

УДК 658.018

**А.В. Селезнева**Пермский национальный исследовательский  
политехнический университет**ПРОЦЕДУРНЫЙ И КОМПЕТЕНТНЫЙ ПОДХОДЫ  
К ВЫРАБОТКЕ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА  
В УСЛУГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

Рассмотрены процедурный и компетентный подходы к разработке систем менеджмента качества в организациях сферы услуг. Проведено сравнение этих двух подходов и выявлены преимущества и недостатки каждого из них. Сформулированы основные положения компетентного подхода.

**Ключевые слова:** компетентный подход, процедурный подход, система менеджмента качества, процесс, процедура, ИСО 9000.

**A.V. Selezneva**

Perm National Research Polytechnic University

**PROCEDURAL AND COMPETENT APPROACHES  
TO DEVELOPING QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS  
AT SERVICE INDUSTRY**

Procedural and competent approaches to the developing quality management systems at service industry are presented in article. Comparison of these two approaches and identifies the advantages and disadvantages of each are considered. The main provisions of the competent approach are considered.

**Keywords:** procedural approach, competent approach, quality management system, process, procedure, ISO 9000.

Хорошо спланированная и описанная в документах система менеджмента качества должна быть основой любого бизнеса в сфере услуг. Для того чтобы она соответствовала современной редакции стандарта ISO 9001, нет необходимости перестраивать все существующие в организации производственные процессы. Результаты анализа новой редакции стандарта убеждают нас в том, что она нацелена на совершен-

ствование деятельности предприятия. Если на первый взгляд покажется, что какое-либо требование стандарта вступает в противоречие с принятой практикой организации, то следует найти способы приложения стандарта к особенностям организации, не пытаясь искать обходные пути [1, 2].

Потребители услуг нередко бывают более привередливыми и требовательными, нежели покупатели товаров массового производства. Зачастую между производителями и потребителями услуг отсутствуют промежуточные звенья, и поэтому установление тесных взаимоотношений между ними зависит от способности организации поставлять продукцию и/или услуги, отвечающие ожиданиям отдельных клиентов.

Организация, работающая в сфере услуг, обязана создать у себя такую систему менеджмента, которая бы гарантировала правильное ведение дел. Если какие-либо проблемы все-таки возникают, то существующая в организации система менеджмента должна помочь как можно быстрее разобраться с ними и исправить возникшие осложнения. Для этого организация нуждается в компетентных сотрудниках, способных удовлетворять требования потребителей и соответствовать их ожиданиям. Кроме того, общей особенностью организаций сферы услуг является сильная зависимость качества услуг от уровня компетенции сотрудников, в связи с этим большое внимание должно уделяться вопросам управления персоналом.

Существует немало разнообразных способов документального оформления систем менеджмента качества, но основными из них считаются два следующих:

- 1) подход, основанный на использовании подробных методик и инструкций (далее этот подход именуется процедурным);
- 2) подход, основанный на использовании знаний, навыков и опыта (компетенции) исполнителей, или компетентный подход.

Чем различается выработка компетентного и процедурного подходов? Процедурный подход применяется главным образом для того, чтобы исключить возможные отклонения в качестве работ за счет использования набора детальных поэтапных процедур, направленных на регламентацию этих работ, и последующего контроля. Любые изменения этих процедур должны быть санкционированы руководством, после чего проводится соответствующая доработка методик и осуществляется мониторинг их соблюдения. Применение данного подхода зачастую требует создания инструкций по поэтапному применению методик. Как видно, любые изменения и доработка методик требуют

значительных усилий, поэтому данный подход используется прежде всего в тех случаях, когда любые отклонения от установленных процедур нежелательны. Он по определению является менее гибким.

При компетентном подходе многие детали выявляются непосредственно на местах и во время обслуживания, поэтому изначально нет необходимости уделять этим деталям повышенное внимание. При этом сотрудники имеют возможность проявлять гибкость в регулировании процесса предоставления услуг, в большей степени учитывать требования потребителей, которые узнаются в ходе непосредственного контакта с ними.

Представим в табличном виде сравнительные характеристики и различия процедурного и компетентного подходов:

Процедурный подход	Компетентный подход
<b>Преимущества</b>	
Может быть использован каждым, кто умеет читать	Умение читать необязательно
Особенно полезен для крупных предприятий	Достаточно гибок для использования в единичном производстве
Не требуется вообще никакого обучения или требуется небольшое	Представляет больший интерес для провайдеров услуг и операторов, работающих в области сервиса. Позволяет проявлять инициативу
Строгое соблюдение данного подхода обеспечивает малый разброс показателей качества	Способствует внедрению новшеств
Предусмотрены пошаговые инструкции по выполнению работ	Меньше бюрократии и бумаг. Вся документация сводится к описанию работ и контрольным листам
<b>Недостатки</b>	
Не учитывается уровень знаний исполнителей	Требуется больше усилия для подготовки и проверки уровня компетенции исполнителей
Нет гибкости, во всех случаях требуется строгое исполнение установленных процедур	Требуется привлечение квалифицированных исполнителей
Временами скучен для исполнителей	–
Требуется многочисленный административный персонал для контроля за исполнителями	–
Может требовать большого числа менеджеров для управления документацией	–

Как показывает практика, на деле более приемлем процедурный подход из-за его четкости и понятности, однако для сферы услуг компетентный подход в целом более желателен.

