в аэропорту. Воспринимаемый уровень качества обслуживания формируется от полученных впечатлений от трех главных параметров в аэропорту:

- помещений аэропорта (привокзальной площади, стоянок для автомобилей, аэровокзала, его внутренних помещений);
- выполняемых процессов обслуживания;
- деятельности обслуживающего персонала.

Показателями качества обслуживания по сооружениям и помещениям аэропорта служат:

- доступность аэропорта, т.е. насколько просто добраться до аэропорта и есть ли выбор вида общественного транспорта;
- доступность парковок общественного и личного транспорта для пассажиров;
- простота нахождения места для парковки личного транспорта, его стоимость для пассажира или встречающего;
- время, затрачиваемое на переход от стоянок общественного транспорта и стоянок для личного автотранспорта до аэровокзала;

- состояние аэровокзальной площади (чистота);
- внешний вид аэровокзала;
- чистота помещений зон аэровокзала;
- чистота гигиенических помещений,
- состояние атмосферы в аэровокзале (температура, влажность, обмен воздуха, освещенность и т.д.)
- достаточность пунктов общественного питания.

Это некоторые показатели качества по помещениям. Все зависит от подходов аэропортового предприятия к выбору таких показателей качества.

Так в аэропорту Чанги, Сингапур для оценки качества обслуживания по помещениям туалетных помещений используется девять показателей качества.

Показателями качества обслуживания по процессам обслуживания пассажиров в аэропорту служат:

- простота навигация пассажиров на привокзальной площади;
- простота навигация пассажиров в здание аэровокзала;
- время нахождения в очереди на досмотр на входе в аэровокзал;
- наличие багажных тележек на входе в аэровокзал;
- время нахождения в очереди на регистрации пассажиров;
- время нахождения в очереди на досмотр перед вылетом;
- наличие мест для сидения пассажиров в зоне ожидания вылета;
- обслуживание пассажиров инвалидов и лиц с ограничением жизнедеятельности;
- наличие самостоятельной регистрации пассажиров и самостоятельной регистрации багажа.

Деятельность персонала по качеству обслуживания, как внутреннего ресурса предприятия, оценивается по определенным показателям качества. К ним относятся показатели качества услуги (обслуживания), обеспечивающим ее способность удовлетворять определенные потребности пассажиров:

- надежность;
- предупредительность;
- доверительность;
- доступность;
- коммуникативность;
- внимательное отношение.

Надежность определяется, как способность персонала постоянно предоставлять услугу в соответствии с принятым аэропортовым предприятием стандартом. Базой для надежности является компетентность персонала обслуживания, постоянная теоретическая и практическая учеба персонала.

Предупредительность - предвидеть возможные вопросы от пассажира и оказывать обслуживание с опережением. Во время обслуживания очень часто возникают нестандартные ситуации, у пассажиров возникла проблема или ему необходимо оказать помощь. В подобных случаях оценивается способность сотрудника найти рациональное решение и оказать помощь в решении проблемы пассажиру. Поэтому необходимо заранее спланировать варианты устранения подобных проблем и выработать собственные подходы.

Доступность - сотрудник обслуживающего предприятия всегда готов выслушать пассажира или прийти ему на помощь.

Коммуникативность - способность к общению и обеспечение такого обслуживания, которое исключает недопонимание между сотрудником и пассажиром за счет того, что необходимая информация будет предоставляться клиентам вовремя и без дополнительного запроса с их сторон.

Внимательное отношение - индивидуальное обслуживание, которое сотрудник проявляет по отношению к пассажиру. Особая важность этого показателя качества услуги в том, что каждый пассажир имеет свои потребности, несколько отличающиеся от потребностей других пассажиров.

Чтобы обеспечить высокий уровень впечатлений у пассажира аэропортовому предприятию, при обслуживании следует демонстрировать,

что все пассажиры является для него особенным, что его индивидуальные потребности пассажиров будут учтены и выполнены.

В настоящее время в практике аэропортов для оценки уровня качества обслуживания достаточно широко используются следующие показатели качества:

1. Доступность аэропорта на транспорте, простота входа в аэровокзал
2. Выбор общественного транспорта, эффективность, стоимость
3. Наличие такси и стоимость
4. Наличие тележек для багажа (до досмотра и после)
5. Комфорт в аэровокзале, окружение и дизайн
6. Чистота аэровокзала, пола, мест для сиденья и в общественных местах
7. Наличие мест для сиденья по аэровокзалу
8. Паспортный контроль - время в очереди
9. Паспортный контроль отношение персонала
10. Время нахождения в очереди
11. Обходительность и отношение персонала авиабезопасности
12. Оборудование регистрации, система организации очереди
13. Указатели в терминале, на посадку, трансфера, прибытия.
14. Ясность объявлений о посадке и прибытия для пассажиров
15. Табло расписания - ясность и оперативность смены информации
16. Доброжелательность персонала аэропорта
17. Владение иностранными языками персоналом аэропорта
18. Простота трансфера через аэропорт
19. Расположение зала повышенной комфортности
20. Доступность помещений для гигиены в аэровокзале
21. Чистота помещений для личной гигиены
22. Оборудование для телепередач и развлечений
23. Зоны отдыха, гостиницы
24. Детские игровые площадки, что предоставляется
25. Выбор магазинов

26. Цены в магазинах
27. Выбор баров, кафе, ресторанов
28. Цены в барах, кафе, ресторанах
29. Доступ в Интернет (WI-FI)
30. Услуги бизнес-центра
31. Расположение телефонов
32. Пункты обмена валют
33. Банковские киоски
34. Стандарты обслуживания для пассажиров инвалидов и лиц с ограничением жизнедеятельности
35. Время доставки багажа пассажирам
36. Время доставки багажа с приоритетом.

В тоже время следует отметить, не все эти показатели используются в аэропортовой практике при оценке качества обслуживания, все зависит от политики в области качества конкретного аэропортового предприятия и ресурсных возможностей.

Шкалы уровней показателей качества обслуживания, используемые в мире - это от 1 до 5, где 5 - отлично, 4 - хорошо, 3 - приемлемо, 2 - плохо, 1 - очень плохо. Существует еще оценка «0» - услуга не предоставлена.

Существует рекомендуемая шкала уровней обслуживания ИАТА - А, В, С, D, E, где «А» соответствует оценке 5, «В» соответствует оценке 4, «С» соответствует оценке 3, «D» соответствует оценке – 2, «E» соответствует оценке 1, «F» соответствует оценке 0 (услуга не предоставлена).

Аэропортовые предприятия, которые занимаются вопросами качества обслуживания, принимают добровольно один из уровней качества, как правило, это уровень «3» (приемлемо), исходя из ресурсных возможностей аэропортового предприятия. Добровольный стандарт качества обслуживания разрабатываются самими аэропортовыми предприятиями. При прохождении добровольной сертификации принимаемые уровни качества должны постоянно подтверждаться при очередной сертификации.

Рекомендации по выбору критериев качества обслуживания - аэропортовое предприятие в зависимости от внешних факторов (социально-экономическое развитие региона, пассажиропоток через свое аэропортовое предприятие, маршрутную сеть аэропорта, статуса аэропорта (международный или внутренний), располагаемых ресурсов) самостоятельно с учетом мнения пассажиров подбирает для управления уровнем качества обслуживания свои показатели качества и их уровни.

Существует несколько методов измерения качества обслуживания:

- Инструментальный - основан на информации, получаемой с использованием технических измерительных средств.
- Регистрационный - сбор замечаний и предложений (социальные сети, журналы жалоб и предложений, обратная связь на официальном сайте организации)
- Экспертный - определение значений показателей, качества осуществляется на основе решения, принимаемого группой специалистов-экспертов.
- Социологический - основан на сборе информации о мнении фактических или возможных потребителей услуг по качеству обслуживания. Сбор информации осуществляется в ходе устного опроса или с помощью распространения анкет.
- Тайный (Секретный) пассажир - получение информации о выявленных уровнях качества обслуживания непосредственно от пользователей услуг.

## **Лекция 8. Методы измерения уровней качества обслуживания**

Точнее измеряем уровень качества, выше эффективность деятельности.

Цели измерения показателей качества обслуживания определить уровни показателей качества обслуживания аэропортового предприятия. За предыдущий период развития деятельности по повышению качества обслуживания были разработаны и реализованы на практике ряд методов сбора информации по уровням качества обслуживания.

Рассмотрим основные методы измерения качества обслуживания:

- Инструментальный - основан на информации, получаемой с использованием технических измерительных средств.
- Регистрационный - сбор замечаний и предложений (социальные сети, журналы жалоб и предложений, обратная связь на официальном сайте организации)
- Экспертный - определение значений показателей, качества осуществляется на основе решения, принимаемого группой специалистов-экспертов.
- Социологический - основан на сборе информации о мнении фактических или возможных потребителей услуг по качеству обслуживания. Сбор информации осуществляется в ходе устного опроса или с помощью распространения анкет. Социальные сети (Facebook, VK, LinkedIn, Google+, witter, Livejournal, Flickr, Instagram, YouTube, Vimeo, Vine, Snapchat, Твиттер, Однокласники и т.д.) также предоставляют достаточно большой объем информации по состоянию качества обслуживания с точки зрения пассажиров.
- Тайный (Секретный) пассажир - получение информации о выявленных уровнях качества обслуживания непосредственно от пользователей услуг.

Каждый из этих методов имеет свои особенности и используется для замера определенных показателей качества обслуживания. Следует также отметить, что все вышперечисленные методы измерения уровней показателей качества обслуживания взаимно дополняют друг друга. В тоже время, любой из этих методов, кроме инструментального, можно использовать для определения уровней показателей качества обслуживания всего спектра аэропортовой деятельности по обслуживанию пассажиров.

Достоверность и точность измерения уровней показателей качества зависит от многих факторов. Главные из них: частота замера показателей качества и широта охвата всех категорий пользователей аэропорта при выявлении уровней показателей качества обслуживания. При проведении мероприятий по определению уровня качества обслуживания пару раз в год

трудно оценить уровень качества обслуживания аэропортового предприятия за какой то другой период. Процесс измерения уровня качества обслуживания должен проводиться постоянно и с широким охватом всех категорий посетителей аэропорта.

**Инструментальный метод** - основан на информации по качеству обслуживания, получаемой с использованием технических измерительных средств. Широкое распространение этот метод получил с развитием информационных технологий. Что позволило применить широкий спектр таких технологий для измерения ряда показателей качества предоставляемых услуг в аэропортовой деятельности по обслуживанию коммерческой загрузки и воздушных судов. Инструментальный метод используется в основном для замера уровней следующих показателей качества:

- время нахождения пассажира в очереди на регистрацию;
- время нахождения пассажира в очереди на досмотр;
- время нахождения пассажира в очереди на паспортный контроль;
- достаточность мест для сиденья в зоне ожидания посадки в ВС;
- время ожидания получения багажа по прилету в аэропорт назначения;
- уровня качества содержания помещений аэровокзала;
- уровня качества обработки багажа в зоне сортировки и комплектации.

Это лишь основная часть показателей качества, которые можно измерить при помощи инструментального метода.

Основные виды инструментального метода: видеонаблюдение, технологии «Bluetooth», использование видео и инфра-красных систем наблюдения, сенсорные экраны.

В настоящее время системы видеонаблюдения используются не только в целях обеспечения безопасности в аэропорту, но и для решения задач по определению уровней качества обслуживания пассажиров. Главные задачи решаемые при помощи метода видеонаблюдения это подсчёт общего количества пассажиров в определенной зоне (очереди), подсчёт

плотности потока проходящих через определенную зону аэровокзала пассажиров, определение времени нахождения определенных пассажиров в очереди на обслуживание. В зоне замера аэровокзала устанавливаются видеокамеры двух типов: купольные сетевые камеры по пути следования пассажиропотока, в определенных местах (над входом в зону и выходом из зоны размещаются сетевые видеокамеры, обеспечивающие изображение повышенной контрастности и чёткости). Видеосигналы с камер обрабатываются программным обеспечением, которое выдает обработанные результаты замеров. Это может быть время нахождения пассажиров в очереди (на досмотр, на регистрацию, на паспортный контроль, на посадку в ВС) в определенные периоды времени (в пиковые периоды, в низкие периоды, замеры каждые пять минут, десять и т.д. минут), это может быть достаточность мест для сиденья в зоне ожидания посадки в ВС. Тип используемого программного обеспечения зависит от решаемой задачи, а именно какую информацию необходимо получить или другими словами какой показатель качества замеряется.

Видеонаблюдение. Замер количества людей на определенной площади.

Примером данной технологии (метода) замера показателя качества служит технология «В-Queue» разработанной компанией Blue Eye Video в 2004 году и используемой в аэропорту Шарля де Голля в Париже.

В Российской Федерации в качестве примера можно привести компанию «Macroscop», находящуюся в городе Перми и разработавшую подобную технологию. Система измерения времени нахождения пассажира в очереди основана на технологии Bluetooth. Этот метод используется в основном при прохождении пассажирами личного досмотра. В европейских аэропортах широкое распространение получила технология «Blip Track solution, The C-OPT Security Performance Evaluation Tool» разработанные в Дании. У пунктов личного досмотра (на входе в зону досмотра и на выходе из зоны) установлены датчики, воспринимающие сигнал Bluetooth от мобильных телефонов пассажиров. Датчики воспринимают адрес Bluetooth, указанный изготовителем, при этом номер телефона клиента и имя, указанное для устройства Bluetooth, не могут быть опознаны по

адресу. Система слежения с использованием Bluetooth назначает уникальный идентификатор каждому телефону, попавшему в зону действия системы. Учитывая уникальный идентификатор, в соответствии с излучением телефона пассажира, отслеживается перемещение мобильного телефонного устройства пассажира по залу ожидания аэропорта с достаточно высокой точностью, позволяющей определить время нахождения пассажира в очереди на личный досмотр.

