СОДЕРЖАНИЕ

[СПИСОК ОСНОВНЫХ ТЕРМИНОВ И СОКРАЩЕНИЙ…………………...6](#_Toc8991337)

[ВВЕДЕНИЕ 8](#_Toc8991338)

[ГЛАВА 1 ВЫЯВЛЕНИЕ ПРОБЛЕМ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА СЕТЕВОЙ КОФЕЙНИ STARBUCKS 10](#_Toc8991339)

[1.1 Общее описание системы контроля качества 10](#_Toc8991340)

[1.2 Обзор системы контроля качества компании Starbucks 12](#_Toc8991341)

[*1.2.1* *Проверки контролирующих подразделений 13*](#_Toc8991342)

[*1.2.2* *Мероприятия по контролю качества, осуществляемые внутри кофейни 17*](#_Toc8991343)

[1.3 Проблемы системы контроля качества Starbucks 20](#_Toc8991344)

[1.4 Выводы 21](#_Toc8991345)

[ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА STARBUCKS 22](#_Toc8991346)

[2.1 Проблема системы контроля качества: нарушения привычного режима работы кофейни во время аудита 22](#_Toc8991347)

[2.2 Проблема системы контроля качества: заинтересованность сотрудников кофеен в высоких результатах итогов мероприятий по контролю качества, осуществляемых внутри кофейни. 23](#_Toc8991348)

[2.3 Проблема системы контроля качества: низкая периодичность проверок 24](#_Toc8991349)

[2.4 Проблема системы контроля качества: дифференциация проверок 26](#_Toc8991350)

[2.5 Проблема системы контроля качества: плановость проверок 27](#_Toc8991351)

[2.6 Проблема системы контроля качества: состав проверок 28](#_Toc8991352)

[2.7 Параметр оптимизации системы контроля качества 29](#_Toc8991353)

[2.8 Выводы 31](#_Toc8991354)

[ГЛАВА 3 ОПТИМИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА STARBUCKS 33](#_Toc8991355)

[3.1 Формирование нового подхода к контролю качества 33](#_Toc8991356)

[3.2 Опытная эксплуатация нового подхода к контролю качества 38](#_Toc8991357)

[3.3 Результаты опытной эксплуатации нового подхода к контролю качества 39](#_Toc8991358)

[3.4 Дальнейшие пути развития нового подхода к контролю качества с использованием должности РМК 45](#_Toc8991359)

[3.5 Выводы 48](#_Toc8991360)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 49](#_Toc8991361)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 51](#_Toc8991362)

[ПРИЛОЖЕНИЕ А 54](#_Toc8991363)

[ПРИЛОЖЕНИЕ Б 57](#_Toc8991364)

[ПРИЛОЖЕНИЕ В 61](#_Toc8991365)

# СПИСОК ОСНОВНЫХ ТЕРМИНОВ И СОКРАЩЕНИЙ

**Аудит** – процедура независимой проверки и оценки системы, процесса или продукта.

**Бариста** – младший операционный сотрудник кофейни.

**Бракераж** – определение сорта товара, изделия по его качествам, а также отбор недоброкачественных, бракованных товаров или изделий.

**Дислокация** – система работы операционных сотрудников кофейни на смене, созданная для увеличения скорости обслуживания и общей продуктивности смены.

**Кофейня** – предприятие питания, специализирующееся в основном на изготовлении и реализации с потреблением на месте широкого ассортимента напитков из кофе, какао, чая, а также хлебобулочных и кондитерских изделий, кулинарной продукции из полуфабрикатов высокой степени готовности, а также покупных товаров.

**Менеджер** – операционный сотрудник кофейни, имеющий в подчинении одного или несколько бариста, находящихся на смене. Данное должностное лицо подчиняется управляющему кофейни.

**ПММ** – Посудомоечная машина

**Предприятие общественного питания** – имущественный комплекс, используемый юридическим лицом или индивидуальным предпринимателем для оказания услуг общественного питания.

**РМК** – Региональный менеджер по качеству.

**РПН** – РосПотребНадзор

**Система контроля качества** **–** комплекс мероприятий, направленных на детальное и подробное изучение товаров и услуг, с целью выявления несоответствий тех или иных свойств данных продуктов стандартам качества.

**Территориальный управляющий** – младший сотрудник офиса, имеющий в подчинении несколько управляющих кофеен, образующих собой зону ответственности данного должностного лица.

**Управляющий кофейни** – старший операционный сотрудник кофейни, имеющий в непосредственном подчинении весь кадровый состав кофейни.

**HACCP** – (англ. Hazard Analysis and Critical Control Points – анализ рисков и критические контрольные точки). Международная система контроля качества, включающая в себя разработку документации, инструкций и нормативов для предприятий, производящих и реализующих пищевую продукцию, подготовку производства и анализ рисков.

# ВВЕДЕНИЕ

Предприятие общественного питания **–** имущественный комплекс, используемый юридическим лицом или индивидуальным предпринимателем для оказания услуг общественного питания, в том числе, изготовления продукции общественного питания, создания условий для потребления и реализации продукции общественного питания и покупных товаров, как на месте изготовления, так и вне его, по заказам, а также для оказания разнообразных дополнительных услуг [1]. Они подразделяются на рестораны, кофейни, бары, столовые и многие другие.

Для успешного функционирования предприятия общественного питания требуется поддерживать качество оказываемых услуг на заданном уровне. Для этого создаётся система контроля качества[2].

Система контроля качества **–** это комплекс мероприятий, направленных на детальное и подробное изучение товаров и услуг, с целью выявления несоответствий тех или иных свойств данных продуктов стандартам качества. Наличие подобной системы на любом предприятии совершенно необходимо, поскольку позволяет не только гарантировать потребителю выполнение всех требований к конкретному товару, но и обеспечить явное преимущество по сравнению с конкурирующими организациями [3].

Исходя из вышесказанного, целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по оптимизации системы контроля качества предприятия общественного питания, конкретно сети кофеен Starbucks. Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

1. Провести обзор на систему контроля качества в общем и в частности Компании Starbucks в её нынешнем состоянии.
2. Выявить проблемы системы контроля качества и проанализировать их.
3. На основе анализа выявленных проблем сформировать рекомендации по новому подходу к контролю качества.
4. Проверить эффективность данного подхода, путём проведения его опытной эксплуатации.
5. Проанализировать результаты применённых мер и на основе полученных результатов определить дальнейшие пути развития данного подхода.

Структура и объём работы

Работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и 3 приложений.

Краткое содержание работы

Во *введении* приводится определения понятий предприятия общественного питания и системы контроля качества, сформулированы цели и задачи работы.

В *первой главе* производится обзор на систему контроля качества в общем и в частности Компании Starbucks. Выделяются её основные проблемы.

Во *второй главе* производится детальный анализ выявленных проблем и намечаются пути их решения. Также определяется параметр оптимизации системы контроля качества.

В *третьей главе* разрабатываются рекомендации по оптимизации системы контроля качества, включающие новый подход к ней. Производится его опытная эксплуатация с целью проверки целесообразности его введения. Также определяются дальнейшие пути его развития.

В *заключении* приводятся полученные результаты и дальнейшие пути развития разработанного подхода к контролю качества.

# ГЛАВА 1 ВЫЯВЛЕНИЕ ПРОБЛЕМ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА СЕТЕВОЙ КОФЕЙНИ STARBUCKS

## Общее описание системы контроля качества

В современном мире не обойтись без контроля качества. Производители и продавцы предоставляют товары и услуги потребителям, создавая рынок. Для того чтобы предоставляемые товары и услуги были безопасны для потребителя и не вводили его в заблуждение, государство создаёт систему стандартов и контролирующих органов[4]. Их главной задачей является защита прав потребителя и контроль законности и безопасности производства или предоставления услуг [5].

Помимо государственных стандартов в систему контроля безопасности пищевой продукции входит международная система HACCP (англ. Hazard Analysis and Critical Control Points — анализ рисков и критические контрольные точки). Она включает в себя разработку документации, инструкций и нормативов для предприятий, производящих и реализующих пищевую продукцию, подготовку производства и анализ рисков [6]. Данная система была разработана в США, однако сейчас распространилась на большую часть цивилизованного мира, в том числе и на Россию. Внедрение данной системы обязательно для всех предприятий пищевой промышленности, а её отсутствие может привести к крупным штрафам [7].

Поскольку главной целью коммерческих организаций является получение прибыли, им требуется постоянно подстраиваться под условия рынка. Из-за конкуренции предпринимателям требуется постоянно улучшать качество товаров и услуг, а также качество сервиса, для того чтобы создавать лучшее предложение и переманивать к себе потребителя [8]. Поэтому у них возникает потребность в контроле качества своих товаров и услуг. Также им необходимо обеспечивать необходимый уровень пищевой безопасности и следовать требованиям санитарных норм, чтобы их деятельность не выходила за рамки закона государства, в котором они функционирует.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что контроль качества бывает внутренним – со стороны самого предприятия, и внешним – со стороны государства. В задачи внешнего контроля качества входит контроль соответствия предприятия государственным стандартам, нормативам и законам, таким как требования пищевой безопасности, налоговой отчётности, трудового законодательства [8]. В случае если деятельность предприятия не соответствует установленным стандартам, к нему могут быть применены санкции, начиная от денежных штрафов, вплоть до закрытия всего предприятия. Поэтому соблюдение данных стандартов является основным приоритетом предприятия. Исходя из этого, можно сделать вывод, что в задачи внутреннего контроля будет также входить обеспечение соответствия деятельности предприятия государственным стандартам и законам, однако, осуществляется он силами и средствами самого предприятия. Также в его задачи входит контроль внутренних стандартов предприятия, не являющихся государственными, например стандарты обслуживания гостей, оформления витрины и блюд, внешний вид сотрудников [9].

Сфера общественного питания является очень обширной и включает в себя множество компаний, специализирующихся на производстве и реализации пищевой продукции. Она требует особенного внимания к контролю качества, так как в случае халатного отношения пищевая продукция может стать опасной для потребителя и привести к тяжёлым последствиям. В России контроль над сферой общественного питания осуществляется следующими государственными органами: Роспотребнадзор, Санэпидемстанция и Пожарная служба [10]. Данные службы действуют на основании принятых нормативно-правовых актов, описывающих общие правила и концепции, применимые для всех предприятий общественного питания, поэтому процесс оптимизации их деятельности входит в сферу задач государства. В то же время, система контроля качества каждого предприятия зависит от огромного количества факторов, в числе которых организационно-штатная структура предприятия, его спецификация, форма собственности и так далее. Поэтому системы контроля качества каждого предприятия являются уникальными, следовательно, выявить универсальное решение их проблем невозможно.

## Обзор системы контроля качества компании Starbucks

Для того чтобы в полной мере понять цели и задачи системы контроля качества Starbucks, необходимо для начала произвести обзор на саму Компанию, и рассмотреть некоторые её особенности.

Starbucks является международной сетью кофеен премиального сегмента [9]. Штаб квартира Компании находится в Соединённых Штатах Америки, откуда идёт централизованное управление Компании. В России Starbucks открыт по франшизе, и стандарты Компании распространяются на российское подразделение в полной мере. Премиальность кофеен достигается декларацией высокого качества реализуемых напитков. Политика Компании заключается в том, что гость кофейни должен получить напиток высшего качества, следовательно, в случае его недовольства, сотрудники обязаны переделывать ему его напиток до тех пор, пока он не будет удовлетворён им в полной мере [10]. Таким образом, обосновывается высокая цена на напитки, реализуемые в кофейнях. Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что к кофейням Starbucks предъявляются высокие требования, касающиеся, в первую очередь, качества обслуживания гостей и качества приготовления напитков [11]. Также необходимо обеспечить соблюдение единых для всей Компании стандартов в каждой кофейни сети.

