

# ГЛАВА 1

## Модель превосходного сервиса для оздоровительных курортов и медицинских организаций. Структура и критерии

Поскольку в основе нашего подхода лежит понятие «сервис», давайте уточним, что оно в данном случае обозначает.

Мы часто слышим: «Там такой хороший сервис!» — когда речь идет об улыбках персонала, вежливости, знании продукта. Но сервис ли это?

И да и нет. Это обслуживание. А обслуживание — всего лишь часть сервиса. Важная, показательная, во многих ситуациях решающая. Но это далеко не весь сервис.

Возможно, эта распространенная ошибка объясняется латинским корнем *servio* — «обслуживать». В маркетинге же понятие сервиса намного шире. Это совокупность всех шагов, действий, решений, которые позволяют компании оказывать услуги наилучшим для клиента способом.

И в данном случае хорошее обслуживание — следствие хорошо выстроенного сервиса. Чувствуете?

Работая над повышением качества сервиса, важно влиять не на следствие, а на причину.

**Контролировать и совершенствовать сервис необходимо с помощью системы комплексного управления качеством сервиса (СКУКС).**

СКУКС — это управленческая система, основанная на структурированном наборе элементов, которые отражают все действия организации по достижению необходимого качества услуг.

Эта система — часть общей системы управления организацией.

Она функционирует на основе стандартов качества (международных, серии ИСО, а также внутриорганизационных нормативных документов) и не только обеспечивает стабильное качество всех услуг, но и выводит организацию на принципиально новый уровень функционирования.

Нами разработана уникальная авторская система комплексного управления качеством сервиса в медицинских и санаторно-курортных организациях на основе **четырёх-уровневой «Модели превосходного сервиса для оздоровительных курортов и медицинских организаций» (Модель)**.<sup>1</sup> Уже несколько лет мы эффективно внедряем ее в крупнейших клиниках и санаторно-курортных организациях страны, которые по результатам отмечают кратный рост прибыли и лояльности клиентов.

Наш подход — это не просто набор рекомендаций. Это продуманный и оцифрованный комплекс системных мероприятий, направленных на последовательное улучшение сервиса за счет повышения качества всех бизнес-процессов.

Это готовый инструмент, который существенно упрощает и ускоряет процесс улучшения качества сервиса, способствует росту прибыли за счет внедрения стандартов, высокой возвращаемости клиентов и расширению сегмента постоянных и лояльных клиентов. Кроме того, наша методология развивает лидерские навыки топ-менеджмента и каждого

---

<sup>1</sup> **Модель превосходного сервиса для оздоровительных курортов и медицинских организаций — это интеллектуальная собственность, которая защищена авторским правом и товарным знаком РФ.**

члена команды, способствует повышению удовлетворенности сотрудников своей работой, помогает сформировать сплоченный замотивированный коллектив, объединенный общими целями и ценностями.

Особенно важно то, что все преобразования носят фундаментальный характер. Выход на новый уровень Модели (с первого на второй, со второго на третий, с третьего на четвертый) невозможен без прочной интеграции в бизнес-процессы критериев предыдущего уровня, без изменения образа мышления каждого сотрудника. Такой подход не позволяет организации откатиться назад. При всей своей основательности система с удовольствием принимается и воспринимается командой, потому что логична, упакована в живые и понятные кейсы из теории и практики. Она легко интегрируется с инфраструктурой и задачами любой организации и имеет вполне определенные критерии оценки и контроля.

Итак, основные составляющие разработанной нами системы **СКУКС** — это **эталонная сервисная модель превосходного качества сервиса и алгоритм ее поэтапного внедрения и управления. Модель была создана на основе тщательного изучения и сравнительного анализа эффективности лучших мировых практик в области качества сервиса и клиентского опыта и стала важным недостающим звеном в системе управления качеством сервиса в медицинских и санаторно-курортных организациях, которая до сих пор не имела четкой опоры на образец, его критерии и показатели.**

**Для чего необходимо было разработать многоуровневую Модель?** Для того чтобы любая организация могла для себя сделать выбор, к какому уровню качества сервиса стремиться и на каком уровне качества сервиса (при необходимости) остановиться. Важно понимать, что Модель предоставляет организации возможность выбора.

