

ISSN 0130-6898



9 770130 689000 >



международный
ежемесячный
журнал
для профессионалов
в области качества

основан в 1969 г.

08
16

www.ria-stk.ru/mmq

МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА



4

Куда идет
менеджмент?

10

Методы Lean:
анализируем, оцени-
ваем и выбираем

16

Как совершенствовать
диаграмму Исикавы

ФОРМИРОВАНИЕ ПОНЯТИЯ «КАЧЕСТВЕННЫЙ СЕРВИС»: КОНФЛИКТ И ЕГО РАЗРЕШЕНИЕ

*Почему в нашей жизни так важен качественный сервис?
Потому что некачественный ворует самое дорогое,
что у нас есть, — время!*



В ФОКУСЕ — ПОТРЕБИТЕЛЬ
ОПЫТ

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

качество, сервис, уведомления (андоны), статистическое управление процессами,	X-Р-карты, контрольные карты Шухарта, показатель OEE.
---	---

ВЫ УЗНАЕТЕ:

- почему возникает конфликт между поставщиком и потребителем сервиса при формировании понятия «качественный сервис»;
- к каким потерям приводит отсутствие согласованного понятия «качественный сервис» у поставщика и потребителя сервиса;
- каким образом можно устранить этот конфликт.

АВТОР

	Наталья Святославовна Косарева президент группы компаний «Банковские Системы и Сервисы» (Нижний Новгород)
---	--



Отсутствие понятия «качественный сервис» в сфере B2B¹ приводит к потерям у поставщика сервиса, потребителя сервиса, в системе взаимоотношений поставщик–потребитель, а также возможности отдельным представителям компании потребителя сервиса злоупотреблять своим положением. В статье рассказывается о причинах и последствиях отсутствия понятия «качественный сервис» и даются рекомендации, как сформировать это понятие.

В настоящее время много говорится о том, что надо развивать поставщиков, вовлекать их в совершенствование системы управления, чтобы выстраивать долгосрочные отношения, ведь, как говорил Э. Деминг, «выигрывает тот, кто работает с одним поставщиком, если, конечно, этот продавец берет на себя ответственность за непрерывное совершенствование» [1]. Поставщики сервиса прикладывают много усилий, чтобы развить потребителя, который несет большие потери в долгосрочной перспективе, выбирая поставщиков только на основании цены.

«Банковские Системы и Сервисы» — аутсорсинговая компания, оказывающая услуги банкам по ремонту оборудования на основании заявок, поэтому примеры будут именно из этой области. Однако рекомендации, приведенные в этой статье, помогут выстроить эффективные отношения при оказании любого вида услуг как между различными юридическими лицами (поставщик — потребитель сервиса), так и внутри одного юридического лица между различными подразделениями.

ФОРМИРОВАНИЕ ПОНЯТИЯ «КАЧЕСТВЕННЫЙ СЕРВИС» (ОБЗОР)

Подходы к созданию понятия «качественный сервис» в бизнес-литературе. Обычно мы употребляем слова «качественный сервис» или «некачественный сервис» даже не задумываясь о том, какой смысл в них вкладываем. В основном наши определения базируются на собственных ощущениях, которые часто зависят от разных факторов: предыдущего опыта, настроения, цели.

Сложность заключается в том, что услугу, в отличие от товара, невозможно осмотреть, потрогать.

В стандарте ISO 9000 «качество продукции и услуг организации определяется способностью удовлетворять потребителей и преднамеренным или непреднамеренным влиянием на соответствующие заинтересованные стороны» [2].

Как же раскрывается тема качественного сервиса в литературе?

Например, Д. Шоул в своей книге «Первоклассный сервис как конкурентное преимущество» определяет качественный сервис такими неизмеряемыми понятиями, как заботливость, вежливость, честность, готовность помочь, оперативность, доступность, дружелюбие, знания, профессионализм [3].

В книге Д. Флеминга и Д. Асплунда «Управление качеством услуг» говорится о том, как надо воспитывать сотрудников, чтобы улучшить качество сервиса, но не сказано, что это такое [4].