Говоря о системе контроля качества, необходимо выделить направления, нуждающихся в ней:

* Пищевая безопасность
* Чистота и санитарное состояние
* Качество обслуживания
* Качество напитков

Во всех этих сферах должен поддерживаться высокий уровень качества. Для этих целей существует система контроля качества Starbucks. Система контроля качества Starbucks является совокупностью стандартизированных мероприятий, направленных на проверку соответствия деятельности кофейни стандартам Компании [12]. Они состоят из проверок, осуществляемых контролирующими подразделениями, и деятельности сотрудников самой кофейни.

### Проверки контролирующих подразделений

Проверки контролирующих подразделений осуществляются сотрудниками офиса из соответствующих структурных подразделений, или силами сотрудников нанятых на основе аутсорсинга. Существуют следующие виды проверок:

1. Аудит обучения

Данная проверка осуществляется сотрудниками из отдела развития и обучения в плановом режиме. Её целью является проверка соответствия обучения сотрудников кофейни стандартам компании. Также в их зону ответственности входит проверка владения сотрудниками кофейни информацией об актуальных промо-активностях. Аудиторы опрашивают сотрудников кофейни, задавая вопросы, позволяющие им оценить уровень их знания стандартов Компании. Аудиторы не имеют права заниматься операционной деятельностью, для того чтобы, например, помочь сотрудникам кофейни в случае наплыва гостей или для демонстрации личным примером стандартов компании для помощи в обучении сотрудников.

По итогам аудита даётся обратная связь управляющему кофейни, который обязан на её основе разработать план мер по дальнейшему развитию. Аудит обучения производится в среднем раз в полгода, но может проходить и чаще, в зависимости от ситуации в конкретной кофейне. В случае систематического прохождения данной проверки ниже проходного балла может быть принято решение об увольнении менеджерского состава.

Достоинством данной проверки можно считать охват практически всех направлений контроля качества. Аудиторы могут проверять знания сотрудников, как и касательно правил пищевой безопасности, так и касательно стандартов приготовления напитков и общения с гостями.

Главным недостатком данной проверки является нарушение привычного режима работы кофейни во время визита. Во время опроса аудиторами сотрудника кофейни могут происходить задержки в производстве, ввиду того, что во время беседы с проверяющими, сотрудник не может выполнять свои должностные обязанности.

1. Проверка тайного гостя

Данный вид проверки осуществляется сотрудниками не из числа штата Компании, а нанятых на основе аутсорсинга, после прохождения ими специальных курсов. Целью данного мероприятия является проверка соответствия качества обслуживания кофейни заданным стандартам Компании. Для этого существует так называемый чек-лист тайного гостя, в котором указываются положения для проверки. Проверяющий под видом гостя приходит в кофейню и совершает заказ. Он оценивает чистоту кофейни, время ожидания в очереди, время выдачи заказа, внешний вид сотрудников, соблюдение ими стандартов общения с гостями и стандартов обслуживания, качество заказа. Также он анализирует общение сотрудников с другими гостями.

По итогу проверки тайный гость заполняет чек-лист, пишет отчёт и отправляет его в офис. Там сотрудники офиса высчитывают балл, на который кофейня прошла данную проверку, и отправляют заполненный чек-лист с комментариями проверяющего территориальному управляющему и управляющему кофейни. На основе него управляющий кофейни делает план по развитию и устранению выявленных недостатков. В случае систематического прохождения данной проверки ниже проходного балла может быть принято решение об увольнении сотрудников, проходивших эту проверку, в том числе и менеджера, находящегося на смене в момент проверки. Данная проверка проходит в среднем раз в месяц.

Достоинствами такой проверки является, в первую очередь, непредвзятость аудитора. Проверяющий, являющийся в данном случае гостем, заинтересован получить услугу ожидаемого качества, следовательно, будет оценивать сотрудников именно со стороны гостя. Также сотрудники не знают, что перед ними находится аудитор, следовательно, работают в обычном режиме. Таким образом, можно получить оценку повседневной работы кофейни.

Недостатком данной проверки является неполное знание аудитором всех стандартов Компании и специфики операционной деятельности кофейни. Таким образом, оценка такого аудитора может не в полной мере отражать действительность. К тому же оценка чистоты кофейни в данной проверке является субъективной, что также может ставить под сомнение её целесообразность.

Также между данными проверками может проходить относительно большой промежуток времени, вплоть до месяца. Из-за этого невозможно получить реальную картину о состоянии качества обслуживания гостей в конкретной кофейне на протяжении определённого времени.

1. Аудит качества

Данный вид проверки бывает внутренний и внешний [13]. Внутренний аудит качества проводится сотрудниками отдела качества, а внешний – сотрудниками внешних независимых компаний. Задача аудита качества – проверка соблюдения правил пищевой безопасности, складской рутины сотрудниками кофейни. Они проверяют чистоту рабочих поверхностей, полов, стен, оборудования и посуды, соблюдение стандартов пищевой безопасности сотрудниками кофейни.

По результатам проверки составляется отчёт и даётся обратная связь управляющему кофейни. На основе него управляющий кофейни делает план по развитию и устранению выявленных недостатков. Данная проверка проводится в среднем раз в полгода. В случае прохождения кофейней данной проверки ниже проходного балла, назначается повторная проверка в течение месяца. В случае повторного не прохождения, менеджерский состав кофейни увольняется.

Достоинством данной проверки является схожесть действий проверяющего с действиями сотрудника из РПН. Аудитор проверяет кофейню согласно требованиям государственных стандартов, поэтому в случае проверки РПН сотрудники будут к ней готовы.

Минусом такой проверки является её низкая периодичность. За время перерыва между проверками ситуация в кофейне может кардинально поменяться. Также данная проверка является плановой, то есть сотрудники кофейни осведомлены, когда примерно им ожидать аудита. Таким образом, могут возникать сомнения в том, отражают ли эти проверки действительность. Помимо этого, аудиторами являются офисные сотрудники, и в их задачу не входит разработка решений выявленных проблем, а лишь констатация их наличия.

1. Визиты территориального управляющего

Производятся территориальным управляющим в одиночку или совместно с сотрудниками офиса. Их целью является мониторинг ситуации в кофейне для составления целей и планов для каждой конкретной торговой точки. Во время визита территориальный управляющий беседует с управляющим кофейни, смотрит отчёты и проверяет внутреннюю документацию. Также территориальный управляющий может беседовать и с остальными сотрудниками кофейни, проводя срез знаний, аналогично аудиту обучения. Территориальный управляющий может принимать кадровые решения об увольнении или переводе сотрудников, на основании результатов своей проверки или анализа прочих проверок. Данный визит происходит в среднем раз в несколько месяцев, в зависимости от конкретной кофейни.

Достоинством данного вида проверки является большая вовлечённость проверяющего в деятельность кофейни, так как территориальный управляющий является наиболее близким к операционной деятельности сотрудником офиса. Он имеет личную заинтересованность в том, чтобы в кофейне поддерживался высокий уровень качества, поэтому в его интересах помогать операционным сотрудникам, вырабатывать решения выявленных проблем. Также данный вид проверок носит неплановый характер. Это значит, что можно получить более объективную оценку повседневной деятельности кофейни.

Недостатком данного вида проверки можно считать относительно низкую периодичность. Помимо контроля качества кофеен своего региона, у территориального управляющего есть и другие обязанности. Поэтому данному виду проверок он не может выделить большое количество сил и времени.

### Мероприятия по контролю качества, осуществляемые внутри кофейни

Внутри кофейни существует ряд мероприятий, направленных на контроль качества, которые осуществляются менеджерским составом кофейни. Одна из таких мер – непосредственный производственный контроль: менеджеры следят за работой бариста и дают им обратную связь в случае нарушения стандартов. Также менеджерский состав кофейни ведёт соответствующую документацию. Во время визита территориальный управляющий анализирует эти документы и на их основе вырабатывает рекомендации по улучшению состояния качества кофейни. К таким документам относятся:

* + 1. Журнал производственного контроля (Приложение А) – документ, разработанный в соответствии с системой HACCP [14], в который вносятся данные о работоспособности оборудования, соответствии пищевых продуктов заявленным нормативам, состоянии здоровья персонала на протяжении календарного месяца. Он представляет собой 20-страничный журнал, который состоит из:
* Титульного листа, в который заносятся название кофейни, её местоположение и ФИО сотрудника, ответственного за ведение журнала.
* Инструкции по заполнению. В ней содержится подробное наставление по заполнению всех блоков журнала с примерами и указаниями по проверке.
* Журнала регистрации данных по калибровке электронного термометра со щупом.
* Журнал входного контроля (бракеража) пищевых продуктов и показаний температур приёма поставки от поставщиков.
* Журнал входного контроля пищевых продуктов и показаний температур приёма поставки от Системы Логистики.
* Журнал ежедневных показателей температур холодильного/морозильного оборудования и контроля температуры внутри продукта.
* Журнал контроля температуры внутри продукта, прошедшего тепловую обработку.
* Журнал бракеража приготовленных напитков.
* Журнал контроля веса продукции, отпускаемой потребителю.
* Журнал контроля температуры внутри ПММ во время финального цикла (ополаскивания).
* Журнал контроля за состоянием здоровья персонала.
* Журнал контроля температуры воздуха в помещениях.
* Журнал санитарно-технического состояния кофейни и аварийных ситуаций.
* Журнал технического состояния оборудования и аварийных ситуаций.

С помощью анализа результатов заполнения ЖПК можно оценить уровень качества пищевой безопасности, технического состояния оборудования и качества реализуемой продукции в кофейне со стороны менеджера.

* + 1. Самопроверка аудита качества (Приложение Б) – документ, содержащий чек-лист аудита качества. В него менеджер заносит результаты проверки пунктов, которые проверяются аудитом во время визита. В него входят следующие блоки:
* Блок пищевой безопасности
* Блок чистоты и санитарного состояния
* Блок технического состояния оборудования и помещений

Оценки за каждый блок суммируются, и в конце вычисляется процент прохождения всей проверки. С помощью анализа результатов заполнения данного документа можно оценить уровень качества пищевой безопасности, чистоты, санитарного состояния самой кофейни, а также технического состояния её оборудования и помещений в частности со стороны аудита качества.

* + 1. Чек-лист проверки тайного гостя (Приложение В) – документ, содержащий чек-лист тайного гостя. Наблюдая за бариста во время обслуживания им гостей, менеджер отмечает пункты, на которые обратит внимание тайный гость и, таким образом, имитирует проверку тайного гостя. Данный документ содержит следующие блоки:
* Обслуживание на кассе
* Напиток и его выдача
* Чистота
* Скорость обслуживания
* Превосходя ожидание

С помощью анализа результатов заполнения данного документа можно оценить уровень качества обслуживания, приготовления напитка и чистоты в кофейне со стороны гостя.

Проблемами данных мероприятий является заинтересованность менеджерского состава в высоких результатах заполнения данных документов. В случае возникновения отклонений от нормы, в интересах менеджера исправить возникшую проблему и не записывать её в отчёты. Таким образом, территориальный управляющий может получить искажённую картину о состоянии кофейни. Также, теоретически, данные отчёты можно заполнить задним числом, и тем самым скомпрометировать их. Однако, при добросовестном ведении, эти документы являются объективным индикатором состояния качества в кофейне. Таким образом, их можно использовать для выявления параметра оптимизации.

