

РАЗВИТИЕ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА К ЭФФЕКТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНЫМ КОМПЛЕКСОМ

И.А. Савина

Тамбовский государственный технический университет

Рецензент Б.И. Герасимов

Ключевые слова и фразы: принципы менеджмента качества; самооценка; система управления качеством; сфера услуг.

Аннотация: Рассмотрены элементы стандартов ИСО серии 9000, обеспечивающие эффективность современной системы менеджмента качества ЖКХ. Выявлены принципы менеджмента качества, которые образуют основу системы менеджмента качества. Для внедрения системы менеджмента качества услуг ЖКХ необходимо проведение самооценки состояния функционирования ЖКХ в области качества.

Одним из основных резервов дифференцирования сферы услуг ЖКК является постоянное предложение более качественного, в сравнении с конкурентами, сервиса. Ключ к привлечению целевого сегмента покупателей к потреблению услуг ЖКХ – удовлетворение ожиданий клиентов относительно качества обслуживания. Ожидание потребителей формируются под воздействием их прошлого опыта, слухов и рекламы. Покупатели выбирают поставщика необходимой им услуги ЖКХ и после ее предоставления сравнивают собственные впечатления и ожидания. Если восприятие ценности сервиса не соответствует предварительному представлению, покупатель теряет интерес к продавцу услуги ЖКХ. Если его ожидания удовлетворены на высоком уровне, он склонен вновь обратиться к поставщику качественных услуг ЖКХ. Э. Парасуриман, В. Цайтамл и Л. Берри предложили модель качества услуг ЖКХ и определили основные требования к высококачественному сервису, где выделили ряд противоречий, детерминирующие неудовлетворенность потребителей качеством услуг ЖКХ.

1 Противоречие между ожиданиями потребителей и представлениями менеджмента качества услуг ЖКХ.

2 Противоречие между представлениями менеджмента качества услуг ЖКХ и требованиями к качеству услуг.

Савина И.А. – аспирантка Тамбовского государственного технического университета.

3 Противоречие между требованиями к качеству сервиса и предоставлением услуг ЖКХ.

4 Противоречие между обслуживанием ЖКХ и внешними коммуникациями.

5 Противоречие между восприятием услуг ЖКХ и ожиданиями относительно сервиса.

К признакам высокого качества сервиса относятся (в порядке значимости):

1) надежность (способность выполнять обещанные услуги ЖКХ точно и основательно);

2) отзывчивость (желание помочь потребителю и обеспечить надлежащий сервис);

3) убежденность (компетентность, ответственность, уверенность и вежливость обслуживающего персонала);

4) сочувствие (выражение заботы, индивидуальный подход к потребителю услуг ЖКХ);

5) материальность (возможность увидеть оборудование, приборы, средства контроля и управления, персонал, наличие информационных материалов).

Различные исследования показали, что образцовая компания сферы услуг ЖКХ должна характеризоваться наличием системы стратегического планирования, стремлением руководства к повышению качества сервиса ЖКХ, высокими стандартами обслуживания, системой контроля над предоставлением услуг, системой удовлетворения жалоб потребителей. Особое внимание уделяется в ней персоналу и удовлетворению клиентов.

Руководство компании сферы ЖКХ должно, сохраняя низкий уровень транзакционных издержек, добиваться повышения производительности. Обычно выделяют следующие способы повышения эффективности деятельности сервисных организаций сферы ЖКХ:

– повышение профессионального уровня персонала, усовершенствование системы отбора и обучения сотрудников;

– увеличение набора предлагаемых услуг ЖКХ за счет некоторого снижения качества обслуживания;

– индустриализация сервиса, основанная на улучшении технического оснащения и стандартизации процесса предоставления услуг ЖКХ;

– внедрение инноваций, уменьшающих потребность в обслуживании;

– повышение эффективности обслуживания;

– побуждение потребителей к самообслуживанию;

– использование новых информационных технологий для экономии времени предоставления услуг и снижения транзакционных издержек.

Процесс повышения качества услуг ЖКХ неразрывно связан с безопасностью услуг, который осуществляется в рамках нормативного правового поля.

