

# Страна советов

Выпуск №9 | 2013

Текст | Анастасия САЛОМЕЕВА

**В этом выпуске «Страны советов» в центре внимания наших экспертов политика в области качества.**

## Наши респонденты отвечали на следующие вопросы:

- 1** Какое место в деятельности вашей компании занимает качество продукта или услуги?
- 2** Расскажите о политике качества, принятой в компании.
- 3** Как осуществляется контроль качества?
- 4** Есть ли специальные подразделения, ответственные за качество?
- 5** С какими ключевыми проблемами сталкиваются компании при реализации программ качества — технологическими, организационными и кадровыми?

### Александр ТЕЗЯЕВ, директор по маркетингу и развитию международного электротехнического холдинга EKF Electrotechnica:

**1** В нашей компании вопросу качества уделяется значимое место. Все дело в специфике отрасли производства. Электротехника — защита человека и имущества от непредвиденных ситуаций с электричеством. Мы живем в России, поэтому понимаем, что вопрос злободневный. В нашей сфере, недооценив вопрос контроля качества, на выходе вы можете получить не экономическую прибыль от сокращения издержек, а крайне негативные последствия.

**2–3** На момент создания службы контроля качества ключевой целью была разработка собственной системы контроля, в первую очередь на собственных производственных площадках и аутсорс-производствах. Разработанные стандарты легли в основу документов «Технические условия производства», которые описывали все необходимые процедуры на каждом этапе жизни продукта, системы экспертизы и проверки, ключевые процедуры и выборки.

Документы стали основой политики качества и работы с продуктом. С 2008 года на производственных площадках компании мы стали тестировать введение системы менеджмента качества по стандарту ISO. Но не огульно, гонясь за красивым именем, как, к сожалению, делают сейчас многие. Мы постарались совместить собственные семилетние разработки и те процедуры, которые предлагались международным стандартом. Конечно, очень много было пересечений. То, что мы считали собственной идеей, оказалось давно прописанной истиной. Но были и расхож-

дения, так что в нашем случае международный стандарт получил тонкую отраслевую настройку с учетом специфики нашего производства.

Но и на этом мы не стали останавливаться, внедряя новые практики и международный опыт. В первую очередь наш интерес вызвали японские компании, которые умудряются сочетать безупречное качество продуктов с постоянным процессом снижения издержек. С 2009 года на производствах EKF начинается внедрение lean-производства, Toyota production system и 5S — самых знаковых разработок японской производственной философии последнего времени.

На текущий момент EKF обладает практически уникальной системой контроля качества, основанной на лучших мировых разработках и собственном 12-летнем опыте работы на рынке. Дополнительно все это скреплено регулярным мониторингом удовлетворенности потребителей, тестами в ведущих российских и мировых лабораториях, работой сервисных центров компании, расположенных по всей стране. Служба контроля качества есть на каждой производственной площадке и через центральное предприятие компании. Чтобы исключить возможность возникновения «стокгольмского синдрома», осуществляется регулярная ротация специалистов.

**4** С момента своего основания компания EKF создала отдельное подразделение — впоследствии подразделение вошло в состав технического департамента и R&D.

**5** Если говорить о проблемах, то важно отметить тот факт, что единожды созданная система не обеспечит вас гарантированным каче-

ством продукта на годы вперед. Это живой механизм: меняется оборудование, меняются технологии, меняются стандарты. Вы должны постоянно следить за этими изменениями, корректируя свою деятельность. Порой, пропустив мелочь, вы рискуете всем.