Метод замера уровней качества обслуживания с использованием Enterprise feedback management - управление обратной связью предприятия. Это система процессов и программного обеспечения, которые позволяют организациям централизованно управлять проведением опросов, при этом распределяя ответственность за создание опросов, сбор и анализ данных внутри организации. В России эта программы называется «Сенсор качества».

На стойке сотрудника, у которого оценивается уровень качества обслуживания или на выходе из помещения, состояние которого оценивается, устанавливаются сенсорный планшет для проведения опросов по уровню качества обслуживания в постоянном режиме. (Смотри рисунок 2).



Рис. 2. Сенсорный экран для оценки уровня качества обслуживания.

Сенсорные экраны являются датчиками системы замера качества.

Информация по замерам по локальной сети попадает на сервер системы, где обрабатывается и выводится в виде уровня показателя качества на экран сотрудника по качеству обслуживания.



Рис. 3 Схема подключения системы "Сенсор качества"

Программное приложение "Сенсор Качества" предоставляет возможность проведения опросов в месте обслуживания, сокращая время анкетирования клиентов, предоставляя более точные и детальные данные для анализа обратной связи. Оценка качества услуг при помощи **программы «Сенсор качества»** имеет следующие преимущества:

- Позволяет клиентам оперативно оценивать работу конкретного сотрудника или качество содержание помещения или представленной услуги;
- Не содержит посредников, задержек и полностью исключает человеческий фактор (не требуется сбор анкет, анализ информации);
- Поощряет сотрудников к высокому качеству обслуживания;
- Результат может быть непосредственно использован в системах мотивации сотрудников;

Экспертный - метод измерения (определения) уровня качества (показателя качества), при использовании которого определение значений показателей качества услуг осуществляется на основе решений, принимаемого экспертами.

Эксперт - это специалист, компетентный в решении данной задачи в определенной области знаний. Компетентность эксперта в отношении объекта исследования - профессиональная компетентность, а в отношении методологии принятия экспертного решения исследуемой задачи — это экспертная компетентность. Эксперт должен быть беспристрастным и объективным при оценке, в данном случае качества обслуживания, объекта исследования. Ценность этого метода состоит в возможности получения информации о свойствах услуг непосредственно от пассажиров, обладающих определенным опытом воздушных путешествий. Этот метод получил достаточно широкое распространение и применяется в случаях, когда отдельные показатели качества обслуживания сложно определить другими методами и выразить в конкретных величинах. Экспертный метод основан на использовании обобщенного опыта группы специалистов-экспертов. Результатом экспертного метода всегда должны быть количественные оценки,

обычно выражаемые в баллах. Эти результаты всегда зависят от квалификации экспертов так же, как точность измерительного метода зависит от точности используемых средств измерений.

С целью повышения достоверности, точности, надежности экспертных оценок экспертизу осуществляют путем принятия группового решения компетентными пассажирами. Для определения уровня показателей качества создается экспертная группа, которая может состоять из экспертной и рабочей подгрупп. В экспертную подгруппу включают пассажиров с опытом воздушных путешествий, специалистов в области обслуживания пассажиров от авиаперевозчиков, выполняющих полеты из этого аэропорта, специалистов от консалтинговых организаций в области авиаперевозок и аэропортового обслуживания. Все это зависит от возможностей аэропортового предприятия.

В качестве экспертов могут привлекаться наиболее опытные участники программы «Тайный пассажир». Такие участники, как правило, заполняют анкеты программы «Тайный пассажир» и сдают как минимум более десятка раз на протяжении определенного периода времени (в течение года).

Число экспертов, входящих в группу, зависит от требуемой точности средних оценок, как правило, составляет от десяти до двадцати человек.

Рабочая группа организует процедуру опроса экспертов, анализирует полученные результаты и составляет заключение экспертной комиссии. В рабочую группу входят специалисты аэропортового предприятия и их состав определяет руководство предприятия.

Экспертная группа использует балльную шкалу от пяти до единицы при формировании информации о показателях качества оцениваемой продукции. Каждый участник экспертной группы устанавливает свой уровень показателя качества, основываясь на своем опыте, знаниях и интуиции. Существует несколько подходов к определению итогового уровня показателя качества, рассматриваемого экспертной группой. Во всех случаях сначала эксперты выставляют оценки независимо друг от друга. Рассмотрим некоторые из них.

Экспертная группа может принимать решения на основе усреднения оценок экспертов по конкретному показателю качества, происходит суммирование уровней показателей качества (баллов) всех экспертов и определяется средний балл. Существует подход голосованием экспертов по каждому конкретному показателю качеству каждого эксперта. Уровень показателя качества в этом случае определяется максимальным количеством голосов, отданных тому или другому уровню показателя качества. Метод "переоценки". По итогам первоначальной процедуры определения каждым экспертом уровня показателя качества происходит обсуждение этих уровней. После открытого обсуждения экспертами установленных уровней показателей, эксперты вновь независимо друг от друга присваивают новый уровень каждому показателю качества. Впоследствии по скорректированным индивидуальным уровням показателя качества рассчитывают итоговый экспертный уровень показателя качества. Эту работу проводит рабочая группа экспертной комиссии. Работа экспертной группы состоит из основных этапов:

- назначение лиц, ответственных за организацию и проведение работ по определению экспертного уровня показателя качества обслуживания;
- формирование экспертной и рабочей подгрупп;
- разработка и определение номенклатуры показателей качества обслуживания;
- подготовка опросных анкет и пояснительных записок для опроса экспертов;
- заполнение опросных анкет экспертами;
- обработка экспертных уровней показателей качества обслуживания;
- анализ и оформление результатов экспертных уровней показателей качества обслуживания.

**Социологический** метод основан на сборе и анализе мнений и впечатлений об уровне качества предоставляемых аэропортовых услуг у пассажиров, посетителей аэропорта. Применяются устные опросы пассажиров и других посетителей аэропорта, распространяются среди посетителей аэропорта

анкеты с вопросами о качестве обслуживания в аэропорту, проводится сбор мнений по качеству обслуживания на конференциях, совещаниях, выставках. Для применения метода необходимо разработать систему опроса и обработки результатов. Важную роль в социологическом методе играет сбор информации по качеству обслуживания в социальных сетях (Facebook, VK, LinkedIn, Google+, Twitter, Livejournal, Flickr, Instagram, YouTube, Vimeo, Vine, Snapchat, Твиттер, Одноклассники и т.д.). Другим направлением социологического метода стало использование «обратной связи» с пассажирами на официальном сайте аэропорта.

Важную роль играют устные опросы (интервью) пассажиров по качеству обслуживания аэропортовым предприятием. Этот метод получения информации в первую очередь о недостатках в обслуживании, которые мешают повысить общий уровень качества обслуживания пассажиров и при этом методе можно получить наиболее достоверное мнение пассажиров. Важными элементами устного опроса пассажира в аэропорту являются:

- подбор вопросов для интервью;
- выбор мест в аэропорту (аэровокзале) для опроса пассажиров;
- подготовка сотрудников для проведения опросов.

Перед подбором вопросов необходимо сначала выяснить, что необходимо узнать у пассажиров или какую необходимо информацию получить. Во многом это зависит от формы вопроса. С учетом того, что пассажиры не располагают достаточным временем, а большей степени у пассажиров отсутствует желание вступать в разговоры с незнакомым человеком, следует формулировать вопросы кратко и вопросов должно быть небольшое количество (не больше трех, четырех). Исходя из этого, вопросы должны быть посвящено качеству обслуживания конкретного этапа обслуживания пассажира: регистрации, предполетному досмотру, информационному обслуживанию, чистоте помещений аэровокзала, обслуживанию в конкретном пункте общественного питания и т.д.

При устном опросе форма вопроса не должна ставить пассажира перед выбором ответа (устраивает обслуживание, отличное, хорошее, удовлетворительное обслуживание, плохое), в этом случае пассажир или уйдет от ответа либо выберет что-то среднее из предлагаемых вариантов, что не будет являться его собственным впечатлением об обслуживании. Вопросы должны быть конкретными: «что Вам не хватало при регистрации на рейс?» или «чем Вы были недовольны при регистрации?» Такие вопросы выводят пассажира в область действительных (а не придуманных) задач, которые необходимо решить для того, чтобы пассажиры сотрудничали с сотрудником по опросу. В этом случае пассажир может ответить шире заданного вопроса и выдает даже ту информацию, о которой у него не спрашивали. Кроме того, отвечая на вопрос, заданный "через частицу "НЕ", люди отвечают, как правило, то, что они думают по этому вопросу. Они могут не ответить, но, если ответят, то, скорее всего, скажут правду. Место, где у пассажира берут интервью (проводят опрос) имеет значение в связи с темой задаваемых вопросов. Важно что бы пассажир во время опроса находился под впечатлением от полученной услуги или ожиданием от предстоящего обслуживания, и эти впечатления или ожидания пассажира важно получить во время опроса.

Анкетирование - метод массового сбора информации, заочный опрос.

Сбор информации осуществляется в ходе устного опроса или с помощью распространения анкет.

Анкета - это объединенная единым исследовательским замыслом система вопросов, направленных на выявление мнений и оценок респондентов и получение от них информации о фактах, явлениях, процесс.

Анкета – упорядоченный по последовательности, содержанию и форме набор вопросительных суждений, воплощенный в виде опросного листа. Вопросы могут быть открытыми, когда от респондента требуется в свободной форме выразить свое мнение, и закрытыми, если нужно выбрать один из предложенных альтернативных ответов. Каждое конкретное социологическое

исследование требует создания особой анкеты, но все они имеют общую структуру. Любая анкета включает в себя три основные части:

- вводную
- содержательную (основную) часть
- заключительную часть (паспортичку)

Во введении указывается, кто проводит исследование, его цель и задачи, способ заполнения анкеты, подчеркивается анонимный характер ее заполнения, а также выражается благодарность за участие в анкетировании. К вводной части примыкает и инструкция по заполнению анкеты.

Паспортичка (демографическая часть) содержит в себе сведения о респондентах с целью проверки надежности информации. Это вопросы, касающиеся пола, возраста, образования, места жительства, социального положения и происхождения, стажа работы респондента и др. Особое значение имеет составление основной части анкеты, т.к. от этого во многом зависит успех проводимого исследования.

Содержание анкеты (характер и виды задаваемых вопросов, порядок их размещения, формализация предполагаемых ответов) определяется стремлением получить наиболее достоверную информацию об изучаемом объекте. Для этого необходимо хорошо ориентироваться в той системе вопросов, на базе которых формируется содержательная часть анкеты. Формулировка вопросов – самый сложный этап составления анкеты.

При составлении основного вопросника важно учитывать прежде всего его функциональную роль как средства получения информации об объекте исследования, наиболее подходящие для достижения этой цели вопросы, их тип и форму, последовательность. Вопросы анкеты должны быть понятны респондентам, быть достаточно простыми в грамматическом и лексическом отношении, учитывать уровень их общего развития, особенности культуры и степень осведомленности в той области, которая относится к предмету исследования. Инструментом по получению обратной связи в режиме

реального времени служат официальные аккаунты аэропорта в социальных сетях Facebook, ВКонтакте, Twitter, Instagram и YouTube.

Программа “Секретный пассажир” - еще один информативный канал “обратной связи”, который представляет сведения об уровнях качества обслуживания на различных этапах обслуживания пассажиров аэропорта.

Эта программа позволяет руководству аэропорта, основываясь на полученной информации, принимать оперативные решения по улучшению качества обслуживания. Программа разрабатывается с учетом опыта подобных исследований среди пассажиров Международным советом аэропортов, и следует выполнять эту программу регулярно, каждый год. Как правило, условия программы на определенный год разрабатываются накануне и условия участия в этой программе публикуются на официальном сайте аэропортового предприятия.

Целью программы «Секретный пассажир» является получение информации по уровням качества обслуживания от пассажиров участников программы. Задача программы:

1. Проанализировать впечатления участников программы «Тайный пассажир» о качестве обслуживания в аэропорту на основе заполненных анкет на всех этапах предполетного и послеполетного обслуживания. При этом необходимо провести анализ качества обслуживания по сегментам пассажиров:

- возрастная категория
- цель поездки
- класс перелета
- гражданин России, иностранный гражданин
- международный перелет, внутрироссийский перелет
- род профессиональной деятельности
- пассажиры с ограниченными возможностями здоровья.

2. Выявить проблемы при обслуживании пассажиров.

Важной основой программы является наличие в аэропортовом предприятии действующей системы управления качества (СМК) и принятых стандартов качества обслуживания или принятых уровней показателей качества обслуживания.

Участниками программы, как правило, являются инициативные пассажиры, заинтересованные в повышении качества обслуживания в аэропорту. Количество участников программы «Секретный пассажир» аэропортового предприятия ограничивается определенными критериями:

- достаточный предыдущий опыт пассажира - не менее определенного количества полетов в предыдущий период жизни;
- определенный возраст пассажира (как правило от 18 лет);
- в планах на предстоящий период действия программы не менее определенного количества вылетов и прилетов через аэропорт;
- регистрация в качестве участника программы (e-mail, номер телефона, Ф.И.О.);
- количество полностью заполненных анкет не менее определенного количества (как правило - две);
- беспристрастность и объективность при заполнении анкет.

При регистрации определенного количества участников программы (как правило, несколько сот пассажиров) или по определенной дате в году действия программы прием новых членов программы прекращается.

В аэропорту Шереметьево по программе "Секретный пассажир" - с начала 2014 года показатель общей удовлетворенности "секретных пассажиров" качеством услуг в Шереметьево составил 4 балла (I полугодии 2013 года - 3,9 балла). Участники программы "Секретный пассажир" отметили улучшение вежливости персонала сферы услуг (рост оценки составил 30%) и на паспортном контроле (улучшение на 17%), тщательность проверки на специальном контроле (на 21%), заметные улучшения произошли в организации работы паспортного контроля на вылете (рост оценки на 21%). Существенно возросла оценка предприятий питания, работающих в аэропорту

(на 29%). В 2015 году в программе «Секретный пассажир» аэропорта Шереметьево было зарегистрировано 137 участников, из них 63 пассажира с ограниченными возможностями здоровья. В сравнении с 2014 годом число анкет возросло в 1,5 раза и превысило 604 шт. Программа дает возможность получать оперативную оценку пассажиров на уровень качества обслуживания в аэропорту и удобство использования новых услуг, выявить проблемные места и исправлять их в соответствии с принятыми стандартами обслуживания.