Развитие систем управления качеством (СУК) в сфере услуг ЖКХ характеризуется существенным запаздыванием от формирования и наполнения соответствующих парадигм качества услуг. До настоящего времени «базовой» системой управления качеством услуг ЖКХ является модель СУК А. Фейгенбаума, в соответствии с которой потребитель услуг ЖКХ

должен получать только «годные» услуги, причем основные усилия ЖКХ должны быть направлены на итоговый контроль качества услуг. Данная СУК услуг ЖКХ, концептуально организованная и наполненная, в СССР в 90-х годах XX века привела к резкому росту транзакционных затрат, поскольку даже незначительное повышение качества услуг ЖКХ всегда сопровождалось ростом затрат на его обеспечение.

В отличие от модели А. Фейгенбаума модель СУК учитывает необходимость управлять функциональным качеством услуг ЖКХ под влиянием спроса на качество соответствующих услуг. Попытки внедрения данной СУК услуг ЖКХ начались в России с организацией компании «Российские коммунальные системы» как одной из разновидностей финансово-промышленной группы (ФПГ).

В планах данной ФПГ – переход на СУК услуг ЖКХ по модели Джурана, ориентированной на принципы всеобщего управления качеством (TQM). Модель ориентируется на маркетинговую концепцию производственно-коммерческой деятельности института ЖКХ. Она предусматривает постоянное изучение спроса на рынке сбыта услуг ЖКХ и эксплуатационных показателей качества услуг, что обуславливает полную ориентацию производителей услуг на требования потребителей и рынок сбыта. При этом цикл управления качеством услуг начинается и заканчивается обследованием рынка.

Для снижения противоречий между повышением качества услуг ЖКХ и ростом эффективности функционирования ЖКХ ФПГ «Российские коммунальные системы» и Госстроем России предложено осуществлять разработку СУК услуг ЖКХ на базе международных стандартов качества серии ИСО 9000 (версия 2000 года).

Под термином «система» следует понимать широкую организационную структуру, которая выполняет не только присущие ее функции, но и включает элементы из других сфер деятельности, влияющих на функционирование этой системы.

Согласно стандарту ИСО 8402, п. 3.6 «Система качества – это совокупность организационной структуры, ответственности, методик, процессов и ресурсов, необходимых для осуществления общего руководства качеством».

В стандарте ИСО 9000 версии 2000 года (ИСО 9000:2000) «Система менеджмента качества – это система менеджмента, которая направляет и контролирует организацию в отношении качества» .

Если же термин «система менеджмента качества» относится к какому-нибудь конкретному виду услуг, то такая система является средством, обеспечивающим высокое качество услуг. Такую систему менеджмента качества называют «системой обеспечения качества», которая является частью (подсистемой) системы менеджмента качества, которую обычно демонстрируют заказчикам, потребителям, аудиторам.

Достижение высокого качества – это результат работы всего ЖКХ, которая должна включать все элементы деятельности. Отсюда следует, что такая большая и важная подсистема ЖКХ как система менеджмента качества переходит границы других систем этого ЖКХ, существенно влияющих на качество (проектирование, производство, снабжение, сервис

и др.). А это говорит нам о том, что на современном этапе систему менеджмента качества следует рассматривать не как подсистему, а как всю систему внутрифирменного управления, функционирование которой нацелено на критерии качества выпускаемой услуги, процессов и всей многообразной деятельности (система менеджмента качества ЖКХ должна слиться и стать системой управления всем ЖКХ). Именно так любое подразделение ЖКХ сможет достичь, поддержать и повышать эффективность своих возможностей, удовлетворенность потребителей и других заинтересованных сторон (работников, поставщиков, акционеров и др.).

Система менеджмента качества имеет простую иерархическую структуру, состоящую из трех уровней:

- 1 генеральный директор – работает над улучшением системы на основе отчетов по эффективности системы;
- 2 ответственный за качество – готовит отчеты по системе менеджмента качества на основании результатов проверки, полученных аудиторами;
- 3 аудиторы – системно грамотные люди в вопросах качества – эксперты. При аудите ЖКХ все должны им подчиняться. Задача аудиторов искать пути улучшения систем менеджмента качества.

