**ВВЕДЕНИЕ**

Основным направлением формирования конкурентных преимуществ является предоставление услуг более высокого качества по сравнению с конкурирующими фирмами. Ключевым является предоставление таких услуг, которые удовлетворяли бы и превосходили ожидания своих клиентов. Ожидания клиентов формируются на основе уже имеющегося у них опыта и информации, полученной по личным или по неличным каналам. На основе этого клиенты выбирают производителя услуг и после этого сравнивают свое представление о полученной услуге со своими ожиданиями. Если представление о предоставленной услуге не соответствует ожиданиям, клиенты теряют к сервисной фирме интерес, если же соответствует или превосходит их ожидания, они могут вновь обратиться к такому производителю услуг. Покупатель всегда стремится, чтобы цены на услуги соответствовали качеству. Удивительно, что клиент, оплачивая стоимость услуги, меньше внимания обращает на ее высокую цену, чем на цену приобретенного товара. Если клиент считает, что цена на услугу завышена, то он отказывается ее приобретать. Потеря клиента ведет, как правило, к большим потерям для предприятия. Исходя из этого, производитель должен как можно тщательнее разузнать потребности и ожидания своих клиентов. Но, к сожалению, о качестве услуги труднее судить и еще труднее его определить.

Значение проблем сервиса:

Цель работы: Изучение проблем управления качеством услуг на примере фирмы «ИП Воронцов М.Н ».

Задачи:

- подбор и анализ литературы;

-разработка категорий;

-анализ сервисной деятельности фирмы;

-выводы и рекомендации.

Объект исследования: фирма «ИП Воронцов М.Н. ».

Предмет: проблемы качества обслуживания

Методы изучения:

- Анализ литературы;

-Метод интервью.

Обзор литературы: «Сервисная деятельность» под редакцией В. Романович; « Управление качеством» М.Г. Миронов; « Менеджмент сервиса бытовой и офисной техники» Н.М. Комарова.

**1.Теоретические основы изучения проблем качества услуг**

В системе качества должны быть четко определены полномочия, ответственность и взаимодействие всего персонала сервисной организации, осуществляющего руководство, исполнение услуг и контроль деятельности, влияющей на качество услуг. Это, в частности, относится к обслуживающему персоналу, деятельность которого связана с:

1) выявлением и регистрацией претензий, жалоб, рекламаций со стороны потребителей услуг;

2) проведением мероприятий, направленных на их устранение и предупреждение;

3) проверкой выполнения решений.

Для достижения целей в области качества руководитель должен создать структуру системы для эффективного управления.

Сервисная организация должна определять требования к внутренней проверке качества исполнения услуг, обеспечить необходимыми средствами контроля (проверки) и назначить специально обученных сотрудников для ее проведения.

Проверка должна включать контроль, оценку и регулирование процессов исполнения услуг при проектировании (моделировании), производстве и обслуживании потребителя. Проверки системы качества процессов исполнения услуг или результата услуги должен проводить персонал, не ответственный за выполнение работ.

Ответственность за надлежащее выполнение требований, установленных настоящим стандартом, и соответствующие полномочия в организации работы по качеству должны быть возложены на представителя руководства независимо от других возложенных на него обязанностей.

Систему качества, разработанную в соответствии с требованиями настоящего стандарта и МС ИСО 9004.2, должно периодически анализировать руководство сервисной организации для того, чтобы можно было убедиться, что она удовлетворяет установленным требованиям и эффективна. Результаты подобных анализов используют для подтверждения достижения требуемого качества и эффективности функционирования системы.

Анализ, проводимый руководством, обычно включает оценку результатов внутренних проверок, проводимых непосредственно руководством или представителем руководства, ответственным за функционирование системы.

Сервисная организация обязана:

1) проверять и идентифицировать услугу в соответствии с документированными процедурами;

2) устанавливать соответствие услуги определенным требованиям с помощью методов регулирования технологических процессов и процессов управления;

3) обеспечить самоконтроль персонала, предоставляющего услугу, как составную часть процесса контроля;

4) обеспечить приоритет потребителя в оценке качества услуг;

5) ввести практику регулярной оценки степени удовлетворенности потребителя услуг путем проведения социологических опросов.

Сравнение оценок потребителя и исполнителя услуги следует проводить постоянно, чтобы оценить совместимость двух мер качества и провести корректирующие действия, определить, насколько деятельность исполнителя услуг отвечает требованиям потребителя.

**1.1 Услуги: сущность, особенности, классификация**

В современной экономике услуга обычно противопоставляется товару. Товар-это некая вещь, предмет, произведенный для продажи.

Услуга, согласно определению известного специалиста по маркетингу, — это «любое мероприятие или выгода, которые одна сторона может предложить другой и которые в основном неосязаемы и не приводят к завладению чем-либо».