Для привлечения к участию в этой программе следует использовать методы поощрения по результатам участия пассажиров в программе. Все зависит от располагаемых ресурсов аэропортового предприятия. Это может быть награждение наиболее активных участников правом бесплатного посещения залов повышенной комфортности в течение определенного периода, вручение памятных сувениров, почетных дипломов, благодарственных писем.

Программа «Секретный пассажир» является одним из методов измерения уровней качества обслуживания аэропортового предприятия и её необходимо использовать с другими методами замера качества обслуживания.

В этой главе рассмотрен ряд основных используемых методов измерения уровней качества обслуживания в аэропортовом предприятии. Вопросы измерения уровней качества обслуживания наверняка приведут к появлению новых методов измерения уровней качества обслуживания пассажиров.

## **Лекция 9. Система менеджмента качества аэропорта**

Для достижения высокого уровня качества обслуживания не достаточно создать систему контроля качества, принять показатели качества, определить их уровни, принять стандарты качества, разработать и внедрить технологии замера и анализа показателей качества. Необходимо

разработать и принять систему качественного управления или как повсеместно используется словосочетание «Систему Менеджмента Качества» - Quality Management System (QMS).

Деятельность аэропортового предприятия следует рассматривать как операционную систему, объединяющую различные ресурсы и средства, предназначенные для предоставления разнообразных видов обслуживания (технологических процессов) при выполнении авиаперевозок. При этом будем рассматривать технологические процессы наземного обслуживания коммерческой загрузки и воздушных судов аэропортовым предприятием. На деятельность администрации аэропортового предприятия оказывают влияние различные факторы:

- регулирование государственными органами ( вопросы безопасности, правовые, касающиеся управления собственностью, экологии и другие решаются на уровне государственных органов управления РФ);
- режим работы аэропорта носит постоянный, круглосуточный и оперативный характер;
- помимо круглосуточного обслуживания авиаперевозок требуется постоянная готовность к работе в аварийных ситуациях в любое время суток;
- неоднородность обслуживаемых пассажиров, клиентуры, грузоотправителей и грузополучателей, авиакомпаний требует от аэропорта и его администрации оперативного реагирования на изменяющиеся условия при оказании различных видов услуг;
- реконструкция и обновление инфраструктуры аэропорта (аэровокзалов, зданий и сооружений служебно-технической территории, подъездных путей) требует больших капиталовложений, которые окупаются не сразу, а за продолжительный период времени (15 -20 лет и зачастую более), что сдерживает вложение инвестиций, как частных инвесторов, так и самого государства;
- деятельность аэропорта оценивается уровнем качества обслуживания коммерческой загрузки и воздушных судов при обеспечении высокого

уровня безопасности, пунктуальности, надежности, пропускной способности и соответствующих стандартов качества.

Функционирование аэропортов, как и функционирование крупных коммерческих производственных предприятий, требует постоянного и дорогостоящего материально-технического обеспечения, постоянного контроля за финансовым состоянием предприятия и рентабельностью выполняемых услуг, тщательного подбора персонала и создания профессионального управленческого аппарата, способного управлять и осуществлять контроль за работой многочисленных подразделений аэропортового предприятия и организаций, выполняющих свою деятельность в аэропорту.

Деятельность руководства аэропортового предприятия в первую очередь должна быть сосредоточена на стратегии развития аэропортового предприятия, совершенствовании вопросов качества обслуживания. Это является основой того, что организационная структура предприятия и руководство смогут должным образом отреагировать на быстро изменяющиеся условия, как для внешней, так и внутренней среды функционирования аэропортового предприятия. Задача руководства упрощается, если на пути достижения целей одним из принципов управления использовать системный подход. Такая постановка задачи обычно обеспечивается соответствующей политикой управления, которая предполагает разделение общих задач управления на число локальных целевых задач. Это задачи, которые в дальнейшем образуют основу для разработки руководством предприятия оперативного плана управления аэропортом, по выполнению которому можно будет оценивать эффективность деятельности всей системы обслуживания аэропортового предприятия.

Система - это некая целостность (организация), состоящая из взаимодействующих и взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики (показатели, в том числе качества)

деятельности этой некой целостности (организации). Любая организация, в том числе и аэропортовая, может быть рассмотрена как организационно-экономическая система, имеющая входы и выходы, и определенное количество внутренних и внешних связей. Основными элементами организационной системы (а значит и объектами организационного управления) выступают: инфраструктура аэропорта, производство услуг, финансовые ресурсы, информационные ресурсы, персонал. Все это обладает системообразующим качеством и от них и как они используются - зависит эффективность деятельности предприятия.

Важное значение имеют связи между элементами. Связи это посредством чего осуществляется непосредственное взаимодействие между элементами (или подсистемами) системы, а также с элементами и подсистемами окружения. Система как единое целое существует именно благодаря наличию связей между ее элементами. Связи различают по характеру взаимосвязи как прямые и обратные.

Прямые связи предназначены для заданной функциональной передачи определенных ресурсов, в первую очередь информации от одного элемента к другому. Обратные связи, в основном, выполняют осведомляющие функции, отражая изменение состояния системы в результате управляющего воздействия на нее. Процессы управления, адаптации, саморегулирования, самоорганизации, развития невозможны без использования обратных связей. С помощью обратной связи информация с выхода объекта управления передается в орган управления. Здесь этот сигнал, содержащий информации о результатах деятельности, выполненной объектом управления, сравнивается с заданными плановыми показателями. В случае возникновения рассогласования между фактическим и плановым состоянием деятельности принимаются меры по устранению возникшего рассогласования.

Руководство всегда несет ответственность за всю деятельность персонала аэропорта при реализации этого плана. Постановка задач и существование плана действий для их реализации помогает определить те задачи, которые

могут быть выполнены непосредственно руководством, и те, которые выполняются соответствующим персоналом аэропорта. Преимущества системного подхода заключаются в следующем:

- в возможности избежать субъективных оценок;
- в проявлении в меньшей степени личностных особенностей;
- в возможности совершенствования управленческой деятельности.

Для разработки и реализации системы менеджмента качества в аэропортовом предприятии требуется стратегическое решение руководством предприятия.

Основными элементами эффективной СМКА являются:

- введение в стратегию развития предприятия сформулированных целей по качеству;
- наличие располагаемых и планируемых ресурсов;
- принятый план достижения целей, позволяющий преобразовать ресурсы в то, что является целями;
- информационное обеспечение (сбор и распределение информации среди пользователей аэропорта);
- ориентация на потребителя;
- лидерство руководителя.

Ориентация на потребителей (пользователей) в аэропорту важнейший элемент создания качественной системы управления аэропортовым предприятием. Без изучения, анализа требований потребителей аэропортовых услуг, в первую очередь пассажиров невозможно улучшение услуг аэропортовых услуг для потребителей (пользователей) воздушного транспорта. На основе определенных предприятием требований потребителей устанавливаются стандарты качества.

В настоящее время существует ряд стандартов качества обслуживания пассажиров в аэропортах в РФ. Есть стандарт «Системы добровольной сертификации сервисных услуг на транспорте. Качество обслуживания и сервиса пассажиров в международных аэропортах РФ. СИСТЕМА

ДОБРОВОЛЬНОЙ СЕРТИФИКАЦИИ СЕРВИСНЫХ УСЛУГ НА ТРАНСПОРТЕ. Регистрационный № РОСС RU. И 148.04 ТА00. Есть отраслевые стандарты: ГОСТ Р 51004-96 Услуги транспортные. Пассажирские перевозки. Номенклатура показателей качества, ОСТ 54-3-2526.71 Система стандартизации гражданской авиации, Общие требования к системам качества авиационных организаций. ГОСНИИ ГА, М., 2000. ОСТ 54-1-283.02-94. Услуги, предоставляемые пассажирам в аэропортах. М. 1994. Эти стандарты не дают полного представления об системе управления качеством. Наиболее полным и отвечающим современным требованиям к построению качественного управления производством дают стандарты серии 9000 и 10000 Системы Менеджмента Качества (СМК). СМК строится на основе рекомендаций международного стандарта ISO 9001:2015, в Российской Федерации действует стандарт ИСО Р 9001:2015.

При этом необходимо использовать другие стандарты:

- ISO 10001:2007 Quality management - Customer Satisfaction - Guidelines for codes of conduct for organizations. "Менеджмент качества - Удовлетворенность потребителя - Руководящие указания по кодексам поведения организаций".

- ISO 10002:2004 Quality management - Customer Satisfaction - Guidelines for complaints handling in organizations. "Менеджмент качества - Удовлетворение потребителя - Руководство по подходу к претензиям, поступающим в адрес организаций".

- ISO 10003:2007 Quality management - Customer Satisfaction - Guidelines for dispute resolution external to organizations. "Менеджмент качества - Удовлетворенность потребителей - Руководящие указания по разрешению внешних споров организации".

- ISO 10006:2003 Quality management systems - Guidelines for quality management in projects. "Системы менеджмента качества - Руководство по менеджменту качества при проектировании".

- ISO/TR 10013:2001 Guidelines for quality management system documentation. "Руководящие указания по документированию СМК".

- ISO 10014:2006 Quality management - Guidelines for realizing financial and economic benefits. "Менеджмент качества - Руководящие указания для понимания финансовых и экономических выгод

- ISO 10015:1999 Quality management - Guidelines for training. "Менеджмент качества - Руководящие указания по обучению".

- ISO/TR 10017:2003 Guidance on statistical techniques for ISO 9001. "Руководство по статистическим методам применительно к ИСО 9001".

- ГОСТ Р 56906-2016 Бережливое производство. Организация рабочего пространства (5S)

- ГОСТ Р 56407-2015 Бережливое производство. Основные методы и инструменты

- ГОСТ Р 12.4.026-2001 Система стандартов безопасности труда. Цвета сигнальные, знаки безопасности и разметка сигнальная. Назначение и правила применения. Общие технические требования и характеристики

- ГОСТ Р 56907-2016 Бережливое производство. Визуализация

- ГОСТ Р 56908-2016 Бережливое производство. Стандартизация работы. Это часть стандартов используемых при создании Системы Менеджмента Качества (СМК). В этой главе будут рассмотрены стандарты ISO 9000:2015 «Основные положения и словарь» и ISO 9001:2015 Системы менеджмента качества. Требования.

Стандарт ISO 9000:2015 содержит основные понятия, принципы и терминологию систем менеджмента качества (СМК), а также основу для других стандартов на системы менеджмента качества. Настоящий стандарт призван помочь в понимании основных понятий, принципов и терминологии менеджмента качества для того, чтобы более результативно и эффективно внедрить систему менеджмента качества, а также получить ценность от других стандартов на системы менеджмента качества.

Как отмечено в «Основные понятия и принципы менеджмента качества» общих положениях: Понятия и принципы менеджмента качества, описанные в

настоящем стандарте, предоставляют возможность организации отвечать сегодня на вызовы окружающей среды, сильно отличающиеся от тех, что были в последние десятилетия. Среда, в которой сегодня работает организация, характеризуется ускоренными изменениями, глобализацией рынков и появлением знаний в качестве основного ресурса. Влияние качества выходит за рамки удовлетворенности потребителя, оно может также иметь непосредственное влияние на репутацию организации.

Потребители становятся более образованным и требовательным, повышая тем самым влияние всех заинтересованных сторон. Стандарт ИСО 9000-2015 предоставляет основные понятия и принципы, которые должны быть использованы при разработке системы менеджмента качества (СМК). Все понятия, принципы и их взаимосвязи должны рассматриваться в целом, а не в отрыве друг от друга. Все понятия или принципы не является более важным, чем другие. В любое время важно достижение правильного баланса при их применении. Организация, ориентированная на качество, поощряет культуру, которая отражается в поведении и отношении персонала, действиях и процессах, которые создают ценность посредством выполнения потребностей и ожиданий потребителей и других соответствующих заинтересованных сторон. Качество продукции и услуг организации определяется способностью удовлетворять потребителей и преднамеренным или непреднамеренным влиянием на соответствующие заинтересованные стороны. Качество продукции и услуг включает не только выполнение функций в соответствии с назначением и их характеристики, но также воспринимаемую ценность и выгоду для потребителя.

Система менеджмента качества включает действия, с помощью которых организация устанавливает свои цели и определяет процессы и ресурсы, требуемые для достижения желаемых результатов. Система менеджмента качества управляет взаимодействующими процессами и ресурсами, требуемыми для обеспечения ценности и реализации результатов для соответствующих заинтересованных сторон. Система менеджмента качества

позволяет высшему руководству оптимизировать использование ресурсов, учитывая долгосрочные и краткосрочные последствия их решений. Система менеджмента качества предоставляет средства управления для идентификации действий в отношении преднамеренных или непреднамеренных последствий в предоставлении продукции и услуг.

Система менеджмента качества является динамической системой, которая развивается в течение долгого времени, проходя периоды улучшений. Каждая организация выполняет деятельность по менеджменту качества независимо от того, спланирована она формально или нет. Настоящий стандарт предоставляет руководящие указания по тому, как разрабатывать надлежащим образом оформленную систему для менеджмента этой деятельности. Необходимо определить деятельность, которая уже выполняется в организации и насколько она соответствует среде организации. Настоящие стандарты ИСО 9000 и ИСО 9001 могут затем применяться организацией как помощь при построении связанной системы менеджмента качества.

