

Тема 14: Системи управління якістю послуг

14.1 Характеристики послуг у системі якості.

14.2 Структура системи якості послуг.

14.3 Процеси маркетингу, проектування та надання послуг у системі якості.

Життя сучасної людини надзвичайно динамічне. Особливо інтенсивно розширюється спектр послуг, які надаються у суспільстві.

Незважаючи на спад виробництва у всьому світі, економічно розвинуті країни збільшують обсяги послуг, оскільки виробники продукції все менше і менше задовольняються лише продажем своїх товарів, а й одночасно допомагають вирішенню різних потреб своїх організацій; іншими словами, вони надають послуги, в яких продукція є тільки компонентом.

Послуги у приватному і суспільному секторі становлять від половини до 2/3 всього виробництва у промислово розвинутих країнах, і 50 % у країнах, що розвиваються. За оцінкою на сьогодні послуги займають в середньому 65 % світового національного продукту, а лідерами ринку протягом довгого часу є торговельні та фінансові послуги. За ними йдуть транспортні комунікації та послуги загального економічного інтересу, які всім відомі як комунальні (газ, електрика, вода тощо), а також інші послуги (навчання, розваги, доставка продукції тощо).

Пропорції зберігаються й стосовно зайнятості, хоча в деяких випадках загальна частка робіт більша, ніж зазначено у валовому національному продукті. Найвищий відсоток кількості робіт у сфері послуг у США (72,5 %), далі йдуть Нідерланди, Данія, Швеція, Велика Британія, Франція, Італія, Японія, Німеччина та Іспанія. У країнах, що розвиваються, ситуація дуже різноманітна. Так, у Таїланді, наприклад, лише 21 % населення працює у сфері послуг, а в Колумбії — 73 %.

У зв'язку з інтернаціоналізацією послуг постала проблема розроблення на них міжнародних стандартів та систем якості. ISO разом зі Світовою організацією торгівлі проводять семінари у Північній Америці, Європі, Азії з метою вивчення інтересів головних споживачів та постачальників у секторі послуг, зокрема таких як туризм, банківська справа, фінансовий облік, технічні консультації та навчання.

Для управління якістю послуг цілком можливо використовувати міжнародні стандарти ISO 9000, які включають директиви, що розглядаються як загальні для виробництва системи якості в індустрії або організації послуг в усіх сферах діяльності.

Стандарти ISO 9000 встановлюють умови для управління створенням та наданням послуг, передбачають, у зв'язку зі специфічною природою послуги, необхідність забезпечення чіткого опису характеристик, які визначають споживачі, і встановлення критеріїв для кожної з цих характеристик. Вони містять опис понять, принципів та процесів, застосовуваних до всіх видів пропозицій щодо послуг.

Україна, як і інші країни, приділяє значну увагу секторові надання послуг, впроваджуючи такі заходи:

- створення технічних комітетів зі стандартизації та ідентифікації послуг;
- розроблення національних стандартів для окремих послуг і системи документації для сертифікації;
- розроблення з наступним впровадженням обов'язкової та добровільної

сертифікації поштових, банківських і медичних послуг, а також послуг у галузях громадського харчування, транспортного обслуговування (наприклад, на залізниці, морському, річковому та повітряному транспорті).

Різноманітність існуючих характеристик якості потребує чіткої індикації параметрів забезпечення якості послуг відповідно до сьогоденних потреб споживачів, тому стандарт із надання послуг має включати такі положення:

- рекомендації стосовно інформації від споживачів (включаючи можливу допомогу з формування послуг);
- заходи, необхідні для досягнення задоволення потреб споживачів;
- законодавчі та контрактні гарантії;
- особливості забезпечення якості, рекомендовані для застосування згідно з нормативними документами ISO.

У зв'язку з цим нижче будуть розглянуті характеристики послуг та процеси системи якості послуг.

14.1 Характеристики послуг у системі якості

До послуг на сучасному етапі належать:

- послуги, пов'язані з гостинністю (готель, туризм, громадське харчування, розваги, радіо, телебачення);
- послуги зв'язку (аеропорти та автомобілі, електросеред, залізничний і морський транспорт, електров'язок, пошта, інформація);
- послуги охорони здоров'я (медичний персонал і лікарі, лікарні, швидка допомога, медичні лабораторії);
- послуги експлуатаційного обслуговування (електрообладнання, транспортні засоби, опалювальні системи, кондиціонування повітря, житловий фонд, комп'ютери);
- послуги комунального господарства (дезінфекція, утилізація відходів, електросеред, утримання майданчиків, електро-, газо- і водопостачання, пожежна служба, поліція, комунальні послуги);
- послуги торгівлі (оптова торгівля, роздрібна торгівля, зберігання запасів продукції, розподіл продукції, маркетинг, пакування);
- фінансові послуги (банківська справа, страхування, пенсійне обслуговування, послуги, пов'язані з розпорядженням власністю, бухгалтерський облік);
- послуги спеціалістів (проектування будівель, зйомка місцевості, юридичні послуги, застосування законів, забезпечення безпеки, проектно-конструкторські роботи, управління проектом, управління якістю, консультації, навчання та освіта);
- послуги щодо обслуговування (персонал, обчислювальна техніка, обслуговування офісів);
- технічні послуги (консультації, фотоательє, випробувальні лабораторії);
- послуги матеріально-технічного постачання (укладання контрактів, облік матеріальних запасів, розподіл);
- послуги у сфері науки (дослідження, розробки, науковий аналіз, допомога під час прийняття рішень).

Крім того, виробничі компанії надають також внутрішні послуги у сфері маркетингу, систем доставки та гарантійного обслуговування.