Эту же мысль несколько другими словами выражают российские экономисты: «Услугу можно определить как продукт труда, полезный эффект которого выступает не в форме вещи, а в форме деятельности, направленной па вещь и (пли) на человека».

Более подробно особенности услуги обычно описывают так: Услуга обладает полезностью для того, кто ее не производит (в этом она сродни товару - вещи, произведенной кем-то для продажи). Услуга это продукт труда, обладающий специфическими свойствами: она неосязаема, неотделима от своего источника (невозможно отделить процесс обучения от преподавателя и ученика, процесс транспортировки — от перевозчика и транспортного средства, процесс предоставления информации — от того, кто ее предоставляет). Услуга не сохраняется отдельно от процесса ее предоставления, не может быть «законсервирована» как товар, хранящийся на складе (поэтому есть склады товаров, но нет складов услуг). Она существует только в процессе ее производства и одновременно как бы «впитывается» человеком или вещью. Производство и потребление услуг позволяет изменить полезность вещи или характер человеческой жизнедеятельности.

Следует иметь в виду, что различие между производством товаров и оказанием услуг не является простым и абсолютным. Возможны виды экономической активности, переходные между этими двумя формами деятельности. Так, изготовление каких-либо предметов по индивидуальному заказу (одежда, обувь, технические приспособления) обычно рассматривается как оказание услуги. В то же время УТИ вещи могут быть проданы как обыкновенный товар.

Существуют различные классификации типов и видов услуг, каждая из этих классификации отражает специфический подход к анализу сервисной деятельности. Можно выделить пять общих типов услуг.

1.Производственные - инжиниринг, лизинг, обслуживание и ремонт оборудования.

2.Распределительные - торговля, транспорт, связь.

3.Профессиональные - банковские, страховые, финансовые, консультационные, рекламные.

4. Потребительские — так называемые массовые услуги, связанные с домашним хозяйством и времяпрепровождением.

5. Общественные — телевидение, радио, образование, культура.

Более систематичная классификация услуг делит их по принципу вещественности или невещественности па четыре класса.

1.Осязаемые действия, направленные на тело человека. Такие услуги оказывают здравоохранение, пассажирский транспорт, салоны красоты и парикмахерские, спортивные заведения, рестораны и кафе.

2.Осязаемые действия, направленные на товары и другие физические объекты. Это работа грузового транспорта, ремонт и содержание оборудования, охрана, поддержание чистоты и порядка, прачечные, химчистки, ветеринарные услуги.

Неосязаемые - действия, направленные на сознание человека.

Сюда относятся образование, радио и телевизионное вещание, информационные услуги, театры, музеи.

Неосязаемые действия с неосязаемыми активами. Это могут быть банковские, юридические и консультационные услуги, страхование, операции с. ценными бумагами.

Кроме того, услуги можно разделить на материальные и нематериальные. Первые направлены па удовлетворение материальных потребностей: например, бытовое обслуживание населения и транспортные услуги, здравоохранение, общественное питание, ремонт и обслуживание оборудования. Вторые — нематериальные услуги — удовлетворяю! духовные потребности. К ним относятся образование, консультирование, музеи и театры, предоставление информации, удовлетворение религиозных потребностей.

Стандартизированные и творческие услуги различаются по степени их алгоритмизации. Стандартные виды услуг оказываются по строго установленным правилам. Творческие услуги могут формироваться и изменяться по индивидуальным требованиям потребителя. Так, в туристическом бизнесе могут возникать экзотические виды обслуживания: например, турист заказывает экскурсовода, одетого и загримированного под какой-либо исторический персонаж. Личные и интеллектуальные услуги также часто подвергаются изменениям и корректировке в процессе их реализации.

Услуги личные и коллективные направлены на разных потребителей. Часть услуг — например репетиторство и врачебная деятельность — имеют полезность только для отдельных индивидов (хирург не может оперировать некий коллектив). Другие услуги, наоборот, всегда оказываются целым коллективам людей: это услуги лектора в студенческой аудитории, обеспечение государством общественного порядка, перевозка общественным транспортом, работа средств массовой коммуникации.

Производственные и непроизводственные услуги осуществляются в разных сферах деятельности общества. К производственной сфере можно отнести, например, транспортировку грузов и техническое обслуживание оборудования, к непроизводственной — услуги здравоохранения, культуры, туризма, отдыха и т. п.

