
АНАЛИЗ ПРОЦЕССОВ ПРОИЗВОДСТВА И ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ УСЛУГ

© 2013 Филатова Татьяна Александровна
кандидат технических наук, доцент
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
E-mail: werck@rambler.ru

Проведен анализ процессов производства и предоставления услуг в сфере обслуживания на основе процессного подхода. Рассмотрены основные и вспомогательные бизнес-процессы сервисной деятельности.

Ключевые слова: процессный подход, сфера услуг, бизнес-процесс, оценка качества.

Международный стандарт на системы менеджмента качества определяет процесс как “совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, которые преобразуют входы в выходы”. Также дается пояснение, что “любая деятельность или совокупность видов деятельности, которая использует ресурсы для преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс”¹. Других определений процесса, закрепленных на международном или государственном уровне, не существует. Известно, что процесс оказания услуги (процесс обслуживания) - это совокупность операций, выполняемых исполнителем при непосредственном контакте с потребителем услуги при реализации результата услуги или организации досуга. В свою очередь под результатом услуги понимается результат деятельности предприятия или индивидуального предпринимателя, занимающихся удовлетворением соответствующей потребности потребителя услуги².

Согласно нормативным документам для большинства видов услуг процессы их производства и потребления могут включать следующие этапы: 1) предоставление информации по услугам, предлагаемым потребителю; 2) принятие заказа; 3) исполнение заказа; 4) контроль качества исполнения заказа; 5) выдача заказа потребителю.

Данные этапы реализуются в результате основных и вспомогательных процессов на предприятии. Любую организацию с точки зрения исследования качества ее деятельности можно представить как: сеть процессов, из которых состоит деятельность организации; совокупность и структуру информации, которая создается и обрабатывается в процессе функционирования организации; организационную структуру; инфраструктуру

(территории, здания, сооружения, оборудование, коммуникации). Для успешного функционирования организация должна определить многочисленные взаимосвязанные виды деятельности и управлять ими.

Основные процессы (бизнес-процессы сервисной деятельности) лежат на пути разработки и предоставления услуги (продукции). Сначала в виде маркетинговой информации, проекта, затем в виде материального объекта (услуги, детали, товара, программного продукта и т. д.).

Кроме основных процессов, в организации существуют еще вспомогательные процессы и процессы управления. Эти процессы напрямую не контактируют с продукцией и предназначены для обеспечения нормального функционирования основных процессов. К таким процессам относятся:

- процесс подготовки, обучения и аттестации персонала;

- процесс управления документацией (данный процесс устанавливает порядок разработки, утверждения и ведения документации, регламентирующей деятельность организации и ее отдельных подразделений, который обеспечивает эффективную работу всех процессов);

- процесс/процессы обеспечения.

Бизнес-процессы существуют внутри каждой организации вне зависимости от того, какой продукт или услугу она производит. Анализ показывает, что в большинстве организаций внутреннее состояние можно охарактеризовать следующим образом:

- либо бизнес-процессы сервисной деятельности очень фрагментированы, либо границы процессов определены некорректно;

- бизнес-процессы не формализованы и не описаны, т.е. не имеют установленного способа выполнения действий (процедуры);

- не всегда понятно, кто же отвечает за результат процесса (бизнес-процессы не имеют своего владельца, либо владелец не имеет полномочий для проведения корректирующих и предупреждающих действий или очень опосредованно влияет на выделение ресурсов, в том числе и финансовых);

- недостаточность или переизбыток точек контроля (или согласования) внутри бизнес-процесса, что при отсутствии контроля приводит к хаосу и неуправляемости, а при их избытке - к бюрократизации системы;

- информационное обеспечение бизнес-процессов неэффективно (нарушены целостность, полнота, своевременность поступления информации).

Концепция процессного подхода к управлению качеством, закрепленная в последней версии международных стандартов сертификации системы качества серии ИСО 9000:2008, требует, чтобы деятельность, использующая ресурсы и управляемая с целью преобразования входов в выходы, рассматривалась как процесс.

Владелец процесса - это должностное лицо или коллегиальный орган управления, имеющий в своем распоряжении ресурсы, необходимые для выполнения процесса, и несущий ответственность за результат процесса. Владелец процесса ведет управление процессом и является неотъемлемой составной частью процесса.