## Проблемы системы контроля качества Starbucks

Из описания мероприятий по контролю качества Starbucks можно выделить основные проблемы системы контроля качества:

1. Нарушение привычного режима работы кофейни во время аудита. Во время визитов и аудитов, сотрудники начинают работать в ином режиме, нежели в обычные дни. Это может проявляться в том, что сотрудники начинают уделять больше внимания стандартам, даже если до этого они их соблюдали не всегда. Из-за этого может страдать качество рабочего процесса. Также из рабочей дислокации забираются сотрудники, что может негативно сказаться и на продуктивности, и на общем состоянии качества.
2. Заинтересованность сотрудников кофеен в высоких результатах итогов мероприятий по контролю качества, осуществляемых внутри кофейни. Таким образом, возможна компрометация внутренней документации кофейни, и как следствие, невозможность объективной оценки состояния качества в данной кофейне, с помощью анализа этих документов.
3. Относительно низкая периодичность проверок. Перерыв между проверками одного типа может достигать до полугода. За это время состояние качества в кофейне может значительно поменяться.
4. Дифференциация проверок. Некоторые проверки направлены на контроль определённого направления качества кофейни, но не на все в совокупности. Может возникать ситуация когда при прохождении проверки, целью которой является контроль конкретного направления качества, состояние качества других направлений ухудшиться.
5. Плановость проверок. Большинство проверок носит плановый характер, а это значит, что у сотрудников есть время подготовиться к её прохождению. Таким образом, после прохождения проверки общее состояние качества в данной кофейне может снизиться.
6. Кадровый состав проверок. Проверки проводятся сотрудниками из офиса или сотрудниками, нанятыми на основе аутсорсинга. Из-за этого между аудиторами и операционными сотрудниками могут возникать недопонимания, мешающие адекватному усвоению обратной связи.
7. Низкий уровень электронного документооборота. Большая часть проверок и аудитов подразумевают использование документации на бумажных носителях. Это делает их заполнение и анализ результатов затруднительным и ресурсозатратным.

## Выводы

1. Была проанализирована система контроля качества в общем, в результате чего было установлено, что контроль качества бывает внутренним – со стороны самого предприятия, и внешним – со стороны государства. Также рассмотрены задачи внутреннего и внешнего контроля качества.
2. Был произведён обзор системы контроля качества сети кофеен Starbucks и выделены её основные направления: пищевая безопасность, чистота и санитарное состояние, качество обслуживания и качество напитков.
3. Были детально рассмотрены виды мероприятий проводимых в Компании для контроля качества, таких как ведение внутренней документации менеджерским составом кофейни, проверка тайного гостя, аудит качества, аудит обучения и визит территориального управляющего. Выявлены их основные достоинства и недостатки.
4. По результатам анализа мероприятий по контролю системы качества Starbucks были сформулированы основные проблемы этой системы: нарушение привычного режима работы кофейни во время аудитов, заинтересованность сотрудников кофеен в высоких результатах итогов мероприятий по контролю качества, осуществляемых внутри кофейни, низкая периодичность проверок, дифференциация проверок, плановость проверок, их кадровый состав и низкий уровень электронного документооборота. Таким образом, можно сделать вывод, что система контроля качества на сегодняшний день не совершенна и нуждается в оптимизации.

# ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА STARBUCKS

## Проблема системы контроля качества: нарушения привычного режима работы кофейни во время аудита

Данная проблема относится ко всем аудитам, за исключением проверки тайного гостя, так как во время неё, сотрудник осуществляющий проверку работает тайно, следовательно, никак не влияет на производственный процесс. Во всех остальных случаях, когда аудиторы проводят свои проверки, можно заметить изменение режима работы кофейни и состояния сотрудников. В самом благоприятном случае, когда на смене достаточно сотрудников для того чтобы подменить коллег, которых опрашивает аудитор, все сотрудники являются достаточно опытными чтобы не испытывать страх перед аудитом и само состояние качества в кофейне является удовлетворительным и не требует срочного вмешательства, данные изменения практически незаметны. Однако, как показывает практика, такие ситуации крайне редки, и достаточно отсутствия одной составляющей, чтобы можно было наблюдать, в лучшем случае, изменение настроения сотрудников на смене, а в худшем – падение уровня качества.

Данная ситуация возникает из-за того, что аудиты и проверки не являются обыденностью. Поэтому данная проблема тесно переплетается с другой проблемой системы контроля качества – низкой периодичностью проверок. У многих сотрудников отсутствует осознание того, что проверки и аудиты являются неотъемлемой частью рабочего процесса и, следовательно, не должны вызывать каких либо негативных эмоций.

На первый взгляд, решением данной проблемы можно считать увеличение периодичности проверок до такой степени, чтобы они стали абсолютно обыденным явлением. Однако при рассмотрении прочих проблем системы контроля качества, можно сделать вывод, что именно такое решение данной проблемы неверно. Из этого следует, что решением данной проблемы необходимо заниматься в комплексе с решением прочих проблем системы контроля качества.

## Проблема системы контроля качества: заинтересованность сотрудников кофеен в высоких результатах итогов мероприятий по контролю качества, осуществляемых внутри кофейни.

Данная проблема делает затруднительным и порой даже невозможным объективный анализ состояния качества в кофейне, то есть, не справляется со своей главной функцией. На это может быть две причины:

1. Внутреннюю документацию ведёт менеджер, ответственный перед управляющим кофейни и перед территориальным управляющим за состояние качества кофейни в свою смену. В случае неудовлетворительного уровня, к менеджеру могут быть применены санкции, вплоть до выговора на основании неисполнения своих полномочий, со всеми вытекающими последствиями. Следовательно, одной из причин данной проблемы может быть боязнь этих самых санкций. Поэтому в случае возникновения проблемы, менеджер, как правило, старается решить её на месте и не отображать её в отчётах. Однако зачастую, менеджер не воздействует на первоисточник проблемы, так как не обладает достаточным временем или не имеет возможность увидеть всю ситуацию целиком. По этой причине такие проблемы могут повторяться через некоторое время, что делает такие действия старшего смены вредными для состояния качества кофейни в долгосрочной перспективе.
2. Обязанности менеджера включают в себя широкий спектр задач, которые требуют от него умения правильно планировать время и грамотно расставлять приоритеты. Таким образом, в стандартном режиме менеджер может распланировать обходы и, совершая их, уделять достаточно внимания обратной связи рядовым сотрудникам, для более основательного решения проблем, в случае их выявления. Однако в его зону ответственности часто попадает решение внезапно возникающих проблем, например неожиданный наплыв гостей или внезапная поломка оборудования. В первом случае менеджер может сам встать в дислокацию и помочь рядовым сотрудникам справиться с возникшей ситуации. Во втором случае он может либо сам заняться ремонтом вышедшего из строя оборудования, в случае если поломка легко устранима подручными средствами и не требует вмешательства специалиста, либо создать заявку на срочный ремонт и оповестить вышестоящее руководство, в лице управляющего кофейни и территориального управляющего о возникшей нештатной ситуации. Все эти действия занимают время, и у менеджера может физически его не хватить для детального осмотра кофейни. Тогда он может заполнить документы задним числом, либо самостоятельно, либо с помощью рядовых сотрудников. В обоих случаях данная мера является недопустимой и может существенно влиять на объективную оценку уровня качества кофейни.

На первый взгляд, возможным решением данной проблемы могло быть делегирование части полномочий менеджера рядовым сотрудникам, или вышестоящим менеджерам. Однако данная мера выходит за рамки оптимизации системы контроля качества Компании Starbucks, и является скорее изменением организационно-штатной структуры предприятия. Другой возможный вариант – усилить контроль над старшим смены со стороны вышестоящего менеджерского состава: управляющего кофейни и территориального управляющего. Однако данная мера может негативно сказаться на продуктивности вышеперечисленных сотрудников, так как им придётся выделять на это больше сил и времени, чем они выделают сейчас. Исходя из этого, можно сделать вывод, что решением данной проблемы мог быть дополнительный контроль над ведением документации менеджером на смене, но не со стороны вышестоящего менеджерского состава.

## Проблема системы контроля качества: низкая периодичность проверок

Данная проблема в большей мере относится к аудиту качества и аудиту обучения, так как они проводятся в среднем раз в полгода. Эти виды проверок отвечают за ключевые направления контроля качества: пищевую безопасность, чистоту и санитарное состояние, и общее владение персоналом кофейни стандартами Компании, следовательно качество обслуживания и приготовления напитков.

Низкая периодичность данных проверок связана со следующими факторами:

1. Сильная загруженность аудиторов. Аудиторы назначаются ответственными не на регион, а на весь город. Из-за этого у них не хватает времени на более частые проверки одной кофейни. Также у аудиторов существуют другие задачи помимо непосредственного контроля качества на местах. Помимо этого, сотрудники офиса являются более квалифицированными кадрами, нежели операционные сотрудники, а, следовательно, имеют больший оклад. Поэтому Компании не выгодно держать в штате большое количество аудиторов.
2. Стресс для операционных сотрудников во время проверок. Между сотрудниками из офиса и операционными сотрудниками могут возникать психологические барьеры. Это происходит из-за того что операционные сотрудники непосредственно вовлечены в производственный процесс и могут иметь на него свою точку зрения, отличную от точки зрения сотрудников офиса. Поэтому обратная связь от аудиторов может восприниматься скептически или в некоторых случаях даже враждебно. Также каждая такая проверка влияет непосредственно на рабочий процесс: аудиторы могут ходить по рабочей зоне, опрашивая сотрудников и отрывая их тем самым от рабочего процесса. Помимо этого существует вероятность штрафных санкций вплоть до увольнения в случае неудовлетворительного прохождения проверки, что приводит к дополнительному стрессу для сотрудников.

Вероятным решением этой проблемы могло быть увеличение штата аудиторов и учащение данных проверок, однако, исходя из вышеописанных причин, можно сделать вывод, что такая мера является некорректной. Тогда наилучшим решением её может быть создание нового должностного лица из числа операционных сотрудников, в обязанности которого будет входить только непосредственный контроль качества на местах. В таком случае можно повысить периодичность проверок, при этом, не увеличивая уровень давления на сотрудников кофеен.

## Проблема системы контроля качества: дифференциация проверок

Целью некоторых проверок является контроль конкретного направления качества кофейни. Это происходит из-за сложности и углублённости таких мероприятий. Как было сказано ранее, аудиторы являются высококвалифицированными кадрами, следовательно, проверки, проводимые ими, представляют собой сложные стандартизированные мероприятия, охватывающие все нюансы определённого направления контроля качества кофейни. Поэтому во время таких проверок аудитором уделяется повышенное внимание лишь к сфере, входящей в его зону ответственности. Следовательно, остальные сферы деятельности кофейни остаются без его внимания, что может привести к концентрации операционных сотрудников лишь на одной составляющей качества.

Например, во время ожидания аудита качества, отвечающего за пищевую безопасность, основные усилия сотрудников кофейни будут направлены на поддержание чистоты. В случае благоприятной кадровой ситуации в кофейне могут быть запланированы мероприятия по генеральной уборке и вывод в дислокацию дополнительного сотрудника для более тщательного поддержания чистоты во время смены. Тогда подготовка к аудиту не повлияет на состояние качества в кофейне. Однако в случае неблагоприятной кадровой ситуации, что встречается гораздо чаще, в кофейне такие мероприятия могут быть сопряжены с урезанием дислокации в угоду подготовке к аудиту. В этом случае в кофейне может ощутимо упасть качество обслуживания.