Коммерческие и некоммерческие услуги различаются конечной целью. Первые производятся с целью получения прибыли и другой коммерческой выгоды. Вторые не нацелены на прибыльность. К ним относятся услуги благотворительных фондов и организаций, ряд государственных услуг (оборона страны, поддержание общественного порядка, забота об образовании и здоровье граждан). По мере повышения уровня жизни населения возрастает доля услуг коммерческого характера. Это приводит к дифференциации уровня сервиса в зависимости от платежеспособного спроса людей. Баланс между коммерческими и некоммерческими услугами в решающей степени зависит от политической и экономической системы общества. Так, в СССР были крайне ограничены официально разрешенные коммерческие услуги в здравоохранении и образовании, в частном жилищном строительстве. В современной России они получили более широкое распространение.

По форме организации услуг их можно разделить на государственные и негосударственные. Различие между ними не в том, что оказанием одних заняты государственные организации, а других — частные. Ряд негосударственных по своей природе услуг вполне могут оказать и предприятия государственной формы собственности. Главное различие этих видов услуг состоит в том, что государственные услуги в принципе не могут быть оказаны никем, кроме государства. Это услуги по обороне страны, поддержанию общественной безопасности, ведению учета граждан, регистрации средств транспорта, государственной регистрации коммерческих операций (например, сделок с недвижимостью). В обществе существует потребность именно государственного учета рождений, смертей, вступления в брак, отношении собственности и т. и. Частная фирма не может оказать государственную услугу, например, зарегистрировать брак или рождение ребенка.

Услуги делят также на чистые и смешанные. Чистая услуга является единственным видом деятельности ее производителя (специализированное производство услуг). Смешанная услуга сопровождает товарно-материальные ценности, облегчая их обращение и делая их более привлекательными для потребителя. Это, например, сопровождающий акт купли-продажи товара предпродажный и послепродажный сервис.

В сервисологии существуют понятия идеальной и материальной услуги. Идеальная услуга — это абстрактная теоретическая модель того или иного вида сервисной деятельности. Она включает в себя правила обслуживания населения, стандарты качества, технологию оказания услуги. Реальная услуга — это конкретные материальные действия, направленные на удовлетворение потребностей клиента. Услуги в их реальном исполнении всегда отличаются от идеальных. Реальные услуги индивидуализированы по исполнителям, потребителям, конкретным условиям их оказания.

Легитимные и нелегитимные услуги различаются по отношению к ним государства и общества. Легитимные услуги государством и обществом одобряются, нелегитимные — осуждаются и обычно преследуются по закону. Услуга, являющиеся нелегитимными при административно-командной системе хозяйствования (например, коммерческая спекуляция), становятся легитимными в рыночной экономике с ее свободой торговли. Признаются легитимными услуги, удовлетворяющие потребности, которые в данном обществе считаются разумными, полезными, одобряемыми. Услуги, удовлетворяющие осуждаемые обществом потребности (наркотические, преступные, аморальные, и т. п.), относятся к разряду нелегитимных.

Услуги могут быть также разделены на личностные и безличные. Личностные услуги оказываются, прежде всего, людьми, обладающими исключительными профессиональными качествами. Таковы услуги врачей, адвокатов, психоаналитиков, выдающихся артистов и музыкантов, ученых, менеджеров и других специалистов высокой квалификации. К безличным обычно относят более простые услуги, на выполнение которых мало влияет личность того, кто их оказывает (торговля, транспорт, ремонт и техническое обслуживание).

Услуги можно делить также на простые и сложные (комплексное обслуживание), добровольные и навязанные и т.п. Непрерывное расширение сферы услуг, формирование новых потребностей и приемов их удовлетворения ведут к постоянному обогащению типов и форм сервисной деятельности. При этом могут выявляться новые классификационные признаки, позволяющие лучше понять разнообразные отношения между этими видами услуг.

Услугам присущи четыре характеристики:

1. Услуги неосязаемы. Их невозможно увидеть, попробовать на вкус, услышать или понюхать до момента приобретения. Женщина, "подновляющая лицо" у косметолога, не увидит результатов, пока не купит услугу, а пациент, пришедший на прием к психиатру, не может заранее знать результата посещения. Покупатель вынужден просто верить продавцу на слово.

Для укрепления доверия к себе со стороны клиентов поставщик услуг может принять ряд конкретных мер. Во-первых, он может повысить осязаемость своего товара. Специалист по пластическим операциям может нарисовать, как будет выглядеть лицо пациентки после операции. Во-вторых, он может не просто описать свою услугу, а заострить внимание на связанных с нею выгодах. Так, представитель приемной комиссии колледжа может рассказать потенциальным студентам не только о жизни студенческого городка, но и о том, как великолепно устраиваются выпускники этого заведения после его окончания. В-третьих, для повышения степени доверия поставщик может придумать для своей услуги марочное название, например, фирма «Идеал сервис» (отдых класса люкс), обслуживание "На красном ковре" (т.е. как высоких почетных гостей). В-четвертых, для создания атмосферы доверия поставщик может привлечь к пропаганде своей услуги какую-либо знаменитость.