Д. Майстер выводит формулу, по которой потребитель сервиса определяет качество услуги: «Удовлетворенность = Восприятие — Ожидание» [5]. Ему вторит Г. Беквит: «Для того чтобы контролировать удовлетворенность клиентов, вы должны четко контролировать возникающие у них ожидания» [6], «Вы должны прогрессировать, чтобы не отставать» [7].

В. Антошенко строит пирамиду качества, согласно которой определяет шесть его уровней: невероятный со знаком «минус», базовый, ожидаемый, желаемый, удивительный, невероятный со знаком «плюс» [8]. Все эти уровни даются через словесное описание.

Л. Берри и К. Селтман в книге «Легендарная клиника Мэйо» предлагают признаки качества разделить на три категории: функциональные (характеризуют техническое качество услуг), внешние (связаны с атмосферой предоставления услуг) и интерактивные (проявляются в поведении и внешности исполнителей услуг) [9].

Однако все эти формулировки качественного сервиса выводятся на основании словесного описания и для потребителя сервиса — одного физического лица.

Разница в формировании понятия «качественный сервис» в сфере B2C² и B2B. Вспомните себя, когда вы получаете какую-либо услугу. Если она совпадает с тем, что вы ожидали, то вы считаете это само собой разумеющимся и часто даже не благодарите за нее. Однако если во время или после оказания услуги вы обнаруживаете

¹ B2B (business-to-business — бизнес для бизнеса) — маркетинговая деятельность компании, ориентированная на получение выгоды от оказания услуг, продажи товара другим компаниям, где объектом является товар, услуга, а субъектами — организации, взаимодействующие в рыночном поле. — Прим. ред.

² B2C (business-to-consumer — бизнес для потребителя) — термин, обозначающий взаимоотношения между организацией (business) и частным, так называемым конечным потребителем (consumer).

какие-то отклонения от ожидаемого или декларируемого, вы сразу возмущаетесь и обычно констатируете факт некачественной услуги.

Если вас как физическое лицо не устроило качество сервиса, то в следующий раз вы можете обратиться за подобной услугой в другое место. Поставщик сервиса, анализируя поток клиентов и повторность обращений, может понимать, насколько его услуга удовлетворяет потребителей. Потребитель в данном случае рискует только стоимостью разовой услуги. Бывает и так, что одна и та же сервисная компания одним людям может нравиться (и они в нее возвращаются), а другим — нет. Таким образом, потребитель сервиса на рынке B2C свободен в выборе сервисной компании.

Договоры обычно не заключаются, отношения регулируются Гражданским кодексом РФ и Федеральным законом № 294-ФЗ «О защите прав потребителей». Таким образом, один человек выбирает поставщика, получает от него услугу, оценивает ее и принимает решение о дальнейшем сотрудничестве.

Когда же услуги оказываются в сфере B2B, выбор поставщика часто производится по результатам конкурсов и торгов на понижение. При этом одни представители потребителя обычно находят самого дешевого поставщика, вторые — получают услугу, третьи — оценивают ее на основании заключенных договоров, четвертые — принимают решение о продолжении сотрудничества. У каждой группы установлены свои ключевые показатели эффективности (KPI), которые направлены на достижение несовместимых целей, поэтому каждый решает задачу локального оптимума. В данном случае мнение о качестве услуг формируется у большого числа представителей потребителя и по их личным ощущениям складывается впечатление о компании поставщика. К сожалению, на мнение представителей потребителя могут влиять разные обстоятельства: желание получить личную выгоду, отсутствие компетентности в данной области, давление начальства, желание карьерного роста, личный опыт. В этой ситуации компания-поставщик оказывается заложником суждений широкого круга людей, многие из которых могут быть некомпетентны в данной области. В итоге, по словам Э. Деминга, потребители сервиса столкнутся с тем, что «без адекватных критериев качества заказы будут уходить к поставщикам, предлагающим наиболее низкие цены, что неотвратимо ведет к низкому качеству при высоких затратах» [1], а поставщики сервиса почувствуют,

что «политика, направленная на постоянное снижение цены всех закупок, без оглядки на качество материалов и сервиса, может привести к банкротству успешных продавцов и сервисных компаний» [1]. Поэтому необходимо сформировать объективное понятие качественного сервиса, чтобы устранить субъективные суждения о работе сервисной компании.

