

# ГОРИЗОНТЫ КАЧЕСТВА.

## Взгляд из детского лагеря



**Марчел Паскаль,**  
*руководитель лаборатории информационных технологий Республиканского музея педагогики Молдовы*

**Они сидели день и ночь, и ещё день, и ещё ночь, и все думали, как бы сделать их убыточное предприятие прибыльным, ничего в оном не меняя.**

М.Е. Салтыков-Щедрин

**В**се последние дискуссии по поводу «качества оздоровительного лагеря» заходят в тупик. Более того, некоторые авторитетные руководители считают и саму дискуссию бесполезной. Такое положение имеет объективные причины. Во-первых, в данном случае мы не можем точно определить сущность услуги, поскольку существует разнообразие форм как собственности, так и деятельности, а также разнообразие способов предоставления услуги: от палаток до отапливаемых помещений. Социальная часть программы вообще измеряется в других единицах. При таком разнообразии унифицировать все показатели достаточно сложно. С этим сталкиваются все, кто пытается объективно подвести итоги лета по разным лагерям. Во-вторых, социальная услуга (поддержка малоимущих, воспитание, дополнительное образование) ещё не осознана как вид ни обществом, ни сотрудниками лагерей. В-третьих, само понятие «качество оздоровительного лагеря» воспринимается либо как стандартизация (что по вышеуказанным причинам сложно), либо как сертификация,

которую на этом этапе можно провести лишь по материальным показателям.

### Что такое «качество»

С точки зрения менеджмента: «качество — совокупность свойств и признаков продукции или услуги, которые влияют на их способность удовлетворять установленные или предполагаемые потребности». *ГОСТ Р 50779.11-2000. Статистические методы. Статистическое управление качеством. Термины и определения.* Здесь хочу обратить внимание на присутствие в определении слова «предполагаемые». Это слово ориентирует изготовителя продукции на то, чтобы он «предвосхищал» потребности потребителя: предлагали продукцию не только с известными (определёнными, установленными и записанными, например, в технических условиях) свойствами, но и с такими свойствами, какие потребитель хочет получить, но ещё не сформулировал своё желание, или даже с такими свойствами, которые понравятся потребителю, но каких он и представить себе пока не может.

В определении «качества» отсутствует носитель качества; качество и потребности

в этом определении связаны непосредственно; тем самым подчёркивается тот известный из практики факт, что потребителю, в общем случае, безразлично, кто удовлетворит его потребность, важна степень удовлетворения.

Потребители в нашем случае делятся по крайней мере на три категории: родители, дети, общество. Это чрезвычайно важно, и ставит перед лагерем сложные задачи, без решения которых он не может рассчитывать на долговременный успех.

Современная тенденция — введение систем качества в новые области, например в образование. Применяются такие системы и в сфере туристических услуг. Для оздоровительного лагеря существуют лишь отдельные приёмы в сфере качества: либо как ограничения, либо как стандарты (некоторые американские стандарты оздоровительного лагеря описывают все: от площади на ребёнка и квалификации персонала, до стандарта общения).

### Что может быть качеством в лагере?

Для того чтобы определить, что такое качество в оздоровительном лагере, попытаемся ответить на вопросы: зачем? Для кого? Что конкретно измеряется? Кто этим занимается? Как это делается?

Ответ на первый вопрос достаточно не прост. Сегодня в неконкурентоспособной среде оздоровительного лагеря введение систем качества — достаточно дорогостоящая процедура, прежде всего, с точки зрения временных затрат, обучения, анализа, формирования новых отношений и, главное, формирования у потребителей представления о высоком качестве. Например, цена путёвки в «Артек» может в пять, а то и в десять раз превышать стоимость путёвки в другие лагеря. Никакими процедурами нельзя измерить и показать эту десятикратную разницу в количестве и качестве: она существует в представлении потребителя. Каждый потребитель выбирает тот лагерь, который для него представляет наибольшую ценность, исходя из своего представления о качестве услуг, цене и возможных дополнительных затратах, а также получаемой пользе.