Вимоги до послуги мають бути чітко встановлені у вигляді характеристик, що піддаються спостереженню і допускають оцінювання їх споживачами,

Пов'язані із наданням послуг процеси також вимагають опису за допомогою характеристик, спостереження за якими для споживача може бути не завжди можливим, але які безпосередньо визначають рівень надання послуги,

Обидва різновиди характеристик мають допускати оцінювання їхньої відповідності нормам, прийнятим організацією, яка надає послуги.

Характеристика послуги чи її надання може бути кількісною (піддається вимірюванню) або якісною (піддається порівнянню), залежно від того, як і хто її оцінює — організація, яка надає послуги, чи споживач. При цьому варто зазначити, що багатьом якісним характеристикам, які отримали суб'єктивну оцінку споживачів, може надалі даватися кількісна оцінка організацією, котра надає послуги.

До характеристик, які можуть зазначатися в нормативних документах, належать:

- потужності, можливості, чисельність персоналу та кількість матеріалів;
- час очікування, час надання і час технологічного циклу послуги;
- гігієна, безпека, безвідмовність та гарантії;
- чуйність, доступність і ввічливість персоналу, комфортність і естетичність оточення, компетентність, надійність, точність, повнота, відповідність сучасному рівню, достовірність та ефективність контактів.

У більшості випадків управління характеристиками послуг та їхнім наданням може бути досягнуто лише за рахунок управління процесом надання послуги. Тому важливу роль у досягненні та підтриманні необхідного рівня якості послуг відіграють вимірювання параметрів процесу й управління ними. Незважаючи на те, що інколи під час надання послуги можливе усунення виявлених недоліків, здебільшого не можна покладатися на контроль наданої послуги як засіб впливу на якість послуги в точках взаємодії зі споживачем, де споживач часто не спроможний чітко виявити будь-яку невідповідність.

Процес надання послуг може коливатися в межах від високоомеханізованого (пряме набирання номера абонента, що викликається по телефону) до повністю персоніфікованого (надання юридичних, медичних чи консультаційних послуг). Чим повнішим може бути описаний процес (із зазначенням засобів механізації чи в детальних методиках), тим більшою є можливість застосування структурованих і упорядкованих принципів системи якості.

Ключові аспекти системи якості послуг та відповідальність керівництва

Споживач перебуває в центрі трьох ключових аспектів системи якості (дав рис. 14.1).

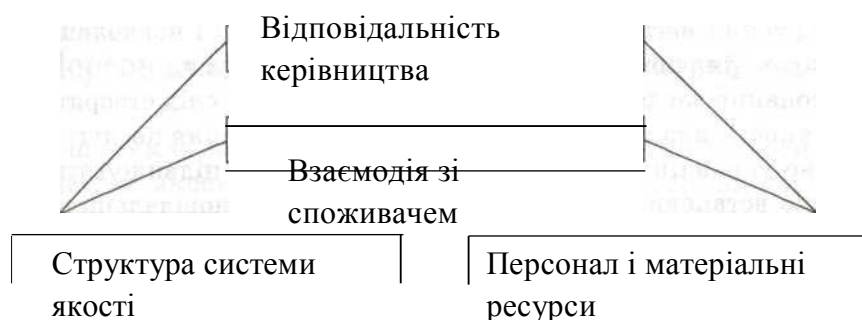


Рис. 14.1. Ключові аспекти системи якості послуг

Як показано на рис. 7.1, задоволення потреб споживача може бути досягнуте лише за наявності гармонії між відповідальністю керівництва, персоналом, матеріальними ресурсами та структурою системи якості.

Керівництво несе відповідальність за вироблення політики у сфері якості послуг і задоволення потреб споживача. Її реалізація залежить від того, на-

скільки успішно керівництво забезпечує розроблення і ефективне функціонування системи якості.

Керівництву слід розробити і документально оформити політику у сфері якості з урахуванням:

- 1) класу послуг, що надаються;
- 2) іміджу організації, яка надає послуги, її репутації з погляду забезпечуваної якості;
- 3) завдань у сфері якості послуг;
- 4) методів виконання завдань у сфері якості послуг;
- 5) ролі персоналу організації, що відповідає за реалізацію політики у сфері якості послуг.

Керівництво має забезпечити ознайомлення персоналу з політикою у сфері якості та розуміння, реалізацію і дотримання її.

Реалізація політики у сфері якості вимагає того, щоб при постановці завдань у сфері якості була визначена основна мета, яка включає:

- 1) задоволення потреб споживача відповідно до професійних та етичних норм;
- 2) постійне поліпшення якості послуг;

- 3) врахування вимог суспільства й реалій навколишнього середовища;
- 4) ефективність надання послуг.

Виходячи з основної мети, керівництво має сформулювати сукупність таких завдань і заходів у сфері якості послуг:

- чітке визначення потреб споживача і необхідних заходів стосовно якості;
- попереджувальні і контрольні заходи з метою уникнення осердості задоволення потреб споживача;
- оптимізація витрат на забезпечення належного рівня надання відповідного класу послуг з погляду якості;
- постійний аналіз вимог до послуг і досягнутого рівня з метою виявлення резервів поліпшення якості послуг;
- попередження негативних впливів на суспільство і навколишнє середовище внаслідок діяльності організації, яка надає послуги.

Для виконання завдань у сфері якості керівництву слід створити структуру системи якості, яка задовольняє на всіх етапах надання послуг; здійснювати ефективне управління якістю послуг; оцінювати і підвищувати її.

Слід чітко встановити загальну і персональну відповідальність усіх працівників, від діяльності яких залежить якість послуг. При цьому потрібно передбачити і необхідність ефективних стосунків між споживачем і постачальником у всіх точках їхньої взаємодії як всередині організації, так і за її межами. Встановлені відповідальність і повноваження мають узгоджуватися із засобами і методами забезпечення якості послуг.