Выход (продукт) - материальный или информационный объект либо услуга, являющиеся результатом выполнения процесса и потребляемые внешними по отношению к процессу клиентами. Выход (продукт) процесса всегда имеет потребителя. В случае, если потребителем выступает другой процесс, для него этот выход является входом. Выход (продукт) процесса также может использоваться в качестве ресурса при выполнении другого процесса. К выходам процесса могут относиться: готовая продукция, документация, информация (в том числе отчетная), персонал (для процесса "Обеспечение кадрами"), услуги и т.д.

Проблемы управления качеством породили задачи количественной оценки качества, необходимой для принятия решений на всех стадиях производства продукции или услуг, их стандартизации и сертификации.

Вход бизнес-процесса - продукт, который в ходе выполнения процесса преобразуется в вы-

ход. Вход всегда должен иметь своего поставщика. К входам процесса могут относиться: сырье, материалы, полуфабрикаты, документация, информация, персонал, услуги и т.д.

По отношению к организации входы могут быть внутренними или внешними³. Решение проблемы, касающейся двусмысленных или противоречивых требований к входу, может потребовать проведения консультаций с внутренними и внешними сторонами, имеющими отношение к этой проблеме. При рассмотрении вопросов, относящихся к входу, принимается во внимание следующее: компетентность работников; документация; возможности и мониторинг оборудования; охрана труда, безопасность и производственная среда.

К ресурсам процесса могут относиться: информация, персонал, оборудование, программное обеспечение, инфраструктура, среда, транспорт, связь и пр. Владелец процесса в ходе планирования и управления процессом производит распределение и перераспределение ресурсов для достижения наилучшего результата процесса.

Выделяют следующие основные бизнес-процессы в организациях⁴:

1) процессы товародвижения (логистики), связанные с основной деятельностью организации - выпуском продукции, производством услуг и обслуживанием конечных потребителей;

2) процессы подготовки производства, нацеленные на планирование деятельности организации с позиции удовлетворения потребностей потенциальных потребителей и выведение на рынок новых продуктов и услуг - исследование рынка (маркетинг), стратегическое планирование производства, конструкторская и технологическая подготовка производства;

3) процессы инфраструктуры, ориентированные на поддержание ресурсов в работоспособном состоянии (подготовка и переподготовка кадров, закупка и ремонт оборудования, социально-культурное обслуживание работников организации).

Внешними клиентами организации являются не только потребители ее продукции или услуг. К их числу относятся пять основных групп лиц, заинтересованных в успешной деятельности организации:

1) клиенты (потребители основных продуктов, производимых организацией);

2) собственники (акционеры, инвесторы, аффилированные лица);

3) персонал (сотрудники и руководители организации);

4) поставщики (поставщики входящих материалов, комплектующих и продуктов, субподрядчики и партнеры, аутсорсинговые компании);

5) общество (налоговые, федеральные и муниципальные органы, общественные организации, т.е. все те внешние организации, которые используют результаты деятельности компании, в том числе информацию).

Внутренними клиентами процесса являются подразделения (исполнители, процессы), использующие результат выполнения (выход) процесса.

Исходя из вышеизложенного процессный подход - это не просто описание последовательности действий по преобразованию чего-либо. Для процесса, помимо технологии выполнения, должны быть определены требования к входам и выходам, требования к используемым ресурсам (персонал, оборудование, инструменты, производственная среда, информация и т.д.), критерии оценки результативности процесса и удовлетворенности его клиентов. Для каждого из процессов должен быть определен "владелец", который будет отвечать за результативность процесса. А самое главное - прежде чем представить какую-либо деятельность как процесс, необходимо убедиться, что эта деятельность приносит компании добавленную ценность (т.е., во-первых, результат деятельности представляет ценность для клиента, и, во-вторых, эта деятельность целесообразна с точки зрения затрат на ее осуществление).

Процесс управления качеством в сфере обслуживания должен рассматриваться как составная часть деятельности по предоставлению услуги, надежно гарантирующая постоянное соответствие услуги требованиям спецификаций и полное удовлетворение запросов пользователя, что достигается путем контроля над показателями процесса предоставления услуги и необходимой корректировкой деятельности, позволяющей поддерживать их в пределах установленных допусков.