### Дилара ЕРМАКОВА, управляющий директор ООО «Банк БЦК-Москва»:

**1** Вопрос качества продуктов и услуг — это ключевой вопрос для банков, учитывая, что конкуренция в финансовом секторе очень высока, особенно в крупных городах, где уровень проникновения банковских услуг достаточно высок. Существует прямая зависимость качества услуг от региона их предоставления. Скажем, в некрупных городах, в сельской местности требовательность клиентов гораздо меньше, так как они просто иногда не знают, что могут и должны требовать от кредитной организации в отношении качества ее продуктов или услуг. Нет спроса — нет и предложения, это экономический закон. В городах-миллионниках, напротив, клиенты банков гораздо более разборчивы. Соответственно, банки здесь стараются внедрять инновации, предлагать новые подходы в предоставлении услуг, придумывать какие-то изюминки при разработке продуктов.

**2** Многое в политике качества определяется не только местоположением банка, то есть рынком, на котором он работает, но и его размерами, а также подходом, который он выбирает по отношению к клиентам. Наш банк небольшой, поэтому мы можем обеспечить индивидуальный подход практически к каждому клиенту, чего, к слову, не могут себе позволить большие банки, ориентирующиеся на «массовость». Это дает нам возможность более плотно работать с каждым клиентом, предлагать ему продукт с особыми условиями, отвечающими его персональному производственному циклу, денежным потокам, направлениям бизнеса и т.д. Вообще качество индивидуальных продуктов зачастую выше качества типовых, хотя банк при этом вынужден ставить выше тарифы и комиссии. Впрочем, это оправдано, и клиенты это понимают.

**3** Одним из показателей уровня качества являются жалобы клиентов. Если таковые возникают, это уже плохо, поскольку возникают они лишь в крайних ситуациях, когда клиент считает, что другими способами разрешить ситуацию невозможно. Хотя следует отметить, что отсутствие жалоб тоже не всегда свидетельствует об отсутствии проблем с качеством. Клиент может не писать жалобу, не желая, например, навредить конкретному менеджеру или своим отношениям с банком. Поэтому нужен дополнительный и постоянный контроль. Способов достаточно много:

от выборочных бесед с клиентами в операционном зале или регулярных встреч с заемщиками до анонимного анкетирования, установки кнопки с баллами за обслуживание и прочее. На основании собранной статистики разрабатывается система мотивации персонала, включающая как меры наказания, так и стимулирования.

4 —

5 Проблемы в реализации программ качества могут возникать на любом уровне. Прежде всего компания или банк определяет свою стратегию в отношении контроля качества. А для этого организация должна определить приоритеты качества операционного обслуживания, эффективности кредитования физических лиц или корпоративных клиентов, инвестиционной деятельности и т.д. Проблемы на системном уровне появляются только тогда, когда организация пытается быть одинаково хорошей во всем. Это утопия.

Думаю, что тактике реализации стратегии нужно уделять не меньше внимания: требуется подобрать кадры, отладить механизмы бизнес-процессов, обеспечить их автоматизацию. Главной проблемой здесь может оказаться недостаток финансирования. Руководству всегда кажется, что на такие «пустяки» денег много не нужно. Уверена, что это ошибка. Именно такие «пустяки» впоследствии могут обернуться большими репутационными потерями для банка.

И конечно, кадры, которые решают если не все, то многое. Причем здесь проблемы возникают как в части поиска правильных, грамотных сотрудников, способных внедрить политику контроля качества, так и в части мотивации персонала, его ориентированности на хорошее обслуживание или создание качественных продуктов.

**Александр ШИРМАНОВ, директор департаментов R&D и техподдержки компании Veeam Software:**

1 Качество наших продуктов и услуг является для нас приоритетным. Наша компания работает на мировом рынке, где существует жесткая конкуренция за клиента, где плохой продукт или услуга в принципе не может выжить. Более того, поскольку Veeam ставит перед собой задачу не просто удержаться на этом рынке, а удвоить за десять лет свою рыночную долю, качество наших продуктов должно быть не просто «достаточным» или «средним», а более высоким, чем у конкурентов.

2 Если говорить о продуктах, у нас нет формальной политики качества. Все строится на отработанном годами процессе контроля качества и понимании всеми участниками, что плохое качество продукта невыгодно никому. Ведь если в наших продуктах клиенты будут обнаружи-

вать дефекты, то нам придется их исправлять в срочном порядке. Поэтому лучше обеспечить хорошее качество в плановом порядке, чем потом бороться с последствиями низкого качества в пожарном порядке.