Вище керівництво має нести відповідальність за розроблення вимог до системи якості. Воно безпосередньо або через призначеного ним представника відповідатиме за впровадження системи якості, її перевірку, постійне вимірювання параметрів, аналіз із метою вдосконалення.

Незважаючи на те, що персонал, на який покладено відповідні обов'язки, здатний робити свій внесок у досягнення якості, однак якість створюється не ним. Такий персонал утворює лише частину системи якості. Сфера дії системи якості охоплює всі функції, постійне підвищення якості вимагає участі, віддачі та ефективної взаємодії всього персоналу організації, яка надає послуги.

Керівництво має передбачити регулярне і незалежне проведення офіційного аналізу системи якості, який дав би змогу визначити, якою мірою вона продовжує виконувати поставлені вимоги, дозволив би ефективно проводити політику у сфері якості і виконувати

поставлені завдання. Особливу увагу потрібно звертати на необхідність чи можливість поліпшення якості. Аналіз потрібно проводити відповідним працівникам з керівного складу чи компетентним незалежним персоналом, що безпосередньо інформує вище керівництво.

Такий аналіз має містити чітко сформульовані і вичерпні оцінки, які базуються на всіх джерелах відповідної інформації, у т. ч.:

- на висновках аналізу рівня надання послуг, тобто даних про загальну ефективність і результативність процесу надання послуг з погляду виконання поставлених до послуг вимог і задоволення потреб споживача;

- на висновках внутрішніх перевірок якості про реалізацію і ефективність всіх елементів системи якості з погляду виконання поставлених завдань з забезпечення якості послуг;

- на змінах, викликаних новими технологіями, концепціями якості, ринковими стратегіями, а також соціальними умовами і умовами навколишнього середовища.

Оформлені у вигляді документа зауваження, висновки і рекомендації за результатами аналізу і оцінювання мають бути представлені керівництву для їх урахування під час підготовки програм підвищення якості послуг.

Персонал і матеріальні ресурси в системі якості послуг

Керівництво має забезпечувати необхідні та достатні ресурси для впровадження системи якості і виконання поставлених у сфері якості завдань.

Найважливішим ресурсом будь-якої організації є її працівники. І на неї саме це стосується організації, яка надає послуги, де поведінка і виконавчий рівень окремих працівників безпосередньо впливають на якість послуг.

З метою забезпечення стимулів до праці, професійного зростання, належного ділового спілкування, високого виконавського рівня персоналу керівництвом слід:

- під час добору працівників виходити з їхніх здібностей виконання встановлених посадових інструкцій;

- створювати такі умови роботи, які сприяють досягненню найвищих показників якості роботи та сприятливого робочого клімату;

- сприяти розкриттю можливостей кожного працівника організації за рахунок послідовного застосування творчих підходів до праці та більшого залучення до трудового процесу;

- забезпечувати розуміння майбутніх робіт і поставлених завдань, у т. ч. їхній вплив на якість;

- слідкувати за тим, щоб увесь персонал усвідомлював свою причетність до забезпечення якості послуг, які надаються споживачеві, і розумів свою роль у цьому процесі;

- заохочувати спрямовані на поліпшення якості зусилля шляхом належного їх визначення і надання винагороди за досягнуті результати;

- регулярно розглядати фактори стимулювання персоналу в забезпеченні якості послуг;

- застосовувати планове просування по службі і підвищення професійного рівня персоналу;

- впроваджувати програми підвищення кваліфікації персоналу, що передбачають як його підготовку, так і професійний ріст.

Навчання дає змогу усвідомити необхідність змін і створює умови, які дозволяють не тільки досягати змін, а й досягти професійного зростання. До важливих елементів професійного зростання належать:

- підготовка виконавців у сфері управління якістю, в т. ч. спеціалістів із

розрахунку витрат на якість і оцінювання ефективності системи якості;

- підготовка персоналу (не слід обмежуватись лише тими, хто є на осередньо відповідає за якість);

- проведення занять із персоналом організації, яка надає послуги, з вивчення політики у сфері якості, поставлених завдань і концепцій задоволення споживачів;

- реалізація ознайомлювальної програми з якістю, яка може включати проведення інструктажів і курсів підготовки нових працівників, а також програм перепідготовки для працівників зі стажем;

- застосування методик визначення і перевірки того, наскільки підготовка, яку пройшов персонал, відповідає потребам організації;

- необхідність ретельного встановлення вимог до персоналу для офіційної атестації, а також надання, у разі потреби, допомоги та підтримки;

- оцінювання виконавського рівня персоналу з метою виявлення потреб його професійного зростання і потенційних можливостей.

Персонал, який надає послуги, особливо працівники, що мають безпосередній контакт зі споживачем, мають знати правила ділового спілкування і мати відповідні навички. Вони мають бути спроможними сформувати життєдіяльний трудовий колектив, який міг би належним чином взаємодіяти зі сторонніми організаціями та їхніми представниками для того, щоб послуги надавалися вчасно і без зауважень зі сторони користувачів та споживачів.

Колективні заходи, наприклад загальні збори з обговорення питань підвищення якості, можуть бути ефективними з погляду налагодження стосунків між працівниками і можуть сприяти залученню працівників до участі у вирішенні проблем та їхньої співпраці.

Регулярне спілкування з колективом організації, яка надає послуги, має стати правилом для всіх рівнів керівництва. Важливим інструментом такого спілкування і виконання пов'язаних з наданням послуги робіт є наявність відповідної інформаційної системи. До методів ділового спілкування можуть належати:

- проведення керівництвом оперативних нарад;
- проведення засідань з обміну інформацією;
- використання документально оформленої інформації;
- застосування засобів інформаційної технології.