Почему представители потребителя обычно говорят о плохом качестве сервиса? На то может быть множество причин, некоторые из которых заключаются в желании:

- показать бурную деятельность для карьерного роста;
- сменить сервисную компанию на новую, которая бы учитывала его личные интересы;
- не выделяться: все говорят о плохом качестве, и я должен поддерживать это мнение.

А. Маслоу объяснял это психологическими особенностями — человеческое существо не способно быть удовлетворенным, за исключением совсем коротких моментов. Удовлетворив одну из своих потребностей, люди сразу начинают думать об удовлетворении какой-то другой.

Даже если сотрудники сервисной компании будут клиентоориентированными, это отнюдь не защитит компанию от необоснованных претензий.

Наличие же благодарственных писем отражает не деятельность компании в целом, а конкретную работу отдельных сотрудников, так как для выражения благодарности компании в целом необходимо единое мнение большого числа сотрудников потребителя сервиса, что труднодостижимо при отсутствии четких критериев.

Конечно, все вышесказанное происходит у потребителя сервиса с тоталитарным стилем управления.

РЕЗЮМЕ РАЗДЕЛА.

- В бизнес-литературе в основном раскрывается понятие «качественный сервис» для сферы B2C.
- Алгоритм формирования понятия «качественный сервис» различается в сферах B2C и B2B.

ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТА

Отсутствие прозрачности оказания услуги. Компания «Банковские Системы и Сервисы» может долго работать без обратной связи

от потребителя, а потом неожиданно получить письмо, в котором говорится, что «качество работ снизилось», а дальше идет информация о якобы нарушенных договорных условиях в виде перечней просроченных и повторных заявок, причем с такими формулировками: «более 30% просроченных», «более 40% повторных». Эти 30 и 40% в абсолютном значении могут составлять от 300 до 1000 заявок. Данный перечень мы начинаем перебирать, смотреть причины просрочек (и просрочки ли это), проверять наличие повторности в соответствии с договорными условиями. Несмотря на то что в базу учета заявок заносится подробная информация об этапах исполнения каждой из них, приходится тратить много времени на анализ всех этих заявок и написание ответного письма в банк. После проведения детального разбора претензионных заявок обычно выясняется, что их в разы меньше, а во многих виноват сам банк. Затем начинаются формальные встречи, на которых обещается проведение дежурных мероприятий для улучшения качества сервиса. Таков круг «эффективной» работы по повышению качества сервиса. При этом цифры уже прозвучали и остались в головах, портя репутацию сервисной компании и не изменяя мнения потребителя, даже когда сервисная компания оправдалась. Если не провести анализа, не приехать на встречу и не произнести заветных слов, банк считает, что мы не работаем над повышением качества. После этого наступит затишье до следующего письма, которое провоцируется либо давлением внутри банка, либо желанием отдельного сотрудника показать свое рвение к работе и получить премию или повышение.

Таким образом, первая причина конфликта возникает из-за отсутствия прозрачности в процессе оказания услуг, что позволяет недобросовестным представителям потребителя вольно трактовать работу сервисной компании: выпячивая нужные факты и замалчивая ненужные.

Отсутствие статистического мышления у менеджеров. Как говорил Э. Деминг, «словосочетания «хорошая услуга», «плохая услуга», «скверная услуга» не имеют передаваемого другим смысла, если только они не определены через статистические термины» [1]. Опираясь на эту фразу, автор решила на одной встрече с банком взять инициативу в свои руки и прочитала лекцию о статистических методах и их применении для контроля сервиса и управле-

ния им. Прослушав ее, представитель банка сказал: «Не понял, к чему все это. Давайте начнем обсуждать конкретные заявки по списку».

Демонстрируя контрольные карты Шухарта по показателям, характеризующим сервис, мы говорим потребителю, что по нашим данным мы работаем стабильно, выполнение заявок находится в статистически управляемом состоянии, это здорово, мы можем начать совместно улучшать ситуацию, убирая общие причины вариабельности. Банк обращает внимание только на отдельные точки и просит их скорректировать, т. е. вмешаться в статистически устойчивую систему, что может привести к ее разбалансировке, приведению в статистически неуправляемое состояние, в котором ее нельзя будет улучшать. Возникает вторая причина конфликта, поскольку сотрудники потребителя не знают статистических методов: для чего они нужны и как их применять.