2. Услуга неотделима от своего источника, будь то человек или машина, тогда как товар в материальном виде существует независимо от присутствия или отсутствия его источника. Возьмем для приема посещение концерта Марка Алмонда. Зрелищно-развлекательная ценность неотъемлема от исполнителя. Услуга будет уже не той, если ведущий объявит, что Алмонд нездоров и заменит Маша Растпутина. А это означает что число возможных покупателей услуги, т.е. желающих присутствовать на "живом" выступлении Марка Алмонда, ограничится временем концертных гастролей исполнителя.

Существует несколько стратегических подходов к преодолению данного ограничения. Поставщик услуги может научиться работать с более многочисленными группами клиентов. Психотерапевты уже переключились с терапии отдельных лиц или небольших групп на работу с большими аудиториями, когда на сеансе психотерапии присутствует сразу более 300 человек. Поставщик услуги может научиться работать быстро. Тот же самый психотерапевт может тратить на каждого пациента не по 50, а по 30 мин. и принять гораздо больше людей. Организация обслуживания может подготовить большее число поставщиков услуг и тем самым укрепить доверие к себе со стороны клиентов, как это сделала, скажем, фирма" Х. энд Р. Блок", расширив свою общенациональную сеть консультантов по вопросам налогообложения.

3. Непостоянство качества. Качество услуг колеблется в широких пределах в зависимости от их поставщиков, а также от времени и места их оказания. В. Сассун пострижет вас гораздо лучше, чем только что окончивший курсы молодой парикмахер. Но и сам Сассун может подстричь вас по-разному в зависимости от своего физического состояния и расположения духа в момент стрижки. Покупатели услуг нередко знают о подобном разбросе качества и при выборе поставщика услуг советуются с другими покупателями. Для обеспечения контроля качества фирмы услуг могут провести два мероприятия. Во-первых, выделить средства для привлечения и обучения по-настоящему хороших специалистов. Авиакомпании, банки и отели тратят значительные суммы на обучение своих служащих искусству добротных услуг. Во-вторых, поставщик услуг должен постоянно следить за степенью удовлетворенности клиентуры с помощью системы жалоб и предложении, опросов и проведения сравнительных покупок для выявления случаев неудовлетворительного обслуживания и исправления ситуации.

4. Несохраняемость. Услуги невозможно сохранить. Причина, по которой многие врачи берут плату и с не явившихся на прием пациентов, заключается в том, что стоимостная значимость услуги существовала в момент неявки пациента. В условиях постоянства спроса несохраняемость услуги не является проблемой, ибо можно заблаговременно должным образом укомплектовать организацию. А вот если спрос колеблется, перед фирмами услуг встают серьезные проблемы. Например, с учетом потребности в перевозках в часы пик предприятиям общественного транспорта приходится иметь гораздо больше транспортных средств, чем это было бы необходимо при неизменном уровне спроса на протяжении всего дня.

* 1. **Качество услуг: сущность, критерии, особенность**

В современных условиях перехода к рыночной экономике проблемы роста технического уровня и качества услуг выделяются среди множества проблем, связанных с обеспечением, как выживания, так и последующего нормального развития сервисных предприятий. Факторы насыщенности рынка и преобладающей неценовой конкуренции оказывают мощное влияние на функционирование предприятия. Достичь успеха смогут лишь те из них, которые обеспечат не только наивысшую производительность труда, но и высокое качество, новизну и конкурентоспособность услуг. Сегодня многие российские предприятия находятся на стадии формирования системы управления качеством услуг. Практика применения современных методов управления качеством присутствует лишь на некоторых из них. Таким образом, назрела серьезная необходимость в создании теоретической базы, впитавшей в себя мировые достижения по управлению качеством, в научно-методологическом обеспечении процессов разработки и внедрения системы управления качеством услуг для всех типов предприятий.

1. Качество как философская категория.

Интерес к качеству услуг и способам управления им возник давно, что и обусловливает наличие множества подходов к определению понятия качества. Считается, что Аристотель первым обратил внимание и рассмотрел категорию качества как различие между предметами. Качество одинаковых предметов, подобно, как и качество услуг, различается: хорошее и плохое.

Позднее Гегель дал философское определение качества: «Качество есть в первую очередь тождественная с бытием определенность, так что нечто перестает быть тем, что оно есть, когда оно теряет свое качество». В то же время качество не сводится к отдельным его свойствам, а связано с целым объектом и неотделимо от него. Гегель отметил неразрывное соотношение между качеством и количеством. Любые количественные изменения имеют свой предел, так называемую качественную границу, выход за которую ведет к установлению нового соотношения между количеством и качеством.