До матеріальних ресурсів, необхідних для виконання пов'язаних з наданням послуг робіт, можуть належати:

- обладнання і фонди, які забезпечують надання послуг;
- виробничі потреби, наприклад, у пристроях, транспортних засобах й інформаційних системах;
- засоби оцінювання якості та програмне забезпечення ЕОМ;
- робоча і технічна документація.

14.2 Структура системи якості послуг

Організація, що надає послуги, має розробити, створити, документально оформити, впровадити і підтримувати в робочому стані систему менеджменту якості як засіб проведення прийнятої у сфері якості послуг політики і виконання поставлених завдань.

Структура процесів системи якості має забезпечувати належне управління всіма робочими процесами, які визначають якість послуг, і гарантувати їхній належний рівень.

Особливу увагу в системі якості слід приділяти профілактичним заходам, які дають змогу попередити появу проблем, не применшуючи значення можливості реагування на недоліки у випадку їхнього виникнення і виправлення.

У рамках системи якості мають бути розробленими методики, що встановлюють вимоги до здійснення всіх пов'язаних із виконанням послуги процесів, включаючи три

основоположні процеси (маркетинг, проектування і надання послуги), які функціонують в структурі системи якості послуг (рис. 7.2).

Якість послуги, як вона сприймається споживачем, безпосередньо визначається цими процесами, а також діями, пов'язаними із заходами, що виконуються за результатами зворотного зв'язку з якості послуг і сприяють поліпшенню їхньої якості, а саме:

- оцінюванням наданої постачальником послуги;
- оцінюванням отриманої послуги споживачем;



Рис. 7.2. Структура системи якості послуг:

- | | |
|--|---------------------------------|
| □ — потреби у послугі/результат виконання; | ▱ — процеси виконання послуг; |
| ▭ — документи на процеси виконання послуг; | ○ — пов'язані з послугою заходи |

- перевірками якості реалізації всіх процесів системи якості та їхньої ефективності.

Зворотний зв'язок з якості має бути встановлений і між групами процесів структури системи якості, які взаємодіють між собою.

Мають бути встановлені всі процеси послуги, вимоги і положення, що включаються до системи якості, на них має бути оформлена документація як складова системи, документації організації, що надає послуги.

До складу документації на систему якості належать такі документи.

Настанова з якості — має містити опис системи якості, постійно служити чинним довідковим документом і включати:

- виклад політики у сфері якості;
- виклад завдань у сфері якості;
- структуру організації із зазначенням обов'язків працівників;
- опис системи якості із зазначенням всіх процесів і положень, що входять до неї;
- прийнятих в організації методів роботи щодо забезпечення якості;
- склад і порядок розсилання документації на систему якості.

Програма якості має містити опис конкретних методів щодо забезпечення якості, ресурсів і послідовності операцій із виконання конкретної

послуги.

Методики — це письмові положення, що встановлюють призначення і галузь діяльності, спрямованої на задоволення потреб споживачів, у рамках організації, яка надає послуги. У них зазначається порядок здійснення такої діяльності, управління нею та її реєстрація. Методики мають бути узгодженими і доступними для персоналу, повинні бути зрозумілі всім, кого безпосередньо стосуються.

Протоколи якості містять відомості:

- про ступінь виконання завдань у сфері якості;
- про рівень задоволення чи незадоволення споживачів наданими їм послугами;
- про результати функціонування системи якості для проведення аналізу і підвищення якості послуг;
- про аналіз з метою визначення тенденцій зміни якості;
- про виконавський рівень субпідрядників;
- про рівень кваліфікації та підготовки персоналу;
- про порівняльні оцінки з погляду конкурентоспроможності.

Під час роботи з протоколом якості має бути передбачено:

- 1) перевірку на достовірність;
- 2) простоту пошуку;
- 3) зберігання протягом встановленого терміну;
- 4) захист від пошкодження, втрати чи погіршення стану під час зберігання.

Керівництву організації слід встановити порядок доступу до протоколів якості. Вся документація має бути розбірливою, чітко і легко ідентифікованою, має включати термін дії (у т.ч. дату перегляду) і мати вказівку про статус її затвердження.

Необхідно впровадити методи контролю за випуском, розсиланням і переглядом документів. Ці методи мають передбачати:

- затвердження документації уповноваженими особами;

- випуск документації та її наявність на тих дільницях, де надано необхідну інформацію;
- зрозумілість та доступність документації для користувачів;
- вилучення застарілої документації.

Для системи якості слід регулярно проводити внутрішні перевірки (аудит) стосовно впровадження системи якості та її ефективності, а також ступеня дотримання технічних умов на послугу, технічних умов на надання послуги

і технічних умов на управління якістю.

Керівництво повинне налагодити ефективну взаємодію між споживачами і персоналом організації, яка надає послуги. Це — вирішальний фактор, що визначає, яке враження складається у споживача про якість послуги.

Керівництво може впливати на таке враження, створюючи імідж організації, що визначається практичними діями, спрямованими на задоволення потреб споживача. Цей імідж, підтримуваний персоналом усіх рівнів, відіграє вирішальну роль у відносинах між організацією і споживачами.

Персонал, який має прямі контакти зі споживачем, є важливим джерелом інформації, що враховується у процесі постійного підвищення якості. Керівництво має проводити регулярний аналіз методів налагодження контактів зі споживачами.