Компетентный подход представляется столь важным здесь потому, что он позволяет в сфере услуг использовать различные философии построения систем менеджмента. Серия современных стандартов ISO дает возможность разрабатывать системы менеджмента качества как на предприятиях, занимающихся разработкой, изготовлением и поставками продукции, так и на предприятиях сферы услуг. Уровень компетентности работников особенно важен в сфере услуг, поскольку этот бизнес обычно в большей степени зависит от умения персонала взаимодействовать с клиентами и поставлять им качественную продукцию.

Определим компетентность как продемонстрированную человеком способность использовать необходимые знания и навыки для удовлетворительного решения поставленной задачи. В этом определении ключевыми словами являются «продемонстрированная способность», указывающие на относительно простые способы проверки непосредственно на рабочих местах уровня компетентности, когда отдельные работники справляются с порученным делом, используя соответствующие системы обеспечения.

Следует как можно более четко выявлять навыки и знания, требующиеся для выполнения той или иной работы. Это в разной степени зависит от уровня компетентности исполнителей, ожиданий клиентов и систем обеспечения, существующих на предприятии.

Следует обеспечивать и поддерживать требуемый уровень компетентности работников. Если работник не располагает необходимыми опытом и знаниями в какой-либо области, то, возможно, ему придется приобретать их на рабочем месте. Но, вероятнее всего, он все же обладает навыками и знаниями, которых требует предприятие. В этом случае трудности возникают только тогда, когда необходимо приступить к оказанию нового вида услуг.

Необходимые навыки и знания, требующиеся для выполнения некоторых операций, могут быть почерпнуты у тех сотрудников, которые хорошо знают данную работу. При этом не стоит забывать, что некоторые люди неохотно делятся знаниями, на которых основан их авторитет, и поэтому перенимать опыт надо осмотрительно.

При выработке компетентного подхода К. Фоксвелл рекомендует придерживаться следующих шагов [3]:

1. Запишите цель работы.
2. Проработайте задачу или, иными словами, выработайте концепцию относительно того, как должна выполняться данная работа.

3. Определите необходимые для выполнения работы оборудование, средства механизации и инструмент.
4. Решите, какие вам будут нужны материалы.
5. Определите этапы выполнения работы.
6. Обучите исполнителей необходимым навыкам.
7. Проведите проверку их компетентности.
8. Выполните работу.
9. Изучите полученные при ее выполнении результаты и усовершенствуйте процесс методом проб и ошибок.

Для процедурного подхода первые шесть шагов аналогичны перечисленным выше. После их выполнения должны быть разработаны, испытаны, доработаны и внедрены соответствующие методики. При разработке технологии все перечисленные выше шаги, включая такие, как определение целей работы, этапов ее выполнения и требуемой компетентности исполнителей, следует анализировать с точки зрения потребителей.

В реальной жизни трудно однозначно отдать предпочтение тому или иному подходу и в большинстве организаций при создании методик, применяемых в системах менеджмента качества, приходится использовать оба подхода в разных сочетаниях. На деле всегда существует большой выбор возможностей.

### **Список литературы**

1. Иванов В.А., Селезнева А.В. Особенности применения стандартов ISO в высших учебных заведениях // Высшее образование сегодня. – 2013. – № 8. – С. 39–42.
2. Селезнева А.В. Менеджмент качества высшего образования // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Машиностроение, материаловедение. – 2014. – Т. 16, № 1. – С. 115–119.
3. Фоксвелл К. Руководство по применению стандарта ИСО 9001:2000 в сфере услуг. – М.: Стандарты и качество, 2002. – 192 с.

Получено 17.07.2014

**Селезнева Алевтина Владимировна** (Пермь, Россия) – старший преподаватель кафедры «Сварочное производство и технология конструкционных материалов» Пермского национального исследовательского политехнического университета; e-mail: [msi@pstu.ru](mailto:msi@pstu.ru)

**Selezneva Alevtina Vladimirovna** (Perm, Russian Federation) – Assistant Professor, Department “Welding Production and Technology of Structural Materials”, Perm National Research Polytechnic University Perm National Research Polytechnic University; e-mail: [msi@pstu.ru](mailto:msi@pstu.ru)