Надлежащим образом оформленная система менеджмента качества обеспечивает основу для планирования, выполнения, мониторинга и улучшения результатов деятельности в области менеджмента качества. Система менеджмента качества не должна быть сложной, но должна точно отражать потребности организации. При разработке системы менеджмента качества основные понятия и принципы, данные в настоящем стандарте, могут представлять собой ценные руководящие указания.

В стандарте ISO 9001:2015 основной акцент сделан на аспектах лидерства руководителя в организации, знаниях самой организации, планировании и обеспечении процессов, оценке эффективности своей деятельности, совершенствовании производства, а также на управлении рисками.

## **Лекция 10. Документация СМК аэропорта**

Документирование системы менеджмента качества. Структура документов.

Руководство по качеству. Документированные процедуры. Использование нормативных документов в документации СМК при аэропортовом обслуживании. Делопроизводство в СМК. Состав организационно-распорядительных документов определяется в соответствии с Общероссийским классификатором управленческой документации (ОКУД). Общие требования к документированию управленческой деятельности и организации работы с документами в России установлены ГОСТ Р 6.30- 2003 «Унифицированные системы документации. Требования к оформлению документов».

Методы управления качеством представляют собой способы и приемы осуществления управленческой деятельности и воздействия на управляемые объекты для достижения поставленных целей в области качества. Качество - достаточно сложная и универсальная категория, имеющая множество особенностей и различных аспектов. Можно выделить несколько методов управления качеством. В практике управления качеством используются, в основном следующие методы:

- организационно-распорядительные (административные);
- инженерно-технологические;
- экономические;
- комбинация вышеперечисленных методов.

Методы управления качеством представляют собой способы и приемы осуществления управленческой деятельности и воздействия на управляемые объекты для достижения поставленных целей в области качества. Для достижения высокого уровня качества, как правило, используют сочетание методов: административных, инженерно-технологических, экономических.

В качестве примеров административных методов управления следует привести систему контроля качества, систему менеджмента (управление) качеством, всеобщее управление качеством. Управление производством осуществляется на основе правовых норм, которые касаются организационных, имущественных, трудовых и иных отношений в процессе производства. Административные методы управления качеством осуществляются

посредством правовых норм обязательных для исполнения директив, приказов и других предписаний, направленных на повышение и обеспечение необходимого уровня качества. Это методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер, основанные на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.

В административный метод, как составная часть, входит организационный: организационное-проектирование, регламентирование, нормирование.

Сущность организационного регламентирования состоит в установлении правил, обязательных для выполнения и определяющих содержание и порядок организационной деятельности (положение о предприятии, устава аэропортового предприятия, локальные стандарты, в том числе по качеству, положения, инструкции, правила планирования, учета и т.д.). Организационное нормирование включает нормы и нормативы расходов ресурсов в процессе деятельности аэропортового предприятия. Регламентирование и нормирование являются базой организационного проектирования новых и действующих аэропортовых предприятий.

При распорядительных методах (приказ, распоряжение, инструктаж) указываются конкретные исполнители и сроки выполнения. Распорядительные методы реализуются в форме, с выполнением требований:

- приказа;
- постановления;
- распоряжения;
- инструктажа;
- рекомендаций.

Организационно-распорядительная документация реализуется в соответствии с требованиями национальных стандартов:

- ГОСТ Р 7.0.97-2016 «Национального стандарта Российской Федерации, Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Организационно-распорядительная документация. Требования к оформлению

документов»;

- ГОСТ Р 7.0.8 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения»;

- ГОСТ Р ИСО15489-1 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Управление документами. Общие требования»

Применение организационно-распорядительных методов управления качеством обуславливает создание совокупности документов различного статуса. При этом к каждому документу следует предъявлять исключительно жесткие требования к качеству его содержания, в противном случае данные методы управления качеством не могут полностью реализоваться в практике управления. В связи с этим к документам по управлению качеством следует предъявлять следующие требования:

- логическая последовательность и четкость изложения информации;
- краткость, конкретность, простота и точность формулировок, исключающих возможность неоднозначного толкования;
- убедительность аргументации;
- информационная выразительность; достаточность и обоснованность;
- небольшой объем информации;
- качественная содержательность.

Важным элементом административного метода управления, в том числе качества, является делопроизводство. Делопроизводство - комплекс мероприятий по организации и обеспечению документооборота (документационное обеспечение управления) предприятия или организации. Считается, что документационное обеспечение управления является основной функцией делопроизводства (организация работы с документами - обеспечение движения, поиска, хранения и использования документов, систематизация архивного хранения документов, определение правил хранения

создаваемой в организации информации, ее поиска и использования для поддержки принятия управленческих решений и деловых процедур).

Документооборот - движение документов в рамках документационного обеспечения управления. Документы, с которыми ведется работа в организации (как созданные в ней, так и полученные из других источников), включаются в ее Документооборот - это движение документов с момента их создания или получения до завершения исполнения или отправки. При анализе документооборота организации применяются различные количественные и качественные оценки. Одним из основных показателей является объем документооборота - число документов, поступивших в организацию и разработанных ею за определенный период.

Документ, прошедший стадию документооборота, вступает в последнюю фазу своего жизненного цикла - архивное хранение. В область задач делопроизводства входят следующие процессы:

- Ведение номенклатуры дел организации;
- Регистрация официальных документов организации (входящих, исходящих и организационно-распорядительных), присвоение им номеров, отнесение к делу, формирование реестров документов и пр.;
- Ведение журналов передач документов между подразделениями организации и регистрация копий бумажных документов;
- Фиксация информации о распоряжениях руководителей (резолуции) по отношению к конкретным документам и фиксация информации о состоянии исполнения документов;
- Контроль исполнительской дисциплины путем построения отчетов, агрегирующих информацию о состоянии обработки документов;
- Расследование инцидентов по обработке документов путем анализа журналов исполнения.

Таким образом, нормативно закрепляются базовые принципы работы с документами. На формирование технологий работы с документами в

конкретных организациях влияет множество факторов, таких, как направление деятельности, организационная структура, территориальное размещение, объем документооборота. В тоже время следует сказать, что без правильно организованной работы с документами (делопроизводства и документооборота) организация не сможет вести работу по повышению качества своей деятельности.

Развитие информационных технологий привело к появлению электронного документооборота. Электронный документооборот это совокупность автоматизированных процессов по работе с документами, представленными в электронном виде, с реализацией концепции «безбумажного делопроизводства». Электронный документооборот обладает рядом преимуществ и позволяет:

- уменьшить значительное количество бумажных документов в организации;
  - сократить финансовые и трудовые затраты на содержание архива;
  - снизить расходы на печать, канцтовары, отправку документов;
  - уменьшить трудовые затраты за счет исключения ручных действий и автоматизации процесса;
  - избавиться от потерь документов и необходимости создавать их заново;
  - создается действенный контроль над дисциплиной и исполнительностью,
- система электронного документооборота позволяет следить за ходом прохождения документов в режиме реального времени;
- появляется возможность получать информацию о получении и прочтении письма адресатом;
  - создается обратная связь, информационные письма, претензии от потребителей поступают в общую систему, доступ к которой имеется у руководителей и это исключает вероятность того, что такая информация будет утеряна;

- надежность, передавая документы через локальную сеть система обеспечивает защиту информации от попадания в третьи руки, доступ к ней устанавливается в соответствии с правами пользователя.

Электронный документооборот это не только обмен документами, но и способ организации работ без использования бумажных носителей: регистрация и ввод входящих и исходящих документов, поиск необходимых документов, автоматизированное создание отчетов, действенный контроль за созданием и исполнением документов, создание архива документов. Электронный документооборот является важной частью административного метода управлением качеством деятельности любой организации или предприятия, в том числе аэропортовым предприятием.

### **Лекция 11. Система контроля качества аэропортового предприятия**

Цели и задачи системы контроля качества аэропортового предприятия: достижение или удержание высокого уровня качества обслуживания пользователей аэропорта (пассажиров, посетителей, авиаперевозчиков), за счет этого происходит повышение эффективности деятельности аэропортового предприятия. Получение объективной информации о качестве услуг аэропорта и устойчивости производственных процессов, получение достоверной информации о технологических процессах (операциях), требующих введения корректирующих действий, стандартизация технологических процессов (операций) и их показателей с учетом ожидаемых впечатлениях потребителей.

В системе контроля качества аэропортового предприятия следует выделить основные функции:

- стандартизация технологических процессов и их операций;
- определение основных показателей качества технологических процессов;
- отработка методик по определению уровней показателей качества обслуживания;

- получение объективной информации о качестве наземного обслуживания в аэропорту;
- выделение технологических процессов, требующих корректирующих воздействий.

Система контроля качества, как правило, состоит из семи основных взаимодействующих элементов. Объектами и параметрами контроля качества аэропорта являются задаваемые стандарты качества в аэропорту (показатели качества и их уровни). Этим задается ответственность перед пассажирами и пользователями аэропорта, задается уровень обслуживания аэропорта.

Стандарты качества, выраженные в показателях и уровнях качества обслуживания, закладываются в технологические процессы наземного обслуживания воздушных судов авиакомпаний, обслуживания пассажиров.

Под объектом контроля понимается технологический процесс (операция), выполняемый аэропортовым предприятием (оператором), а параметрами контроля (уровни показателей качества обслуживания) являются ее потребительские характеристики с задаваемыми числовыми показателями.

Второй элемент системы контроля качества - методики определения уровней качества обслуживания.

Сложность в разработке/выборе методик заключается в необходимости обеспечения максимально объективной информации о реальном уровне качества технологических процессов и операций.

Третий элемент системы формируют сами технологические процессы.

Технологические процессы не изменяются при создании системы контроля качества, то есть система контроля должна быть построена под действующие технологии.

Четвертый элемент системы контроля качества - информационные системы, которые позволяют своевременно проводить анализ большого количества информации о качестве. Мониторинг объектов контроля качества вводится в автоматизированные системы управления производственной деятельности аэропорта.

Пятой составляющей системы являются регламентация деятельности по наземному обслуживанию.

Регламент в организации – это организационно-распорядительный документ, в котором по операциям описывается определенный технологический процесс с момента его начала до завершения. Что, когда и в какой последовательности выполнять те или иные действия. Регламенты контроля качества – это основные документы, которые формализуют работу подразделения контроля качества по основным направлениям и включают в себя показатели качества с их уровнями, принятыми как стандарты в аэропортовом предприятии.

Для эффективной работы подразделения контроля качества необходимо ряд регламентов:

- построение обратной связи с потребителями аэропортовых услуг, в том числе через раздел «обратная связь» официального сайта аэропорта;
- выполнение оперативного контроля технологических операций, с учетом контроля показателей качества обслуживания;
- анализ поступающих от потребителей услуг и сотрудников аэропортового предприятия предложений по качеству обслуживания;
- проведение периодических совещаний по качеству обслуживания;
- проведение периодической профессиональной подготовки сотрудников подразделения контроля качества.

Шестым элементом системы контроля качества является непосредственно подразделение контроля качества, как самостоятельное структурное подразделение, находящиеся в прямом управлении высшего руководства аэропортового подразделения.

Подразделение контроля качества должно быть максимально независимым от подразделений аэропортового предприятия, выполняющих технологические процессы наземного обслуживания. Как правило, в структуре управления аэропортовым предприятием вводится должность заместитель руководителя аэропортовым предприятием по качеству.

Подразделение контроля качества находится в прямом подчинении заместителя руководителя аэропортовым предприятием по качеству. Так как процесс контроля качества непрерывный процесс штатное расписание сотрудников должно соответствовать потребностям в контроле качества обслуживания. В штатном расписании подразделения контроля качества должны быть предусмотрены сотрудники (контролеры, «супервайзеры»), занимающиеся так называемой «полевой» работой (контроль обслуживания воздушных судов на местах стоянок), в аэровокзале.

Сотрудники «штабные» занимаются подготовкой анкетирования, сбором поступающей информации по качеству обслуживания из различных источников (претензии, информация от «обратной связи» официального сайта, анкеты «тайных пассажиров», анкеты от контролеров), анализом поступившей информации, подготовкой отчетов по уровням качества обслуживания за определенный принятый на предприятии период, выработкой проектов предложений по повышению уровня качества обслуживания.

Седьмой, завершающий элемент – мотивация персонала подразделения контроля качества. Мотивация персонала, должна быть направлена в первую очередь, на предоставление объективной информации о качестве обслуживания и устойчивости технологических процессов аэропорта. Мотивация существует индивидуальная и коллективная. Мотивация персонала, как правило, имеет два направления: материальная и моральная. Материальная мотивация (повышение уровня заработной платы, денежные премии, ценные подарки, продвижение по карьерной лестнице) зависят от финансового состояния и перспектив развития аэропортового предприятия. Поэтому этим направлением пользуются в определенные периоды. Моральная мотивация может реализовываться не только в благодарностях за достигнутые успехи, почетных грамотах, хотя и это хорошо, но и в участии в проектной и исследовательской деятельности ведущейся на предприятии, в работе в творческих группах, предоставление

творческих командировок, организацию стажировок в передовых по качеству обслуживания аэропортах, специальных статьях в средствах массовой информации, вручение почетных знаков. Признание заслуг сотрудников перед предприятием со стороны руководства наиболее важна, так как показывает уровень взаимоотношений между руководством и работниками предприятия и это способствует большей отдаче сотрудников и положительно влияет на атмосферу в коллективе.

Система контроля качества внедряется в ряде российских аэропортов. Во многих аэропортах появились подразделения по контролю качества аэропортовых услуг. Так в Международном аэропорту Краснодар, как и в других аэропортах, где управляющей компанией является «Базэл Аэро», создано подразделение по контролю за качеством услуг. Специалисты этого подразделения проводят ежемесячный мониторинг уровней качества обслуживания, опрашивая пассажиров по специальной методике. Среди параметров оценки качества обслуживания: скорость работы персонала, его профессионализм и дружелюбие, чистота в аэровокзальном комплексе, разнообразие предлагаемых блюд и напитков в пунктах общественного питания, ассортимент товаров в расположенных на территории аэропорта магазинах, удобство пользования информационными указателями, своевременность смены информации на табло расписания полетов.