Система менеджмента качества состоит из организационно самостоятельных, но взаимосвязанных элементов. В каждую современную систему менеджмента качества должны быть обязательно включены следующие элементы стандартов ИСО серии 9000, обеспечивающих ее эффективность.

1 Ответственность руководства. Этот элемент подразумевает не только юридическую ответственность, предусматривающую возмещение причиненного ущерба, но, прежде всего, это принятые на себя руководством ЖКХ обязательства в области обеспечения качества. Некачественная работа руководства влечет за собой неудовлетворительное качество работы остальных работников.

2 Основы систем менеджмента качества. Данный элемент включает в себя фундаментальные положения эффективного менеджмента качества:

- система качества взаимоувязана со всеми видами деятельности ЖКХ, и ее действие распространяется на все этапы жизненного цикла услуг и процессы от первоначального выявления потребностей рынка до конечного удовлетворения установленных требований;
- руководители ЖКХ должны инициировать, разрабатывать, внедрять и поддерживать в рабочем состоянии систему качества;
- в рамках общей организационной структуры ЖКХ четко устанавливаются функции, относящиеся к системе качества;
- руководство ЖКХ выделяет все ресурсы, необходимые для проведения политики в области качества и достижения поставленных целей;
- все виды деятельности, выполняемые в системе менеджмента качества, документируются в форме рабочих процедур;
- система менеджмента качества включает документированные процедуры управления функциональными, техническими и физическими характеристиками услуг;
- все элементы, требования и положения, установленные системой качества, должны быть надлежащим образом документированы;

- все элементы системы качества должны быть предметом регулярного внутреннего аудита качества;
- система качества должна подвергаться регулярному анализу и оцениванию со стороны руководства ЖКХ;
- система качества должна способствовать непрерывному улучшению качества.

3 Качество в рамках маркетинга. Маркетинговая деятельность ЖКХ должна быть направлена на определение уровня качества услуг, удовлетворяющего текущим и перспективным требованиям потребителей.

4 Качество при проектировании и разработке услуг. Данный элемент заключается в установлении и стандартизации всех этапов проектирования и разработки услуг; в назначении должностных лиц, ответственных за их надлежащее выполнение; в выделении соответствующих ресурсов; в организации эффективного взаимодействия участников работы; и, наконец, в оценке проекта на всех этапах его создания.

5 Качество закупок. Этот элемент системы качества должен обеспечивать непрерывность и стабильность производственного процесса приобретением, доставкой и использованием материальных ресурсов, необходимых основному и вспомогательному производству и отвечающих по количеству и качеству установленным требованиям, гарантирующим выполнение всех условий контракта.

6 Качество процессов. Чтобы обеспечить качество процессов стандарт ИСО-9004-1 выделяет следующие основные задачи: 1) планирование процессов; 2) проверка возможности технологических процессов; 3) контроль и регулирование характеристик качества вспомогательных материалов и промышленной среды; 4) транспортировка услуг.

7 Управление процессами. Данный раздел эффективной системы качества связан с планированием, контролем, регулированием и оцениванием процессов производства, монтажа и технического обслуживания услуг.

8 Проверка услуг. Основные направления проверки услуг: входной контроль и испытания покупных материалов и комплектующих изделий; контроль и испытания услуг в процессе производства; контроль и испытания готовых услуг.

9 Управление контрольно-измерительной аппаратурой и испытательным оборудованием. Эффективность данного элемента системы менеджмента качества основана на постоянном управлении всеми средствами измерений, используемыми при производстве, монтаже и обслуживании услуг.

10 Управление несоответствующими услугами. Заключается в защите потребителей от непреднамеренного получения услуг, не отвечающей установленным требованиям, и предотвращении избыточных затрат из-за брака: 1) обнаружение несоответствующих услуг; 2) обследование несоответствующих услуг; 3) предупреждение повторного возникновения дефекта.

