ИССЛЕДОВАНИЕ

Семакина Г.А.[1]

[1] *Новосибирский государственный технический университет*

Управление качеством услуг: проблемы и практика решения методами менеджмента качества

АННОТАЦИЯ:
В статье представлены результаты разработки системы мероприятий для малого предприятия сферы услуг с использованием инструментов и методов менеджмента качества, позволяющих разрешить проблемы в области управления качеством. Результаты проведенной работы могут заинтересовать исследователей в области менеджмента качества и с практической точки зрения могут быть полезны менеджерам и руководителям малых предприятий сферы сервиса.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: *качество услуг, менеджмент качества, технический регламент*

JEL: *L15, L51, L80*

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:
Семакина Г.А. Управление качеством услуг: проблемы и практика решения методами менеджмента качества // Российское предпринимательство. — 2016. — Т. 17. — № 3. — С. 413–422. — doi: 10.18334/rp.17.3.34923

Семакина Галина Анатольевна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры производственного менеджмента и экономики энергетики, Новосибирский государственный технический университет (galsem@ngs.ru)

ПОСТУПИЛО В РЕДАКЦИЮ: 04.02.2016 / ОПУБЛИКОВАНО: 19.02.2016

ОТКРЫТЫЙ ДОСТУП: http://dx.doi.org/10.18334/rp.17.3.34923

(c) Семакина Г.А. / Публикация: ООО Издательство "Креативная экономика"

Статья распространяется по лицензии Creative Commons CC BY-NC-ND (http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/)

ЯЗЫК ПУБЛИКАЦИИ: русский

Семакина Г.А. Управление качеством услуг: проблемы и практика решения методами менеджмента качества // Российское предпринимательство. — 2016. — Т. 17. — № 3. — С. 413–422. — doi: 10.18334/rp.17.3.34923

Введение

Малые предприятия в сфере технического сервиса имеют особую отраслевую специфику организации своей деятельности, работы с потребителями и оценки и обеспечения качества конечного продукта [6].

Специфика эта выражается в том, что, с одной стороны, вовлеченность потребителя в процесс оказания услуги затрудняет процесс управления качеством услуги. С другой стороны, руководители и менеджеры малых предприятий сферы сервиса не систематизируют этот процесс, возлагая ответственность за качество результата работ на непосредственных исполнителей [9]. Корректирующие воздействия производятся при непосредственном возникновении дефектов, являясь результатом реакции на рекламации потребителей.

Таким образом, проблемой малых предприятий в области качества представляется отсутствие ресурсов и подготовленности менеджеров таких предприятий для внедрения на практике системы менеджмента качества (СМК). Однако стоит отметить, что для субъектов малого предпринимательства, тем не менее, возможно применение отдельных принципов СМК для решения конкретных проблем в области качества оказания услуг [3].

Актуальность данного исследования обусловлена тем, что показывает практическую возможность и значимость применения принципов менеджмента качества, а также инструментов качества для решения конкретных проблем малых предприятий.

Главной целью проведенной работы стало решение проблем в области управления качеством на малом предприятии методами менеджмента качества, для этого необходимо было разработать систему мероприятий с использованием инструментов и методов системы менеджмента качества (СМК), позволяющих наиболее эффективно разрешить текущие проблемы предприятия в области качества и тем самым повысить его конкурентоспособность [1].

Для достижения поставленной цели были поставлены и решены следующие задачи:

1. Проанализированы текущие проблемы в области качества, выявлены корневые проблемы для расстановки приоритетов в их решении.

2. Разработаны мероприятия по повышению качества и/или предотвращению дефектов.

3. Даны рекомендации руководству по возможным направлениям внедрения СМК на предприятии.

Анализ причин проблем обеспечения качества оказания услуги

В качестве инструмента для проведения анализа причин была применена диаграмма Исикавы (*рис.*). Диаграмма Исикавы дает возможность выявить ключевые параметры процессов, установить причины проблем процесса или факторы, влияющие на возникновение дефекта в процессе оказания услуги [4].