На первый взгляд, возможным решением данной проблемы могло бы быть расширение зоны ответственности аудиторов, однако, как было сказано выше, они являются узконаправленными специалистами, поэтому данное решение неприменимо. Поэтому лучшим решением будет создание принципиально нового должностного лица с более широким профилем. Он будет отвечать за контроль всех основных сфер деятельности кофейни, частично совмещая в себе функционал всех аудиторов.

## Проблема системы контроля качества: плановость проверок

Данная проблема отчасти является следствием из двух других проблем системы контроля качества: низкой периодичности проверок и дифференциации проверок, так как в основном касается аудитов обучения и качества. Они проводятся относительно редко, и ввиду их важности сотрудников кофейни заранее уведомляют о приближающейся проверке. Это делается для снижения стресса от аудита – сотрудники могут заранее подготовиться к проверке морально. Однако также это значит, что у сотрудников кофейни появляется время исправить недостатки в работе к приходу аудита. Зачастую это приводит скорее к вхождению кофейни в своеобразный «режим подготовки к аудиту», что значит, что в кофейне временно начинается активная подготовка к конкретному аудиту, направленному на одну сферу деятельности кофейни. Это может приводить к повышению уровня качества определённой сферы деятельности кофейни в ущерб других, что было описано во время анализа проблемы дифференциации проверок системы контроля качества. Тогда, с учётом того, что о проверках могут сообщать за несколько месяцев до их осуществления, в данном режиме кофейня может находиться довольно продолжительное время. Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что результаты таких проверок можно считать не совсем достоверно отражающими реальное состояние качества в кофейне.

На первый взгляд, возможным решением данной проблемы можно считать проведение аудитов во внеплановом режиме. Однако это может значительно повысить стресс от таких проверок. Также кофейня не будет иметь возможности вывести в дислокацию дополнительных сотрудников, что обострит проблему нарушения привычного режима работы кофейни во время аудитов. Это, в свою очередь может привести к закономерному понижению уровня качества в кофейне во время данных аудитов.

Другим вариантом решения данной проблемы является добавление в график проверок внеплановых мероприятий. Однако для этого сначала придётся решить другую проблему системы контроля качества – низкую периодичность проверок. Поэтому данную проблему невозможно решить отдельно от проблемы низкой периодичности проверок.

## Проблема системы контроля качества: состав проверок

Проверки, осуществляемые в Starbucks, производятся офисными сотрудниками или привлечёнными на основе аутсорсинга тайными гостями. Такие аудиты позволят увидеть состояние качества в кофейне со стороны, однако проблемы возникают, когда дело касается обратной связи и исправления обнаруженных недочётов. Операционные сотрудники могут иметь своё видение рабочего процесса, которое может не совпадать с видением офисного сотрудника. Данные ситуации могут происходить из-за того, что не смотря на то, что сотрудниками офиса в основном являются сотрудники, повышенные из операционных, и хорошо знающие стандарты Компании и не понаслышке знакомые с операционной деятельностью конкретно в Starbucks, большую часть из них представляют сотрудники, взятые на свои должности из конкурирующих компаний, после прохождения ими ускоренного обучения. В этом случае операционные сотрудники могут относиться к таким работникам с определённым скепсисом. К тому же в Компании, не смотря на довольно высокий уровень неформальных отношений в коллективе, существует довольно жёсткая субординация, касательно обратной связи. Поэтому, в спорных ситуациях редко удаётся прийти к компромиссу и с мнением операционных сотрудников, зачастую попросту не считаются. Таким образом, отношение к проверкам и к их результатам в частности может быть крайне негативным. Особенно это относится к проверке тайного гостя, ведь сотрудник, проводящий её, не является в полной мере сотрудником Компании. Поэтому результаты данных проверок часто оспаривают.

На первый взгляд, возможным решением данной проблемы могло бы быть создание нового должностного лица с аудиторским функционалом, но из операционных сотрудников. Однако возникает вопрос в целесообразности передачи полномочий узконаправленного и высококвалифицированного специалиста такому лицу: ошибка аудитора может привести к несправедливой оценке работы кофейни, это, в свою очередь, может повлечь увольнение сотрудников. Исходя из этого, можно сделать вывод, что цена ошибки крайне высока, а, следовательно, доверять такие решения сотруднику, квалификацией ниже, коим будет являться операционный сотрудник категорически неприемлемо. Поэтому оптимальным решением данной проблемы можно считать создание принципиально нового типа должностного лица с аудиторским функционалом из числа операционных сотрудников, оценка которого будет иметь меньший вес.

## Проблема системы контроля качества: низкий уровень электронного документооборота

Данная проблема затрагивает в большей степени мероприятия по контролю качества, осуществляемые внутри кофейни. На каждое прохождение самопроверки аудита качества или имитации проверки тайного гостя менеджер печатает бланк и заполняет его вручную. Данные документы могут быть утеряны или повреждены. Также ЖПК, представляющий собой журнал из двадцати страниц, является очень громоздким и неудобным для заполнения и анализа результатов. Также всё это приводит к ощутимому перерасходу бумаги, что приводит к дополнительным экономическим затратам и негативно сказывается на экологии. Всех этих негативных явлений можно избежать если внедрить в компании новые стандарты проведения мероприятий по контролю качества, включающие в себя ведение внутренней документации в электронном виде. Однако такой документ как ЖПК обязателен к печати, так как на нём обязательно должна стоять подпись лица, ответственного за его заполнение. В связи с тем что рабочее место менеджера не персонализировано, доказать

## Параметр оптимизации системы контроля качества

Говоря об оптимизации системы контроля качества сети общественного питания, необходимо определиться с параметром оптимизации данной системы. Как было сказано выше, существует необходимость поддержания высокого уровня качества всех сфер деятельности кофейни. Таким образом, возникает необходимость в выделении числового показателя уровня качества для каждого направления контроля. Так как оценить состояние качества в кофейне возможно с помощью точно заполненной внутренней документации кофейни, которую ведёт менеджер кофейни на протяжении дня, необходимо определить какой документ отвечает за конкретное направление контроля.

Уровень качества обслуживания отражает результат заполнения чек-листа тайного гостя, так как это единственный документ в кофейне, относящийся к данному направлению контроля качества.

Уровень качества напитков отражает результат заполнения журнала бракеража приготовленных напитков из ЖПК и блок напитка и его выдачи из чек-листа тайного гостя. Однако в блоке из чек-листа тайного гостя не оценивается технологическая составляющая приготовления напитка, а только его внешний вид и вкус, следовательно, для более точной оценки качества приготовления напитка, с учётом соблюдения стандартов его приготовления лучше подойдёт именно журнал бракеража приготовленных напитков из ЖПК.

Уровень качества пищевой безопасности могут отражать результаты заполнения блока пищевой безопасности из самопроверки аудита качества и некоторые журналы из ЖПК. Однако именно результат самопроверки аудита качества отражает уровень качества пищевой безопасности с точки зрения государственных стандартов. Из этого можно сделать вывод, что именно данный показатель является оптимальным для анализа уровня качества по данному направлению.

Уровень чистоты и санитарного состояния кофейни могут отражать результаты заполнения блока чистоты и санитарного состояния самопроверки аудита качества и блок чистоты чек-листа тайного гостя. Однако именно самопроверка аудита качества является наиболее подробным, а следовательно и наиболее точно отражающим реальное состояния чистоты в кофейне, документом.

Для упрощения анализа необходимо вывести обобщённый показатель уровня качества для каждого документа. За него можно взять процент прохождения кофейней конкретной проверки.

Чек-лист проверки тайного гостя и самопроверка аудита качества по итогу заполнения уже показывают необходимый процент. Для того чтобы их результаты можно было сопоставлять с результатами заполнения ЖЕО, необходимо выделить показатель отображающий процент соответствия параметров, приведённых в ЖЕО, установленным нормам и стандартам. Формула для нахождения данного процента будет иметь следующий вид:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | (1) |

где – процент соответствия оценки пунктов ЖЕО установленным нормам и стандартам, – количество пунктов в документе, – оценка конкретного пункта;

Таким образом, можно получить числовое значение уровня качества для каждого направления контроля качества в кофейне. Это позволит сравнить их уровень. Таким образом, появится возможность установить корреляцию между их изменениями.

## Выводы

* + 1. Была проанализирована проблема нарушения привычного режима работы кофейни во время аудита. В результате анализа был сделан вывод, что наилучшим решением данной проблемы будет увеличение периодичности проверок до такой степени, чтобы они стали абсолютно обыденным явлением.
    2. Была проанализирована проблема заинтересованности сотрудников кофеен в высоких результатах итогов мероприятий по контролю качества, осуществляемых внутри кофейни. В результате анализа, был сделан вывод, что наилучшим решением данной проблемы будет усиление контроля над ведением менеджером кофейни внутренней документации со стороны третьего лица.
    3. Была проанализирована проблема низкой периодичности проверок. В результате анализа, был сделан вывод, что наилучшим решением данной проблемы будет создание нового должностного лица из числа операционных сотрудников, в обязанности которого будет входить только непосредственный контроль качества на местах.
    4. Была проанализирована проблема дифференциации проверок. В результате анализа, был сделан вывод, что наилучшим решением данной проблемы будет создание принципиально нового должностного лица ответственного за обеспечение всех основных направлений контроля качества кофейни, частично совмещая в себе функционал всех аудиторов.
    5. Была проанализирована проблема плановости проверок. В результате анализа, был сделан вывод, что решением данной проблемы необходимо заниматься в комплексе с решением остальных проблем системы контроля качества.
    6. Была проанализирована проблема состава проверок. В результате анализа, был сделан вывод, что решением данной проблемы будет создание принципиально нового типа должностного лица с аудиторским функционалом из числа операционных сотрудников, оценка которого будет иметь меньший вес.
    7. Был определён параметр оптимизации системы контроля качества – обобщённый показатель уровня качества, который представляет собой результат заполнения определённого документа, направленного на контроль конкретного направления в процентах.

# ГЛАВА 3 ОПТИМИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА STARBUCKS

## Формирование нового подхода к контролю качества

По результатам анализа проблем системы контроля качества Starbucks и обобщения возможных решений этих проблем, можно сделать вывод, что лучшим решением для её оптимизации будет формирование нового подхода к контролю качества, который будет включать в себя создание особого вида проверок и введение новой должности для её осуществления. Также необходимо сформулировать список требований к данному типу проверок и ответственному за неё должностному лицу и его функциональные обязанности и полномочия.

Предложенный вид проверки будет осуществляться внезапно и с высокой частотой. Ответственное должностное лицо будет назначаться не на всю Компанию, а на регион. В его обязанности будет входить всесторонний контроль качества, входящих в этот регион кофеен. Исходя из вышесказанного, можно вывести название для данной должности – региональный менеджер по качеству (РМК). Список рекомендаций по требованиям к данной должности:

* Операционный сотрудник в должности управляющего кофейни или заместителя управляющего кофейни. Данное требование было выведено исходя из анализа проблемы кадрового состава проверок. Из него можно сделать вывод, что система контроля качества нуждается в проверке осуществляемой сотрудником из числа операционных. Управляющий кофейни и заместитель управляющего кофейни являются наивысшими должностями операционных сотрудников, следовательно, обладают наибольшим опытом и авторитетом.
* Опыт работы в Компании не менее двух лет, из них, не менее полугода – в требуемой менеджерской должности. Данное требование обосновано тем, что для успешного выполнения должностных обязанностей РМК необходимо знать каждое направление контроля качества кофейни. Поэтому РМК должен иметь опыт работы в каждой операционной должности. Два года – наименьшее возможное время для того чтобы проделать путь от бариста до заместителя управляющего кофейни и пройти сертификацию на данную должность.
* Совершенное знание и владение стандартами Компании. Данное требование необходимо для того чтобы РМК мог объективно оценивать точность выполнения стандартов Компании в инспектируемой кофейне и мог дать правильную корректирующую обратную связь.
* Умение работать с людьми. Данное требование необходимо, так как ввиду своей деятельности РМК придётся доносить обратную связь до сотрудников инспектируемой кофейни и, возможно, решать некоторые конфликтные ситуации которые могут возникнуть в ходе работы.

