

## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ КАЧЕСТВА КОММУНАЛЬНЫХ УСЛУГ

© 2014 М.Н. Павленков, Н.К. Кемайкин\*

**Ключевые слова:** процессный подход, управляющая компания, бизнес-процесс, качество, контроллинг.

На основе проведенного исследования разработаны методические рекомендации для топ-менеджеров управляющих компаний и их учредителей по повышению качества коммунальных услуг. Определены основные этапы повышения качества услуг, предоставляемых управляющей компанией, обслуживающей многоквартирный дом. Следуя описанному в статье алгоритму, можно повысить эффективность бизнеса, внося изменения в конъюнктуру конкурентной среды ЖКХ и сделав качественный рывок в сфере коммунальных услуг в целом.

На основе проведенного исследования разработаны рекомендации по повышению качества коммунальных услуг, предназначенные для топ-менеджеров управляющих компаний и их учредителей.

Этап 1. Диагностика существующих проблем организации. Прежде чем начать действовать, необходимо понять, в каком направлении двигаться. Для этого топ-менеджеры управляющих компаний должны оценить существующую ситуацию в своей организации, понять, что у них есть сегодня.

Первый вариант - бизнес построен на функциональной (линейной) административной структуре. Ваша организация относится к этой категории? Тогда оцените, что конкретно не устраивает вас, каких результатов вы стремитесь достичь и сможет ли процессное управление решить существующие проблемы. Помните, внедрение процессного подхода непростая, дорогостоящая процедура, требующая огромных усилий всех сотрудников, поэтому переходить на следующий этап - этап внедрения - стоит после четкого осознания необходимости и целесообразности этого. Внедрение процессного управления должно быть продиктовано, прежде всего, стремлением повысить эффективность бизнеса и качество предоставляемых услуг, а не желанием просто получить сертификат.

Вариант второй - используется процессное управление, но результата не приносит. Такое положение дел встречается достаточно

часто. Если и ваша организация попала в эту группу, необходимо найти причину неудачи.

Чаще всего подобная ситуация объясняется внедрением процессного подхода ради сертификации. Организации стремятся соответствовать требованиям стандартов качества, в которых строго прописано, как должно выглядеть управление, но нет ни слова о том, какой результат должен быть получен, который бы свидетельствовал о применении процессного подхода. Как следствие, компании подробно описывают бизнес-процессы, назначают ответственного (владельца процесса) и заканчивают на этом. Для сертификации этого достаточно, но управлять процессом - значит, не просто выделить его, но и:

- ◆ установить результат процесса;
- ◆ определить показатели результативности процесса и их целевые значения (критерии);
- ◆ регулярно сравнивать текущие показатели процесса с критериями, оценивая результативность;
- ◆ вносить изменения в процесс для повышения его результативности.

По факту до этого не доходит, и компании, не получая обещаемого в теории результата, начинают говорить о неэффективности процессного управления.

Еще один часто встречаемый недостаток - процессы описаны строго по границам подразделений, а сквозного процесса нет. Таким образом, сама цель процессного управления - устранение межфункциональных ба-

\* Павленков Михаил Николаевич, доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой социально-экономических дисциплин Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского, Дзержинский филиал. E-mail: kaf-fin-df@yandex.ru; Кемайкин Николай Константинович, аспирант Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского. E-mail: norik22@mail.ru.

рьеров и локальной оптимизации в рамках организации - не достигнута.

Вашей организации свойственны такие проблемы? Тогда для получения желаемого эффекта в виде улучшения качества предоставляемых жилищно-коммунальных услуг и повышения эффективности бизнеса не ищите новых идей, попробуйте организовать реинжиниринг существующих бизнес-процессов. Пропустите этап создания бизнес-процессов и попробуйте оптимизировать те процессы, которые уже существуют. Если еще не создана эффективная система мотивации, следуйте этапу 4, не забывая о контроллинге и постоянном совершенствовании процессов (этапы 6, 7).

Этап 2. Проектирование бизнес-процессов. Первый вопрос, с которым сталкивается руководитель, приняв решение о переходе к процессному управлению: разрабатывать систему управления самостоятельно или привлечь консультантов?

В нашем случае эксперимент проводился без привлечения квалифицированных специалистов. Была сформирована инициативная группа из сотрудников организации, а также разработана система мотивации для участников проекта. Затраты на проектирование "собственными силами" были значительными для ООО "Квартал", но меньшими (практически в 4 раза), чем если бы привлекались консультанты.