В работе Фридриха Энгельса «Диалектика природы» рассматривается качество в двух основных планах:

1. всякое качество имеет бесконечно много градаций, хотя и качественно различных. Все они доступны для применения;
2. существуют не качества сами по себе, а только вещи, обладающие качествами. Качество продукции есть существующая определенность предмета, в силу которого он является данным, а не иным предметом.

К понятию качества обращаются:

1. при выборе предмета для удовлетворения потребностей;
2. при оценке результатов выполнения определенных операций и процессов;
3. при планировании производства;
4. при создании нового оборудования, машин и т. д.

К понятию качества обращаются тогда, когда хотят охарактеризовать:

* соотношение свойств, отражающих суть проблемы;
* соотношение предметов между собой;
* соотношение между явлениями;

соотношение между предметами и явлениями.

Проблема обеспечения качества является очень важной для любого предприятия. Поэтому в современных условиях предприятия уделяют особое внимание обеспечению высокого качества продукции путем разработки и осуществления системы управления качеством продукции.

Обеспечение качества предусматривает разработку стандартов качества, распределения ответственности за качество и контроль качества работ.

Качество — это философская категория. Считается, что она впервые была подвергнута анализу Аристотелем еще в III в. до н. э., который под качеством понимал различие между предметами по признаку «хороший — плохой». Существует, например, философское определение качества, данное Гегелем: «Качество есть в первую очередь тождественная с бытием определенность, так что нечто перестает быть тем, что оно есть, когда оно теряет свое качество».

Известный японский ученый К. Исикава под качеством понимал свойство, реально удовлетворяющее потребителей.

Джуран Дж. рассматривал понятие качества с двух сторон: с объективной стороны качество — пригодность для использования (соответствие назначению); с субъективной стороны — качество есть степень удовлетворения потребителя (для реализации качества производитель должен узнать требования потребителя и сделать свою услугу такой, чтобы она удовлетворяла этим требованиям).

Трактовал качество услуг как совокупность свойств продукции, обусловливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением.

В условиях рыночных отношений управление качеством на сервисных предприятиях становится важным фактором, основное содержание которого — обеспечить такой уровень услуг, который может полностью удовлетворить все запросы потребителя. Высокое качество услуг является самой весомой составляющей, определяющей их конкурентоспособность. Только на основе высокого качества своей работы сервисное предприятие может выжить в условиях конкуренции и получать устойчивую прибыль.

В современной теории и практике управления качеством услуг приоритет достижения высокого качества предоставляемых услуг определяется как одна из основных целей и задач развития сервисного производства. Это обусловлено рядом причин, главные из которых следующие:

* в условиях обширного сервисного рынка качество — это эффективный инструмент конкурентной борьбы за клиента;
* ужесточение требований к качеству приводит к интенсификации сервисного производства и повышению его эффективности, что является необходимым фактором благополучного существования сервисного предприятия;
* без обеспечения, сохранения и улучшения качества последствия для любого предприятия и производства могут быть необратимо тяжелыми.

Качество услуги можно определить как степень соответствия совокупности ее характеристик и свойств ожиданиям потребителя с учетом цены, которую он готов заплатить [2].

Факторов, которые определяют восприятие потребителем качества услуги:

* компетентность: персонал сервисной фирмы обладает требуемыми навыками и знаниями, чтобы оказать услугу;
* надежность: фирма работает стабильно, требуемый уровень качества обеспечивается всегда и всюду; принятые обязательства выполняются;
* отзывчивость: сотрудники сервиса стремятся быстро, всегда и везде отвечать на запросы клиента;
* доступность: как физическая, так и психологическая: контакт с сотрудниками фирмы должен быть легким и приятным;
* понимание: фирма старается как можно лучше понять специфические потребности заказчика и приспособиться к ним;
* коммуникация: фирма информирует клиентов о предлагаемых услугах на понятном им языке, адаптированном к особенностям целевой группы;
* доверие: определяется репутацией фирмы, гарантиями серьезного отношения к клиентам;
* безопасность: заказчики защищены от риска финансового, материального и морального;
* обходительность: вежливость, уважение, внимание и дружелюбие персонала;
* осязаемость: материальные подтверждения оказываемых услуг — помещения, персонал и т.д.

Сервисная фирма должна сама установить нормы качества, представляющие ее обязательства перед клиентами. Предоставленные услуги по качественным параметрам должны наиболее полно отвечать ожиданиям всех категорий ее потребителей.

Адаптация деятельности фирмы к требованиям и ожиданиям клиентов является одним из сложнейших вопросов ее деятельности. От разнообразия используемых приемов привлечения клиентуры зависит успех и перспектива устойчивого бизнеса фирмы.