В должностные обязанности данного сотрудника будет входить:

* Совершение объездов кофеен вверенного ему региона, для контроля и улучшения состояния их качества.
* Выявление проблемных мест, влияющих на состояние качества кофеен своего региона.
* Составление рекомендаций по улучшения состояния качества проверяемых кофеен.

Для этого РМК будет наделён следующими полномочиями:

* Свободное перемещение по всей территории инспектируемой кофейни без ограничений.
* Свободный доступ к внутренней документации кофейни.
* Составление рекомендаций по улучшению состояния качества проверяемых кофеен, обязательных для выполнения всеми сотрудниками данной кофейни
* Возможность оповещать территориального управляющего о выявленных проблемах качества, в случае составленных рекомендаций.

Перед вступлением в должность кандидат обязан пройти обучение и сдать квалификационный тест. Также кандидат на должность должен пройти заново все этапы сертификации для рядовых сотрудников, включая сертификацию бариста, менеджера, перепрохождение всех обучающих классов и семинаров. Заключающим этапом, кандидат будет обязан пройти беседу с территориальным управляющим для разработки плана по улучшению качества по всем направлениям контроля для всего региона, прохождения брифинга по его текущему состоянию и список кофеен, являющихся наиболее проблемными. После этого он может вступить в должность. Работа РМК делится на следующие этапы:

1. Предварительный этап – первым делом региональный менеджер по качеству обязан совершить обход кофеен, согласно полученным от территориального управляющего рекомендациям. Во время этих обходов он должен ознакомиться с реальным состоянием качества во вверенном ему регионе, познакомиться с управляющими кофеен, провести с ними беседу, касательно состояния качества в их кофейнях. РМК уделяет внимание всем направлениям контроля качества, наблюдает за работой рядовых сотрудников кофейни. В это время региональный менеджер по качеству обязан вести заметки и формулировать рекомендации по улучшению состояния качества в конкретных кофейнях. РМК не участвует в рабочем процессе, а лишь наблюдает со стороны. Тут он расставляет приоритеты проверок и на основании этого в дальнейшем составляет график детальных проверок. Данный этап может длиться от одного до трёх рабочих дней, в зависимости от размеров вверенного региона.
2. Второй этап – начало детальных аудитов кофеен вверенного региона. Во время этого этапа РМК обходит с детальным визитом кофейни своего региона, начиная с наиболее проблемных. Аудит отрабатывает все направления контроля качества кофейни. Во время проверки, региональный менеджер по качеству обязан:

* Пронаблюдать за процессом обслуживания гостей, результаты занести в чек-лист тайного гостя. В случае выявления отклонений от стандартов дать сотруднику обратную связь с детальным разъяснением произошедшей ситуации и обсудить возможные решения обнаруженных проблем в рамках существующих стандартов Компании.
* Пронаблюдать за процессом приготовления напитков и заполнить предварительный лист проверки качества напитков. В случае выявления отклонений от стандартов провести с сотрудником проверку качества напитков и попросить его детально описать каждый этап приготовления напитка. По результатам провести с сотрудником беседу для выявления причин нарушения стандартов.
* Провести детальный визит, аналогичный аудиту качества. В это время РМК проверяет чистоту и санитарное состояние всей кофейни, включая рабочие поверхности и инвентарь, труднодоступные места за и под оборудованием, чистоту зала, мебели, складских помещений и так далее. На протяжении проверки, региональный менеджер по качеству заполняет чек-лист аудита качества и сверяет с заполненным чек листом менеджера на смене. В случае расхождений, производится беседа с менеджером, во время которой РМК выясняет причину произошедшего и даёт менеджеру обратную связь.

На данном этапе РМК может участвовать в рабочем процессе, показывая сотрудникам личным примером как правильно выполнять те или иные стандарты. Региональный менеджер по качеству может заменять инспектируемого сотрудника, в случае незнания им стандартов Компании, таким образом, попутно обучая его.

По результатам проверки РМК даёт управляющему кофейни обратную связь и совместно с ним разрабатывает рекомендации по устранению выявленных недостатков. Также РМК ставит сроки выполнения данных рекомендаций, которые не должны превышать одни сутки. Данный этап может длиться до недели, в зависимости от размеров вверенного региона. По итогу РМК должен скорректировать график проверок, исходя из полученных сведений о состоянии качества вверенного региона.

1. Третий этап – РМК заново обходит кофейни своего региона, проверяя выполнение сотрудниками данных им рекомендаций. Для этого он производит неполный аудит по всем направлениям контроля качества, уделяя особенно пристальное внимание проблемным направлениям, выявленным во время прошлого обхода и обращая внимание на выполнение данных рекомендаций. В случае их невыполнения, РМК требует от управляющего кофейни разъяснений и по итогу имеет право оповестить о произошедшей ситуации территориального управляющего кофейни. После повторного обхода всех кофеен своего региона РМК составляет отчёт о проделанной работе и отправляет его территориальному управляющему.

После этого РМК составляет график обходов кофеен в зависимости от состояния качества в конкретных кофейнях. Во время его составления, РМК учитывает результаты крайнего обхода и ставит посещению наиболее проблемных кофеен более высокий приоритет. Для более тщательного контроля выполнения своих рекомендаций он имеет право увеличить периодичность посещения проблемных кофеен, а также углублённость проверок, за счёт посещений кофеен, где уровень качества имеет приемлемые значения. В них РМК может инспектировать их реже и проводить более поверхностную проверку. Однако РМК обязан посещать каждую кофейню своего региона не реже чем раз в две недели. Данное ограничение обусловлено тем, что периодичность визита РМК не должна быть ниже, чем периодичность других типов проверок. Это, в свою очередь, является основой концепции работы РМК. Таким образом, он сможет обеспечить постоянный и всесторонний контроль качества во всём регионе. РМК работает в заданном режиме, посещая кофейни своего региона, реагируя на изменения состояния качества в них и корректируя графики проверок исходя из их результатов. Не реже чем раз в два месяца, в каждой кофейне, независимо от состояния качества в ней, РМК должен проводить детальную проверку. Таким образом. РМК сможет обеспечить более высокую периодичность детальных визитов чем специализированные аудиты. Примерно раз в год, синхронно с ротацией территориальных управляющий должна происходить ротация РМК регионов, для обеспечения одинакового уровня качества во всей Компании. Информационная модель бизнес-процесса контроля качества РМК представлена в Приложении Г. Она была разработана с использованием методологии ARIS, так как она является простой в освоении и полностью удовлетворяет потребности в построении информационной модели данного бизнес-процесса.

## Опытная эксплуатация нового подхода к контролю качества

Для оценки целесообразности внедрения должности РМК в структуру системы контроля качества было проведено мероприятие по опытной эксплуатации данного подхода к контролю качества в масштабах одной кофейни. С этой целью на роль РМК был выбран сотрудник, полностью удовлетворяющий требованиям, предъявляемым к данной должности, а на место проведения данного мероприятия была выбрана случайная кофейня. С РМК было проведено обучение, целью которого было ознакомление сотрудника с его должностными инструкциями и полномочиями. С управляющим выбранной кофейни также был проведён инструктаж касательно предстоящего мероприятия. Он, в свою очередь, довел необходимую информацию до остальных сотрудников кофейни. Опытная эксплуатация длилась 31 день и была разделена на 3 этапа:

1. Подготовительный этап. Его целью было оценить реальное состояние уровня качества в выбранной кофейне. Для этого РМК был направлен в данную кофейню и проводил наблюдение за рабочим процессом в ней в течение 10 дней. РМК вёл документацию как менеджер кофейни, объективно оценивая состояние качества в данном заведении, при этом, не вмешиваясь в рабочий процесс и не взаимодействуя с сотрудниками кофейни. По итогам данного этапа была получена объективная информация по состоянию качества в данной кофейне.
2. Основной этап. Его целью была имитация рабочего процесса РМК. Для этого РМК приходил в кофейню и проверял состояние качества в кофейне, согласно своим обязанностям и полномочиям по всем направлениям контроля качества, а также давал обратную связь сотрудникам и разрабатывал рекомендации по его улучшению. Для имитации реальной работы РМК присутствовал в кофейне не каждый день, делая перерывы на 1-3 дня. Таким образом, была воссоздана реальная возможная периодичность проверок РМК. В совокупности на данном этапе удалось максимально точно сымитировать рабочий процесс РМК. Данный этап длился 20 дней. За это время удалось ликвидировать несоответствие оценки уровня качества в кофейне менеджерского состава и его реальный уровень. Также удалось существенно повысить уровень качества и удержать его в таком положении на протяжении всего оставшегося времени без существенных отклонений.
3. Заключительный этап. На данном этапе были подведены итоги проведённого мероприятия.

## Результаты опытной эксплуатации нового подхода к контролю качества

На основании проделанной работы по опытной эксплуатации подхода к контролю качества с использованием новой должности РМК, были получены следующие результаты, представленные на рисунках 1, 2 и 3 в виде графиков

На рисунке 1 сравниваются оценки уровня качества, полученные в результате анализа внутренней документации кофейни которую вели РМК и менеджерский состав кофейни на протяжении всего подготовительного этапа опытной эксплуатации подхода к контролю качества с использованием новой должности РМК. На нём отчётливо видна разница между оценкой уровня качества сотрудниками кофейни и его реальным положением. Из этого можно сделать вывод, что менеджерский состав кофейни не всегда может объективно оценить состояние уровня качества в своей кофейне.

Рисунок 1 – Результаты подготовительного этапа

Также можно наблюдать кратковременное резкое повышение реального уровня качества обслуживания гостей после 3 дня с дальнейшим плавным снижением до прежнего уровня. При этом незначительно уменьшился уровень качества других направлений: пищевой безопасности и чистоты. В этот день в кофейню пришли результаты проверки тайного гостя, которая прошла на днях. На её основании менеджерский состав кофейни провёл беседу с бариста, дал им обратную связь и в течении последующего дня контролировал выполнение их рекомендаций. В этот день бариста строго выполняли стандарты обслуживания гостей, но при этом иногда нарушали стандарты пищевой безопасности и меньше внимания уделяли уровню чистоты в кофейне. Через день кофейня вернулась в привычный рабочий ритм, а уровень качества всем направлениям – к стандартным показателям. Таким образом, наглядно демонстрируется сразу две проблемы системы контроля качества кофейни в её нынешнем состоянии со всеми вытекающими последствиями – проблема низкой периодичности проверок и проблема дифференциации проверок.

На рисунке 2 сравниваются оценки уровня качества, полученные в результате анализа внутренней документации кофейни которую вели РМК и менеджерский состав кофейни на протяжении всего основного этапа опытной эксплуатации подхода к контролю качества с использованием новой должности РМК.