Рисунок. Диаграмма Исикавы
Источник: составлено автором

Все причины, связанные с исследуемой проблемой, детализируются в рамках следующих категорий:

– *причины, связанные с человеком,* включают в себя факторы, обусловленные состоянием и возможностями человека. Например, это квалификация человека, его физическое состояние, опыт и пр.;

– *причины, связанные с методом работы,* заключают в себе то, каким образом выполняется работа, а также все, что связано с производительностью и точностью выполняемых операций процесса или действий;

– *причины, связанные с механизмами,* – это все факторы, которые обусловлены оборудованием, машинами, приспособлениями,

используемыми при выполнении действий. Например, состояние инструмента, состояние приспособлений и т.п.;

– *причины, связанные с материалом,* – это все факторы, которые определяют свойства материала в процессе выполнения работы. Например, теплопроводность материала, вязкость или твердость материала;

– *причины, связанные с контролем,* – это все факторы, влияющие на достоверное распознавание ошибки выполнения действий;

– *причины, связанные с внешней средой,* – это все факторы, определяющие воздействие внешней среды на выполнение действий.

По результатам анализа диаграммы Исикавы в качестве корневой проблемы можно назвать проблему менеджмента. Главным образом, причины возникновения дефектов лежат в области отсутствия нормативно-правовой базы обеспечения качества, а именно отсутствия технического регламента (макроуровень) и внутренних нормативных документов на малых предприятиях (микроуровень). Остальные факторы, в том числе отсутствие в организационной структуре малых предприятий специалистов в области качества, носят производный характер от корневой проблемы [5, 8].

В ходе проведения данного этапа работ проанализированы недостатки в области обеспечения и контроля качества обслуживания, ориентируясь на основные принципы системы менеджмента качества, что позволило не только выявить основные проблемы в организации деятельности, но и помогло наметить пути их потенциального решения. Результаты анализа сведены в *таблицу 1*.

На следующем этапе исследования была выявлена необходимость задания внутреннего регламента на указанную услугу. В связи с тем, что в результате анализа было выявлено отсутствие какой-либо нормативной базы для контроля качества, был разработан один из документов в области качества. На рабочем посту по оказанию типовой услуги – замене масла – разработан и размещен регламент последовательности осуществления услуги.

В результате проведения данного этапа работ достигнут следующий эффект:

1. Задан регламент проведения работ, исключающий нарушение технологического процесса.

2. Заданы нормативные показатели качества проведенных работ (показатели для мониторинга).

Таблица 1

Анализ проблем в области качества с помощью принципов СМК

Принцип СМК	*Проблемы, выявленные в результате анализа*	*Рекомендации по устранению недостатков*
Лидерство руководителя	В отсутствии внешнего технического регламента функции стандартизации процесса должно взять на себя руководство. Однако, как правило, в малом предпринимательстве руководство возлагает ответственность за результат проведения работ на исполнителя, при этом не разработав должных инструкций по выполнению работ, таким образом, наблюдается отсутствие данного принципа СМК.	Руководству рекомендовано разработать внутренний регламент на проведение данного вида работ
Вовлечение работников	Отсутствие мониторинга за результатом выполнения работ не дает представления у исполнителей, что им делегированы полномочия контроля качества и ответственности за выполнение этой функции.	Официально закрепить ответственность за выходной контроль за исполнителем, включить положение о поощрении за отсутствие дефектов в работе (внедрить систему «ноль дефектов»)
Процессный подход	Документально не прописаны все бизнес-процессы, протекающие на предприятии	Осуществить детальную разработку всех процессов, разработать процедуры, корректирующие или предотвращающие возникновение дефектов в ходе и/или результате выполнения работ
Ориентация на потребителя	Рекламации со стороны потребителей могут привести к потере постоянных клиентов и нанести ущерб репутации предприятия	Помимо комплексной работы по внедрению принципов СМК, рекомендовано разработать программу лояльности, направленную на развитие концепции «пожизненного клиента»

Источник: составлено автором

Анализируемая услуга, выбранная в качестве примера штатного бизнес-процесса на предприятии сферы технического сервиса, представляет собой стандартную процедуру, т.е. неизменный технологический процесс. Таким образом, добиться устойчивого качественного результата возможно постоянным выполнением одной и той же производственной функции в соответствии с определенным предписанием. Если получаются результаты, выходящие за пределы стандарта, то необходимо предпринять корректирующие действия. Все вышеизложенное показывает необходимость внедрения цикла

Деминга [4], который для данного бизнес-процесса в общем виде может быть представлен следующим образом:

1. Исполнение регламента (сектор D – Do стандартного цикла Деминга) – работай в соответствии с инструкцией – возлагается на исполнителя работ.