Если говорить о технической поддержке, то политика качества формулируется в терминах допустимых значений метрик качества, которые вычисляются ежедневно на постоянной основе.

3 В части услуг у нас существует система метрик, таких как длина очереди входящих звонков, среднее и максимальное время ожидания клиента на телефоне, время нашей реакции на обращение клиента в электронной форме, коэффициент удовлетворенности клиентов и т.д. После того как мы завершаем работу над каждым обращением клиента, ему высылается анкета обратной связи, где он имеет возможность ответить на вопросы касательно своей удовлетворенности качеством наших услуг в рамках этого конкретного обращения. В результате мы можем анализировать эти данные и постоянно улучшать процесс обслуживания.

В части продуктов у нас есть отдел контроля качества, который обеспечивает их комплексную проверку перед выпуском «в свет». Задачи отдела заключаются в моделировании шаблонов использования наших продуктов пользователями, в проведении алгоритмических тестов, в эмулировании разнообразных вариантов пользовательского окружения, а также в повторной проверке всех дефектов, выявленных когда-либо в прошлом.

4-5 —

**Алекс БЕРГ, творческий руководитель компании «Архитектурное проектирование»:**

1 Качество услуг для нас самая главная работа. Мы являемся проектной компанией

полного цикла, предоставляем клиенту продукт «от идеи на бумаге до вазочки на столе». Таким образом, на разных этапах коммуникации с клиентом мы работаем и как архитектурное бюро, и как дизайн-студия интерьеров, и как декораторское ателье, и как управляющая компания.

Все эти разнообразные функции требуют от руководителей подразделений постоянной внимательности к качеству как выпускаемой проектной документации самого разного профиля, так и к контролю общения с клиентами, которое осуществляют в непрерывном режиме сразу несколько сотрудников.

2 Наши стандарты качества были заложены еще в 2003 году, на этапе первоначального составления прайс-листов фирмы. Возможно, это странно звучит, но только на первый взгляд, потому что в области создания архитектурных проектов и дизайн-проектов интерьера в то время практически не существовало тщательного проработанного подхода к формированию стоимости работ, а следовательно, не были оформлены критерии оценки качества.

Не постесняюсь рассказать о том, что наш прайс-лист образца 2003 года до сих пор можно встретить на сайтах компаний, работающих в нашем секторе. Хотя эти стандарты уже давно ушли далеко вперед.

Сегодня наши прайс-листы дают клиенту возможность загодя составить полное представление об объеме продукта, получаемого в результате сотрудничества. Это крайне важно, так как заранее сформированы подходы и определены базовые точки, по которым мы формируем и реализуем клиенту свой продукт — «проект под ключ».

3 У нас принята система перекрестного контроля качества.



Клиент, задумавший построить загородный дом, обращаясь к нам, обговаривает свои общие пожелания с будущим главным архитектором проекта. Тот формирует с его слов базовое техническое задание к проекту. Его проверяет и визирует руководитель компании, главный инженер, а также руководитель службы комплектации и службы управления проектами. После подписания договора проект сразу ставится в план работ всеми подразделениями группы компаний, что позволяет не только составить рабочий план и расставить опорные сроки, но и определить все зоны ответственности.

Приемка и выпуск архитектурных разделов осуществляется под контролем главного архитектора проектов, а также главным инженером, который проверяет стыковку всех инженерных разделов проекта с архитектурными решениями. Перед выпуском проект смотрит ведущий дизайнер интерьеров, проверяя возможные визуальные несоответствия проектных решений и возможных будущих дизайнерских и декораторских решений. А подготовленный дизайн-проект интерьеров дома в обязательном порядке проходит контроль главного архитектора и главного инженера проекта для исключения незапланированного воздействия декораторских решений на конструкцию здания и его инженерные системы.