Рисунок 2 – Результаты основного этапа

На нём отчётливо видно резкое понижение оценки уровня качества по всем направлениям менеджерским составом в первый день работы РМК. Это вызвано дачей РМК обратной связи менеджерскому составу кофейни касательно обнаруженных недостатков. После этого менеджеры стали оценивать состояние качества кофейни более объективно, о чём свидетельствует практически полное совмещение линии результатов оценок РМК и менеджерского состава. В дальнейшем можно увидеть совместное увеличение оценок уровня качества по всем направлениям РМК и менеджерского состава до максимальных значений. На графике отчётливо видно, что оценки РМК происходят реже, так как, имитируя реальный рабочий процесс, РМК появлялся в кофейне не каждый день. Во время отсутствия РМК в кофейне иногда можно увидеть повышение оценки уровня качества по всем направления контроля менеджерским составом, однако, во время визита РМК она незначительно понижается. Под конец этапа данное явление сходит на нет, что демонстрирует успех работы РМК с менеджерским составом кофейни.

На рисунке 3 сравниваются оценки уровня качества, полученные в результате анализа внутренней документации кофейни, которую вели РМК и менеджерский состав кофейни на протяжении всего подготовительного этапа и всего основного этапа опытной эксплуатации подхода к контролю качества с использованием новой должности РМК. На нём отчётливо видно повышение уровня качества по всем направлениям контроля на постоянной основе после начала полноценной работы РМК, что в свою очередь доказывает эффективность и целесообразность внедрения данного подхода к системе контроля качества.

Рисунок 3 – Результаты опытной эксплуатации

## 3.4 Дальнейшие пути развития нового подхода к контролю качества с использованием должности РМК

Применение нового подхода к контролю качества с использованием новой должности РМК в конкретной кофейне продемонстрировало увеличение показателя уровня качества на постоянной основе. Однако в перспективе РМК будет обязан контролировать уровень качества не в одной кофейне, а в целом регионе, количество кофеен в котором может достигать 15-20. В таком случае, для обеспечения работы РМК потребуются дополнительные технические и программные средства. Исходя из этого, можно сделать вывод, что дальнейшим шагом для внедрения РМК в структуру системы контроля качества Компании, необходимо обеспечить данное должностное лицо комплексом, состоящим из специальных аппаратного и программного средств. Исходя из специфики должности РМК, можно составить примерный список требований к данному комплексу. Для этого для сначала необходимо определить его функциональные возможности и исходя из них, сформулировать требования к нему.

В функциональные возможности данного комплекса должны входить следующие пункты:

1. Возможность авторизации и хранения персональной информации. Это необходимо для того чтобы РМК мог получать рабочую информацию требуемую конкретно ему, то есть информацию по региону за который он ответствует.
2. Отображение списка кофеен, входящих в вверенный РМК регион, а также возможность получения следующей информации о них:

* Адрес кофейни и схему проезда к ней от ближайшего метро, или отображение кофейни на карте. Это необходимо для возможности быстрой прокладки РМК маршрута до кофейни.
* Результаты последней проверки и отчёт о ней. Это необходимо для оценки РМК целесообразности и приоритетности посещения данной кофейни.
* Результаты всех проверок за определённый временной промежуток. Это необходимо для возможности анализа РМК динамики уровня качества в данной кофейне во всех сферах её деятельности.
* Общую рабочую информацию о кофейне, включая бизнес-показатели, часы работы, рабочее расписание, актуальные результаты проверок других аудитов. Это необходимо для того чтобы РМК мог заранее подготовиться к визиту и имел общее представление о кофейне, которую он инспектирует.
* Кадровый состав кофейни и некоторые персональные и кадровые данные сотрудников данной кофейни. Это необходимо для того чтобы РМК мог заранее ознакомиться с кадровым составом данной кофейни и иметь более детальное представление о ситуации в ней.

Все эти пункты важны для того чтобы РМК знал какие кофейни входят в его зону ответственности и знал как до них добраться с наименьшими временными затратами, а также был в курсе состояния рабочего процесса всех кофеен своего региона.

1. Возможность создания электронного документа проверки на основе внутренней документации кофейни, а также его заполнения, редактирования и хранения. Это необходимо для обеспечения основной аудиторской работы РМК. Таким образом, РМК может проводить проверки и хранить данные об их результатах без использования громоздких и неудобных бумажных носителей.
2. Возможность связаться с офисом для получения обратной связи и рабочих заданий. Это необходимо чтобы свести к минимуму визиты РМК в офис и обеспечить беспрерывное выполнение РМК своих прямых обязанностей. При этом РМК должен находиться в тесном взаимодействии с территориальным управляющим. Также, таким образом, удастся исключить использование личных средств связи РМК в рабочее время. Это позволит увеличить устойчивость и бесперебойность управления работой РМК из офиса.

На основании выявленных функциональных возможностей можно сформулировать список требований к данному комплексу:

1. Требования к рабочему устройству:

* Рабочее устройство должно быть переносным и иметь возможность автономной работы. Это необходимо для обеспечения мобильности РМК и увеличения продуктивности его работы. Таким образом, РМК сможет выполнять часть своей работы, находясь в пути от одной кофейни к другой. Для этих целей подойдёт ноутбук на операционной системе Windows [15]. Выбор операционной системы обусловлен её высокой распространённостью в мире.
* Рабочее устройство должно обеспечивать доступ РМК к сети Интернет. Это необходимо для того чтобы обеспечить бесперебойную и устойчивую связь РМК с офисом.
* Рабочее устройство должно исключать использование в личных целях. Это необходимо для обеспечения безопасности, ведь с учётом возможности доступа к сети Интернет существует риск заражения устройства вредоносным программным обеспечением в случае неосторожного использования в личных целях. Таким образом, может возникнуть угроза служебной информации, являющейся конфиденциальной. Для этих целей можно использовать специализированное программное обеспечение, ограничивающее функционал устройства на котором оно установлено. Таким образом, РМК сможет использовать данное устройство исключительно в рабочих целях.

1. Требования к программному средству:

* Вид приложения – настольный. Данное требование обусловлено тем, что устройство, для которого будет разрабатываться данное приложение – ноутбук.
* Язык интерфейса – русский. Данное требование обусловлено тем, что должность РМК планируется вводиться на территории России, следовательно, в приоритете обеспечить удобство эксплуатации данного приложения именно русскоязычными пользователями.
* Поддержка оффлайн режима. Данное требование обусловлено тем, что РМК иногда придётся работать в местах без возможности подключиться к сети Интернет или в местах где нет безопасного подключения к ней, например в метро или в маршрутном такси до отдалённой кофейни. В это время РМК может потребоваться получить информацию о его регионе в общем или о конкретной кофейне, в частности. Исходя из этого, можно резюмировать, что информация, которую можно получить из приложения должна быть доступна и без доступа к сети Интернет.

## 3.5 Выводы

1. Был сформирован новый подход к контролю качества на основе введения новой должности – регионального менеджера по качеству.
2. Была проведена опытная эксплуатация сформированного подхода которая длилась 31 день и была разделена на 3 этапа: подготовительный, основной, заключительный.
3. Были получены результаты опытной эксплуатации сформированного похода. Они подтвердили, что менеджерский состав кофейни не всегда может объективно оценить состояние уровня качества своей кофейни, и что введение новой должности РМК позволяет решить данную проблему. Также после введения должности РМК состояние качества в кофейне заметно улучшилось на постоянной основе, что в свою очередь доказывает эффективность и целесообразность внедрения данного подхода к системе контроля качества.
4. Были предложены дальнейшие пути развития нового подхода к контролю качества с использованием должности РМК.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были решены следующие задачи:

1. Была проанализирована система контроля качества в общем, в результате чего было установлено, что контроль качества бывает внутренним – со стороны самого предприятия, и внешним – со стороны государства. Также рассмотрены задачи внутреннего и внешнего контроля качества.
2. Был произведён обзор системы контроля качества сети кофеен Starbucks. Были детально рассмотрены виды мероприятий проводимых в Компании для контроля качества и выявлены их основные достоинства и недостатки.
3. По результатам анализа мероприятий по контролю системы качества Starbucks были сформулированы основные проблемы этой системы: нарушение привычного режима работы кофейни во время аудитов, заинтересованность сотрудников кофеен в высоких результатах итогов мероприятий по контролю качества, осуществляемых внутри кофейни, низкая периодичность проверок, дифференциация проверок, плановость проверок и их кадровый состав. Таким образом, можно сделать вывод, что система контроля качества на сегодняшний день не совершенна и нуждается в оптимизации.
4. Был проведён анализ всех выявленных проблем системы контроля качества кофеен Starbucks. В результате чего, был сделан вывод, что наилучшим решением данной проблемы будет создание принципиально нового должностного лица ответственного за контроль по всем направлениям деятельности кофейни, частично совмещая в себе функционал всех аудиторов.
5. Был определён параметр оптимизации системы контроля качества – обобщённый показатель уровня качества.
6. Был сформирован новый подход к контролю качества на основе введения новой должности регионального менеджера по качеству.
7. Была проведена опытная эксплуатация сформированного подхода, которая длилась 31 день. По её результатам можно сделать вывод, что введение должности РМК позволяет заметно улучшить состояние уровня качества в кофейне на постоянной основе, что в свою очередь доказывает эффективность и целесообразность внедрения данного подхода к системе контроля качества.
8. Были предложены дальнейшие пути развития нового подхода к контролю качества с использованием должности РМК: создание комплекса состоящего из аппаратного и программного обеспечения.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. ГОСТ Р 50762-2007. Услуги общественного питания. Классификация предприятий общественного питания = Public Catering. Classification of catering enterprises : национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : утвержден и введен в действии Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 27 декабря 2007 г. № 145-ст : дата введения 2007-01-01 / разработан Открытым акционерным обществом «Всероссийский научно-исследовательский институт сертификации». – Москва : Стандартинформ, 2007. – 4 с. – Текст : непосредственный.
2. Щетинин, М. Н. Управление качеством продукции / Н. М. Щетинин, Н. И. Дунченко, В. С. Янковская. – М.: Лань, 2018. – 84 с.
3. Назаренко, А. Б. Система контроля качества: что это такое? [Электронный ресурс] / А. Б. Назаренко. – Текст : электронный // FB Journal. –2012. – 13 нояб. – Режим доступа: <http://fb.ru/article/42694/sistema-kontrolya-kachestva-chto-eto-takoe.html>, свободный – (Дата обращения: 02.10.18).
4. Качурина, Т. А. Методология и стандартизация / Т. А. Качурина. – 2-е изд. – М.: Издателький центр «Академия». – 2014. – 68 с.
5. Флигинских, Т. Н. Оптимизация контроля управления качеством производства / Т. Н. Флигинских, К. С. Федорец // Современные технологии управления. – 2012. – № 5. – С. 3-4.
6. ГОСТ Р 51705.1-2001. Системы качества. Управление качеством пищевых продуктов на основе принципов ХАССП. Общие требования = Quality systems. HACCP principles for food products quality management. General requirements : государственный стандарт Российской Федерации : издание официальное : принят и введен в действие постановлением Госстандарта России от 23 января 2001 г. № 31-ст : введен впервые : дата введения 2001-07-01 / разработан Открытым акционерным обществом «Всероссийский научно-исследовательский институт сертификации». – Москва : Стандартинформ, 2001. – 2 с. – Текст : непосредственный.
7. ГОСТ 30390-2013. Услуги общественного питания. Продукция общественного питания, реализуемая населению. Общие технические условия = Public catering services. Рroduction of the public catering, realized to the population. General specifications : межгосударственный стандарт : издание официальное : утвержден и введен в действии Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 ноября 2013 г. № 1675-ст  в качестве национального стандарта Российской Федерации с 1 января 2016 г. : дата введения 2016-01-01 / разработан Открытым акционерным обществом «Всероссийский научно-исследовательский институт сертификации». – Москва : Стандартинформ, 2016. – 9 с. – Текст : непосредственный.
8. Торосян, Е. К. Основы предпринимательской деятельности / Е. К. Торосян, Л. П. Сажнева, Ж. Н. Зарубина. - СПб: Университет ИТМО, 2016.- 64 с.
9. Дунченко, Н. И. Управление качеством в отраслях пищевой промышленности : учебное пособие / Н. И. Дунченко, М. Д. Магомедов, А. В. Рыбин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ИТК «Дашков и Ко», 2012. – 103 с.
10. Сидорова, Н. А. Опыт экономического поведения Starbucks для российских компаний / Н. А. Сидорова // Молодой ученый. – 2016. - № 11. – С. 987-991.
11. Бехар, Г. Дело не в кофе. Корпоративная культура Starbucks / Г. Бехар; – М. : Альпина Паблишер, 2012. – С. 91-96.
12. Starbucks : официальный сайт [Электронный ресурс]: Наша компания. – Режим доступа: <http://www.starbucks.ru/about-us/company-information>, свободный. – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 24.11.2019).
13. Шульц, Г. Как чашка за чашкой строилась Starbucks / Г. Шульц; – М. : Альпина Паблишер, 2012. – С. 173-175.
14. ГОСТ Р 53755-2009. Системы менеджмента безопасности пищевых продуктов. Требования к органам, осуществляющим аудит и сертификацию систем менеджмента безопасности пищевых продуктов = Food safety management systems. Requirements for bodies providing audit and certification of food safety management systems : национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 15 декабря 2009 г. № 1269-ст : введен впервые : дата введения 2011-01-01 / разработан Открытым акционерным обществом "Всероссийский научно-исследовательский институт сертификации" на основе аутентичного перевода международного стандарта, указанного в пункте 4. – Москва : Стандартинформ, 2011. – 8 с. – Текст: непосредственный.
15. COMSS 1 [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://www.comss.ru/page.php?id=5756>, свободный. – (Дата обращения: 10.04.19).