Относительно низкая стоимость самостоятельного проектирования процессного управления является неоспоримым плюсом такого варианта, но более длительный срок разработки в силу отсутствия опыта и навыков у сотрудников компании, в отличие от консультантов, - явным его минусом.

Специалисты гораздо быстрее справятся с задачей разработки новой системы, однако изменения, которые привносятся извне, как правило, воспринимаются как что-то навязанное и имеют меньше шансов быть принятыми. В этом разрезе очень важно привлекать членов организации к процессу поиска идей и обсуждать с ними планируемые изменения.

Поэтому "золотой серединой" является вариант проведения совместных с консультантами проектных работ. Данный вариант и хотелось бы рекомендовать топ-менеджерам управляющих компаний для разработки и внедрения процессного подхода.

Кроме того, важно, чтобы и сами топ-менеджеры участвовали в проекте. Руководство компании должно не только инициировать проект, но и уделять ему достаточно внимания, иначе успеха не будет. Необходимой предпосылкой для благополучного завершения проекта является искреннее желание руководства проводить изменения. Делегируя полномочия проектной группе, руководство компании не должно уклоняться от ответственности за реализацию и принятие решений. Отношение коллектива к проекту в первую очередь определяет заметное участие руководства, в том числе в разрешении спорных ситуаций и сложных вопросов, принятии важных решений и реализации принятых постановлений, адекватной поддержке проектной группы<sup>1</sup>.

Этап 3. Обучение сотрудников. Разрабатывая систему процессного управления, пытаясь таким образом решить проблему повышения качества предоставляемых услуг, необходимо помнить о том, что описание бизнес-процессов вторично, первично же понимание, желание и умение персонала изменяться и совершенствоваться.

Сотрудники потенциально боятся любых изменений и настроены к ним очень скептически. Внедрение процессного подхода связано с перераспределением работы, изменением зон ответственности, с использованием новых программных продуктов и другими изменениями, поэтому некоторые сотрудники с самого начала с большим недоверием наблюдают за проектом.

Для того чтобы удержать квалифицированный персонал в организации, необходимо проводить беседы с целью выявления очагов сопротивления, обсуждать нововведения и раскрывать их позитивные аспекты, проводить обучение, привлекать непосредственно к проекту работников для конструктивного взаимодействия.

Как показал опыт, обучение сотрудников компании методам процессного подхода является одним из необходимых условий его успешного внедрения. Поэтому рекомендуем руководителям уделять данному аспекту больше внимания, чем принято на практике.

Для обеспечения качественного и эффективного обучения персонала предлагаем привлечь профессионального консультанта с большим опытом, проводить эту работу в отдельном офисе с комфортными условиями,

при личном участии руководства компании, обеспечив всех участников необходимой литературой и раздаточным материалом

Этап 4. Мотивация персонала. Однако сохранить квалифицированных сотрудников и обучить их разработанным регламентам недостаточно.

Для реализации процессного подхода на практике необходимо создать механизм эффективного управления, который будет способствовать достижению стратегических целей за счет последовательных действий сотрудников, которые на всех уровнях должны обязательно знать, ради каких целей они работают и что именно они могут сделать для воплощения общей стратегии предприятия.

Важно разработать эффективную систему мотивации персонала.

Понятие “мотивация персонала” неразрывно связано с ключевыми показателями эффективности (KPI), с помощью которых можно создать самую эффективную и совершенную систему стимулирования и мотивации сотрудников компании. KPI являются измерителями достижения целей. Разрабатывая систему KPI, нужно понимать, что плановые показатели должны быть высокими, но достижимыми и реально зависеть от работы конкретного сотрудника, иначе мотивация его окажется неэффективной. Желательно, чтобы система KPI состояла из нескольких индикаторов разных типов, которые позволили бы отследить и операционные, и финансовые параметры деятельности организации<sup>2</sup>.

Учитывая сказанное, для бизнес-процесса “Обслуживание многоквартирного дома”, в виде которого можно представить деятельность любой управляющей компании, рекомендуем использовать два ключевых показателя эффективности: KPI1 - степень удовлетворенности потребителя, KPI2 - чистая прибыль. Оценить показатели можно путем проведения анкетирования жителей данного МКД (KPI1) и путем анализа управленческой отчетности рассматриваемой организации (KPI2).