Рабочая документация проекта и дизайн-проект интерьера подвергаются дополнительной проверке в сметно-расчетной службе и в службе комплектации для исключения фактических ошибок в расчетах объемов заказываемых материалов и объемов работ.

**4** Специальная служба контроля качества у нас работает уже на этапе строительства, где

мы также широко применяем и аутсорсинговые услуги специализированных компаний.

Мы полностью исключаем возможность наличия элементов внутренней круговой поруки и безответственности, что очень важно на строительной площадке с быстрыми темпами строительства. Клиент получает материально ответственное лицо, контролирующее каждый шаг строителя и управляющей компании.

Такой подход помогает избежать множества мелких конфликтов и недопониманий, возникающих зачастую там, где не назначены ответственные за каждый этап работ.

**5** В нашем опыте производства работ и оказания услуг в наличии два ключевых фактора риска — это несоблюдение различных технологий в проектировании/строительстве, а также недостаточная квалификация сотрудников.

С первым фактором мы боремся перекрестным контролем, о котором я рассказывал выше. Риск несоблюдения технологий и технологических процессов у нас решается путем привлечения к процессу контроля качества сторонних организаций.

Что же касается кадровой политики, то мы стараемся быть максимально вовлеченными во все процессы обучения и получения сотрудниками дополнительного образования, повышающего квалификацию и общий профессиональный кругозор, путем участия в большинстве презентаций, тренингов, лекций и открытых курсов — и таким образом заинтересовать сотрудников, особенно архитекторов и дизайнеров, постоянным пополнением своих знаний. Это влияет не только на профессиональное качество работы, но и на креативность проектирования. Ведь новый материал в строительстве означает появление совершенно новых возможностей и большой шаг в будущее.

**Нури КАТЦ, президент APEX Capital Partners Corp.:**

**1** Для меня качество наших услуг — это основа бизнеса, которая программирует динамику развития компании как группы специалистов и как бренда на рынке консультационных услуг. А также успех наших клиентов в планировании их капиталовложений зависит от того, насколько мы в APEX Capital Partners Corp. предоставили им качественные услуги. То есть наша оценка ситуации по привлекательности участия в проекте в области real estate или наше содействие в оформлении второго (альтернативного) гражданства должны стать для клиента правильным руководством к действию. Чтобы сказать о качестве своих услуг, мы долго работали в своем сегменте, зарабатывали экспертную оценку. Качественный продукт или услуга —

это уникальное предложение, которое должно быть представлено с четким описанием. Здесь нет места пустым заверениям в достижении ожидаемого клиентом результата, несмотря ни на какие обстоятельства и ситуации.

Только когда сформирована бизнес-идея и есть практический опыт, следует транслировать сообщения, описывающие качество услуги. Мы всегда придерживались такой последовательности.

**2** Каждый сотрудник проходит тренинг со мной лично. Мы в APEX Capital Partners Corp. предлагаем своим клиентам участвовать в программах инвестирования, которые разработаны в разных странах. Тут много процедурных моментов и факторов, определяющих последовательность действий. Поэтому сотрудники в личном общении с экспертами по каждой программе получают ответы и необходимые уточнения. Также мы совместно разбираем новые законодательные акты и предписания, изучаем специализированную литературу.

Мы должны быть уверены, что наш специалист полностью контролирует ведение профайла клиента.

В случаях возникновения конфликтных ситуаций высшее руководство компании обязательно присутствует при обсуждении с клиентом этого острого вопроса.

**3** Контроль за качеством услуг — это всегда более сложная процедура, чем отслеживание соответствия продукта предписаниям и нормам. Поэтому я лично как руководитель компании регулярно выборочно обзваниваю клиентов, обсуждаю с ними статус ведения их вопроса в APEX Capital Partners Corp., выявляю ситуации, требующие срочного решения, и сразу работаю над ними. А также у нас есть собственная CRM-система, которая помогает отслеживать качество оказанных услуг.