Процес спілкування зі споживачами передбачає обслуговування їх та наданням їм необхідної інформації. Слід негайно реагувати на труднощі, що виникають у спілкуванні чи взаємодії зі споживачами, у т. ч. внутрішні. Враховуючи такі труднощі, роблять висновок про те, які ланки процесу надання послуги вимагають поліпшення. Ефективне спілкування зі споживачем передбачає:

- опис послуги, її обсягу, можливостей та термінів надання;
- зазначення майбутньої вартості послуги;
- роз'яснення взаємозв'язку між послугою, її наданням і вартістю;
- пояснення споживачам характеру виникнення можливих неполадок і шляхів їх усунення;
- забезпечення інформування споживачів про те, якою мірою від них залежить якість послуги;
- наявність адекватних і легкодоступних засобів ефективного спілкування;
- зіставлення запропонованої послуги з реальними потребами споживача.

Враження споживача про якість послуги часто формується у процесі спілкування з персоналом організації, яка надає послуги, і ознайомлення з її можливостями.

На спілкування зі споживачем може негативно вплинути неадекватність ресурсів.

14.3 Процеси маркетингу та зобов'язання постачальника в системі якості послуг

Завдання маркетингу — визначити потребу в послугі та стимулювати попит на неї. Для збору інформації про ринок можна проводити опитування та співбесіди.

Керівництву слід впроваджувати методики планування і проведення заходів щодо вивчення ринку. Процеси, пов'язані із забезпеченням якості маркетингу, мають включати:

- визначення потреб і очікувань споживачів стосовно запропонованої послуги (наприклад, смаків споживачів, класу послуги і очікуваної надійності,

можливості надання передбачуваних очікувань споживачів чи тенденції попиту);

- додаткові послуги;

- врахування діяльності конкуруючої сторони і рівня послуг, що нею нада

юється;

- аналіз законодавства (наприклад, у сфері охорони здоров'я, безпеки і охорони навколишнього середовища) і відповідних національних, а також міжнародних, стандартів і кодексів;

- аналіз і врахування вимог споживачів, даних про надання послуги та інформації про контракти (відповідні короткі огляди проаналізованих відомостей мають доводитися до відома персоналу, що зайнятий проектуванням і наданням послуги);

- проведення консультацій з усіма зацікавленими підрозділами організації з метою підтвердження їхніх зобов'язань і спроможності виконати вимоги, що ставляться до якості послуги;

- застосування методів управління якістю.

Зобов'язання постачальника перед споживачем можуть бути узгоджені між організацією, яка надає послуги, і її споживачем та викладені у прямій чи опосередкованій формі. Прямі зобов'язання постачальника, наприклад гарантії, підлягають відповідному документальному оформленню. Перш ніж опублікувати документально оформлені зобов'язання, слід проаналізувати, чи відповідають вони:

- документації з якості;
- можливостям постачальника;
- нормативним і законодавчим вимогам.

Короткий опис послуги має містити посилання на ці зобов'язання. У тому випадку, коли зобов'язання постачальника офіційно оформлені, ефективна взаємодія зі споживачем відіграє особливо велику роль.

Результати вивчення ринку, проведеного аналізу та узгоджених зобов'язань постачальника після прийняття рішення про надання послуги мають бути включені в короткий опис послуги. У короткому описі послуги зазначаються потреби споживачів та відповідні можливості організації, яка надає послуги, у вигляді сукупності вимог та інструкцій, на підставі яких надається послуга.

Перш ніж проводити розроблення послуги, керівництво має розробити методики планування, організації та реалізації надання послуги, а при необхідності — можливої від неї відмови.

До обов'язків керівництва має входити забезпечення всіма необхідними ресурсами, засобами та оснащенням згідно з прийнятими графіками виконання кожного процесу, необхідного для початку надання послуги.

При цьому необхідно визначити осіб, які відповідають за внесення у вимоги до послуги і її надання чітких положень щодо безпеки, можливої відповідальності за якість і засобів зведення до мінімуму ризику для персоналу, споживачів і навколишнього середовища.

Будь-яка реклама послуги має відображати її технічні умови і будуватися з урахуванням того, як буде сприйнята якість наданої послуги споживачем. Функція маркетингу має враховувати ризик відповідальності за незадовільну якість і фінансові наслідки перебільшеного чи необґрунтованого рекламування послуги.

Процеси проектування в системі якості послуг

До процесів проектування послуги входить розроблення її на базі короткого опису як технічних умов на послугу, так і технічних умов на її надання та управління якістю, з відображенням особливостей організації (тобто завдань політики та витрат).

Технічні умови на послугу встановлюють зміст послуги, що надається, в той час, як технічні умови на надання послуги встановлюють засоби і методи її надання, а технічні

умови на управління якістю встановлюють методи оцінювання характеристик послуги та її надання, а також управління ними.

Всі три види розробок: технічні умови на послугу, технічні умови на надання послуги та технічні умови на управління якістю — взаємопов'язані і в ході всього процесу проектування взаємно узгоджуються. Діаграми є зручними засобами відображення всіх видів робіт, їхніх зв'язків та всіх видів взаємозалежностей. Принципи управління якістю слід застосовувати і до самого процесу проектування.

Керівництво має розподілити обов'язки з проектування послуги і забезпечити ознайомлення всіх, хто бере участь у проектуванні, з їхніми обов'язками щодо забезпечення якості послуги. Попередження недоліків послуги на цьому етапі є дешевшим, ніж їх усунення під час надання послуги.

Обов'язки з проектування мають охоплювати:

- планування, підготовку, затвердження, супровід і контроль технічних умов на послугу, технічних умов на надання послуги і технічних умов на управління якістю;
- визначення переліку продукції і послуг, які необхідно закупити для забезпечення процесу надання послуги;
- проведення аналізу проекту на кожній стадії процесу проектування;
- перевірка того, що процес надання послуги, у тому вигляді, у якому він реалізований на практиці, відповідає короткому опису технічних вимог до послуги;
- проведення у разі потреби змін у технічних умовах на послугу, технічних умовах на надання послуги і технічних умовах на управління якістю за результатами зворотного зв'язку чи за іншими причинами.