С помощью указанных коэффициентов можно определить эффективность работы компании в целом. Однако поставить заработную плату диспетчера в зависимость от данных коэффициентов было бы не логично.

Поэтому система ключевых показателей эффективности должна состоять из целого

набора взаимосвязанных индикаторов, включать в себя как самые общие параметры деятельности компании на уровне топ-менеджеров, так и конкретные операционные параметры и решения на уровне подразделений. При этом показатели должны быть просты, понятны и адаптированы к конкретным задачам подразделения/процесса.

Например, в ООО “Квартал” для бизнес-процесса “Работа с обращениями потребителей” было определено четыре коэффициента показателя эффективности: KPI1 - процент выполнения поступающих заявок в рамках бюджета расходов, KPI2 - отсутствие жалоб на доступность сотрудников компании, KPI3 - отсутствие жалоб на грубость, KPI4 - отсутствие жалоб на непредставление письменных ответов.

Что изменилось? Рассмотрим на примере все того же диспетчера. Если раньше он не был заинтересован в своевременном реагировании на поступившую заявку, зачастую отвечал грубо, а передавал ее исполнителю, забывал о ее существовании, то при новой системе управления диспетчер отвечает быстро, вежливо, кроме того, осознавая, что его зарплата зависит от выполнения данной заявки, каждую минуту звонит в технический отдел и контролирует ее выполнение.

Кроме повышения заинтересованности сотрудников в достижении целей компании путем создания эффективной системы KPI, внедрение процессного управления обеспечило более глубокое понимание персоналом своих полномочий и ответственности.

Этап 5. Процессный подход ради сертификации. После подробного описания бизнес-процессов, разработки системы мотивации в виде системы ключевых показателей эффективности, внедрения оптимизированных процессов в повседневную деятельность организации и их выполнения наступает последний этап - контроль и анализ выполняемых бизнес-процессов. На практике до этого этапа доходят далеко не все. Зачастую организации после формирования схемы процессов, создания регламентов для каждого из них и формального перехода на новую систему работы останавливаются.

Можно ли в этом случае считать, что внедрение процессного подхода реализовано?

Да, если подход внедрялся ради подхода. Но если процессный подход создавался ради повышения эффективности работы орга-

низации, то тут сложно что-либо сказать, поскольку отсутствует оценка.

Скорее всего, переход к процессному управлению не был продиктован стремлением повысить эффективность бизнеса и качество предоставляемых услуг, а значит, был связан всего лишь с желанием получить соответствующий сертификат.

Ведь аудиторов не интересует эффективность бизнеса, им важно, чтобы сам процессный подход был формально внедрен. Руководители организации пользуются этим.

В итоге на практике система добровольной сертификации позволяет небольшим управляющим компаниям и новичкам отрасли восполнить недостающие компетенции в области жилищного законодательства, но не решает проблемы управления качеством услуг на операционном уровне предприятия.

Если целью все же является повышение эффективности работы компании, то стоит реализовать и последний этап. Ведь без него весь проект окажется пустой тратой ресурсов на деятельность, которая не даст никаких полезных результатов, т.е., по сути, будет достигнут прямо противоположный эффект. Кроме того, в итоге безрезультатного внедрения вы получите на выходе разочарованный персонал, низко оценивающий ваши стремления к нововведениям.

Этап 6. Контроллинг бизнес-процессов. Это последний по очередности, но не по значимости этап реализации проекта внедрения процессного управления.

Контроллинг бизнес-процессов - использование инструментов мониторинга процессных показателей для анализа и оценки структуры "фактического" процесса и эффективности работы его участников.

Основные функции и задачи контроллинга бизнес-процессов следующие:

- ◆ определение показателей результативности и "точек контроля" в процессах;
- ◆ регулярный мониторинг показателей результативности;
- ◆ анализ результатов мониторинга;
- ◆ сопоставление плановых и фактических показателей, нахождение причин отклонений.

Таким образом, если процесс измеряется, то его можно совершенствовать - цикл замыкается.

Использование обратной связи в цикле управления бизнес-процессами дает возможность быстрой адаптации бизнес-процессов к постоянно изменяющимся требованиям внешней среды, что для организаций, работающих в сфере жилищно-коммунального хозяйства, очень важно. Поэтому контроллинг управления бизнес-процессами является одной из наиболее существенных задач, решив которую правильно, организация может получить огромную выгоду. Верно построенный контроллинг может гарантировать долгосрочность достигнутых успехов<sup>3</sup>.