11 Корректирующие и предупреждающие действия. По стандарту ИСО 8402 корректирующее действие – это действие, предпринятое для устранения причин уже существующего дефекта или нежелательной ситуации и для предотвращения их повторного возникновения. Предупреж-

дающее действие – это действие, предпринятое для устранения причин еще не обнаруженного, но предполагаемого дефекта или нежелательной ситуации. Корректирующие и предупреждающие действия направлены на постоянное поддержание и улучшение всех объектов системы менеджмента качества.

12 Послепродажная деятельность. Данный элемент системы качества включает в себя хранение, поставку, монтаж, послепродажное обслуживание, наблюдение за эксплуатацией услугами у потребителей.

13 Безопасность продукции. Этот элемент системы качества подразумевает отсутствие недопустимого риска, связанного с возможностью нанесения услугами ущерба. Безопасность услуг должна обеспечиваться начиная с ее разработки. В настоящее время безопасность услуг диктуется нормами безопасности и законодательством, а контролируется путем проведения ее сертификации.

Требования к системам менеджмента качества установлены в стандартах ИСО 9000 – 9004, принятых международной организацией по стандартизации (англ. International Standard Organization – ISO) в марте 1987 года и обновленных в 2000 году. Стандарты серии ИСО 9000:2000 отражают фундаментальное изменение подходов к менеджменту качества. Эти стандарты были разработаны для того, чтобы помочь организациям всех видов и размеров внедрить и обеспечить функционирование эффективных систем менеджмента качества.

Восемь принципов менеджмента качества образуют основу для стандартов на системы менеджмента качества ЖКХ, входящих в семейство ИСО 9000 версии 2000 года.

1 Ориентация на потребителя: ЖКХ зависят от своих потребителей и поэтому должны понимать их текущие и будущие потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания.

2 Лидерство руководителя: руководители обеспечивают единство цели и направления деятельности ЖКХ. Им следует создать и поддерживать внутреннюю среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в решение задач ЖКХ.

3 Вовлечение работников: работники всех уровней составляют основу ЖКХ и их полное вовлечение дает возможность ЖКХ с выгодой использовать их способности.

4 Процессный подход: желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом.

5 Системный подход к менеджменту: выявление, понимание и менеджмент взаимосвязанных процессов как системой вносят вклад в результативность и эффективность ЖКХ при достижении ее целей.

6 Постоянное улучшение: постоянное улучшение деятельности ЖКХ в целом следует рассматривать как ее неизменную цель.

7 Принятие решений, основанное на фактах: эффективные решения основываются на анализе данных и информации.

8 Взаимовыгодные отношения с поставщиками: ЖКХ и ее поставщики взаимозависимы и отношения взаимной выгоды повышают способность обеих сторон создавать ценности.

Для создания системы менеджмента качества ЖКХ требуется стратегическое решение высшего руководства организации. На проектирование и внедрение системы менеджмента качества ЖКХ влияют меняющиеся запросы, особенно цели, выпускаемые услуги, применяемые процессы, размер и структура ЖКХ.

Для внедрения системы менеджмента качества услуг ЖКХ необходимо проведение самооценки состояния функционирования ЖКХ в области качества. Самооценка – это систематический и всесторонний анализ деятельности организации и результатов по отношению к системе менеджмента качества. Самооценка дает общее представление о деятельности ЖКХ и степени развития их систем менеджмента качества. Она помогает определить области, нуждающиеся в улучшении, и приоритеты. В процессе самооценки выявляются пробелы и слабые места существующей системы, чтобы организация могла планировать и внедрять требуемые усовершенствования.

Development of Systematic Approach to Effective Management of Housing and Communal Services

I.A. Savina

Tambov State Technical University

Key words and phrases: quality control principles; self-evaluation; quality control system; service sector.

Abstract: Elements of ISO-9000 standards providing efficiency of modern quality control system of housing and communal services are considered. Quality control principles, which form the basis of quality control system, are revealed. To introduce the quality control system in the sector of housing and communal services it is necessary do self-evaluation of housing and communal services condition in the sphere of quality.

© И.А. Савина, 2006