В тоже время зачастую система контроля качества работает недостаточно эффективно. Это связано с рядом факторов:

- отсутствие прямого управления качеством со стороны первого лица;
- сокрытие истинной информации по качеству обслуживания персоналом аэропорта во избежание наказания;
- некорректно выбранные объекты и показатели качества;
- некорректно разработанные методики контроля качества обслуживания;
- морально устаревшие технологии и информационные системы, задействованные в технологических процессах;

- отсутствие знаний и понимания международной практики в вопросах организации контроля качества;

- сотрудникам по контролю качества обслуживания поручают выполнять ряд операций по наземному обслуживанию.

Постоянное измерение уровня качества обслуживания, сравнение с принятыми стандартами качества, корректировка стандартов качества за счет изменения (улучшения) технологических процессов (операций), повышение профессионализма сотрудников за счет системы подготовки и мотивации, выделение структурного подразделения аэропортового предприятия ответственного за внедрение и сопровождения системы контроля качества или наделение ответственностью за контроль качества обслуживания сотрудников выполняющих непосредственно те или иные технологические операции. Все это необходимо реализовывать на практике аэропортового предприятия.

Поэтапное внедрение контроля показателей системы качества обусловлено не только сложностью поиска оптимальной системы контроля каждого показателя, но и требуется учитывать «человеческого фактора»:

- работникам требуется время для освоения новых методов работы и изменений технологического процесса;

- любое изменение неизбежно влечёт за собой явление, известное как сопротивление персонала изменениям или консерватизм персонала - на преодоление этого сопротивления также требуются время и определенные усилия. Разработка и реализация системы контроля качества обслуживания необходимое первичное практическое условие для повышения уровня качества обслуживания аэропортового предприятия.

ATQM (Airport Total Quality Management) - Всеобщее управление качеством аэропорта представляет собой высшую форму управлением качеством, это не просто новый подход (концепция) к управлению качеством, а это подход к созданию новой модели управления аэропортовой деятельностью. Основными целями TQM (всеобщее управление качеством аэропорта) являются:

- ориентация предприятия на удовлетворение текущих и **будущих** запросов потребителей;
- возведение качества в стратегию и главную цель предприятия;
- оптимальное использование всех ресурсов предприятия для достижения высокого уровня качества.

Система всеобщего управления качеством является развитием системы менеджмента качества и основывается на достижении уровня качества обслуживания в соответствии с ожиданиями по качеству потребителя и превосходящим ожидания потребителя (пассажиров) уровнем качества. Обязательным условием является вовлеченность высшего руководства: стратегия качества в предприятии (организации) должна предусматривать постоянное, непрерывное и личное участие высшего руководства (руководителя) компании в вопросах, связанных с управлением качеством, другими словами, создание и постоянное совершенствование **качественного управления предприятием**. Это одно из основных и обязательных условий успешного внедрения TQM, которое является залогом успешной работы компании в вопросах обеспечения качества.

Особая роль во всеобщем управлении качеством отводится руководству аэропортовым предприятием. Руководство должно ввести эту систему (концепцию) в стратегию развития предприятия и должно поддерживать реализацию этой системы, должно знать и понимать ценность этой системы. Руководство должно интегрировать систему всеобщего управления качества в общую систему управления производством. При этом свои решения и управляющие воздействия необходимо осуществлять в своих конкретных решениях направленных на создание атмосферы, в которой сотрудники предприятия чувствуют себя не только исполнителями воли руководства, а заинтересованными участниками решения задач по повышению качества обслуживания. Стиль руководства должен быть корпоративный, в определенной степени либеральный. Установление целей

в области качества производства и анализ достижения этих целей должен быть постоянной составляющей деятельности руководства предприятием.

Важной составляющей успешной реализации концепции АТQM (Всеобщее управление качеством в аэропорту) является преданность сотрудников аэропортового предприятия направлению и целям установленными руководством аэропортового предприятия. Насколько сотрудники объединены в профсоюзе предприятия и насколько выбранные органы профсоюзного объединения обладают влиянием на сотрудников и готовы поддерживать руководство проводить концепцию АТQM в жизнь. Если сотрудники предприятия не знают целей концепции или не разделяют целей концепции, то реализация концепции будет под угрозой и вряд ли поставленные цели в области качества будут достигнуты. Поэтому мотивация коллектива сотрудников должна стать частью концепции и корпоративной культуры предприятия. Существует с девяностых годов двадцатого века понятие «корпоративная социальная ответственность» (Corporate Social Responsibility),

Которая включает в себя ответственность предприятия не только перед потребителями, но и перед всеми кто участвует в создании продукта (услуги), в том числе перед своими сотрудниками. Это одна из важнейших основ реализации концепции «Всеобщее управление качеством в аэропорту». Всеобщее управление качеством это динамично развивающаяся концепция и существует ряд направлений развития концепции «Всеобщее управление качеством». На начало двадцать первого века существует несколько основных «школ» TQM (японская, американская, европейская). Одной из концепций TQM провозглашаются основными принципы:

1. Ориентация организации на потребителя.
2. Роль руководства.
3. Вовлечение сотрудников.
4. Процессный подход.

5. Системный подход к управлению.
6. Постоянное совершенствование.
7. Принятие решений, основанное на фактах.
8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками.

По сути дела они совпадают с принципами системы менеджмента качества. Согласно подходу «Ассоциации «Аэропорт» ГА» в Российской Федерации этапы реализации ATQM следующие:

1. Оценка технических ограничений аэропорта по качеству обслуживания пассажиров. Определение оптимального уровня качества обслуживания пассажиров в аэропорту в соответствии с пропускной способностью и рекомендациями ИАТА;

2. Параметры качества и производительности. Определение параметров (показателей и уровней показателей качества) качества обслуживания пассажиров в аэропорту - скорости (времени нахождения в очередях) и комфортности обслуживания для пассажиров во всех технологических процессах. Повышение качества обслуживания пассажиров в аэропорту с учетом международных стандартов (Рекомендаций ACI по качеству обслуживания пассажиров в аэропортах, систем QMS, ASQ, SKYTRAX, и др.) и с учетом лучшей международной практики. Разработка стандартов качества обслуживания пассажиров в аэропорту.

3. Технологии и планирование в аэровокзалах. Организация производственного процесса обслуживания пассажиров в терминалах в соответствии с пропускной способностью пассажирского терминала и стандартами качества обслуживания пассажиров ИАТА. Сокращение времени обслуживания пассажиров и рейсов в аэропорту.

4. Технология и планирование на перроне. Организация производственного процесса обслуживания воздушных судов на перроне в соответствии с пропускной способностью аэропорта и стандартами качества обслуживания. Сокращение времени обслуживания воздушных судов.

5. Организационное проектирование. Формирование оптимальной организационно-функциональной структуры и штатного расписания аэропорта по обслуживанию пассажиров с существующим уровнем пропускной способности и уровнями качества обслуживания, в том числе, создание оптимальной организационной системы управления технологиями, стандартами качеством.

6. Система менеджмента качества . Сертификация системы менеджмента качества (СМК) в соответствии со стандартом 9001:2015.

7. Система контроля качества. Разработка и внедрение системы контроля качества (СКК) аэропорта с учетом лучших практик.

8. Комплексная система мотивации персонала. Разработка и внедрение комплексной системы мотивации персонала, основанной на ключевых показателях деятельности включая показатели качества (KPIs). Интеграция комплексной системы мотивации персонала с СКК.

9. Программа и бюджет внедрения всеобщей системы управления качеством. Разработка бюджета для обеспечения работы аэропорта в соответствии с внедренными стандартами качества по обслуживанию пассажирских перевозок.

К сожалению, в этом подходе отсутствует положение о принятии решения руководством организации (аэропорт) по введению этой концепции в стратегию развития предприятия и объединении всех работников для деятельности по достижению целей этой концепции. Разработка и реализация корпоративной социальной ответственности так же необходимый элемент АТQM.

## **Лекция 12. Взаимодействие аэропортового предприятия и авиаперевозчика по вопросам качества обслуживания в аэропорту**

Авиаперевозчики, действуя в рыночных условиях, используют качество обслуживания как средство конкурентной борьбы. Авиаперевозчики

заинтересованы в том, чтобы потребители услуг авиаперевозчиком получали высокий уровень обслуживания не только на борту своих воздушных судов, но и от аэропортового предприятия. Одним из механизмов, повышения уровня качества обслуживания пассажиров, служит взаимодействие аэропортового предприятия и авиаперевозчика по вопросам качества обслуживания в аэропорту на договорной основе.

Взаимодействие аэропортового предприятия и авиаперевозчика по вопросам качества обслуживания в аэропорту основано на соглашении об уровне качества наземного обслуживания или Service Level Agreement (SLA). Документ 9562 ИКАО «Руководство по экономике аэропортов», добавление 2 «Соглашение об уровне обслуживания» дает основополагающие принципы построения такого соглашения.

Соглашения об уровне качества обслуживания (SLA в дальнейшем тексте), как правило, это двусторонние соглашения, когда отдельные авиакомпании или группы авиакомпаний (например, альянсы) запрашивают уровень обслуживания в аэропорту, превышающий общие стандарты аэропорта и согласовывают приемлемый уровень качества обслуживания (согласованный стандарт) с аэропортовым предприятием.

Соглашение об уровне качества обслуживания между аэропортовым предприятием и авиаперевозчиками основано принципе партнерства, аэропорты и авиаперевозчики являются партнерами по обслуживанию общего потребителя транспортных услуг - пассажира авиаперевозчика. Неудовлетворенность каким либо элементом деятельности аэропортового предприятия может неблагоприятно отразиться на отношении пассажира к аэропорту, авиаперевозчику или к обоим, поскольку достаточно часто пассажир не имеет представления, кто является фактическим поставщиком данного вида обслуживания в аэропорту.

SLA рассматривается в качестве инструмента для определения уровня качества обслуживания и условий участия или правил, которые регулируют

взаимоотношения между аэропортом и авиаперевозчиками в отношении согласованных видов обслуживания, уровней качества обслуживания.

При не выполнении аэропортовым предприятием своих обязательств по согласованному уровню качества обслуживания, как правило, приводит к штрафным санкциям по отношению к аэропортовому предприятию (снижению стоимости наземного обслуживания на определенный процент и на определенный период). Обслуживание на более высоком уровне, чем было согласовано, рассматривается в соглашении как дополнительный материальный стимул для аэропортового предприятия и должно принести аэропортовому предприятию бонус в виде дополнительной надбавки к стоимости наземного обслуживания.

Аэропортовым предприятием по наземному обслуживанию и авиаперевозчиком совместно в соглашении (SLA) определяются ключевые показатели качества, согласовывается методика их замера, периодичность замеров, порядок подведения итогов за определенный период, согласовываются штрафные санкции или бонусы за не достижение или достижение уровней ключевых показателей согласно соглашения. Соглашение заключается сроком на один год с возможностью продления, с учетом позиции каждой стороны соглашения. Как правило, подведение итогов по определению достигнутого уровня качества в аэропортовом предприятии происходит ежемесячно. Аэропортовое предприятие направляет авиаперевозчику свой отчет по достигнутым показателям по качеству, авиаперевозчик оценивает результаты. Уровень штрафных санкций и бонусов за достигнутые уровни показателей качества оговаривается следующим образом:

- в процентах к стоимости выбранного вида наземного обслуживания коммерческой загрузки и воздушного судна за месячный период;
- не более определенного процента к годовой стоимости выбранного вида наземного обслуживания коммерческой загрузки и воздушного судна.

SLA должно быть инструментом переговоров и урегулирования споров, когда речь идет об эффективности обслуживания при оценке его

качества. Оно должно предусматривать не только ожидаемый уровень обслуживания, но также и корректирующие действия или меры, которые необходимо предпринять, если уровни обслуживания не оправдывают надежд. SLA, таким образом, могут способствовать обеспечению полноценного, надлежащего и своевременного качества обслуживания. SLA может содействовать установлению устойчивого партнерства в предоставлении услуг путем установления основных эксплуатационных целевых параметров и разграничения оперативной финансовой отчетности аэропорта и авиакомпании(й). Для того чтобы быть эффективным, SLA должно включать следующие элементы:

#### Элементы обслуживания

- описание предоставляемых средств и обслуживания;
- условия предоставления обслуживания;
- стандарты обслуживания;
- соотношение затрат и выгод при обеспечении обслуживания в соответствии со стандартами;
- ответственность обеих сторон;
- процедуры перехода к более высоким или низким стандартам обслуживания по сравнению с действующим стандартом.

#### Элементы управления

- описание порядка контроля качества обслуживания;
- описание порядка анализа и учета уровней качества обслуживания;
- описание порядка урегулирования разногласий по вопросам обслуживания;
- описание порядка пересмотра соглашения и внесения в него изменений.

Следующие факторы являются важными для достижения целей соглашения:

- требуется проведение подробных консультаций между сторонами по вопросам обслуживания и управления в процессе планирования, подготовки и выполнения соглашения;

- стандарты качества обслуживания должны быть совместно согласованы между аэропортовым предприятием и заинтересованным авиаперевозчиком.

Если в соглашении по уровню качества обслуживания участвует группа авиаперевозчиков то в переговорах с аэропортом по SLA может осложниться проведение консультаций, поэтому авиакомпании должны иметь согласованное мнение в отношении основных элементов обслуживания в рамках SLA, чтобы руководство аэропортового предприятия имело четкое представление об запрашиваемом уровне качества обслуживания.

Стандарты качества обслуживания, предусмотренные в SLA , должны выбираться с особым вниманием, чтобы они могли отражать эффективность деятельности в основных областях , которые являются важными как для аэропортового предприятия, так и для авиаперевозчиком и чтобы стандарты качества в определенной степени соответствовали требованиям пассажиров, а системы замера уровней качества обслуживания давала информацию о том, какое воздействие на пассажира оказывает предоставляемое обслуживание.