**1.3 Особенности управления качеством услуг**

Политика в области управления качеством в международном масштабе вырабатывается Международной организацией по стандартизации. В 1996 году были разработаны принципы управления качеством и руководство по их применению. Несмотря на то что данные принципы разрабатывались в рамках проекта международного стандарта, было принято решение не утверждать их в качестве стандарта, а выпустить в виде брошюры в помощь руководителям предприятий и организаций, чтобы они имели представление о восьми принципах управления качеством, их применении в условиях бизнеса с целью успешной реализации системного подхода и повышения культуры руководства организацией.

Принципы управления качеством — это всестороннее и фундаментальное правило или убеждение, лежащее в основе руководства организацией и в основе ее деятельности и направленное на долгосрочную непрерывную работу по удовлетворению нужд потребителей с одновременным учетом потребностей всех заинтересованных лиц и организаций.

Всего было выделено восемь принципов:

1. организация, ориентированная на потребителя;
2. руководство;
3. вовлеченность работников;
4. подход, основанный на процессах;
5. системный подход к управлению;
6. непрерывное совершенствование;
7. принятие решений на основе фактов;
8. взаимовыгодные отношения с поставщиком.

Рассмотрим более подробно содержание и особенности применения каждого из восьми принципов управления качеством.

Сущность первого принципа «организация, ориентированная на потребителя» заключается в следующем: организации зависят от своих клиентов, поэтому они должны понимать текущие и будущие нужды клиентов, идти навстречу их требованиям и стремиться предвосхитить их ожидания.

Применение данного принципа приведет к следующим положительным результатам:

* понимание нужд клиента и его ожиданий по срокам оказания услуги и цене, доведение этой информации во все подразделения организации;
* измерение степени удовлетворенности клиента и реагирование на результаты этого измерения;
* рассмотрение запросов общества;
* управление взаимоотношениями клиента и общества.

В результате реализации данного принципа предприятие получает преимущества, заключающиеся в том, что нужды клиента становятся видимыми по всей организации, что обеспечивает прямую связь соответствующих целей и задач с нуждами и ожиданиями клиента, что позволяет добиться того, что персонал данной организации обладает достаточными знаниями и мастерством для удовлетворения нужд клиентов.

Второй принцип «руководство» заключается в том, что руководители устанавливают единство цели, направления и внутренней среды организации. Они полностью вовлекают работников в достижение целей организации.

В результате, по мнению В.В. Окрепилова, становится возможным осуществление следующих действий:

* понимание и реакция на изменение внешней среды, рассмотрение нужд всех участников, включая клиентов, собственников, персонала, поставщиков и общества в целом;
* четкое видение будущего организации;
* определение степени участия этических моделей на всех уровнях организации;
* культивирование доверия и ликвидация страха;
* передача полномочий подчиненным путем обеспечения свободы действий с ответственностью и отчетностью;
* стимулирование работников и признание их вклада;
* содействие открытым и честным связям;
* обучение кадров;
* установление перспективных целей и задач;
* внедрение стратегии для достижения данных целей и задач.

Применение данного принципа позволяет использовать следующие преимущества:

- определить четкий прогноз будущего организации;

- вовлечь работников для достижения целей организации;

- позволяет иметь заинтересованную, хорошо информированную и стабильную команду.

Принцип «вовлеченности работников» заключается в следующем: работники являются сущностью организации, их полное вовлечение дает возможность использовать их знания и опыт для получения выгоды организации.

При полном вовлечении работники будут:

* брать ответственность за решение проблемы на себя;
* активно искать возможности для совершенствования;
* свободно делиться знаниями и опытом в группах и бригадах;
* сосредоточиваться на удовлетворении запросов клиентов;

— инициативными и созидательными в достижении целей организации;

* лучше представлять свою организацию клиентам и обществу;
* получать удовольствие от своей работы;

—гордиться тем, что являются частью своей организации.

Применение данного принципа дает следующие преимущества:

- работники свободно вносят вклад в совершенствование плана и его успешное выполнение;

- работники участвуют в определении целей;

- работники вовлечены в оперативные решения и совершенствование процесса;

- работники получают большее удовлетворение от своей работы и активно стремятся к профессиональному росту и развитию ради преимуществ организации.

Принцип «подход, основанный на процессах» позволяет получать желаемый результат более эффективно, так как управление ресурсами и всеми видами деятельности рассматривается как процесс.

Применение данного принципа позволяет проводить следующие мероприятия:

* определение процесса для достижения желаемого результата;
* идентификация характеристик процесса и функций организации;
* установление ответственности за управлением процессами;
* идентификация входа и выхода процесса.

Применение данного принципа дает большие преимущества:

- принятие этого подхода по всей организации приведет к более предсказуемым результатам, к лучшему использованию ресурсов,

- уменьшит время и снизит стоимость услуг;

- понимание возможностей процесса позволяет спрогнозировать на перспективу цели и задачи;

- принятие подхода, основанного на процессах, снижает стоимость всех оперативных результатов, предотвращает значительное количество ошибок, уменьшает время цикла выполнения услуг.