Під час розроблення технічних вимог на послугу, технічних вимог на надання послуги і технічних умов на управління якістю важливими є такі процеси:

- 1)запланувати коливання попиту на послугу;
- 2)провести аналіз, який дозволяє передбачити наслідки можливих систематичних і випадкових відмов послуги, які не піддаються контролю з боку постачальника;
- 3)розробити плани на випадок непередбачених витрат, які пов'язані з послугою.

Технічні умови на послугу мають містити повне і точне викладення послуги, що надається:

- 1)чіткий опис характеристик послуги, які оцінюються споживачем;
- 2)норму прийнятності для кожної характеристики.

Технічні умови на надання послуги мають містити методики надання послуги, які описують методи, що використовуються у процесі надання послуги і включають:

- 1)чіткий опис характеристик надання послуги, від яких безпосередньо залежить рівень її виконання;
- 2)норми прийнятності для кожної характеристики надання послуги;
- 3)вимоги до ресурсів із детальним зазначенням типів і кількості обладнання та допоміжних засобів, необхідних для виконання послуги відповідно до технічних умов на неї;
- 4)необхідну чисельність і кваліфікацію персоналу;
- 5)відповідальність субпідрядників за продукцію і послуги, що ними надаються.

Технічні умови на надання послуги мають враховувати мету, політику і можливості організації, яка надає послуги, а також будь-які вимоги у сфері охорони здоров'я, безпеки, навколишнього середовища та інші законодавчі вимоги.

Під час проектування процесів надання послуг необхідно зручно розподіляти процеси на окремі робочі етапи зі складанням методик, що описують їхню реалізацію на кожному

такому етапі роботи. Особлива увага має приділятися взаємозв'язкам між окремими робочими етапами. Прикладами робочих етапів є:

- надання інформації про послуги, що пропонуються споживачеві;
- прийняття замовлення;
- підготовка до виконання і надання послуги;
- виписування рахунків та стягнення платежів за послугу.

При такому розподілі можна користуватися детальними діаграмами процесу надання послуги. Зміст, послідовність і тривалість робочих етапів можуть варіюватися залежно від конкретної послуги.

Закуплені продукція і послуги можуть бути вирішальними факторами якості, вартості, ефективності і надійності послуг, що надаються організацією, яка надає послуги. Планувати, контролювати і перевіряти закупівлю продукції та послуг слід на тому ж рівні, що й інші види внутрішньої діяльності. Організація, яка надає послуги, має встановити робочі стосунки з суб-

підрядником, налагодивши і зворотний зв'язок. Це дасть змогу дотримуватися програми постійного підвищення якості і оперативно вирішувати всі спірні питання щодо якості, а то й взагалі уникати їх. Вимоги до постачання мають передбачати, як мінімум:

- наявність замовлень на постачання у вигляді описів або специфікацій;
- вибір кваліфікованих субпідрядників;
- узгодження вимог до якості та вимог до її забезпечення;
- узгодження методів забезпечення і перевірки якості;
- порядок вирішення спірних питань з якості;
- засоби контролю продукції і послуг, що надходять;
- протоколи якості продукції і послуг, що надходять.

Під час вибору субпідрядника організація, яка надає послуги, має взяти до уваги:

- 1) результати оцінювання безпосередньо субпідрядника, його можливостей і необхідних для забезпечення якості елементів його системи якості;
- 2) оцінювання зразків продукції, яку постачає субпідрядник;
- 3) статистику стосунків з певним субпідрядником або аналогічними субпідрядниками;
- 4) результати перевірки аналогічних субпідрядників;
- 5) досвід інших субпідрядників.

Під час закупівлі продукції чи послуг рекомендується дотримуватися рекомендацій стандартів ДСТУ ISO 9000.

Надаючи обладнання в користування споживачеві, організація, яка надає послуги, несе відповідальність за його відповідність призначенню і наявність необхідних письмових інструкцій з його експлуатації.

У разі потреби організація, яка надає послуги, повинна ідентифікувати і зареєструвати джерело будь-якої продукції, що входить до складу послуги, яка нею надається, призначивши відповідальних за перевірку послуги та інші дії, пов'язані з процесом надання послуги, для того, щоб забезпечити її про-стежуваність у випадках виявлення невідповідності вимогам, надходження претензій від споживачів і притягнення організації до відповідальності за незадовільну якість послуги.

Організація, яка надає послуги, має налагодити ефективний контроль за вантажно-розвантажувальними роботами, пов'язаними з майном споживачів, за яке вона несе відповідальність у процесі надання послуги, а також за його зберігання, пакування, доставку та цілість.

Управління якістю слід розглядати як невід'ємну складову пов'язаних з виконанням послуги процесів — маркетингу, проектування і надання послуги. Розроблені технічні умови на управління

якістю мають передбачати ефективне управління кожним таким процесом для того, щоб послуги завжди відповідали своїм технічним умовам і задовольняли споживача.

Проектування управління якістю включає:

- визначення ключових видів діяльності в рамках кожного процесу, які істотно впливають на виконання зазначених послуг;

- аналіз ключових видів діяльності з метою добору тих характеристик, вимірювання і контроль яких забезпечують якість послуги;

- визначення методів оцінювання дібраних характеристик;

- визначення способів впливу на ці характеристики або управління ними в заданих межах.

Застосування принципів управління якістю до процесу надання послуг може бути проілюстроване на такому прикладі послуг ресторану.

Для послуг ресторану за ключовий вид діяльності можна взяти приготування страви і те, як від нього залежить своєчасність обслуговування клієнта.