**Главное преимущество Модели** — четкое описание **четырех уровней развития качества сервиса**, каждому из которых присущи вполне конкретные критерии. Это позволяет организации не примерно, а абсолютно точно в соответствии с Моделью определить свои стартовые позиции, увидеть дефициты и разработать последовательный план улучшений.

### **1.1. Структура и критерии «Модели превосходного сервиса для оздоровительных курортов и медицинских организаций»**

Модель разработана на основе **международных стандартов и критериев**:

- **ISO/TS 23686-2022 «Модель превосходного сервиса — измерение эффективности качества сервиса»;**
- **ISO 23592-2021 «Модель превосходного качества обслуживания в организациях»;**
- **ISO 22956-2021 «Управление организацией здравоохранения — требования к персоналу, ориентированному на пациента»;**
- **ISO 21426-2018 «Требования к услугам оздоровительных курортов»;**
- **СХРА — «Критерии международной ассоциации клиентского опыта».**

Эталонная Модель состоит из четырех уровней качества сервиса, каждый из которых раскрыт через набор вполне конкретных критериев. Наличие и степень внедрения этих критериев оценивается с помощью измеряемых сервисных показателей (например, уровень лояльности или удовлетворенности клиентов).



**Базовый уровень.** Характеризуется наличием стандартов обслуживания и предполагает соответствие 18 обязательным критериям. На этом уровне показатели измеряются хаотично или не измеряются вовсе. Триггером для измерения показателей может служить жалоба или какой-либо инцидент, повлекший за собой ощутимые для бизнеса последствия.

**Управляемый уровень.** К стандартам первого уровня добавляется работа с инструментами обратной связи от клиентов, гостей или пациентов. **Включает 46 критериев.** На этом уровне показатели снимаются более системно, но поводом все еще остается поиск виновных в случае неудовлетворительной ситуации либо желание измерить свою «температуру» в сравнении с конкурентами.

**Проактивный.** На этом уровне сервис становится клиентоцентричным, ориентированным не только на стандартные требования, но и на индивидуальные предпочтения и ожидания клиента, гостя или пациента. Внедряется

полномасштабная программа управления голосом клиента (VoC). **Данному уровню соответствуют 115 критериев**, здесь внедряется система регулярного сбора и анализа показателей. Цель на этом уровне — улучшить показатели, влияющие на клиентский опыт.

**Превосходный человекоцентричный сервис.** Именно на этом уровне возникают полное доверие и долгосрочная лояльность, а клиент, гость или пациент превращается в партнера. **Уровень включает 129 критериев, при этом оценка качества сервиса клиентами, гостями или пациентами выходит на первый план.** Измерение качества сервиса проводится с целью привести его показатели в соответствие с их ожиданиями, а не только ожиданиями собственника бизнеса.

**Первый и второй уровни Модели** — это своего рода минимально необходимый стандарт обслуживания. Они характеризуют клиентоориентированность организации, то есть простое удовлетворение ожиданий клиентов, гостей или пациентов. Совокупность критериев третьего и четвертого уровней демонстрирует степень клиентоцентричности организации.

Каждый уровень Модели характеризуется набором критериев и инструментов, применение которых помогает переориентировать бизнес-процессы организации под клиента. И если на первых двух уровнях мы учимся своевременно и адекватно реагировать на жалобы, то на третьем и четвертом деятельность и бизнес-процессы организации выстроены таким образом, что устраняется сама возможность возникновения жалобы. Наша задача — сформировать у команды, у каждого сотрудника так называемое сервисное мышление — способность оценивать процессы и действия с позиции клиента, гостя или пациента. Постоянно задавать себе вопросы: оптимальное ли это решение с точки зрения сервиса? Помогли ли мы клиенту наилучшим образом? Один из рабочих инструментов на этом уровне — тренинги и бизнес-игры, разработанные нашими экспертами.

Ознакомиться с материалами подробнее можно на сайте <https://sq-institute.ru/>, а также в нашем Telegram-канале «Здоровый сервис».