Поэтапно действия при внедрении процессного подхода к управлению качеством в организации должны выглядеть следующим образом:

- определение сети процессов организации и разработка карты бизнес-процессов в соответствии с классификацией;

- ранжирование процессов (по значимости) для формирования плана описания процессов организации;

- документирование процедуры процесса, т.е. регламентация его работы. Для этого необходимо учесть все входы и выходы процесса, документы, регламентирующие работу бизнес-процесса, механизмы процесса (персонал, программное обеспечение и оборудование, используемое в рамках процесса), ресурсы, потребляемые процессом, определить должностное лицо, ответственное внутри организации за работу процесса, систему показателей качества по процессу;

- разработка модели бизнес-процесса;

- определение показателей эффективности и результативности;

- утверждение технологий и показателей руководителем организации.

Изначально может сложиться впечатление, что, определив необходимые бизнес-процессы, назначив ответственных за них, написав процедуры, можно считать внедрение процессного подхода успешно выполненным. Однако практика достаточно часто показывает, что организация, выполнив эти требования, реально процессного подхода в работе не имеет.

Анализ деятельности предприятий сферы услуг выявил, что для внедрения принципа процессного подхода необходимо осуществить еще ряд мероприятий объективного и субъективного характера, связанных непосредственно с персоналом.

Объективные мероприятия состоят в том, что необходимо, *во-первых*, реально внедрить управление на основе целей. Это означает через постоянные постановки целей достижение общей цели предприятия. Для каждого уровня предприятия, каждого отдела, подразделения, каждого конкретного работника должна быть поставлена цель, причем должны быть определены как долгосрочные, так и текущие цели. Такое управление позволяет каждому сотруднику точно понимать, что он делает, для чего он это делает, и более точно оценивать свои действия с точки зрения приближения к цели. Достижение цели определяется получением конкретного результата. Работать необходимо на результат. При достижении поставленного результата ставится новая цель и результат, определяющий ее достижение. Причем мотивация труда делает упор именно на достижение цели как текущей, так и долгосрочной.

Во-вторых, в обязательном порядке оптимизировать внутренние отношения между работниками. Необходимо создать единый процесс, в котором каждый специалист ощущал бы свою

ответственность не только за свой участок работы, но и за весь процесс в целом. Основа такого процесса - это внутренняя цепочка: процесс - клиент - поставщик. Каждый работник в процессе является поставщиком работы-продукта следующему по цепочке сотруднику-клиенту. В то же время этот же работник выступает клиентом предыдущего в цепочке работника. Работники передают друг другу работу, и каждый вносит в нее свою лепту. Каждый одновременно является и клиентом, и поставщиком. В основе такой модели лежат следующие принципы:

- каждая деятельность - это процесс, в конце которого находится продукт, причем продукт - это не только материальные объекты: отремонтированные бытовые приборы, детали, машины и т.д., но и нематериальные - услуги, информация, общения и т.д.;

- получатель данных продуктов - это клиент, т.е. каждый продукт на предприятии имеет своего получателя, который работает с ним дальше;

- для каждой деятельности необходимы поставки. Поставщик - это тот, чей продукт находит получателя-клиента. Поставщик обязан действовать так, чтобы получатель-клиент был доволен;

- между клиентами и поставщиками происходит обмен информацией относительно желаний и результатов работы;

- каждая деятельность подвержена влиянию внутренней и внешней среды;

- отношения "клиент-поставщик" протекают в обоих направлениях;

- пожелания и замечания внутренних клиентов должны восприниматься, так же как и пожелания и замечания внешних клиентов.

Субъективные мероприятия состоят в создании дружественной доброжелательной атмосферы в коллективе.

На основе процессного подхода организация должна определить процессы проектирования, производства и поставки продукции или услуги. Достижение и поддержание определенного уровня качества этой деятельности невозможны без соответствующего методологического обеспечения. Теоретические положения в этой области должны включать: методологические принципы построения дерева показателей качества производства и предоставления услуг, метод оценки качества производства услуг в условиях современной конкуренции, а также квалиметрические модели и методы управления системой качества производства и предоставления услуг.

¹ Международный стандарт ИСО 9000:2005 (ГОСТ Р ИСО 9000:2005). Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.

² ГОСТ Р 52113-2003. Услуги населению. Номенклатура показателей качества.

³ *Кирисов С.В.* Теория и практика применения процессного подхода к управлению качеством деятельности организации : монография. Тамбов, 2009.

⁴ *Томохова И.Н.* Категорирование предприятий и сертификация как организационно-экономические направления регулирования качества бытовых услуг : дис. ... канд. экон. наук. М., 2003.

Поступила в редакцию 03.04.2013 г.