2. Контроль за исполнением (сектор C – Check) заданного регламента может быть осуществлен следующими вариантами:

– непосредственно руководителем предприятия;

– непосредственным исполнителем работ;

– введением в штат мастера-приемщика с закреплением за ним функций контроля и управления качеством работ.

3. Корректирующие действия (сектор A – Act) разрабатываются и применяются совместно руководством предприятия и лицом, ответственным за управление качеством на предприятии.

В результате данного этапа проекта определены центры ответственности за результат каждого из этапов организации работ [11].

Поскольку удовлетворенность потребителя оказанной услугой является для предприятия главным критерием оценки качества выполнения работ, то для предотвращения рекламаций на предприятии необходимо разработать соответствующие процедуры предотвращения дефектов и корректирующих мероприятий. Один из вариантов разработки – внедрение одной из обязательных процедур системы качества – процедуры управления несоответствующей продукцией (услугой). Целью управления несоответствиями является не допустить предоставление потребителям услуг, не соответствующих выдвигаемым требованиям. В ходе анализа рекламаций и технологии оказания услуги были выявлены следующие возможные виды несоответствий в ходе проведения работ, ниже представлен фрагмент выполненных работ (*табл. 2*).

По результатам выявления возможных несоответствий необходимо разработать систему корректирующих мероприятий. На этом этапе были разработаны некоторые мероприятия по устранению выявленных возможных несоответствий в ходе оказания рассматриваемой услуги (*табл. 3*).

Таблица 2

Виды несоответствий

Виды технологических операций	*Виды несоответствий*
Замена фильтров	Отсутствие замены; Несоответствие установленных фильтров требуемым
Замена масла	Масло не соответствует сезону; Масло не соответствует требуемой марке; Несоответствие уровня залитого масла требуемому уровню
Фиксация элементов	Сливная пробка закручена недостаточно

Источник: составлено автором

Таблица 3

Действия по устранению несоответствий

Вид проводимых работ	*Возможные несоответствия*	*Действия по устранению несоответствия*	*Ответственный*
Замена масла	Масло не соответствует сезону	Проверить масло на соответствие сезону (синтетика, полусинтетика)	Исполнитель работ, мастер-приемщик
	Масло не соответствует требуемой марке	Обеспечить строгое соответствие марки используемого масла рекомендациям производителя автомобиля	Исполнитель работ, мастер-приемщик
	Несоответствие уровня залитого масла требуемому уровню	Осуществить строгий контроль уровня масла с использованием измерительных приспособлений на соответствие требованиям заданного регламента	Исполнитель работ, мастер-приемщик

Источник: составлено автором

Результатом данного этапа работ можно назвать следующий эффект – разработана документация, позволяющая осуществлять эффективную корректировку потерь при возникновении дефектов, а также предотвращать дефекты.

Отраслевая специфика сферы сервиса в целом и малых предприятий сферы технических услуг в частности делает принцип ориентации на потребителя ключевым в области управления качеством [7]. Сервис и обслуживание автомобиля предполагает не разовое обращение клиента за услугой, а необходимость многократных обращений. Повторное обращение клиента возможно только в случае удовлетворенности потребителя в ходе предыдущих обращений. Можно сказать, что главная цель руководства такого предприятия не

Семакина Г.А. Управление качеством услуг: проблемы и практика решения методами менеджмента качества // Российское предпринимательство. — 2016. — Т. 17. — № 3. — С. 413–422. — doi: 10.18334/rp.17.3.34923

«постоянное наличие потребителей», а «наличие постоянных потребителей».

Таким образом, клиентоориентриованный подход [2], направленный на удержание потребителя, возможно осуществить на практике следующими путями:

– гарантированным обеспечением качества выполняемых работ (достижение возможно применением рекомендуемых выше мероприятий);
– учитывая эффект «ожидаемого качества», удовлетворение потребителей достигается предложением дополнительных опций, например гарантией на проводимые работы;
– разработкой программы лояльности для постоянных клиентов – предоставлением скидок на выполняемые работы, предоставлением бесплатных расходных материалов и т.п.;
– проведением опросов потребителей.