Внедрение комплекса критериев и инструментов Модели позволяет организации шаг за шагом двигаться к более высокому уровню качества сервиса: от разработки стандартов сервисного обслуживания до создания комплексной системы управления качеством сервиса, от пациентоориентированности к пациентоцентричности. В основе Модели лежит постоянное удовлетворение потребностей клиентов, гостей или пациентов любой организации в области качества сервиса. Структурно модель — это набор критериев, имеющих внутренние взаимосвязи и объединенных графической схемой.

#### Структура «Модели превосходного сервиса для оздоровительных курортов и медицинских организаций»



Для эффективного внедрения системы комплексного управления качеством сервиса (СКУКС) в практическую деятельность организации рекомендуется все действия разбить **на пять этапов: диагностический, организационный, информационный, методический, обучающе-оценочный.**

Сама по себе Модель с набором критериев каждого уровня является уникальным инструментом диагностики, который позволит самостоятельно или с помощью экспертов провести точный анализ текущей ситуации и последовательно, шаг за шагом подниматься вверх по шкале качества сервиса. Важно понимать: от точности аудита зависят расстановка приоритетов, выбор дальнейших шагов и скорость получения желаемых результатов, так что он требует профессионального подхода. Некоторые организации предпочитают обратиться к независимым аудиторам, в частности к экспертам нашего института, чтобы обеспечить объективность диагностики и получить наилучшие результаты. Но, ознакомившись с Моделью и с каждым из ее критериев, вы сможете использовать ее для оценки организации собственными силами.

## **1.2. Критерии «Модели превосходного сервиса для оздоровительных курортов и медицинских организаций»**

**Каждый из уровней Модели включает в себя четыре группы критериев.**

1. **Первая группа** демонстрирует эффективность стратегии организации в области качества сервиса и лидерство.
2. **Вторая группа** характеризует уровень культуры превосходного сервиса и вовлечение персонала организации.

3. **Третья группа** представляет, из чего состоит обеспечение превосходного сервиса и коммуникации персонала организации с клиентами, гостями или пациентами и какова степень их соответствия требованиям превосходного качества сервиса.
4. **Четвертая группа** демонстрирует, как измерять качество сервиса, показатели эффективности и результативности управления качеством сервиса в организации.

**Из чего состоит работа над качеством сервиса по «Модели превосходного сервиса для оздоровительных курортов и медицинских организаций»**



**Первая группа критериев Модели** определяет видение, миссию, а самое главное — стратегию совершенствования сервисного обслуживания. Именно стратегия определяет цели, задачи, программы и другие инструменты в области качества сервиса. Стратегия должна быть развернута на все уровни управления. Абсолютно необходимое условие ее реализации — вовлечение в сервисные преобразования руководителей организации, включая первых лиц, уполномоченных ответственных сотрудников по сервису в подразделениях организации, которые ставят соответствующие цели, а также на собственных примерах создают культуру качества сервиса. Они лично инициируют

проекты в области качества сервиса, проводят обучение, внедряют лучшие практики, создают творческую среду в организации.

**Вторая группа критериев Модели** определяет элементы культуры превосходного сервиса, методы ее распространения и поддержания среди персонала организации. Эти методы включают адаптацию новых сотрудников, наставничество, обучение, обратную связь с персоналом по вопросам качества сервиса.

**Третья группа критериев Модели** определяет, насколько глубоко организация понимает нужды своей аудитории, какие она применяет методы, чтобы узнавать и формировать ее портреты. Эти критерии позволяют оценить, насколько гибки и управляемы клиентоориентированные процессы, как легко они могут подстраиваться под каждого клиента, гостя или пациента. Аспект чрезвычайно важный, так как персонализация сервиса и учет личных предпочтений играют все бóльшую роль при выборе организации. Разбирая критерии этой группы в соответствующей главе, мы расскажем о понятии сервисной концепции и методологии обратной связи.

**Четвертая группа критериев Модели** определяет, насколько эффективна и результативна система управления качеством сервиса в организации.

Важно понимать, что все эти критерии в той или иной степени присущи каждому уровню качества сервиса. Модель предоставляет организации возможность выбрать, к какому уровню она будет стремиться и где остановится, если сочтет необходимым.

Далее приведены критерии Модели в виде чек-листа, который позволит вам уже сейчас провести самодиагностику и начать движение по четырем группам критериев вверх, к вершине превосходного качества сервиса.