Принцип «системного подхода к управлению» заключается в идентификации, понимании и управлении системой взаимозависимых процессов для заданной цели, что позволит повысить эффективность организации.

Его применение ведет к следующим действиям:

* определение системы путем идентификации или развития процессов, влияющих на заданную цель;
* структурирование системы для достижения цели более эффективным путем;
* понимание взаимозависимости между процессами системы;

—постоянное совершенствование системы через измерение и оценку.

К основным преимуществам применения данного принципа можно отнести:

- создание исчерпывающих и проблемных планов, которые соединяют функциональные и процессуальные входные данные;

- регулирование целей и задач индивидуальных процессов одновременно с ключевыми целями организации;

- обеспечение лучшего понимания роли и ответственности для достижения общих целей при снижении межфункциональных барьеров и совершенствовании работы коллектива.

В.В. Окрепилов считает, что применение принципа «непрерывного совершенствования» ведет к следующим действиям:

— проведение непрерывного совершенствования услуг становится целью каждого работника организации;

* применение основных концепций совершенствования, таких как возрастающее и прорывное совершенствование;
* постоянное повышение эффективности услуг;
* обеспечение каждому члену организации возможности обучения методам и инструментам непрерывного совершенствования (таким, как цикл «план - работа - проверка - действие»);
* определение целей и мер для управления и контроля совершенствования;
* признание усовершенствований.

К основным преимуществам применения данного принципа можно отнести:

- применение стратегий и планов бизнеса, позволяющих использовать метод непрерывного совершенствования в стратегическом планировании бизнеса;

- определение реальных целей совершенствования и обеспечение ресурсами для их достижения;

- вовлечение служащих в непрерывное совершенствование процессов;

- обеспечение всех служащих методиками, инструкциями и инструментами,

- поощрение за деятельность по совершенствованию.

Реализация принципа «принятие решений на основе фактов» позволяет повысить эффективность применяемых решений и выполняемых действий, поскольку они основаны на анализе данных и информации. Для применения данного принципа необходимо выполнение следующих действий:

* проведение измерений и сбор данных и информации, относящихся к поставленной цели;
* обеспечение достаточно точными и надежными данными и информацией;
* анализ данных и информации с использованием действенных методов;
* использование результатов анализа для принятия решений;
* принятие решений и их выполнение, основанное на анализе, с учетом опыта и интуиции.

К основным преимуществам применения данного принципа можно отнести:

- формирование более реальных и достижимых планов;

- обоснованный выбор цели на основе сравнительных данных и информации;

- появление возможности анализировать предложения, данные и информацию из таких источников, как исследования замечаний работников, коллективов и рабочих групп, и использовать результаты этого анализа для формирования политики руководства по отношению к своим работникам.

Принцип «взаимовыгодные отношения с поставщиком» позволяет обеим организациям добиться большего успеха в бизнесе.

Следует заметить, что взаимовыгодные отношения с поставщиками должны быть основаны на: - выборе и оценке основных поставщиков;

- установлении таких отношений, которые сбалансируют получение краткосрочных и долгосрочных преимуществ;

- создании четких и открытых отношений;

- инициативе совместного развития и совершенствования;

- ясном понимании нужд потребителя;

- обмене информацией;

- координации планов;

- взаимном понимании текущих и будущих нужд потребителя;

- признании усовершенствований и достижений поставщика.

К преимуществам применения данного принципа относятся:

- развитие стратегических альянсов или партнерства с поставщиками, позволяющими добиться превосходства над конкурентами;

- более раннее привлечение и участие поставщиков, позволяющее определить стратегические цели;

- обеспечение надежной доставки качественных материалов и комплектующих;

- обучение поставщиков, совместные усилия по совершенствованию для улучшения работы обеих организаций.

Управление качеством должно включать:

* разработку стратегии, ориентированной на качественные приоритеты: постоянной целью деятельности должно являться улучшение качества и конкурентоспособности услуг;
* перестройку структуры сервисной компании, принципов ее организации и управления, методов финансовой и хозяйственной деятельности: не должно допускаться ни одного дефекта в любой сфере деятельности;
* радикальное повышение качества управленческих решений и улучшение культуры деятельности во всех областях;
* качественный подбор, подготовку и повышение квалификации персонала (включая и область менеджмента качества);
* ориентацию деятельности персонала прежде всего на решение проблем качества, использование широкого спектра приемов и методов работы по достижению высокого качества услуг;
* совершенствование методов работы с заказчиками и персоналом;
* совершенствование производства как элемента технологического управления качеством обслуживания, внедрение новейших достижений и передовых технологий;
* высококачественное обеспечение основного (ремонтного) производства, в том числе:

—передовыми средствами производства, специальным сервисным инструментом и диагностическим оборудованием;

—конструкторской, технологической документацией и справочно-информационными материалами;

— компонентной базой, запчастями и расходными материалами соответствующего качества (необходимо заключать контракты на поставку продукции с постоянными поставщиками, обеспечивающими гарантию качества).