**4** Так как наша компания достаточно невелика, если говорить о числе людей, то и отдельного подразделения контроля качества не существует. Каждый сотрудник моей компании — это член семьи, у которой есть четкие требования к своей репутации и хорошая стратегия по ее поддержанию. Мы предоставляем услуги не массово, а очень камерно, индивидуально. Здесь нужен особый подход к менеджменту. Каждый сотрудник APEX Capital Partners Corp. связан и с оказанием услуг, и с контролем их качества.

**5** Если в целом посмотреть на ситуацию, то сегодня в России многие компании сталкиваются с одними и теми же проблемами. Это отсутствие профессионального персонала, а также системы обучения и повышения квалификации сотрудников. Недостаточное внимание HR-



подразделений к мотивации кадров, а также формальное отношение к объяснению ценностей и идеологии компании зачастую становятся барьером для качественного оказания услуг клиентам.

Я считаю, что аутсорсинг в контроле качества услуг уместен только для крупных компаний. И даже тогда лишь отчасти, потому что топ-менеджмент и владельцы бизнеса должны быть вовлечены в этот процесс постоянно.

**Игорь ЧЕПЕНКО, член совета директоров  
металлопроцессинговой компании  
«Брок-Инвест-Сервис»:**

**1** Для нас качество — это соответствие требованиям клиента, способность продукта отвечать заявленным характеристикам и свойствам, то есть вопрос конкурентоспособности бизнеса. Это именно та ценность, та «добавленная стоимость», которая позволяет нам зарабатывать и развиваться.

Длительное время основным бизнесом компании был металлотрейдинг. Мы продавали продукт «как у всех» — металл — с исходным качеством «как у всех», которое определялось ГОСТами и ТУ производителей. Рынок очень конкурентный, поэтому, чтобы клиенты предпочитали нас при прочих равных условиях, необходимо было отличаться прежде всего качеством сервиса, наших сопутствующих услуг. При этом мы практически не могли управлять исходным качеством основного продукта — металла, только сохранять уже заложенное производителем. Для этого мы одни из первых ввели крытое хранение, инвестировали в складскую и транспортную логистику, в упаковку, вводили внутренние нормативы.

С развитием металлообработки и собственного производства качество для нас приобрело новое наполнение. Уже мы сами, создавая продукт, определяем соответствие продукта требованиям клиента. Это размерная точность, сохранение исходных свойств металла, прочность сварных швов, состояние поверхности и многое другое. Это еще и удобство клиента при потреблении: в каком виде это доедет, сможет ли клиент сразу приступить к сборке или ему сначала потребуется «разобрать кучу» деталей, потребуется ли дорабатывать нашу продукцию.

**2** Важно на этапе подготовки сделки давать клиенту максимум информации о характеристиках продукта, составных частях качества. Будь это требования ГОСТа, ТУ (продукты серийного производства), возможности нашего оборудования (штучный, мелкосерийный продукт). Это снимает большое количество вопросов к результатам производства. Постепенно мы ведем



работу по ужесточению параметров продукта с целью опережения ожиданий клиента и создания перспективных преимуществ.

**3** Контроль качества у нас разделяется на основные этапы: входной, пооперационный и выходной. Также на качество продукции влияет контроль соблюдения технологии и отслеживание дальнейшей судьбы нашей продукции, работа с отзывами и пожеланиями клиентов.

Входной контроль (качества металла и прочего сырья) осуществляется в момент приемки по стандартам или подписанным соглашениям с поставщиком. При логистических операциях (разгрузка, хранение, отгрузка, доставка) контроль выполняют исполнители на основании внутренних правил, нормативов, регламентов. Для разработки и совершенствования этих правил используются как ГОСТы, так и требования поставщиков и клиентов.