Отсутствие согласованного понятия «качество». Если описать третью причину конфликта с точки зрения науки конфликтологии, становится понятным, что причина заключается в том, что потребитель обычно сравнивает текущее состояние с идеально-стабильным, которое недостижимо в силу вариабельности процессов как у потребителя, так и у поставщика. Идеальным состоянием для потребителя является безупречное выполнение договора. А поставщик может сравнивать текущее состояние с предыдущим, с началом работ, с конкурентами. И если показатели его работы лучше перечисленных уровней, он считает, что качество обслуживания повысилось.

РЕЗЮМЕ РАЗДЕЛА.

Основные причины конфликта кроются в отсутствии:

- прозрачности процесса оказания услуги;
- статистического мышления у менеджеров;
- согласованного понятия «качество».

ПОСЛЕДСТВИЯ ОТСУТСТВИЯ ПОНЯТИЯ «КАЧЕСТВЕННЫЙ СЕРВИС»

Потери в текущей деятельности у потребителя и поставщика сервиса. Как отсутствие понятия «качественный сервис» сказывается на сервисном рынке? Очень пагубно. Приходят непрофессиональные компании, которые декларируют, что могут работать дешево

Таблица 1

Потери поставщика и потребителя сервиса в текущей работе при отсутствии понятия «качественный сервис»

Виды потерь	Потери в текущей работе	
	для поставщика	для потребителя
Перепроизводство	Обработка лишних запросов	Составление лишних запросов
Ожидание	Потери от недозагрузки инженеров	Согласование доступа сотрудников
Ненужное транспортирование	Документооборот лишних запросов	Документооборот лишних запросов
Лишние этапы обработки	Совещания и встречи по вопросам качества обслуживания	Совещания и встречи по вопросам качества обслуживания
Лишние запасы	Дополнительные сотрудники	Дополнительные сотрудники
Ненужные перемещения	Поездки для обсуждения рабочих вопросов. Отправка инженеров в другие регионы	Встречи с представителями сервисных компаний
Выпуск дефектной продукции	Затраты на штрафы и выполнение повторных заявок, в том числе в зоне ответственности заказчика	Неудовлетворенность качеством сервиса и непонимание, как его оценивать
Недостаточное задействование потенциала сотрудников	Высококвалифицированные сотрудники обсуждают частные случаи и отдельные ошибки в обслуживании	Высококвалифицированные сотрудники обсуждают частные случаи и отдельные ошибки в обслуживании

Таблица 2

Потери поставщика и потребителя сервиса при проведении конкурсов при отсутствии понятия «качественный сервис»

Виды потерь	Потери при проведении конкурсов	
	для поставщика	для потребителя
Перепроизводство	Подготовка к участию в конкурсах	Подготовка конкурсной документации
Ожидание	Оплата дополнительных сотрудников	Ожидание результатов конкурсов
Ненужное транспортирование	Пересылка конкурсной документации	Размещение конкурсной документации
Лишние этапы обработки	Составление одной и той же документации, жалобы в ФАС	Участие в заседаниях ФАС
Лишние запасы	Дополнительные сотрудники	Дополнительные сотрудники
Ненужные перемещения	Поездки и встречи с организаторами конкурса	Встречи с участниками конкурса
Выпуск дефектной продукции	Участие в новом конкурсе	Организация нового конкурса
Недостаточное задействование потенциала сотрудников	Использование квалифицированных сотрудников для участия в конкурсах	Использование квалифицированных сотрудников для организации и проведения конкурсов

Примечание.

ФАС — Федеральная антимонопольная служба.