Характеристикою такої діяльності, яка підлягає вимірюванню, може бути витрачений на приготування компонентів страви час. Як метод оцінювання цієї характеристики, можна застосувати вибірковий хронометраж часу, який витрачається на приготування та подавання страви. А за рахунок раціонального розміщення персоналу і вихідної сировини можна забезпечити, щоб така характеристика виконання послуги, як своєчасність обслуговування, перебувала в заданих межах.

Після завершення кожного етапу проектування послуги має проводитись офіційно оформлюваний документами аналіз його результатів на відповідність короткому описові послуги.

Наприкінці кожного етапу проектування слід проводити аналіз виконаної роботи для того, щоб забезпечити виконання вимог:

- пунктів технічних умов на послугу, що стосуються задоволення потреб споживачів;

- пунктів технічних умов на надання послуги, що стосуються вимог до послуги;

- пунктів технічних умов на управління якістю, що стосуються управління процесами, пов'язаними з виконанням послуги.

Кожний такий аналіз проекту має проводитися за участю представників усіх підрозділів, функції яких впливають на якість послуги, залежно від конкретного етапу. Аналізуючи проект, необхідно виявляти і прогнозувати можливі вузькі місця і невідповідності та ініціювати заходи, що забезпечують:

- відповідність певних технічних умов на послугу і технічних умов на надання послуги вимогам споживачів;

- адекватність технічних умов на управління якістю з погляду наявності в них точних даних про якість послуги, що надається.

Нові і змінені послуги та процеси їхнього надання мають підлягати затвердженню, що засвідчує закінчення їхнього розроблення і здатність послуги задовольняти потреби споживачів як в очікуваних, так і в несприятливих умовах. Процедура затвердження має бути визначена, запланована і проведена до початку надання послуги. Результати затвердження оформляються документально.

До початку надання послуги необхідно перевірити виконання таких положень:

- послуга узгоджується з вимогами споживачів;

- процес надання послуги є повністю відпрацьованим;

- забезпечено необхідні ресурси для виконання зобов'язань щодо послуги,

зокрема матеріальні та людські ресурси;

- послуга відповідає чинним зведенням правил, стандартів, кресленням і технічним умовам;
- підготовлено інформацію щодо користування послугою, яка надається споживачам.

Слід періодично проводити процедури перезатвердження послуги, які дають змогу впевнитися в тому, що послуга продовжує задовольняти вимоги споживача і відповідає своїм технічним умовам, а також продовжує виявляти резерви підвищення якості надання послуги і управління нею.

Процедуру перезатвердження слід планувати і оформлювати документально, при цьому необхідно враховувати фактичний досвід надання послуги, вплив внесених до послуги та відповідних до процесів змін, адекватності методик, інструкцій, постанов і пропозицій про зміну.

Технічні умови на послугу, технічні умови на надання послуги і технічні умови на управління якістю є основними документами на послугу. Вони підлягають зміні лише у разі наявності вагомої підстави і після належного розгляду.

Управління внесенням змін до проекту полягає в документальному оформленні змін до вимог і методик та їхньому проведенні після затвердження і введенні в дію початкових технічних умов. Таке управління має забезпечувати:

- визначення необхідності зміни, перевірку таких даних та їх надання для аналізу і перепроєктування відповідної частини послуги;
- належне планування, документальне оформлення, затвердження, впровадження і реєстрацію змін, що вносяться до технічних умов;
- участь у розгляді і затвердженні змін представниками тих підрозділів, яких ці зміни стосуються;
- оцінювання впливу змін, з метою підтвердження того, що вони дають очікуваний результат і не знижують якості послуги;
- повідомлення споживачів у випадку, якщо зміни, що вносяться до проекту, стосуються характеристик і рівня виконання послуги.

Процеси надання послуг у системі якості

Керівництво має розподілити конкретні обов'язки між усім персоналом, що задіяний у процесі надання послуг, у т. ч. передбачити отримання оцінок з боку постачальника і споживача.

Надання послуги споживачам передбачає:

- дотримання заданих технічних умов на надання послуги;
- контроль за дотриманням технічних умов на послугу;
- коригування процесу при виявленні відхилень.

Управління якістю має стати невід'ємною частиною процесу надання послуги. Воно включає:

- вимірювання і перевірку ключових видів діяльності в рамках процесу надання послуги з метою уникнення небажаних тенденцій і незадоволення споживачів;
- самоконтроль залученого до надання послуги персоналу як невід'ємну частину вимірювання параметрів процесу;
- остаточне, при безпосередній взаємодії зі споживачем, оцінювання постачальником послуги, що надається, з метою визначення перспектив стосовно її якості.

Надана споживачем оцінка послуги — це остаточна міра її якості. Реакція споживача може бути негайною, може з'явитися за певний час або заднім числом. Часто, оцінюючи надану послугу, споживач виходить лише з власної суб'єктивної думки. Споживачі рідко із

власної ініціативи повідомляють організацію, яка надає послуги, про свою оцінку наданої їм послуги. У разі свого незадоволення послугами споживачі швидше за все припинять користуватися ними чи купувати їх, не повідомляючи про це організацію, яка надає послуги, тобто не надаючи їй змоги виконати відповідні коригувальні дії. Враження про задоволеність споживача, сформоване на підставі відсутності претензій, може призвести до помилкових висновків.

Організація, яка надає послуги, має провадити практику постійного оцінювання і визначення ступеня задоволеності потреб споживача. Ступінь задоволеності має відповідати професійним та етичним нормам організації, яка надає послуги. При такому оцінюванні виявляються як позитивні, так і негативні відгуки та їхній ймовірний вплив на майбутню діяльність організації. Оцінюючи ступінь задоволеності споживача, основну увагу слід приділити тому, наскільки короткий опис послуги, технічні умови на неї і на її надання, а також процес надання послуги відповідає потребам споживача. Організація, яка надає послуги, часто вважає, що послуга, яка нею надається, є належного рівня, проте споживач може з цим не погоджуватись, визначаючи неадекватність технічних умов, процесів чи критеріїв.