При передаче сырья в производство происходит повторный входной контроль. На всех этапах производства осуществляется пооперационный контроль. Параметры качества продукта — это не эфемерная характеристика, известная небольшому кругу лиц (технолог, ОТК), а набор вполне осязаемых показателей, понятных и клиенту, и непосредственным исполнителям среди линейного производственного персонала.

При комплектации заказа перед отгрузкой происходит выборочный или сплошной выходной контроль в зависимости от согласованных с клиентом требований и уровня ответственности. ОТК организует как входной и пооперационный, так и выходной контроль.

Кроме того, у нас есть серийные продукты — труба и гнутый швеллер. По ним уже дей-

ствуют отработанные процедуры контроля качества. По этой продукции мы выдаем сертификаты качества, наши ТУ зарегистрированы в государственных органах. Есть также индивидуальные заказы на металлообработку — здесь многое закладывается еще на этапе подготовки к производству.

Практически на каждую технологию обработки существуют нормативы и допуски, например размерная точность. Мы используем современное оборудование с ЧПУ, которое само по себе поддерживает заданные параметры продукции и обеспечивает их повторение. Поэтому качество закладывается еще и на этапе проектирования производства, выбора оборудования, его правильной эксплуатации, создания правильной культуры производства и вообще культуры ведения бизнеса.

**4** У нас два подразделения для контроля качества: на производстве — ОТК, а в коммерческом блоке — независимый клиентский отдел, который ведет работу с внешними претензиями и рекламациями, с «обратной связью» от клиентов. Клиентский отдел и ОТК находятся в постоянном взаимодействии. Но, несмотря на наличие отдельных подразделений, за качество на своем этапе отвечает каждый сотрудник и руководитель.

**5** На любом производстве немало трудностей. В первую очередь кадровые вопросы — квалификация персонала или вообще невозможность найти специалиста необходимого уровня. Также существуют технологические и организационные вопросы — опыта построения современного единичного и мелкосерийного производства и контроля качества на нем в отечественной экономике практически не было.

**Ирина СЕМЕНОВА, вице-президент по маркетингу группы компаний MAYKOR:**

**1** Миссия MAYKOR — эффективная эксплуатация и развитие инфраструктуры больших и средних предприятий по всей стране. Наша задача как аутсорсинговой и сервисной компании — помочь бизнесу сосредоточиться на профильных направлениях и тем самым функционировать более эффективно. В этой связи качество наших услуг становится определяющим фактором для достижения нами совместно с заказчиком того результата, которого бизнес ожидает от аутсорсинга. В стратегии роста MAYKOR постоянное повышение качества услуг занимает одно из ключевых мест.

**2** Учитывая наши крайне строгие требования к качеству услуг, мы изначально заложили в стратегию развития компании программы, позволяющие всесторонне контролировать и повышать качество работы всех наших подразделений. Качество — это люди, это механизмы их работы, это постоянная оптимизация каждого бизнес-процесса. Так как команда — в основе всего, мы уделяем огромное внимание формированию профессиональных человеческих ресурсов на каждом уровне работы во всех департаментах компании в центре, во всех филиалах и локальных сервисных подразделениях по всей России. MAYKOR располагает Центром компетенций. Огромную роль играет используемая нами автоматизированная система мониторинга и контроля оказания услуг. Будучи сервисной компанией, оказывающей услуги на основе договоров SLA, мы не понаслышке знаем, как важно строго выполнять каждый параметр качества, согласованный с заказчиком.

**3** В 2011 году группа компаний MAYKOR успешно прошла сертификацию по системе менеджмента качества в соответствии с международным стандартом ISO. Система менеджмента качества призвана обеспечивать качество услуг компании и «настраивать» это качество на ожидания потребителей. При этом ее главная задача — не контролировать каждый шаг реализации услуги, а сделать так, чтобы не было ошибок в работе, которые могли бы привести к снижению качества услуг. Была оформлена политика в области качества, которая определяет основные принципы работы и главные направления развития системы менеджмента качества компании.