Ответ на вопрос «зачем?» может иметь несколько ответов.

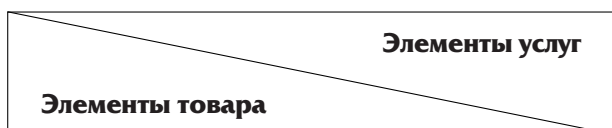
**Первое:** это создание конкурентного преимущества в широком смысле: любые системы, выполняющие сходные функции, конкурентны. Можно конкурировать и на рынке социальных услуг, дополнительного образования, досуговых учреждений; и, конечно, всё больше и больше лагерей будут становиться бизнес-структурами. Высокое качество услуг становится основой для представления о качестве у потребителя, и лишь такое сформированное представление становится конкурентным преимуществом.

**Второе:** повышение качества — это хороший акмеологический (акме — пик, расцвет, совершенство) вектор для развития лагеря. Желание вершинных достижений — достаточно сильный мотив для коллектива, оно позволяет выработать понятную и логическую систему развития.

**Третье:** создание понятных и измеримых качественных и количественных характеристик деятельности лагеря позволяет предметно общаться с внешней средой и потребителями. Качество — это своеобразный язык описания товара и услуги, наиболее интересный для потребителя. За качество нужно платить и потому нужно уметь измерять это качество хотя бы в первом приближении. Для кого? Существуют, по крайней мере, пять категорий или групп, которые заинтересованы в качестве, — родители, дети, владельцы, общество, персонал. Совершенно ясно, что их требования могут достаточно сильно различаться. Для родителей важнее качество проживания как комфорт и бытовые условия. Для детей — качество проживания как событийность и раскрываемые возможности. Для общества это могут быть выраженные в цифрах показатели социальной заботы — калории и «привесы». Кажется очевидным, что одновременно выстраивать

систему качества достаточно проблематично, поэтому вектор выбора — для кого? — может дать и направления развития качества.

Что конкретно измерять — наиболее сложный вопрос. Существует система количественных показателей: стоимость «койко-дня», взвешивание до и после смены (наиболее странный показатель, идущий от голодных времён), количество персонала на одного ребёнка, количество кружков на ребёнка. Количественные характеристики могут применяться, когда мы представляем некий товар, однако львиная доля деятельности лагеря представляет собой услугу.



Соответственно традиционные измерения качества захватывают малую долю деятельности лагеря, что и вызывает справедливые нарекания со стороны их работников. В предоставлении услуг есть своя специфика. Для формирования стратегических конкурентных преимуществ необходимо предоставлять услуги более высокого качества по сравнению с конкурирующими аналогами. Ключевым здесь становится предоставление таких услуг, которые удовлетворяли бы и даже превосходили ожидания потребителей. Эти ожидания формируются на основе уже имеющегося у потребителей опыта, а также информации, получаемой по прямым (личным) или по массовым (неличным) каналам маркетинговых коммуникаций. Исходя из этого, потребители выбирают производителя услуг и после их предоставления сравнивают своё представление о полученной услуге со своими ожиданиями. Если представление о предоставленной услуге не соответствует ожиданиям, клиенты теряют к фирме всякий интерес; если соответствует или превосходит их ожидания, они могут вновь обратиться к такому производителю услуг. Покупатель всегда стремится к определённому им соответствию цены услуги и её качества.

И всё-таки вопрос, что измерять в качестве услуги, для оздоровительного лагеря — ключевой. Именно ответ на этот вопрос и становится основой для рефлексии о своей деятельности. Соответствие деятельности видению, ценностям, корпоративной культуре должно стать основой анализа. Но это вопрос самый дискуссионный: очевидно, что разные лагеря или смены, имеющие разные ключевые цели и ценностные основания, будут иметь различные представления о качестве и создавать соответствующие системы измерения.