# ПРИЛОЖЕНИЕ А

**Журнал Производственного Контроля**

FSM 111 Журнал регистрации данных по калибровке электронного термометра со щупом

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Дата | Показания  термощупа, °С | Заключение  о соответствии/несоответствии | Подпись |
|  |  |  |  |

FSM 110a Журнал входного контроля (бракеража) пищевых продуктов и показаний температур приема поставки от поставщиков: Бутербродная компания – БК, Пинс Бейкери - ПБ, ИННОСЕНТ – ИН, Арла Фудс – АФ

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Дата | Пос-тав-щик | Показа-ния темпера-туры °С | Соответствие тары и упаковки нормам | Наименова-ние продукции | Срок годности | Органолепти-ческая оценка | Примечание | Подпись |
|  |  |  |
| Внутри транспорта/ Внутри продукта |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |

FSM 110b Журнал входного контроля пищевых продуктов и показаний температур приема поставки от Системы Логистики

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Дата | Показания температуры, °С | Соответствие упаковки нормам | Наименование  продукции | Срок годности | Органолептическая оценка | Примечание | Подпись |
| Внутри транспорта/ Внутри продукта |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

FSM 115 Журнал ежедневных показателей температур холодильного/морозильного оборудования и контроля температуры внутри продукта

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Дата | | БАР | | | | | | | Подсобное/складское помещение | | | Под-пись |
| Витрина самообсл. | Витрина охл. | Витрина  комн. темп. | Хол-ик  сэндвичи | Хол-ик базы | Хол-ик мол  око | Хол-ик доп. | Хол-ик десер-ты | Моро-зильник 1 | Моро-зильник 2 |
|  | *Утро* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| *Вечер* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| *t продук-та* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

FSM 112 Журнал контроля температуры внутри продукта, прошедшего тепловую обработку

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Дата | Наименование разогреваемого продукта | Показания термометра, °С | Заключение  о соответствии (при t ≥ +65°С)  /несоответствии (при t < +65°С) | Подпись |
|  |  |  |  |  |

FSM 113а Журнал бракеража приготовленных напитков

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Дата | Наименование напитка | Соблюдение рецептуры | Органолептическая  оценка | Температура  (норма +66…+69°С) | Вес, г | Оформление напитка | Подпись |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

Журнал контроля веса продукции, отпускаемой потребителю

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Дата | Поставщик | Наименование продукции | Вес, г | Заключение  о соответствии /несоответствии | Подпись |
|  |  |  |  |  |  |

FSM 121 Журнал контроля температуры внутри ПММ во время финального цикла (ополаскивание)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Дата | Показания дисплея ПММ, °С | Заключение  о соответствии (при t ≥ +82°С)/ несоответствии (при t < +82°С) | Примечание | Подпись |
|  |  |  |  |  |

FSM 119 Журнал контроля за состоянием здоровья персонала

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | ФИО | Долж­ность | Май | | | | | | | | | | | | | | | |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | … |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Условные обозначения: З – Здоров; Б – Больничный; В – Выходной; О – Отпуск; П – Порез; Д – ОРВИ.

FSM 125 Журнал контроля температуры воздуха в помещениях

| Дата | Время | Температура, °С | | | ФИО, подпись |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ЗАЛ | БАР | БЭК |
|  |  |  |  |  |  |

FSM 109a Журнал санитарно-технического состояния кофейни и аварийных ситуаций

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Зона | БАР | | ЗАЛ | | ПОДСОБНОЕ ПОМЕЩЕНИЕ | | СКЛАД | | Принятые меры | Подпись |
| Дата | Сан.-тех. состояние | Сан. состояние | Сан.-тех. состояние | Сан. состояние | Сан.-тех. состояние | Сан. состояние | Сан.-тех. состояние | Сан. состояние |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

FSM 109b Журнал технического состояния оборудования и аварийных ситуаций

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Дата | Блен-деры | Кофе-варка  эспрессо | Кофе-варка фильтр | Кофе-молка | Турбо  Шеф | Льдогенератор | Посу-домо-ечная машина | Витри-на | Хол-ки | Мор-ки | Приня-тые меры | Под-пись |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