Анализ опыта в этой области показывает, что применительно к российским условиям необходим системный подход к использованию отечественных и зарубежных методов управления качеством. Главные руководящие принципы данного подхода таковы:

1. Цели и задачи в области повышения качества должны находиться в центре экономической политики каждого предприятия, фирмы, компании и т.п. Целями их деятельности, как правило, должны быть: удовлетворение запросов и требований потребителей; достижение ожидаемого потребителями качества (с учетом цены) с минимальными издержками; предоставление услуг в установленные сроки. Удовлетворение требований потребителей должно рассматриваться как основной критерий достижения целей в области качества.
2. Требуется воспитание у всех работников исключительно уважительного отношения к заказчику. Под «заказчиком» понимается не только внешний потребитель, на которого направлена деятельность фирмы, но и любой потребитель внутри фирмы (поскольку все мы зависим от качества работы своих коллег по производству).
3. При оказании услуг высокого качества необходимо использовать средства труда соответствующего уровня.
4. Основа качества должна закладываться уже при проектировании фирмы, предприятия, производства.
5. Требуется приверженность высшего руководства фирмы, компании, предприятия проблеме качества, его непосредственное участие в управлении качеством.
6. Современные методы руководства предполагают смещение акцента на обеспечение и контроль качественных, а не количественных показателей.
7. Разработкой методов и организацией работ по управлению качеством должны заниматься профессионалы.
8. Персонал должен быть подобран таким образом, чтобы ему можно было доверять.
9. Необходима постоянная, добросовестная и творческая работа всех сотрудников фирмы, производства по повышению, обеспечению и улучшению качества.
10. Необходимы непрерывное и систематическое обучение, специальная профессиональная подготовка высококвалифицированных кадров и регулярное повышение их квалификации в области управления качеством. Стремление к обучению, самообразованию должно поощряться.
11. Необходимо создавать атмосферу заботы и уважения работников любой должностной категории и внимания к их нуждам, условиям работы, запросам, быту, т.е. важно учитывать человеческий фактор.
12. Система управления качеством на предприятии должна быть всем понятна.
13. Сотрудники должны получать информацию о планах и достигнутых результатах по улучшению качества работы предприятия, необходим регулярный обмен опытом внедрения достижений и новшеств, обеспечивающих повышение качества.
14. Должен обеспечиваться открытый обмен информацией между подразделениями, службами, отделами; возможность совместного анализа информации и выработки управленческих решений для достижения общей цели — совершенствования качества производства.

Указанные выше принципы управления качеством полностью справедливы для компании, предоставляющей сервисные услуги, при этом необходимо учитывать, что сервисный сегмент рынка относится к сектору повышенного экономического риска вследствие того, что:

* ремонтный бизнес относительно малоприбылен и существенно зависит от политики иностранных фирм — производителей продукции и их сервисных представительств;
* очень большое влияние оказывают всевозможные внешние факторы: новые законодательные акты, изменение таможенной политики, изменение политики фирм-производителей, общее экономическое положение и т.п.;
* технический сервис находится на стыке предоставления услуг и производства, и ему свойственны особенности и той и другой сферы деятельности. Сервисное производство ближе к изготовлению единичных, технически сложных, трудоемких изделий на заказ, так как каждый ремонтный случай индивидуален.

От правильных решений, принимаемых исполнителями на всех уровнях управления сервисным производством, существенно зависит конечный результат. Отсюда вытекают высочайшие требования к профессиональной подготовке и постоянному повышению квалификации персонала сервисных предприятий.

Для управления качеством услуг используют комплекс экономических, организационных, технологических, социально-психологических, экспертных методов управления качеством. Все они в той или иной мере находят применение в деятельности сервисных фирм. Вот некоторые из них:

* Анализ методов работы с клиентами фирм-конкурентов с целью выделения своих сильных и слабых сторон (что именно привлекает, выделяет вас среди конкурентов, как бы вы хотели выглядеть на рынке сервисных услуг);
* сбор и анализ мнений клиентов о фирме, недостатках и положительном опыте. Возможный вариант — опрос клиентуры по избранным вопросам по телефону, на приемных пунктах.
* Установка бесплатного телефона для справок («горячая линия») через которые будут проводиться опрос.
* Статистические методы оценки качественных показателей сервисного производства.

Чаще достаточно изучить круг негативных моментов, претензий, высказанных заказчиком, чтобы в последующем положительно влиять на улучшение качества обслуживания.