Ещё один дискуссионный вопрос: кто должен заниматься системой оценки качества. Сейчас государственные органы, профсоюзы, Общество по защите потребителей обладают функциями контроля за стандартами, принятыми законодательством; вводить ещё один контрольный общественный или государственный орган контроля или сертификации кажется излишним. Возможен контроль со стороны профессионального сообщества. Известны примеры Ассоциаций психологов, адвокатов, которые задают уровень деятельности для своих участников. Однако существующие профессиональные сообщества пока не обладают должным авторитетом и квалификацией для выполнения контрольных функций.

Есть ещё один путь: во всём мире существуют внутренние системы контроля за качеством как условие конкурентного выживания. Оздоровительный лагерь сам выстраивает свои стандарты качества, создаёт системы контроля и отчитывается перед потребителями по результатам. На данном этапе этот путь представляется наиболее приемлемым.

### Как построить систему качества оздоровительного лагеря

Вопрос КАК — самое слабое место. Для каждого конкретного лагеря существуют свои технологии: это связано

со спецификой, задачами, ресурсами, особенностями работающих в нём людей.

Построение системы качества лагеря может выстраиваться по различным основаниям. Лагерь может быть представлен:

- как система дополнительного образования;
- как система социальной поддержки;
- как система социальной коррекции;
- как система оздоровления;
- как бизнес-система.

Проектирование системы качества находится в логике общих принципов и технологий проектирования. Эти принципы и технологии достаточно хорошо описаны, и многие коллеги их используют. Например, возможен такой путь.

1. Определение виденья, базовых принципов, ценностных установок.
2. Анализ рефлексии существующего и желаемого состояния. Выявление проблем (как разницы между существующим и желаемым состоянием). В таком анализе рассматриваются как надсистемные характеристики и внешняя среда, так и подсистемные характеристики.
3. Построение иерархии целей (базовые, ключевые, операциональные цели). Правильно сформулированные цели должны обладать определёнными характеристиками: конкретностью (сроки, параметры, условия), измеримостью (иметь возможность быть выраженными в определённых единицах), выполнимостью.
4. Анализ ресурсов (материальных, временных, энергетических (мотивационных), пространственных, организационных).
5. Проектирование и отбор технологий работы.
6. Построение плана работы и механизмов контроля за его выполнением.
7. Анализ и коррекция целей и планов.

Наиболее дискуссионное место — критерии качества. Здесь приходится ступать на зыбкий путь аналогий. Возможны такие подходы. Если взять как аналогию систему качества в образовании, можно построить следующую схему качества образования оздоровительного лагеря.

Качество оздоровления и воспитания понимается в общем случае как соответствие стандарту, норме; обладание характеристиками полного соответствия стандарту, т.е. степени достижения желаемых результатов.

Для дальнейшего анализа возникает проблема критериев. Тут необходимо использовать результаты тестирования, самооценки и оценки.

Качество достижений конечного результата (специалистов и детей): физическое, психическое и нравственное здоровье; воспитанность; реализация интересов; самореализация, результаты медико-валеологического обследования; психологического тестирования, интересы, мотивация, ценностные ориентации; результаты самооценки специалистов и детей; анкетирования специалистов; конкурсов и выступлений; результаты итогового контроля — по виду деятельности, по комплексу видов деятельности, по направлению.

Следующим этапом может стать разработка стандартов взаимодействия с потребителями. Такой стандарт в менеджменте возможен по каждому виду потребителей или общий на всех. Описывая такой стандарт, говорят о двух его ключевых составляющих: идеологии работы с потребителями; технологии.

В свою очередь, технология взаимодействия выстраивается из определённого набора составляющих:

- описания действий в типовых ситуациях для сотрудников, взаимодействующих с потребителями (ответы на телефонные звонки, общение с родителями, детьми, поведение в конфликте);
- описания знаний, умений и навыков, необходимых для каждой из групп, взаимодействующих с потребителями;
- описания стандартов внешнего вида и рабочего места сотрудников;
- описания механизмов: обучения, контроля за соблюдением стандартов, оценки персонала (в привязке к стандартам), внесения изменений и т.д.

Следующий этап — введение элементов системы качества и, на основе полученных результатов, выстраивание дальнейшей деятельности. **НО**