Для выполнения SLA требуется соблюдение следующих условий:

- аэропортовые авиапредприятия и авиаперевозчики должны согласовать конкретный перечень видов обслуживания аэропорта, на которые могут распространяться SLA. Авиаперевозчики должны определить свои требования и приоритеты в уровнях качества обслуживания, а аэропортам следует рассмотреть и проанализировать свои данные о предоставляемых услугах, определить располагаемые ресурсы и определить уровень качества обслуживания, который они могут обеспечить. Кроме того, как авиаперевозчикам, так и аэропортовые предприятия должны оценивать степень удовлетворенности пассажира своим уровнем качества обслуживания, чтобы понимать проблемы пассажира и определять основные потребности для оценки уровней обслуживания. После определения подлежащего оценке вида обслуживания потребуется необходимое время для сбора данных о фактическом предоставлении качества такого обслуживания.

Должны быть согласованы конкретные цели в отношении уровней качества обслуживания, которые предстоит обеспечить (например, в зоне ожидания посадки не менее 90% пассажиров должны иметь возможность ожидать посадку сидя). Стороны соглашения должны согласовать временной период, в течение которого SLA будет действовать. Это будет зависеть от комплексного характера мер и сложностей, связанных с повышением качества конкретного вида обслуживания до согласованного уровня обслуживания. Механизм определения и контролирования выполнения поставленных задач должен быть разработан совместно аэропортом и авиаперевозчиками (например, аэропорты должны обеспечить информационно-управленческие системы для контроля за производственной деятельностью) и ежемесячно обеспечивать предоставление информации по результатам качества обслуживания авиаперевозчикам. Для соглашений по уровню качества обслуживания (SLA), включающих меры стимулирования - применение бонусов или штрафных санкций должно быть согласовано между аэропортовым предприятием и соответствующим авиаперевозчиком. В соглашении оговаривается превышение уровней качества обслуживания от согласованного на определенные величины, при которых поставщик услуг (аэропортовое предприятие) имеет право повысить на определенную согласованную величину стоимость наземного обслуживания. Если согласованный уровень качества обслуживания (на определенную величину) не достигнут, то аэропортовое предприятие снижает на определенную согласованную в договоре величину стоимость наземного обслуживания.

Важную роль в продвижении в практическую деятельность аэропортовых предприятий и авиаперевозчиков играет организация ИАТА.

ИАТА разработала и рекомендует образец соглашения по качеству обслуживания в «Руководстве наземного обслуживания аэропорта» - IATA ANM 804 “Service Level Agreement”. ИАТА рекомендует использовать предлагаемую структуру соглашения, методы измерения уровней показателей качества, обратную связь с авиаперевозчиком, периодические проверки или

инспекции авиаперевозчиком уровней качества обслуживания. Кроме того ИАТА рекомендует использовать ряд показателей качества обслуживания (стандарты качества), среди них следующие:

- максимальное количество неисправностей при перевозке багажа на каждую тысячу пассажиров;
- максимальное количество неисправностей при перевозке каждой тысячи грузовых отправок;
- своевременное открытие стоек регистрации;
- время нахождения пассажира в очереди на регистрацию;
- время нахождения в автобусе при посадке на борт воздушного судна на удаленной стоянке;
- время высадки пассажиров после установки воздушного судна на стоянку;
- время выдачи первого места после прибытия рейса;

Это лишь часть рекомендуемых ИАТА показателей качества, которые могут быть использованы в соглашении по уровню качества обслуживания.

Широкое использование такого типа оглашения свидетельствует об эффективном действии на уровень качества обслуживания аэропортов. Важным элементом соглашения по уровню качества наземного обслуживания является контроль исполнения условий соглашения. Для выполнения этого раздела соглашения авиаперевозчики используют ряд согласованных с аэропортовым предприятием методов:

- контроль возлагается на представительство авиаперевозчика (если оно функционирует в данном аэропорту);
- метод инспекций сотрудниками головного офиса авиаперевозчика;
- дистанционный контроль уровня качества обслуживания основанный на новых информационных технологиях.

Сотрудники представительства авиаперевозчика в аэропорту контролируют выполнение положений соглашения при обслуживании каждого рейса авиаперевозчика, при выявлении недостатков в

обслуживании, передают эту информацию обслуживающей компании. Одновременно представительство ведет учет (с нарастающим итогом) выполнения стандартов качества обслуживания (уровней показателей качества).

Метод инспекций сотрудниками головного офиса авиаперевозчика используется при отсутствии представительства авиаперевозчика в аэропорту, с которым заключено соглашение.

Дистанционный контроль уровня качества обслуживания основан на использовании оценки качества обслуживания на показателях качества (критериях), которые можно выявить в головном офисе авиаперевозчика:

- количество неисправностей багажа по заполнению пассажирами претензий;
- пунктуальность вылетов из аэропорта соглашения по телеграммам MTV;
- своевременность начала посадки и окончания посадки пассажиров на борт воздушного судна по докладам кабиного экипажа;
- своевременность доставки на борт воздушного судна полетной перевозочной документации (сводно-загрузочной ведомости, списков пассажиров, грузового манифеста, AWB, и т.д.) по докладам кабиного экипажа;
- замечаниям летного экипажа по качеству наземного обслуживания (исправность системы визуального контроля руления и установки ВС на стоянку у аэровокзала, установка ВС к телетрапу, начало наземного обслуживания и окончание обслуживания, достоверность информации в сводно-загрузочной ведомости);
- качество уборки пассажирского салона по информации кабиного экипажа;
- отзывы пассажиров по качеству обслуживания в аэропорту вылета.

На основании этих показателей качества и их уровней можно сделать вывод о выполнении аэропортовым предприятием своих обязательств по соглашению по качеству обслуживания. Этот метод повышения качества

обслуживания широко распространен в практике зарубежных аэропортов. В Российской Федерации с ростом объемов авиаперевозок, реализацией программы реконструкции ряда аэропортов, повышением качества обслуживания пассажиров, ростом опыта воздушных путешествий и возрастающими запросами российских пассажиров к качеству обслуживания не только на борту воздушных судов, но и в аэропортах привело к внедрению соглашений по качеству наземного обслуживания в практику воздушного транспорта России. Все больше аэропортовых предприятий, в определенной степени под давлением ведущих авиаперевозчиков России и ряда зарубежных авиакомпаний, выполняющих полеты в аэропорты Российской Федерации, переходят на заключение таких соглашений. Это, в конечном счете, ведет к определенному росту качества обслуживания аэропортовыми предприятиями.

### **Лекция 13. Подход к управлению**

#### **качеством - «помещения - процессы – персонал»**

Место и роль аэропортов в системе воздушного транспорта постепенно меняется. Этот процесс изменения включает в себя не только улучшение инфраструктуры аэропорта и увеличение пропускной способности (аэровокзального комплекса, подъездных путей, аэродрома), но и улучшение качества обслуживания потребителей. В настоящее время в аэропорту действуют различные организации, в том числе в российских аэропортах, и это приводит к необходимости в координации и расширении взаимодействия между ними для достижения большей эффективности, соответствия принятым стандартам, а также соответствию запросам и более высоким ожиданиям пассажиров от деятельности аэропорта.

Центральное место в деятельности аэропортов все больше занимает пассажир. Состав пассажиров становится все более разнородным, поэтому органы управления аэропортом должны учитывать разнообразнейшие

потребности различных типов пассажиров, проходящих через аэропорты. Для предоставления определенных услуг надлежащим образом необходимо определиться, с какими категориями пассажиров приходится иметь дело при обслуживании в аэропорту. Пассажиры хотели бы, чтобы воздушное путешествие отвечало их индивидуальным запросам. Один и тот же человек может сегодня поехать в командировку по работе, а завтра отправиться в путешествие на каникулы со своей семьей или с друзьями. Одни пассажиры выбирают путешествие, в соответствии со своими финансовыми возможностями, в классах повышенной комфортности, другие путешествуют бюджетными авиакомпаниями. Пассажиров следует разбивать на определенные категории, при этом категоризация основывается на различных продуктах (предлагаемых услугах), предлагаемых авиаперевозчиками пассажирам. Пассажиры выбирают для своего путешествия авиакомпанию. Эти продукты связаны с различными уровнями обслуживания, например, временем ожидания регистрации, количеством разрешенного багажа, доступом в зал повышенного комфорта, наличие дополнительных услуг. Другим основанием для категоризации пассажиров может служить частота совершаемых ими путешествий. Для одних пассажиров путешествие может быть единственным за всю жизнь, они ожидают четких инструкций и нуждаются в помощи. Для других путешествие — это обыденное событие, которое должно происходить определенным образом и не доставлять лишних проблем. Пассажиров можно рассматривать с разных точек зрения. Пассажир может быть достаточно информирован, пассажир может быть с персональными запросами и пассажир, знающий свои права, однако эти категории не являются полными. У всех категорий пассажиров впечатления от обслуживания часто зависят также от их чувств и умонастроений во время путешествия. Люди пожилого возраста и те, кто путешествует впервые, могут нуждаться в более индивидуальном обслуживании. Семьям необходимо больше пространства, и они тратят больше времени на проверки. Пассажиры из разной культурной среды могут по-разному понимать знаки и нуждаться в других видах

продуктов и напитков. Аэропортовое предприятие должно также найти способы информирования пассажиров на их языке и использовать информационные знаки или пиктограммы, понятные для всех. В некоторых культурах значение цветов и даже цифр может толковаться по-разному, оказывая влияние на поведение людей и испытываемое ими чувство безопасности.

Молодое поколение пассажиров хочет, чтобы путешествие соответствовало их индивидуальным потребностям; им хочется гибкого обслуживания и удовлетворения своих запросов в любой момент. Важно понимать, какой тип (категория) путешественников является наиболее ценным для вашего аэропорта.

Категоризация или другими словами сегментация, прежде всего, основывается на отношениях и ценностях людей, а не только на их поведении в аэропорту.

Необходимо выяснить, какая категория пассажиров тратит время и деньги в аэропорту и на этой основе необходимо разработать для этой категории предложения, средства коммуникации и комфортные условия окружающей среды. После того, как будет понятно какие основные категории пассажиров, скорее всего, воспользуется объектами аэропорта, аэровокзала, на основании типа перевозок через аэропорт (международный, внутренний) и соответствующих нормативных требований можно определить, какие услуги необходимо предложить пассажирам.

Аэропорты необходимо эксплуатировать на уровне в соответствии с местными, государственными и международными правилами. Однако, чтобы дифференцировать услуги для пассажиров, эксплуатации на таком уровне может быть недостаточно. Существует три уровня впечатлений пассажиров: «требуемый», «ожидаемый» и «превосходящий ожидания». Эти уровни можно использовать как инструмент для определения уровней качества обслуживания пассажиров. Прежде всего, «требуемый» уровень состоит из

обязательных процессов и требований к объектам аэропорта, установленных государственными властями, или операторами аэропорта. Во вторых, «ожидаемый» уровень в представлении клиента подразумевает серию услуг, которые аэропорт должен быть в состоянии предоставить, чтобы считаться хорошим аэропортом. В третьих, уровень «превосходящий ожидания» состоит из услуг, которые станут для пассажиров приятным сюрпризом. Эти три уровня могут отличаться для каждого аэропорта и для каждого терминала в одном аэропорту в зависимости от подхода к работе аэропорта и его располагаемыми ресурсами и в соответствии с текущими нуждами и потребностями потребителей.

Международный Совет Аэропортов (АСИ) предлагает, опираясь на потребности и ожидания пассажиров во время пребывания в аэропорту, выделить главные направления оказания воздействия на пассажира: влияние помещений аэровокзалов, процессов обслуживания и внешнего вида и поведения персонала аэропорта.

Аэропорты должны проектироваться, строиться и функционировать с фокусировкой на потребности пассажира. Координация, взаимодействие и обмен информацией между различными организациями в аэропорту являются важными элементом для улучшения впечатлений пассажиров в целом от деятельности аэропорта. Три элемента в аэропорту непосредственно влияют на восприятие пассажиром качества обслуживания:

- помещения (их дизайн, чистота, достаточность пространства, атмосфера в помещениях, насколько расстояния проходимыми пассажирами оптимальны и т.д.);
- процессы (время выполнения технологических операций, понимание требований пассажирами, которые должны выполняться при обслуживании);
- персонал (доброжелателен, доступен, профессионально подготовлен, готов помочь пассажирам, внешне опрятен).

Существует схема усиления впечатлений пассажиров - «три П»:

## **ПОМЕЩЕНИЯ + ПРОЦЕССЫ + ПЕРСОНАЛ = ВПЕЧАТЛЕНИЯ ПАССАЖИРА**

Дизайн помещений аэровокзала должен быть функциональным. Помещения должны быть спроектированы и использоваться для определенных целей.

Помещения для регистрации, для предполетного досмотра, зоны ожидания посадки пассажиров на борт воздушного судна, зоны для выполнения административных формальностей при выполнении международных рейсов, зона для прибывающих пассажиров, помещения для выдачи багажа и другие необходимые помещения необходимые для функционирования аэровокзала, как объекта для обслуживания пассажиров и посетителей. Кроме того, он должен нравиться посетителям аэропорта и обеспечивать комфортную атмосферу в аэропорту. Аэровокзалы должны быть чистыми, привлекательными, в них должна быть обеспечена простота ориентирования и направления перемещения пассажиров должно быть легко опознаваемыми, создающими благоприятное впечатление об аэропорте. Не должно создаваться скопления пассажиров как при выполнении технологических процессов, так и при перемещении пассажиров по этапам наземного обслуживания. Указатели и информационные табло должны быть размещены в необходимых местах, понятны для пассажиров и посетителей аэровокзала. Указатели и табло в аэропорту должны быть информативными и направлять пассажира к соответствующим этапам обслуживания; они должны быть написаны на понятном для пассажира языке и должны выделяться на фоне рекламных объявлений и вывесок объектов неавиационного обслуживания (магазинов, кафе, ресторанов).