и качественно. С ними заключают контракт. Они начинают создавать видимость бурной деятельности (по крайней мере, очень активно обещают, что скоро все будет хорошо), говоря, что необходимо «какое-то время для налаживания работы», и по итогам нескольких отчетных периодов умудряются получить деньги, оставляя после себя неработающее оборудование. В итоге деньги уплачены, обязательства не выполнены, начинается процесс по выбору новой аналогичной сервисной компании, который приводит к тому же результату. Во время текущей работы и у банка, и у сервисной компании генерируются потери. В табл. 1 приведены их примеры в соответствии с восемью видами потерь бережливого производства.

Потери при проведении конкурсов у поставщика и потребителя сервиса указаны в табл. 2. В числовом выражении (на примере одного из банков) это составляет минимум 15% от стоимости годового обслуживания (табл. 3).

РЕЗЮМЕ РАЗДЕЛА.

Плюсы для потребителя и поставщика, а также всего сервисного рынка, которые появляются при формировании понятия «качественный сервис», заключаются в устранении потерь:

- у потребителя в текущей деятельности;
- у поставщика в текущей деятельности;
- при проведении конкурсов.

ФОРМИРОВАНИЕ СРЕДЫ

Обеспечение прозрачности процесса оказания услуги. Это надо сделать в первую очередь. В нашем бизнесе он строится на основе подачи и закрытия заявок и в нем задействованы и потребитель, и поставщик. Они должны сначала согласовать процесс выполнения заявки и распределить зоны ответственности. Когда

этот процесс нарушается, автоматически с помощью программного обеспечения отправляется уведомление (андон) и/или поставщику, и/или потребителю по договоренности в зависимости от зоны ответственности и интереса сторон. В компании все уведомления были разделены на четыре группы (табл. 4).

Какие преимущества в работе дают уведомления?

Таблица 3

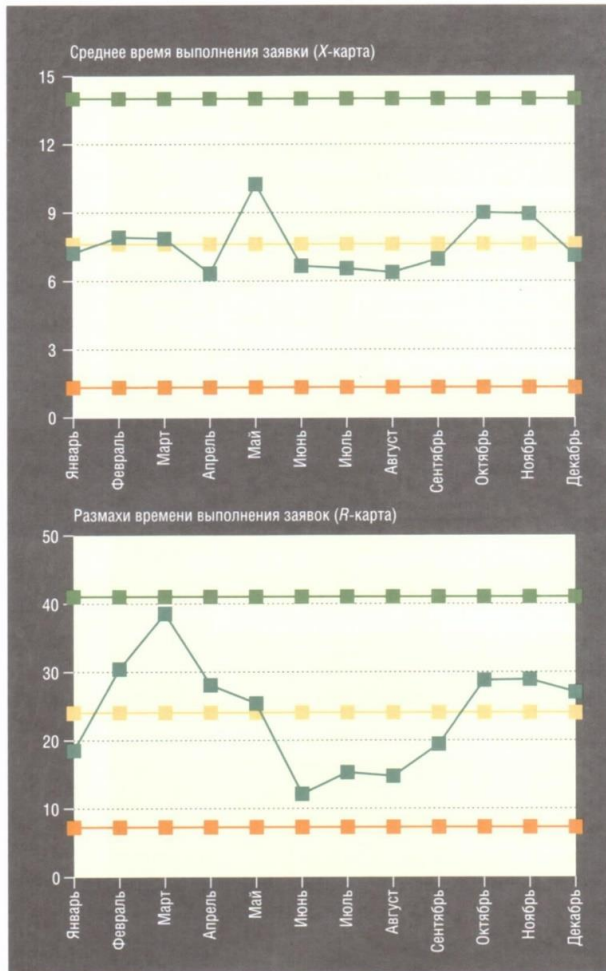
Суммы потерь при смене сервисной компании в результате проведения конкурса на примере одного из банков