Оцінку наданої послуги, яку дає споживач, слід порівнювати з уявленням та оцінкою самого постачальника з метою визначення того, чи збігаються ці два критерії якості і чи є необхідність вжиття заходів щодо підвищення якості.

Для визначення ступеня дотримання технічних умов на послугу і задоволення потреб споживача має реєструватися статус робіт, які виконуються на кожному етапі процесу надання послуги.

Виявлення випадків невідповідності послуг поставленим до них вимогам та інформування про це є завданням і обов'язком кожного працівника організації, яка надає послуги. Слід робити все можливе для виявлення потенційних невідповідностей послуги до того, як вони проявляються у споживача.

У системі якості мають бути передбачені обов'язки і відповідальність за виконання коригувальних дій.

При виявленні невідповідності її слід зареєструвати, проаналізувати і усунути. Коригувальні дії часто виконують у два етапи, перший з яких полягає в негайних заходах щодо задоволення потреб споживача, а другий — в оцінюванні основної причини невідповідності та плануванні будь-яких необхідних довготермінових коригувальних дій, що дозволяють запобігати повторному проявленню виявленого недоліку.

Довготермінові коригувальні дії мають бути пропорційними величині та впливу виявленого недоліку. Під час проведення коригувальних дій слід контролювати їхню ефективність.

Необхідно впроваджувати впроваджені методики контролю та супроводу системи вимірювання параметрів послуги. До засобів управління належать: відповідна кваліфікація персоналу, методики вимірювання параметрів і будь-які аналітичні моделі програмного забезпечення, що застосовується для проведення вимірювань та випробувань. Вся діяльність стосовно проведення вимірювань і випробувань, в т. ч. проведення опитувань і анкетування споживачів, мають пройти випробування на дієвість та надійність. Застосування, калібрування і утримання всього вимірювального і випробувального обладнання, що використовується для виконання послуг чи оцінювання їхньої якості мають перебувати під контролем, що забезпечувало б упевненість у рішеннях, котрі приймаються, чи в діях, які вживаються на підставі знятих показників. Похибку вимірювань слід зіставити із закладеною відповідно до вимог, і при виявленні відхилень від вимоги до точності чи допусків слід вживати необхідних заходів.

Аналіз якості виконання послуг та їх поліпшення

Необхідно практикувати постійне оцінювання функціонування процесів виконання послуг, що дає змогу виявляти резерви поліпшення якості послуг і активно їх реалізовувати. Для проведення такого оцінювання керівництву слід створити і підтримувати в робочому стані інформаційну систему зі збирання і поширення даних з усіх відповідних джерел. Керівництво має призначити відповідальних за ведення інформаційної системи і за поліпшення якості послуг.

Дані про показники виконання послуги отримують на підставі:

- оцінки з боку постачальника (з урахуванням управління якістю);
- оцінки з боку споживача (з урахуванням реакції споживача, його претензій та інформації зворотного зв'язку, яка ним вимагається);
- перевірок якості.

Аналіз цих даних дасть можливість визначити ступінь виконання вимог до послуг і виявити резерви поліпшення якості послуги, а також результативності та ефективності її надання.

Для досягнення результативності й ефективності збирання та аналіз даних слід проводити цілеспрямовано, упорядковано і за планом, не допускаючи безладдя.

Основна мета аналізу даних має полягати у виявленні причин систематичних помилок та їх попередження. Причина, що лежить в основі помилки, не завжди очевидна, проте слід намагатися виявити її. Це стосується і причин помилок, які приписуються виконавцями і рідко виникають довільно, а, як правило, викликаються конкретними причинами. Дуже часто помилки, які приписуються на рахунок персоналу чи споживачів, насправді пояснюються недоліками функціонування послуги, зумовлені складністю операції чи неадекватності методик, робочих умов, підготовки персоналу, інструкцій чи ресурсів.

Для більшості аспектів збирання і використання даних можна використовувати статистичні методи незалежно від того, чи то мається на увазі досягнення глибшого розуміння потреб споживачів — для управління процесом, вивчення можливостей, прогнозування чи вимірювання якості для полегшення прийняття рішень.

Обов'язково має бути програма постійного поліпшення якості послуг, а також ефективності і результативності всього циклу виконання послуги, включаючи заходи з визначення:

» характеристики, поліпшення якої є найбільш вигідним з погляду як споживача, так і організації, яка надає послуги;

- будь-яких змін у потребах ринку, що можуть вимагати зміни класу послуг, які надаються;
- будь-яких відхилень від установлених параметрів якості послуги внаслідок неефективності чи недостатності закладених у систему якості засобів контролю;
- резервів зниження витрат при збереженні та поліпшенні якості послуг, що надаються.

Діяльність щодо поліпшення рівня якості має бути направлена на досягнення як термінових, так і перспективних завдань поліпшення якості, і має включати:

- 1) визначення того, які дані підлягають збиранню;
- 2) аналіз даних і приділення першочергової уваги видам діяльності, які чинять найбільш негативний вплив на якість послуг;
- 3) передачу результатів аналізу за допомогою зворотного зв'язку оперативному керівництву з рекомендаціями щодо невідкладного поліпшення якості;
- 4) періодичне інформування вищого керівництва для аналізу рекомендацій щодо перспектив поліпшення якості.

Співробітники різних підрозділів організації, яка надає послуги, що працюють разом, здатні висувати плідні ідеї щодо поліпшення якості і зниження витрат. Керівництву слід заохочувати персонал всіх ланок робити свій внесок у програми поліпшення якості, відзначаючи їхні зусилля і участь.