Все приведенные выше рекомендованные мероприятия практически не требуют дополнительных финансовых затрат [10], но способствуют систематизации работ в области качества, создают базу для дальнейшего внедрения системы менеджмента качества на предприятии, формируют корпоративную среду интереса и профессионального подхода к решению проблем в области качества.

Заключение

1. Анализ проблем в области качества предприятия сферы технического сервиса позволил выявить отраслевые особенности данной сферы деятельности, заключающиеся в целевой ориентации на запросы потребителей и проблемы контроля качества в ходе проведения работ. В качестве глобальной причины наличия проблем в области качества можно назвать отсутствие технического регламента на данные услуги. Также были выявлены проблемы локального характера, присущие данным предприятиям.

2. В ходе проведенной работы были осуществлены теоретические исследования, проведен анализ проблем в области качества и выявлены их причины, разработаны практические рекомендации по устранению проблем. На практике разработан алгоритм внедрения принципов системы менеджмента качества на малом предприятии: проведен анализ проблем в области качества с помощью принципов СМК, задан внутренний регламент работ, разработан порядок внедрения системы

мониторинга, разработана и внедрена документации системы качества, разработаны основные действия по устранению несоответствий, приведены рекомендации по внедрению принципа «ориентация на потребителя» на малом предприятии.

3. Проведенный анализ позволил предложить основные направления изменений в области менеджмента и организации производственного процесса, позволяющие изменить текущую ситуацию и достичь желаемого эффекта. Практическая значимость данной работы заключается в том, что показывает реальную возможность применения малыми предприятиями принципов менеджмента качества и их эффективность в решении конкретных задач.

ИСТОЧНИКИ:

1. *Аббасова Е.А.* Методический подход к повышению конкурентоспособности в развитии мелкого предпринимательства // Российское предпринимательство. – 2015. – Т. 16. – № 20. – С. 3481-3490. – doi: 10.18334/rp.16.20.1996

2. *Васильева М.В.* Клиентоориентированный подход к обеспечению надежности электроснабжения: эффекты для конечного потребителя // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2015. – № 2. – С. 186-189.

3. *Денисенко А.Ю.* Особенности формирования кластера сферы услуг // Российское предпринимательство. – 2015. – Т. 16. – № 4. – С. 585-592.

4. *Имаи М.* Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества. – 8-е изд., испр. и доп. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 416 с.

5. *Путилова Н.Н.* Оценка влияния организационной культуры на эффективность деятельности предприятия // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2015. – № 2. – С. 102-106.

6. *Семакина Г.А.* Взаимоотношения с потребителями – основа конкурентоспособности предприятий сферы сервиса // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2015. – № 2. – С. 115-119.

7. *Семакина Г.А.* Формирование конкурентных преимуществ предприятий автотранспортного сервиса на основе выявления ключевых факторов успеха // Российское предпринимательство. – 2014. – № 14. – С. 147-154.

8. *Сидоровнина И.А.* Оптимизация структур управления на предприятиях для построения системы бюджетирования // Проблемы современной экономики. – 2014. – № 4. – С. 133-136.

9. *Стародубцева О.А.* Проблемы сопротивления персонала организационному развитию предприятия и пути их преодоления // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2015. – № 2. – С. 124-129.

10. *Троянова Е.Н.* Методика оценки эффективности деятельности предприятия с учетом рыночной ситуации // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2015. – № 2. – С. 148-153.

11. *Starodubzeva O.A.* The complexity of formation of project teams for the implementation of the innovative project // In the World of Scientific Discoveries, Series A. – 2014. – Vol. 2. – № 2. – P. 103-109.

Galina A. Semakina, Candidate of Science, Economics, Associate Professor of the Chair of the Production Management and Energy Economy, Novosibirsk State Technical University, Novosibirsk

Service quality management: the problems and practice of the solution through quality management methods

ABSTRACT:
The article presents the results of development of a set of measures for small service enterprises with use of quality management instruments and methods that will enable to solve problems in the sphere of quality management. The results of the performed work may be of interest for researchers working in the field of quality management and, from the perspective of practice, can be useful to managers and top-managers of small service enterprises.
KEYWORDS: service quality, quality management, technical guidelines