Наименование потери	Единица измерения	Стоимость единицы измерения	Итого
Потери предыдущей сервисной компании			
Участие в конкурсе	Разовая акция	100 000,00	100 000,00
Зарплата с налогами при увольнении сотрудников	70 человек	40 000,00	2 800 000,00
Сбор запчастей по региону	Разовая акция	500 000,00	500 000,00
Итого			3 400 000,00
Потери победившей сервисной компании			
Участие в конкурсе	Разовая акция	100 000,00	100 000,00
Обучение инженеров (оплата обучения, командировочные)	35 человек	50 000,00	1 750 000,00
Выплата зарплаты новым неопытным инженерам в связи с низкой производительностью	35 человек/3 мес.	40 000,00	4 200 000,00
Затраты за бензин и на содержание автомобилей по увеличенным повторным заявкам	437 заявок	7,00 р./км	489 440,00
Размещение складов (не считая их стоимости складов)	Разовая акция	500 000,00	500 000,00
Расходы на профессиональных сотрудников, которых направляют из других регионов	4 человека	50 000,00	360 000,00
Итого			7 399 440,00
Потери банка			
Организация и проведение конкурса	Разовая акция	1 000 000,00	1 000 000,00
Износ оборудования в связи с непрофессиональным обслуживанием новой компании	Сложно оценить, самые минимальные потери	1 000 000,00	1 000 000,00
Задействование своих трудовых ресурсов для сохранения коэффициента доступности	Работа в течение 2 мес. в выходные 20 человек	50 000,00	1 600 000,00
Задействование своих запчастей для сохранения коэффициента доступности	Сложно оценить, самые минимальные потери	1 000 000,00	1 000 000,00
Итого			4 600 000,00
ИТОГО ПО ВСЕЙ СИСТЕМЕ			15 399 440,00
Доля от годовой суммы контракта, %			15,40

Таблица 4

Виды уведомлений и их использование

Виды уведомлений	Использование
Оперативные	Оповещение о нарушении основного производственного процесса (процесса прохождения заявки) в режиме реального времени
Контролирующие	Контроль отсутствия искажений при занесении информации в автоматизированную систему
Управленческие	Принятие управленческих действий по окончании отчетного периода
Стратегические	Контроль соблюдения договорных условий в режиме реального времени



X-R-карта по времени прохождения заявки

Оперативные уведомления обеспечивают быстрое реагирование на проблему. Все проблемы в процессе оказания услуги в режиме онлайн становятся известны и потребителю, и поставщику, что исключает споры, необходимость анализа большого числа заявок, как раньше при разборе писем. С помощью оперативных уведомлений можно быстро предотвращать проблемы и устранять потери времени.

Контролирующие уведомления дают возможность следить за достоверностью информации, заносимой в базу учета заявок, чтобы анализ, проводимый на основании ее данных, соответствовал действительности.

Управленческие уведомления позволяют управленческому персоналу сервисной компании своевременно принимать решения и не допускать наступления событий, которые могут привести к нарушению договорных условий.

Стратегические уведомления сигнализируют о том, что сервисная компания близка к нарушению договорных условий.

Заметим, что запуск всего одного оперативного уведомления позволил улучшить X-R-карту по времени прохождения заявки: сократилось среднее время прохождения и уменьшился разброс значений. Время прохождения — это время от момента открытия до момента закрытия заявки.