# ПРИЛОЖЕНИЕ Б

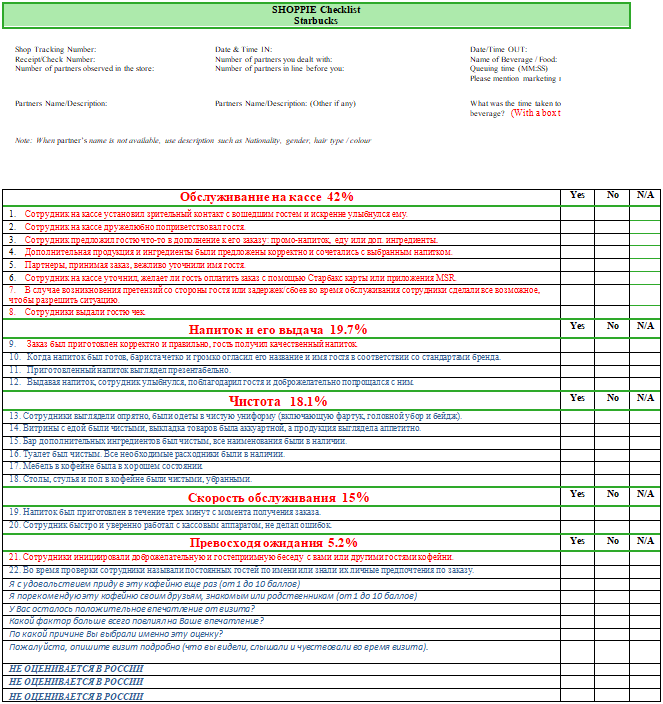
**Самопроверка аудита качества**

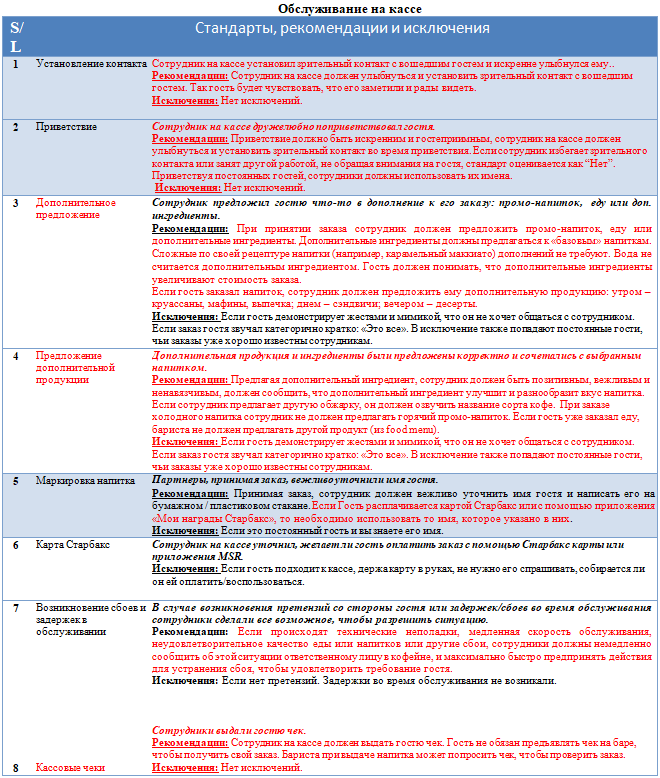
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Пищевая безопасность | | | | | | |
| **Безопасность и соблюдение условий хранения продуктов питания и инвентаря, контактирующего с ними** | | | | | | **Да** | | **Нет** |
| 1,1 | | Посуда и инвентарь, контактирующий с продуктами питания, одобрены, чистые и находятся в удовлетворительном состоянии | | | | 2 | | N |
|
| 1,2 | | Хранение не скоропортящихся (не потенциально опасных) продуктов питания осуществляется в соответствии с требованиями и в пределах установленных сроков годности | | | | 2 | | N |
| 1,3 | | Хранение скоропортящихся (потенциально опасных) продуктов питания осуществляется в соответствии с требованиями и в пределах установленных сроков годности | | | | 5 | | N |
| 1,4 | | Ассортимент продуктов утверждён, маркировка правильная | | | | 2 | | N |
| 1,5 | | Хранение продуктов питания осуществляется в соответствии с установленными требованиями | | | | 2 | | N |
| 1,6 | | Посуда и инвентарь, контактирующий с продуктами питания и напитками, хранятся должным образом | | | | 2 | | N |
| 1,7 | | Партнеры не контактируют с готовыми продуктами питания и напитками незащищенными руками | | | | 5 | | N |
| 1,8 | | Продукты питания для партнеров маркированы, хранятся должным образом; партнеры не едят и не пьют в местах хранения или приготовления продуктов | | | | 2 | | N |
|
| 1,9 | | Лед и инвентарь для него (совки, контейнера) в баре и складской зоне защищены от внешнего загрязнения | | | | 5 | | N |
|  | | **Соблюдение правил личной гигиены** | | | | **Да** | | **Нет** |
| 2,1 | | Партнеры строго соблюдают правила и процедуры мытья рук | | | | 5 | | N |
| 2,2 | | Раковины для мытья рук имеются, доступны и используются по назначению | | | | 5 | | N |
| 2,3 | | Раковины для мытья рук оснащены мылом, диспенсерами для бумажных полотенец и запас их достаточный | | | | 5 | | N |
|
| 2,4 | | Рабочая униформа партнеров (фартуки, футболки) чистые. Длинные волосы собраны на затылке, что бы предотвратить их попадание в готовые напитки или продукты питания | | | | 2 | | N |
|
| 2,5 | | Партнеры с признаками кишечной дисфункции или воздушно-капельных инфекций не допускаются к работе | | | | 5 | | N |
| 2,6 | | Хранение личных вещей персонала упорядочено, отдельно от продуктов питания и не навалом | | | | 2 | | N |
|
|  | | **Соблюдение правил дезинфекции и хранения протирочного материала** | | | | **Да** | | **Нет** |
| 3,1 | | Раствор дезинфицирующего средства приготовлен в верной концентрации/тест-полоски доступны | | | | 5 | | N |
|
| 3,2 | | Хранение протирочного материала осуществляется правильно | | | | 5 | | N |
| 3,3 | | В кофейне используются только разрешенные к применению чистящие мочалки | | | | 2 | | N |
|  | | **Приготовление напитков или продуктов питания** | | | | **Да** | | **Нет** |
| 4,1 | | Термометры, используемые для измерения температуры пропариваемого молока, точно откалиброваны и используются в работе | | | | 2 | | N |
| 4,2 | | Электронный термометр или термодатчик имеется и находится в рабочем состоянии | | | | 5 | | N |
|
| 4,3 | | Температура пропариваемого молока ≥65.5°C и молоко повторно не пропаривается | | | | 5 | | N |
| 4,4 | | Скоропортящиеся или потенциально опасные продукты питания не хранятся при комнатной температуре | | | | 5 | | N |
|
| **Соблюдение правил хранение продуктов питания в холодильниках** | | | | | | **Да** | | **Нет** |
| 5,1 | | Потенциально опасные продукты хранятся при температуре ≤ 6°C | | | | 5 | | N |
| 5,2 | | Температура во всех холодильниках ≤ 6°C | | | | 5 | | N |
| 5,3 | | Все холодильники оснащены термодатчиками/Внутренние термометры присутствуют там где это необходимо | | | | 2 | | N |
| 5,4 | | Температура молока в термокувшинах в баре дополнительных ингредиентов ≤ 6°C | | | | 5 | | n/a |
| 5,5 | | Вентиляторы всех холодильников работают эффективно | | | | 2 | | N |
| **Соблюдение правил хранения и обращения с моющими и дезинфицирующими средствами** | | | | | | **Да** | | **Нет** |
| 6,1 | | В наличии только разрешенные к применению моющие и дезинфицирующие средства | | | | 2 | | N |
| 6,2 | | Химические средства маркированы и хранятся должным образом | | | | 5 | | N |
|  | | **Ведение документации, наличие разрешений и сертификатов** | | | | **Да** | | **Нет** |
| 7,1 | | Санитарно-эпидемиологическое заключение на предоставление услуг общественного питания или иной документ в соответствии с действующим законодательством, в кофейне имеется | | | | 5 | | N |
|
| 7,2 | | Медицинские книжки партнеров, в которых отмечаются данные о прохождении ими медицинских осмотров и санитарно-гигиенического обучения, имеются. Прохождение мед. осмотров упорядочено | | | | 5 | | N |
| 7,3 | | Все необходимые отчеты, контрольные записи, сигналы и обозначения имеются | | | | 2 | | N |
| 7,4 | | Отчеты о контроле температуры заполнены и доступны для изучения | | | | 5 | | N |
|  | | **Мытье посуды** | | | | **Да** | | **Нет** |
| 8,1 | | Процедура мытья посуды осуществляется правильно | | | | 2 | | N |
| 8,2 | | Соответствующее количество моющего средства используется для каждого цикла мойки в посудомоечной машины | | | | 2 | | N |
| 8,3 | | Температура воды для заключительной дезинфекции чистой посуды в посудомоечной машине достаточная | | | | 5 | | N |
| 8,4 | | В кофейне налажено горячее водоснабжение | | | | 5 | | N |
|  | | Число баллов (137 - максимум) | | | |  | | |
|  | | Оценка пищевой безопасности: Число баллов/137 x 100 | | | |  | | % |
|  | | **Чистота и санитарное состояние** | | | |
| **Сбор и временное хранение мусора и пищевых отходов** | | | **Да** | **Нет** | |
| 9,1 | | Удаление мусора и отходов осуществляется своевременно, по мере необходимости | 2 | N | |
| **Профилактические мероприятии по борьбе с грызунами и насекомыми** | | | **Да** | **Нет** | |
| 10,1 | | Отсутствуют любые признаки наличия и жизнедеятельности бытовых грызунов | 5 | N | |
| 10,2 | | В помещениях кофейни отсутствуют летающие насекомые (мухи, плодовые мушки, осы) | 5 | N | |
| 10,3 | | В помещениях кофейни отсутствуют любые признаки наличия и жизнедеятельности тараканов | 5 | N | |
| 10,4 | | В помещениях кофейни отсутствуют любые признаки наличия и жизнедеятельности домовых муравьев | 5 | N | |
| **Чистота и санитарное состояние** | | | **Да** | **Нет** | |
| 11,1 | | Пол и сливные дренажи в складских и подсобных помещениях кофейни чистые и содержатся в хорошем состоянии | 2 | N | |
| 11,2 | | Стены, потолок в складских и подсобных помещениях кофейни чистые, содержатся в хорошем состоянии и ламы освещения работают | 2 | N | |
| 11,3 | | Холодильное оборудование, установленное в складской зоне и подсобных помещениях, содержится в чистоте | 2 | N | |
| 11,4 | | Мопы и сливная раковина находятся в чистом состоянии | 2 | N | |
| 11,5 | | Раковины для мытья посуды и мытья рук, посудомоечная машина в подсобном помещении кофейни исправны и содержатся в чистоте | 2 | N | |
| 11,6 | | Полы, стены, потолок в уборных содержатся в удовлетворительном состоянии / Приборы освещения работают | 2 | N | |
| 11,7 | | Туалетные приспособления содержатся в чистоте | 2 | N | |
| 11,8 | | Полы в обеденном зале содержатся в удовлетворительном состоянии | 2 | N | |
| 11,9 | | Панели стен и потолок в обеденном зале содержатся в удовлетворительном состоянии. Приборы освещения работают | 2 | N | |
|
| 11,10 | | Бар дополнительных ингредиентов содержится в удовлетворительном состоянии | 2 | N | |
| 11,11 | | Предметы мебели в зале для посетителей содержатся в удовлетворительном состоянии | 2 | N | |
| 11,12 | | Наружные части кофейни чистые | 2 | N | |
|
| 11,13 | | Полы и сливные дренажи в зоне бара, на участке продуктов питания, на станции холодных напитков чистые и содержатся в удовлетворительном состоянии | 2 | N | |
| 11,14 | | Стены, потолок в зоне бара, на участке продуктов питания и станции холодных напитков чистые и содержатся в удовлетворительном состоянии. Лампы освещения работают | 2 | N | |
| 11,15 | | Оборудование в зоне бара содержится в чистоте | 2 | N | |
| 11,16 | | Оборудование на станции холодных напитков содержится в чистоте | 2 | N | |
| 11,17 | | Оборудование на участке продуктов питания содержится в чистоте | 2 | N | |
| 11,18 | | Витрины (охлаждаемая, комнатной температуры, самообслуживания) содержатся в чистоте | 2 | N | |
| 11,19 | | Раковины для мытья посуды и мытья рук в зоне бара содержатся в чистоте | 2 | N | |
| 11,20 | | Предметы мебели в обеденном зале содержатся в удовлетворительном состоянии | 0 | N | |
| 11,21 | | Рабочие поверхности в зоне бара, участка продуктов питания и СХН содержатся в чистоте | 2 | N | |
|  | | Число баллов (62 - максимум): |  | | |
| Оценка чистоты и санитарного состояния: Число баллов/62 x 100 | | |  | % | |
|
| **FACILITIES** | | **ТЕХНИЧЕСКОЕ СОСТОЯНИЕ ОБОРУДОВАНИЯ И ПОМЕЩЕНИЙ** |  |  | |
|  | |  | **Да** | **Нет** | |
| 12,1 | | Полы, стены, потолок в уборных содержатся в удовлетворительном техническом состоянии (укажите какие) | 2 | N | |
| 12,2 | | Туалетные приспособления исправны | 2 | N | |
| 12,3 | | Полы в зоне бара и обеденном зале содержатся в хорошем техническом состоянии | 2 | N | |
| 12,4 | | Стены в зоне бара и обеденном зале содержатся в хорошем техническом состоянии | 2 | N | |
| 12,5 | | Потолок в зоне бара и обеденном зале содержится в хорошем техническом состоянии | 2 | N | |
| 12,6 | | Шкафы и стеллажи в обеденном зале содержатся в хорошем техническом состоянии | 2 | N | |
| 12,7 | | Бар дополнительных ингредиентов содержится в удовлетворительном состоянии | 2 | N | |
| 12,8 | | Громоздкое, высокое или опасное оборудование и инвентарь соответствуют стандартам | 2 | N | |
| 12,9 | | Навесы, софиты содержатся в хорошем техническом состоянии | 2 | N | |
| 12,10 | | Входная группа содержится в хорошем техническом состоянии | 2 | N | |
| 12,11 | | Оборудование зоны бара содержится в хорошем техническом состоянии | 2 | N | |
| 12,12 | | Столешница и рабочие поверхности бара содержатся в не удовлетворительном состоянии | 2 | N | |
| 12,13 | | Шкафчики и ящики в зоне бара содержатся в удовлетворительном техническом состоянии | 2 | N | |
| 12,14 | | Полы в складских и подсобных помещениях кофейни содержатся в хорошем техническом состоянии | 2 | N | |
| 12,15 | | Панели стен в складских и подсобных помещениях кофейни содержатся в хорошем техническом состоянии | 2 | N | |
| 12,16 | | Потолок в складских и подсобных помещениях кофейни содержится в хорошем техническом состоянии | 2 | N | |
| 12,17 | | Ледогенератор исправен и содержится в хорошем техническом состоянии | 2 | N | |
| 12,18 | | Холодильники исправны и содержатся в хорошем техническом состоянии | 2 | N | |
| 12,19 | | Сливные шланги от оборудования не помещены непосредственно в канализационные сливы | 5 | N | |
| 12,20 | | Сантехническое оборудование и системы трубопроводов содержатся в хорошем техническом состоянии | 2 | N | |
| 12,21 | | Канализационные сливы исправны | 5 | N | |
|  | | Число баллов (48 - максимум) |  | | |
|  | | Оценка технического состояния: Число баллов/48 x 100 |  | % | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Общая оценка:**  **(оценка за пищевую безопасность+оценка за чистоту и санитарное состояние) / 199 х 100** | % |
|
|

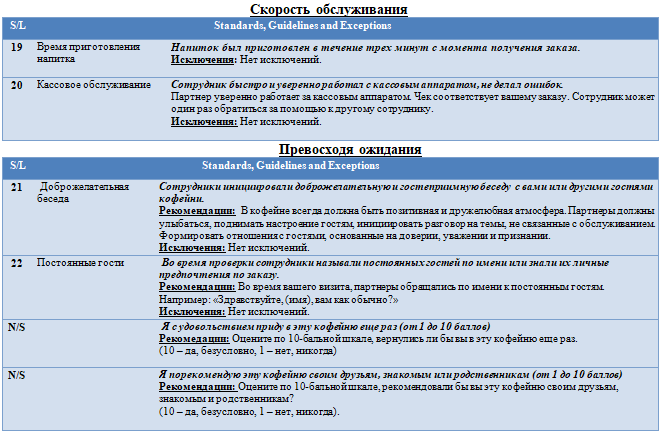
# ПРИЛОЖЕНИЕ В

**Чек-лист тайного гостя**









# ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Информационная модель бизнес-процесса контроля качества РМК