Этап 7. Перспективы, дальнейшее развитие, совершенствование системы управления. Процессный подход - это всего лишь фундамент, низшая ступень на пути построения эффективной компании.

Останавливаться на данном этапе нельзя, необходимо идти дальше. После внедрения и налаживания процессного управления как основы всех существующих инструментов управления качеством приходит время определиться с выбором конкретного инструмента.

Прежде всего, нужно учитывать различную направленность японских, американских, европейских систем.

В Японии, например, основным предметом управления являются трудовые ресурсы. Основная цель японского управляющего заключается в повышении эффективности работы компании в первую очередь за счет повышения производительности труда сотрудников<sup>4</sup>.

В американском и европейском менеджменте основная цель иная - максимализация прибыли. Наибольшую выгоду стремятся получить с наименьшими усилиями.

Японскую модель можно охарактеризовать как "одержимую" идеей качества, ее девиз "Качество важнее цены". Следуя данному девизу, для получения любого, даже самого незначительного улучшения качества, необходимо использовать все доступные ресурсы. Если вашей компании свойственен "японский дух" - командный или общинный, которому важен коллективизм, где мнение группы важнее эгоистических желаний отдельных людей, то выбирайте это направление. Обратите внимание на такие инструменты управления качеством, как кайдзен, кружки качества, систему канбан и др.

Ваша организация не должна упустить возможности "заработать хотя бы рубль"? Тогда,

скорее всего, подойдет американская модель. В отличие от японской модели здесь ценятся индивидуальный процесс принятия решений, индивидуальная ответственность, индивидуальный контроль, четкая формализованная структура управления. Переходите на TQM, основная задача которого - это непрерывное улучшение качества посредством регулярного анализа результатов деятельности, при необходимости ее корректировка, полное отсутствие непроизводственных затрат и дефектов, выполнение намеченного точно в срок<sup>5</sup>.

Европейская модель будет близка компаниям, где основные усилия направляются на обеспечение предсказуемости деятельности и предупреждение дефектов.

Не останавливайтесь на достигнутом, совершенствуйтесь и развивайтесь, выбирая наиболее подходящий для вашей компании инструмент управления качеством.

Этап 8. Основные шаги повышения качества продукции (услуг). На базе выполненного исследования разработана *методика повышения качества услуг*, предоставляемых управляющей компанией, обслуживающей многоквартирный дом. Реализация данной методики осуществляется поэтапно.

Проведите диагностику имеющейся ситуации. *Если бизнес построен на функциональной (линейной) административной структуре, необходимо разработать процессный подход.* Для этого:

1) заручитесь поддержкой руководства, замотивируйте персонал на лояльность изменениям;

2) определитесь с порядком разработки процессного управления - с привлечением профессиональных консультантов или без, с учетом преимуществ того и другого варианта;

3) опишите бизнес-процессы, назначьте ответственных (владельцев), определите результаты (выходы);

4) обучите персонал;

5) разработайте эффективную систему мотивации персонала, в виде простой, понятной и адаптируемой к конкретным задачам системы KPI;

6) наладьте контроллинг;

7) постоянно совершенствуйте описанные бизнес-процессы;

8) выберите направление дальнейшего развития (японские, американские или европейские модели) и двигайтесь дальше.

*Если процессное управление используется, но результата не приносит, необходимо реинжиниринг бизнес-процессов.* Для этого моделируйте заново, попытайтесь оптимизировать существующие бизнес-процессы.

Далее выполняйте пункты 4-8 вышепредложенной методики.

Следуя данному алгоритму, учитывая рекомендации, можно достичь желаемого результата - повысить эффективность бизнеса, внося изменения в конъюнктуру конкурентной среды ЖКХ и сделав качественный рывок в сфере коммунальных услуг в целом.

Для ее достижения мы последовательно решали четыре поставленные задачи.

В заключение хотелось бы отметить следующее.

1. На основе изученной литературы сделаны выводы о существующих пробелах в современных источниках по данной тематике, а также выводы относительно инструментов повышения качества продукции (услуг). Выявлены следующие основные пробелы:

♦ вопрос повышения качества рассматривается в основном применительно к производству, о сфере услуг информации мало, а о сфере ЖКХ практически нет;

♦ нет ничего об адаптации зарубежных инструментов к российской практике;

♦ преподносимая информация часто субъективна;

♦ проблему качества жилищно-коммунальных услуг авторы в основном предлагают решать на глобальном, государственном уровне, на операционном уровне очень редко.