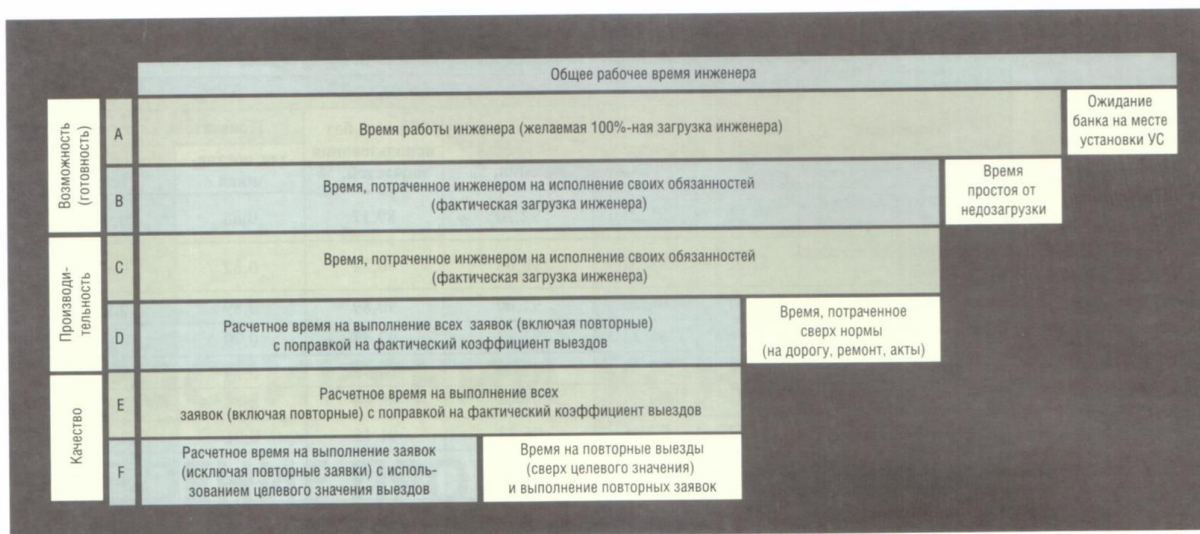
Использование статистических методов. Второе противоречие, которое необходимо преодолеть, чтобы принимать решения не на основе информации, «высосанной из пальца», а исходя из разумного анализа имеющихся данных, — это формирование статистического мышления у всех менеджеров. Ю.П. Адлер и В.Л. Шпер считают, что эти знания должны входить в минимальный объем знаний, которым по умолчанию должен обладать каждый грамотный человек [10]. Другими словами, показатель(и) качества надо отслеживать во времени, контролировать, чтобы он находился в статистически управляемом состоянии, определить для него целевое значение, верхнюю и нижнюю предельные границы, также следует анализировать карту размахов его значений. На рисунке представлен пример по простому показателю из сферы деятельности компании.

Когда в компании убедятся, что процессы являются статистически устойчивыми, можно совместно с потребителем сервиса приступить к их улучшению, устраняя общие причины вариации.

Формирование понятия «качество». Далее для устранения причины конфликта следует определить понятие «качество» при оказании услуг. Сколько должно быть показателей и какими они должны быть? По этому вопросу есть разные точки зрения. Ю.П. Адлер и В.Л. Шпер допускают возможность как одного, так и нескольких показателей, высказываясь «за» и «против» [10]. Э. Деминг перечисляет эти простые показатели для многих компаний из сферы услуг [1].

Можно рассмотреть данный вопрос с позиций науки квалитрии. Ее цель — разработка и совершенствование методик, с помощью которых качество конкретно оцениваемого объекта может быть выражено одним числом, характеризующим степень удовлетворения данным объектом общественной или личной потребности. С точки зрения квалитрии у каждого объекта может быть несколько видов показателей:

- единичный показатель качества — показатель качества продукции, относящийся только к одному из ее свойств;



- комплексный показатель качества — показатель качества продукции, относящийся к нескольким ее свойствам;
- интегральный показатель качества — комплексный показатель качества продукции, отражающий отношение суммарного полезного эффекта от эксплуатации или потребления продукции и суммарных затрат на ее создание и эксплуатацию или потребление [11].

За основу выведения комплексного показателя качества в сфере услуг мы предлагаем взять понятие OEE (Overall Equipment Effectiveness — общая эффективность оборудования), только применить его к сотрудникам (в нашем случае — к инженерам) и назвать также OEE (Overall Employee Effectiveness — общая эффективность сотрудника).

Что такое инженер в компании? По аналогии со станком это единица производственного процесса, через которую проходят заявки, т. е. обрабатываются детали. Его деятельность можно представить графически (схема 1). Получим формулу показателя эффективности.

$$OEE = B/A \cdot D/C \cdot F/E,$$

где B/A — возможности;
 D/C — производительность;
 F/E — качество.

Автоматический расчет реализовали в своей программе так, чтобы любой инженер в режиме онлайн мог видеть показатель своей эффективности, на котором строится система мотивации. Для системы мотивации были добавлены дополнительные специфические показатели, связанные с работой инженера.

Каждый день этот показатель пересчитывается. Инженер может видеть только один показатель работы, и если он располагается в устраивающих его пределах, то этим знанием и ограничиться. Однако если показатель находится в недопустимых пределах или инженер хочет спрогнозировать его изменения, он может посмотреть детализацию показателей вплоть до каждой заявки, проанализировать слабые места и найти возможности для улучшения.