Технологические процессы в аэропорту должны протекать удобно для пассажиров на протяжении всего пути следования, без лишних этапов и лишних технологических операций, и быть предсказуемыми без неприятных неожиданностей. Время нахождения пассажира на каждом этапе обслуживания (технологическом процессе) должно быть минимально.

Необходимо сокращать скопление (очереди) пассажиров на каждом этапе обслуживания: регистрации пассажиров и багажа, при прохождении административных формальностей на международных полетах, при прохождении предполетного досмотра. Организация посадки пассажиров на борт воздушного судна должна выполняться своевременно и спокойно, не вызывать у пассажиров суеты.

Услуги в аэропортах всегда предоставляются персоналом в первую очередь для пассажиров. Даже если на различных этапах процесса имеет место самообслуживание пассажирами органы управления аэропортом должны признавать необходимость точек взаимодействия, где помощь персонала является необходимой и желанной. Так у киосков самостоятельной регистрации на рейсы желательно находить консультанта, это могут быть работники обслуживающей компании или следуя существующей тенденции в ряде аэропортов это могут быть добровольцы, работающие в аэропорту с согласия и на условиях аэропортового предприятия.

Органы управления аэропортом должны относиться к пассажирам с уважением, с учетом разницы культур и потребностей пассажиров с разными особенностями характера и не зависимо от классов обслуживания. Необходимо выяснять потребности и предпочтения пассажиров различных сегментов (по классам обслуживания, по возрасту, по целям путешествия) и соответственно выстраивать обслуживание в соответствии с полученными данными по предпочтениям.

Баланс между этими тремя элементами имеет большое значение. Если дизайн помещений современный, но технологические процессы обслуживания выполняются длительно, с задержками и пассажирам не предоставляется информация по этим задержкам, впечатления у пассажира от обслуживания в аэропорту не будут хорошими. Если процессы проходят без затруднений, но помещения не отличаются чистотой и неприятны на взгляд пассажира, впечатление у пассажира не будет благоприятным. Если в зоне ожиданий не хватает посадочных мест для пассажиров ожидающих посадки или

температура воздуха в аэровокзале превышает комфортную, не стоит ожидать положительного отклика пассажиров на уровень качества обслуживания.

Невнимательность обслуживающего персонала, а подчас и грубость при обслуживании, отказ на просьбу о помощи сводят на нет все положительное впечатление о прекрасном дизайне аэровокзала и его помещений, своевременном обслуживании без затруднений для пассажира. Одно негативное взаимодействие с каким-либо служащим аэропорта может испортить впечатления пассажира и таким образом снизить качество обслуживания пассажира в аэропорту.

Ожидания и запросы пассажиров выросли и меняются в зависимости от цели их путешествия. Из редкого события воздушное путешествие превратилось в обычную практику, а пассажиры стали более опытными, лучше информированными и более критичными в отношении предоставляемых услуг.

Путешествия пассажиров не начинаются или заканчиваются в аэропорту, до аэропорта еще необходимо добраться каким либо видом транспорта.

На всемирной конференции «Перспективы развития аэропортов до 2050 года» прошедшей в городе Мадрид в 2010 году отметила важность доступа аэропорта для пассажиров. Аэропорт функционирует как интермодальный транспортный узел, где пассажиры используют различные виды транспорта, чтобы добраться из одного пункта в другой. Для того, чтобы максимально увеличить благоприятные впечатления пассажиров, важно обеспечить быстрый, эффективный и экономный трансфер в аэропорт и из аэропорта. Доступ в аэропорт для вылетающих пассажиров и убытие из аэропорта прилетевшим пассажирам важный этап в восприятии об уровне качества обслуживания.

Кроме того, для аэропортов с большим количеством трансферных пассажиров иметь хорошие интермодальные связи, также означают, что аэропорт будет работать как транспортный узел для многих видов транспорта,

где трансферы типа «поезд-автобус», «автобус-автобус» или «поезд-поезд» могут осуществляться в больших масштабах. Увеличение потоков пассажиров способствует увеличению частоты полетов и количества пунктов назначения, обслуживаемых как наземным общественным транспортом, так и воздушным транспортом. Чтобы наладить транспортные связи в аэропортах, доступ к транспортным службам должен быть удобно расположен и быть легкодоступным. Понятные указатели и информация о движении в режиме реального времени являются ключевыми элементами для облегчения транспортным связям.

#### **Лекция 14. Опыт управления качеством в зарубежных и российских аэропортах**

Основные цели Федеральная авиационная администрация США - добиться наивысшего уровня безопасности и эффективности аэрокосмической системы США через регулирование гражданской авиации, поощрения разработки и внедрения новых технологий, разработки и внедрения программ по защите окружающей среды, сертификации деятельности гражданской авиации.

Аэропортовая сеть США насчитывала в 2014 году около 20 тысяч аэропортов. При этом регулярные коммерческие рейсы выполнялись в 382 аэропорта. Остальные аэропорты использовались для приема и выпуска воздушных судов, принадлежащих компьютерным авиаперевозчикам, авиаперевозчикам такси, воздушным судам в частной и корпоративной собственности. Существуют принципы Федеральной авиационной администрации США, на которых основывается деятельность аэропортов при этом общие принципы, которыми следуют Федеральные власти США остаются неизменными с 1946 года.

1. Аэропорты должны быть безопасными и эффективными, расположены в оптимальных местах, и деятельность должна поддерживаться на необходимых стандартах.

2. Аэропорты должны быть по карману как пользователям так и Правительству, полагаясь в основном на доходы от сборов и налагая минимум бремени на общие доходы муниципальных, властей штата и Федерального правительства.

3. Аэропорты должны быть гибкими и с возможностью расширения, что бы иметь возможность принимать новые типы воздушных судов.

4. Аэропорты должны действовать длительное время, с гарантией что они будут действовать в течении длительного времени.

5. Аэропорты должны быть совместимы с окружающими сообществами поддерживая баланс между потребностями авиации и требованиями жителей в прилегающих (соседских) районах.

6. Аэропорты должны развиваться в согласии с развитием системы контроля воздушного движения.

7. Система аэропортов должна поддерживать национальные цели обороны, чрезвычайных ситуаций и почтовых доставок.

8. Система аэропортов должна быть обширной, предоставляя как можно большему количеству населения удобный доступ к воздушным перевозкам обычно предоставляя большинству пассажиров добираться до аэропорта не далее чем за 20 миль (33 километра).

9. Система аэропортов должна помогать воздушным перевозкам способствуя продуктивной национальной экономики и международной конкурентоспособности.

В настоящее время в США около пятисот аэропортов в США обслуживают коммерческие пассажирские авиаперевозки, с количеством вылетающих пассажиров в течении года не менее 2 500 человек. Еще около четырех тысяч служат для приема аэротакси, нерегулярных авиаперевозок, основная же масса коммерческих пассажирских рейсов обслуживается в почти четырехстах аэропортах (так называемые основные аэропорты - Primary airports, с числом вылетевших пассажиров не менее 10 000 человек). Почти все аэропорты находятся в собственности штатов

(США федеральное государство), это накладывает определенный отпечаток в деятельности аэропортов по повышению качества обслуживания пассажиров. Уделяя большое внимание развитию аэропортовой сети Федеральная авиационная администрация США, как представитель государственной власти, в первую очередь придает первостепенное значение безопасности в аэропортах. Вопросы качества обслуживания пассажиров в аэропортах решаются в первую очередь авиаперевозчиками, которые предусматривают качество обслуживания (стандарты) в соглашениях с компаниями по наземному обслуживанию или авиаперевозчики выполняют обслуживание пассажиров самостоятельно.

В тоже время сами аэропорты США в двадцать первом веке стали уделять больше внимания качеству обслуживания пассажиров. В конце 2003 году начала действовать «Кооперативная исследовательская программа деятельности аэропортов» (Airport Cooperative Research Program (ACRP)), спонсором программы является Федеральная Авиационная Администрация Департамента Транспорта США. Эта программа направлена на исследования проблем в деятельности аэропортов и разработки направлений решения этих проблем в областях: проектирования, строительства, эксплуатации, оперативной деятельности, безопасности, планирования деятельности аэропортов, ресурсов персонала, административной деятельности. Все эти проблемы, так или иначе, воздействуют на качество обслуживания аэропортовой деятельности. Решение этих проблем происходит через внедрение рекомендаций (нередко через требования законодательства, инициируемые Федеральная Авиационная Администрация) предлагаемых программами исследований. В качестве примера можно привести следующие программы: - «Wayfinding and Signing Guidelines for Airport Terminals and Landside» ACRP Report 52 (Навигация для пассажиров и указатели в аэровокзалах и прилегающих территориях. Кооперативная исследовательская программа деятельности аэропортов. Доклад 52.);

- Passenger Level of Service and Spatial Planning for Airport Terminals. ACRP report 55. (Уровень качества обслуживания пассажиров и пространственное

планирование аэровокзалов. Кооперативная исследовательская программа деятельности аэропортов. Доклад 55);

- Implementing Integrated Self-Service at Airport/ ACRP report 136/ (Внедрение полного самообслуживания (пассажиры) в аэропортах. Кооперативная исследовательская программа деятельности аэропортов. Доклад 136).

Основные направления развития аэропортов в США это реконструкция аэровокзалов с целью повышения пропускной способности и качества обслуживания, внедрение инновационных технологий (в том числе информационных технологий), обучение и тренинги персонала аэропортовых предприятий. В ряде аэропортов США при обслуживании пассажиров используют добровольцев.

Как правило, это с большим жизненным опытом пенсионеры или молодые люди (студенты) занимаются оказанием помощи пассажирам в аэропортах на добровольной основе. В управление аэропортами США достаточно широко используется направление повышения качества обслуживания «всеобщее управление качеством». Следует отметить, что наземное обслуживание и соответственно уровни качества обслуживания в аэропортах США государством не регулируется, в тоже время существуют стандарты обслуживания: по транспортной доступности аэропорта и аэровокзалов для пассажиров, по удобству навигации по аэропорту, расположению и содержанию табло расписаний, по обслуживанию пассажиров инвалидов и лиц с ограничением жизнедеятельности.

Подходы к регулированию аэропортовой деятельности в области качества в Европейском Союзе заключаются в первую очередь, в создании конкурентной среды по наземному обслуживанию в определенной категории аэропортов. 15 октября 1996 года была принята Директива Совета Европейского Союза 96/97 EU по вопросам наземного обслуживания в аэропортах Европейского Союза. В целях повышения качества наземного обслуживания и сдерживания роста тарифов на наземное обслуживание с 2001

года в аэропортах с количеством обслуженных пассажиров более 2 миллионов в год введено требование образования конкурентной среды по наземному обслуживанию в таких аэропортах. В 2011 году были подведены итоги этой инициативы, было отмечено снижение темпов роста стоимости наземного обслуживания и рост качества обслуживания в аэропортах, где появилась конкуренция среди компаний по наземному обслуживанию. В аэропортах Европейского Союза широко внедряются информационные технологии при обслуживании пассажиров, в том числе используется самообслуживание пассажиров (самостоятельная регистрация, самостоятельная сдача багажа, самостоятельная посадка на борт воздушного судна). Практически обязательной нормой стало использование «Соглашений по уровню качества обслуживания», заключаемого между аэропортом и авиаперевозчиком, что способствует росту уровня качества обслуживания пассажиров. Еще одним направлением повышения роста уровня качества обслуживания является разработка и внедрение инновационной наземной авиационной техники и оборудования. В качестве примера можно привести использование для загрузки багажа бесконтейнерным методом (навалом) воздушных судов типа Боинг 737, региональных воздушных судов фирм Эмбраер, Бомбардье ленточного транспортера для загрузки багажа фирмы Power Stow - Power Stow Rollertrack Conveyor (конвейер с роликовой дорожкой).

Этот ленточный транспортер для загрузки багажа позволяет сократить время загрузки/выгрузки багажа, уменьшает физическую нагрузку на грузчиков и сокращает риски повреждения багажа, повышает тем самым уровень качества обработки багажа.

Более двадцати лет российские аэропорты работают в рыночной экономике, в которой потребители (в первую очередь пассажиры), так или иначе, ожидают определенного уровня качества обслуживания. Российские аэропорты в той или иной степени занимались и продолжают заниматься решением вопросов повышения уровней качества обслуживания своей деятельности. В настоящее время согласно статистике Федерального

агентства воздушного транспорта (Росавиация) в России действуют 261 аэропорт. Из них в 2017 году обслужили более 15 миллионов пассажиров четыре аэропорта, пять аэропортов обслужили почти пять миллионов (Толмачево) и более пассажиров, девять аэропортов обслуживали более двух миллионов и девять аэропортов обслужили по одному и более миллиона пассажиров. Вопросы повышения качества обслуживания достаточно ресурсно-затратные, но выше перечисленные аэропорты могут себе позволить, и уже это делают, заниматься решением вопросов повышения уровня качества обслуживания пассажиров. Агентство «АвиаПорт» в 2013 году провело первое в России исследование, посвященное комплексной оценке качества аэропортовых услуг, предоставляемых пассажирам в аэропортах, а также соответствия аэропортовой инфраструктуры текущим и будущим потребностям. Одной из главных проблем было выявлено это недостаток пропускной способности аэровокзальных комплексов и устаревшая наземная авиационная техника, использованная при наземном обслуживании. И тем не менее в 2012, 2013 и 2015 годах аэропорт Шереметьево занял первое место в рейтинге ASQ ACI среди аэропортов Восточной Европы (рейтинг Оценки качества обслуживания аэропортов Международного совета аэропортов). Во главу угла аэропорт Шереметьево поставил интересы пассажиров. По итогам 2016 и 2017 годов Шереметьево занял первое место в Европе в категории аэропортов, обслуживающих 25-40 млн пассажиров в год. Шереметьево - первый российский аэропорт, получивший сертификат China Friendly. Аэропорт обеспечивает высокие стандарты обслуживания пассажиров из КНР: китайская версия сайта, звуковое информирование, навигационные указатели, столичный путеводитель на китайском языке, прием карт UnionPay в магазинах и точках питания и специальные скидки для владельцев карт UnionPay в магазинах Imperial Duty Free, прием оплаты с помощью платежной системы Alipay в ресторанах и магазинах Duty Free, наличие ресторанов азиатской кухни и версии меню на китайском языке в ресторанах аэропорта. Диспетчера

по регистрации передают пассажирам азиатских рейсов посадочный талон двумя руками, что, согласно восточным традициям, символизирует особое уважение и гостеприимство.