В данной работе сделана попытка заполнить указанные пробелы.

Во-первых, для исследования была выбрана сфера услуг. Проблема повышения их качества была изложена на примере российской компании сферы ЖКХ.

Во-вторых, оценивая инструменты управления качеством, мы пытались посмотреть на каждый из них с двух сторон: выявить как достоинства, так и недостатки. Не озвучивая конкретных предпочтений, мы описывали различную направленность японских, американских, европейских систем и призывали к выбору того или иного инструмента в зависимости от особенностей организации и готовности принять определенную систему управ-

ления качеством, признав основой построения любого инструмента менеджмента процессное управление.

В-третьих, актуальная проблема низкого качества коммунальных услуг решается на операционном уровне - на уровне организации. Подробно изложив проведенный эксперимент, можно предложить его в качестве идеи для других управляющих компаний.

2. Идея, положенная в основу исследования, - выделить наиболее эффективный инструмент. Все современные системы управления качеством опираются на бизнес-процессы, поэтому процессный подход необходимо применить в первую очередь в управляющей компании для повышения качества оказываемых услуг.

Было установлено, что в настоящее время в основном применяется функциональный подход. Эффективность такого управления была оценена путем анкетирования жителей многоквартирных домов, обслуживаемых ООО "Квартал", - организацией, которая была выбрана моделью современной системы управления качеством услуг. Анкетирование показало, что потребители оценивают качество предоставляемых управляющими компаниями жилищно-коммунальных услуг как низкое. Такой вывод позволил нам двигаться дальше и попробовать изменить ситуацию с помощью внедрения процессного управления.

3. Процессный подход, выбранный в качестве наилучшего инструмента повышения качества услуг на основе теоретической базы (обзор литературы) и выявленного мнения практиков (интервьюирование топ-менеджеров), был внедрен в ООО "Квартал". Затем проведенный эксперимент был оценен.

Установлено, что эксперимент дал положительную социальную и экономическую оценку. Об этом свидетельствует как анкетирование жителей многоквартирных домов, обслуживаемых ООО "Квартал", так и положительное значение чистого дисконтированного потока. Таким образом, сформированная на основе теоретической базы идея о процессном подходе как о наиболее эффективном инструменте управления качеством услуг подтвердилась на практике.

4. На основе опыта разработаны рекомендации по внедрению процессного подхо-

да для других топ-менеджеров, учитывая которые и они смогут добиться успехов.

Исследование теоретической и практической сторон вопроса внедрения процессного управления показало, что данный подход позволяет повысить качество услуг, оказываемых компанией, за счет:

- ♦ четкого развернутого описания бизнес-процессов, которое позволяет правильно распределять задачи и опираться на схемы при оценке деятельности каждого сотрудника;

- ♦ правильно выстроенной системы мотивации, основанной на принципах применения показателей эффективности;

- ♦ непрерывного контроллинга, повышающего эффективность каждого процесса на каждом этапе оказания услуг.

Внедрение процессного подхода приносит видимый эффект, качественные изменения в деятельность организации. Помимо этого, процессный подход позволяет углубиться в аналитические исследования для оценки эффективности работы организации за конкретный промежуток времени, для выявления сильных и слабых сторон, дополнительных факторов, оказывающих влияние на деятельность компании, планирования будущих изменений. Однако процессный подход - это лишь база формируемой системы управления качеством, стержень, вокруг которого в дальнейшем должен строиться выбранный в зависимости от конкретных предпочтений инструмент японской, американской или европейской модели.

Следовательно, после построения процессного подхода вопрос повышения качества оказываемых услуг не закрыт до конца и не закроется до тех пор, пока компания будет идти по пути постоянного развития и совершенствования.

<sup>1</sup> Менеджмент процессов / Й. Беккер, Л. Вилков, В. Таратухин [и др.]. М., 2010.

<sup>2</sup> Парменгер Д. Ключевые показатели эффективности. М., 2009.

<sup>3</sup> Фурьгина М.Н. Современный подход к управлению организацией на основе контроллинга. Предпринимательство. 2006. № 4.

<sup>4</sup> Масааки Имаи. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний. М., 2011.

<sup>5</sup> Лapidус В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях. М., 2000.