Аналогичным образом вычисляется OEE региона, который и является основой для создания комплексного показателя качества работы компании. Для поставщика услуг важны все показатели, которые входят в OEE инженера. Для потребителя услуг часть показателей, которые необходимы поставщику для принятия управленческих решений, можно исключить. Таким образом, комплексный показатель качества у поставщика услуг будет даже ниже, чем у потребителя. В табл. 5 приведен пример по одному из регионов: светло-зеленым отмечены показатели, участвующие в расчете показателя эффективности у потребителя сервиса, для расчета показателя эффективности у поставщика сервиса используются все четыре показателя.

В заключение необходимо вывести интегральный показатель. Каждая сервисная компания делает это самостоятельно на основании стоимости своих услуг. Самое главное, что надо помнить: каждый уровень «качественного сервиса» стоит определенных денег (схема 2).

Конечный результат оказания услуги (цель потребителя услуг) с учетом взаимодействия поставщика и потребителя услуги рассчитывается по формуле:

Схема 1

Общая эффективность сотрудника (OEE) на примере инженера сервисной компании

Примеры расчета показателей качества у поставщика и потребителя сервиса

Территория	Качество				Показатель качества	
	Заявки без просрочки, %	Заявки без повторов, %	Выход с первого предъявления, %	Заявки без использования запчастей, %	для поставщика	для потребителя
Республика Северная Осетия	94,96	98,25	92,70	89,17	0,88	0,95
Кабардино-Балкарская Республика	81,92	98,62	98,08	96,84	0,82	0,82
Калмыкия	97,31	98,26	91,00	90,89	0,89	0,97
Ингушетия	85,56	98,23	91,87	92,47	0,79	0,86
Пятигорск	83,45	97,58	92,00	90,92	0,75	0,81
Чечня	80,85	99,50	91,94	95,80	0,74	0,81
Ставрополь	92,74	97,85	96,33	91,15	0,91	0,91
Карачаево-Черкесская Республика	78,22	99,08	91,42	91,16	0,72	0,78
Дагестан	100,00	100,00	86,56	59,68	0,52	1



Схема 2
Примеры расчета показателей качества у поставщика и потребителя сервиса

$$Y = f_b[f_{CK}(X) + \epsilon] + \epsilon,$$

где f_b — процессы потребителя услуг, применяемые к результатам работы поставщика услуг и влияющие на конечный результат;

X — ресурсы поставщика услуг, которые можно приобрести в зависимости от размера финансов, получаемых от потребителя услуг;

$f_{CK}(X)$ — процессы поставщика услуг по преобразованию ресурсов в результат;

ϵ — вариации результатов в связи с изменчивостью процессов.

РЕЗЮМЕ РАЗДЕЛА.

Для формирования понятия «качественный сервис» необходимо:

- обеспечить прозрачность оказания услуги. Например, с помощью уведомлений;
- отслеживать протекание процессов с помощью контрольных карт Шухарта;
- составить набор единичных или вывести один комплексный показатель для оценки «качества».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Деминг Э. Выход из кризиса. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 419 с.
2. ГОСТ Р ИСО 9000–2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.
3. Шоул Д. Первокласный сервис как конкурентное преимущество – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 342 с.
4. Флеминг Д., Асплунд Д. Управление качеством услуг Альпина Бизнес Букс. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 218 с.
5. Майстер Д. Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги. – М.: Альпина Паблишер, 2003. – 414 с.
6. Беквит Г. Продавая незримое. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 272 с.
7. Беквит Г. Четыре ключа к маркетингу услуг. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 224 с.
8. Антощенко В. Ух ты! Сервис. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 304 с.
9. Берри Л., Селтман К. Легендарная клиника Мэйо. Уроки лучшей в мире сервисной организации. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 384 с.
10. Адлер Ю.П., Шпер В.Л. Статистическое управление процессами. – М.: МИСиС, 2015. – 236 с.
11. Недбай А.А., Мерзликina Н.В. Основы квалиметрии. Версия 1.0: Электрон. учеб. пособие. – Красноярск: ИПК СФУ, 2008.