**Миссия** аэропорта Шереметьево — работать ежедневно и ежечасно для комфорта и безопасности пассажиров, оказывать услуги нашим клиентам, создавать условия для гармоничного развития сотрудников, чтобы, обеспечивая полеты, объединять отдельных людей в человечество. Цели аэропорта Шереметьево к 2024 году войти в десятку лучших аэропортов мира по качеству обслуживания пассажиров.

## **Термины и определения**

**Аэропорт** - комплекс сооружений, включающий в себя аэродром, аэровокзал, другие сооружения, предназначенный для приема и отправки воздушных судов, обслуживания воздушных перевозок и имеющий для этих целей необходимые оборудование, авиационный персонал и других работников.

**Аэропортовая деятельность** - деятельность, осуществляемая юридическими лицами, по обеспечению взлета, посадки, руления, стоянки воздушных судов, их техническому обслуживанию и обеспечению горюче-смазочными материалами и специальными жидкостями, коммерческому обслуживанию пассажиров, багажа, почты и грузов.

**Аэропортовые предприятия** - самостоятельные хозяйствующие субъекты рынка и аэропортовые службы, входящие в состав государственных унитарных предприятий и различных форм собственности фирм призваны обеспечить обслуживание воздушных судов на земле, подготовку воздушных судов к выполнению полета и обеспечение выпуска их в рейс.

**Аудит** – это действия по сбору информации, позволяющей оценить потребность в улучшении или корректирующих действиях.

**Аудитор** - лицо, обладающее компетентностью, необходимой для проведения аудита.

**Деятельность по управлению качеством** - централизованное управление процессами качества, организация мониторинга и контроля, в том числе, проведение внутреннего аудита, анализа функционирования системы качества, координация деятельности по улучшению системы качества, управление документацией и записями системы качества, а также подготовка и представление высшему руководству данных для анализа результатов деятельности по качеству и принятия решений.

**ИКАО** – Международная организация гражданской авиации (ИКАО от англ. ICAO – International Civil Aviation Organization) –устанавливающее международные нормы гражданской авиации и координирующее её развитие с целью повышения безопасности и эффективности.

**ИАТА** - Международная ассоциация воздушного транспорта.  
Цели организации - организация безопасных, регулярных и рентабельных воздушных перевозок людей и грузов, а также содействие совместной работе всех участвующих в международных воздушных перевозках предприятий.

**Качество** – качество - это степень соответствия присущих характеристик установленным требованиям.

**Качество услуги** — это совокупность характеристик услуги, которые придают ей способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности потребителя.

**Контроль качества услуги (процесса оказания услуги)** - деятельность по определению значений показателей качества услуги (процесса оказания услуги).

**Менеджмент качества** - Скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией применительно к качеству.

**Метод (способ) контроля качества услуги (процесса оказания услуги)** - совокупность правил, принципов, средств, позволяющих контролировать качество услуги (процесса ее оказания).

**Обслуживание пассажиров** - деятельность авиаперевозчика (аэропорта) по выполнению процессов, связанных с оформлением и осуществлением воздушной перевозки пассажиров, и предоставлением им гарантированного ассортимента платных или бесплатных услуг направленных на удовлетворение потребностей.

**Оценка качества услуги (процесса оказания услуги)** - количественное или качественное определение степени соответствия показателя качества услуги (процесса оказания услуги) установленным требованиям.

**Планирование качества(1)** - часть менеджмента качества, направленная на установление целей в области качества и определяющая необходимые операционные процессы и соответствующие ресурсы для достижения целей в области качества.

**Планирование качества(2)** охватывает планирование качества продукции, планирование управленческой и функциональной деятельности, подготовку программы качества и предложений по улучшению качества.

**Показатель (критерий) качества** - это количественная характеристика одного или нескольких свойств услуги, составляющих ее качество.

**Показатель (критерий) качества услуги** - количественная или качественная характеристика одного или нескольких свойств услуги, определяющих ее

**Политика в области качества** - общие намерения и направление деятельности организации в области качества, официально сформулированные высшим руководством.

**Процесс** - совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующая входы в выходы.

**Технологический процесс** – часть производственного процесса, содержащая действия по изменению и последующему определению состояния предмета производства.

**Технологический процесс** - последовательность технологических операций, необходимых для выполнения определенного вида работ.

**Требования к качеству** – это выражение отдельных потребностей или их перевод в набор количественно или качественно установленных требований к характеристикам (отличительным свойствам) объекта для возможности их реализации и проверки.

**Цель** – это конкретизация миссии в организации в форме, доступной для управления процессом их реализации.

**Удовлетворенность потребителя** - восприятие потребителем степени выполнения их требований и ожиданий.

**Улучшение качества** - часть менеджмента качества, направленная на увеличение способности выполнить требования к качеству.

**Управление качеством** – деятельность, которая устанавливает цели и требования к качеству и применению элементов систем качества.

**Услуга** – Выход организации, по крайней мере, с одним действием, обязательно осуществленным при взаимодействии организации и потребителя. Услуга, как правило, оценивается потребителем на основе его восприятия

ИСО 9004-2015

**Услуга** - результат непосредственного взаимодействия исполнителя и потребителя, а также собственной деятельности исполнителя по удовлетворению потребности потребителя. ГОСТ 30335-95/ГОСТ Р 50646-94 Услуги населению. Термины и определения

**СМКА** - система менеджмента качества аэропортов.

**ISO** – международная организация по стандартизации (International Organization for standardization).

**KPI (Key performance indicator)** - ключевой показатель деятельности организации.

**SLA (Service Level Agreement)** - соглашение об уровне качества обслуживания.

## Литература

### Электронный ресурс

1. Конституция Российской Федерации - принята всенародным голосованием 12.12.1993 - режим доступа <http://www.constitution.ru/>
2. Федеральный закон от 19 марта 1997 г. N 60-ФЗ "Воздушный кодекс Российской Федерации" - режим доступа - [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_13744/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_13744/).
3. Федеральный закон от 30 ноября 1994 года N 51-ФЗ «Гражданский Кодекс Российской Федерации» - режим доступа - [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/).
4. Федеральный закон от 17 августа 1995 года N 147-ФЗ "О естественных монополиях" - режим доступа - [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_7578/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_7578/)
5. Указ Президента Российской Федерации от 21.12.2017 № 618 «Об основных направлениях государственной политики по развитию конкуренции» - режим доступа - <http://kremlin.ru/acts/bank/42622/page/2>
6. Постановление Правительства РФ от 22.07.2009 № 599 «О порядке обеспечения доступа к услугам субъектов естественных монополий в аэропортах». - режим доступа - [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_89863/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_89863/)
7. Постановление Правительства № 2579-р о плане мероприятий ("дорожная карта") "Развитие конкуренции и совершенствование антимонопольной политики" - режим доступа - [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140480/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140480/)
8. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 16 августа 2018 г. № 1697-р «План мероприятий ("ДОРОЖНАЯ КАРТА") по развитию конкуренции в отраслях экономики Российской Федерации и переходу отдельных сфер естественных монополий из состояния естественной

монополии в состоянии конкурентного рынка на 2018 - 2020 годы» - режим доступа - [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140480/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140480/)

9. Приказ Минтранса России от 23.06.2003г, №150. Федеральные авиационные правила «Сертификационные требования к юридическим лицам, осуществляющим аэропортовую деятельность по обеспечению обслуживания пассажиров, багажа, грузов и почты». - режим доступа - [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_44417/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44417/)

10. Министерство транспорта Российской Федерации - режим доступа – <https://www.mintrans.ru/>

11. ГОСТ Р 50646-2012 «Услуги населению, термины и определения» - режим доступа - <http://docs.cntd.ru/document/1200102288>

12. ГОСТ Р 51004-96. «Услуги транспортные. Пассажирские перевозки. Номенклатура показателей качества». - режим доступа - <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-51004-96>

13. Стандарт ГОСТ Р ИСО 9000 - 2015 «Система менеджмента качества. Основные положения и словарь». - режим доступа - <http://docs.cntd.ru/document/1200124393>

14. Стандарт ГОСТ Р ИСО 9001 - 2015 «Система менеджмента качества. Требования» - режим доступа - <http://docs.cntd.ru/document/1200124394>

15. ОСТ 54-1-283.02-94 «Система качества перевозок и обслуживания пассажиров воздушным транспортом. Услуги, предоставляемые пассажирам в аэропортах. Основные требования». - режим доступа - <http://6pl.ru/gost1/ost54128302-94.htm>

16. Стандарт Системы добровольной сертификации сервисных услуг на транспорте. Качество обслуживания и сервиса пассажиров в международных аэропортах РФ. Система добровольной сертификации сервисных услуг на транспорте. Регистрационный № РОСС RU. - режим доступа - [www.tpsa.ru/files/op/vt/asp/01.doc](http://www.tpsa.ru/files/op/vt/asp/01.doc)

17. ICAO Customer service and total quality criteria and guidelines

in air and airport service. ATConfer/6-IP/7, 6/3/13/ Montréal, 18 to 22 March 2013

–режим

доступа

-

[https://www.icao.int/Meetings/atconf6/Documents/WorkingPapers/ATConf6-ip07\\_en.pdf](https://www.icao.int/Meetings/atconf6/Documents/WorkingPapers/ATConf6-ip07_en.pdf)

18. Качество услуг: качественные параметры оценки. Пономарева Т.А., Супрягина М.С.. Опубликовано в журнале "Маркетинг в России и за рубежом" №1 год – 2005 - режим доступа - <https://dis.ru/library/526/25255/>

19. Качество услуги с точки зрения потребителя Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А.

20. «Кто в аэропорту главный» Источник: Виктор Титарёв Старший партнёр компании Рэдиум Инвестиции // АвиаПорт.Ru Опубликовано: [01.08.2016](https://www.aviaport.ru/news/2016/08/01/392443.html) - режим доступа - <https://www.aviaport.ru/news/2016/08/01/392443.html>

21. «Поговорим о качестве» Источник: Виктор Титарёв Старший партнёр компании Рэдиум Инвестиции // АвиаПорт.Ru Опубликовано: [15.08.2016](https://www.aviaport.ru/news/2016/08/15/393541.html) - режим доступа - <https://www.aviaport.ru/news/2016/08/15/393541.html>

22. «Внедрение показателей и система качества обслуживания пассажиров их контроль» Источник: Виктор Титарёв Старший партнёр компании Рэдиум Инвестиции // АвиаПорт.Ru Опубликовано: [05.09.2016](https://www.aviaport.ru/news/2016/09/05/395049.html), - режим доступа - <https://www.aviaport.ru/news/2016/09/05/395049.html>

23. «Основные характеристики услуг» - статья в информационном бизнес портале - режим доступа - <http://www.market-pages.ru/marusl/>

24. Airport Total Quality Management - ATQM (СИСТЕМА КАЧЕСТВА ОБЛУЖИВАНИЯ ПАССАЖИРОВ В АЭРОПОРТУ: СТАНДАРТЫ И ТЕХНОЛОГИИ) . Центр стратегических разработок в гражданской авиации. - режим доступа - <http://aviacenter.org/d/166600/d/atqm.pdf>

25. Современные концепции и модели управления качеством. Бизнес сайт информационный портал. - режим доступа - <http://sitebs.ru/blogs/16950.html>

---

26. Подходы к управлению качеством услуг: фокус на потребителя. Опубликовано в журнале «Менеджмент в России и за рубежом» №2 2005 год - режим доступа - <https://dis.ru/library/560/25464/>

27. Руководство по обслуживанию пассажиров в европейских аэропортах. Выпуск 2014, ACI - режим доступа - <http://smart.blog.aeroportoedinapoli.it/wp-content/uploads/2016/04/Guidelines-for-Passenger-Services-at-European-Airports-ilovepdf-compressed.pdf>

28. Achieve Business Excellence with Total Quality Management (TQM), February 21st, 2017 информационный портал 6sigma.- режим доступа - <https://www.6sigma.us/six-sigma-articles/achieve-business-excellence-with-tqm/>

29. IATA presents the New Simplifying the Business (StB) Program- режим доступа - <https://www.iata.org/whatwedo/stb/Documents/StB-White-Paper-2012.pdf>

30. IATA Airport Service Level Agreement (SLA) – Best Practice - режим доступа - <https://www.iata.org/policy/infrastructure/Documents/airport-service-level-agreement.pdf>

31. BEST PRACTICE GUIDELINES: AIRPORT SERVICE LEVEL AGREEMENT FRAMEWORK ACI WORLD FACILITATION AND SERVICES STANDING COMMITTEE - режим доступа – <https://aci.aero/about-aci/priorities/facilitation/airport-service-levels-agreement-framework/>  
(<https://aci.aero/Media/959b4661-f368-4c78-9ccc-4ea7123c929c/wIemJQ/About%20ACI/Priorities/Facilitation/20140326%20Airport%20Service%20Level%20Agreement%20Guidelines%20v1.pdf>)

Издание печатается в авторской редакции.

Подписано к печати 25.03.2019. Формат бумаги 60x90<sup>1/16</sup>.  
Тираж 100. Уч.-изд.л. 7,75. Усл.печ.л. 8,0. С 30. Заказ 366.  
Тип. Университета ГА. 196210. С.-Петербург, ул. Пилотов, д.38.