Также были разработаны стандарты организации, в которых отражены основные требования к выполнению работ сотрудниками компании, определен порядок проведения внутренних аудитов в подразделениях, правила управления документацией и записями. Один раз в год специализированные уполномоченные организации проводят инспекционные проверки, подчеркивая тем самым соответствие системы менеджмента качества требованиям международных стандартов ISO. Подразделениями компании осуществляются регулярный мониторинг, измерение и анализ данных, подтверждающих реализацию требований системы менеджмента качества и технических требований предоставляемых услуг на основе разработанной автоматизированной системы мониторинга и контроля.

**4** Да, безусловно, в MAYKOR действует целый ряд подразделений, ответственных за качество на каждом уровне оказания услуг. Важно помнить, что качество зависит от каждого со-

трудника компании. Ошибка одного может в итоге привести к снижению качества услуги, оказываемой заказчику. Поэтому для каждого подразделения документально определены зоны обязанностей и ответственности в системе контроля качества. Так, к примеру, департамент управления проектами отвечает за качество работы с заказчиками в рамках реализации проектов, Центр компетенций — за качество обучения технических специалистов и т.д. А система взаимодействия между подразделениями выстроена таким образом, что процесс удовлетворения потребностей заказчиков является непрерывным.

**5** Проблемы с качеством у многих компаний связаны прежде всего с недооценкой важности эффективной работы данного направления в рамках корпоративной стратегии. Качество требует инвестиций — в технологии, организацию работ, человеческие ресурсы. Не все компании уже с самого начала своей деятельности уделяют должное внимание и вкладывают необходимые средства в развитие качества своих товаров и услуг. Часто качество страдает при быстром росте компании, географическом расширении — может возникнуть неравномерность качества работы в различных регионах.

**Вилен ЛИ, директор департамента продаж и продуктов РОСГОССТРАХ БАНКА:**

**1** Сегодня банковские продукты на рынке примерно одинаковы (а за их качеством следит ЦБ), и лишь обслуживание клиентов делает их отличительной от других банковской услугой, которая может оправдать или не оправдать ожидания клиента. Иными словами, «купить клиента», завоевать покупателя и сделать лояльным к банку можно только через качественный сервис. Несомненно, качество обслуживания наших клиентов стоит на первом месте в обеспечении высоких продаж.

**2** Наша стратегическая цель — сделать из РОСГОССТРАХ БАНКА компанию, которая из года в год будет эталоном надежности и качества обслуживания для клиентов в банковской отрасли. Мы стремимся к тому, чтобы клиент непременно вернулся к нам за полюбившейся услугой. При этом мы учитываем не только требования современных реалий ведения банковского бизнеса, но и берем на вооружение лучшие международные практики.

**3** Труд сотрудников банка, работающих с клиентами, строго регламентирован, а в обязанности руководителей подразделений естественным образом входит и отслеживание его качества.

Кроме того, мы на регулярной основе проводим опросы наших клиентов и акции «Тай-



ный покупатель». Такие исследования позволяют оценить качество клиентского сервиса, понять, в правильном ли направлении движется банк.

Также в рамках программы улучшения клиентского сервиса банка создан функционал «Оценить отделение» на сайте кредитной организации. Каждый клиент с его помощью может самостоятельно оценить любое отделение с точки зрения уровня обслуживания, а специалисты банка — максимально оперативно отреагировать на поступающие отклики и предложения.

Сбор мнений о качестве обслуживания на официальном сайте компании — достаточно популярный сегодня инструмент, который активно применяется многими банками. Для нас данный инструмент наряду с системой учета отзывов интересен как система оперативного мониторинга за эмоциональными оценками групп клиентов по обслуживанию в конкретном отделении. Весомым преимуществом является высокий уровень объективности получаемых данных, так как специальные IT-механизмы позволяют повышать валидность собираемых на сайте оценок — соответственно, мы застрахованы от их искусственной «накрутки».

**4** Да, в РОСГОССТРАХ БАНКЕ сформирована Дирекция клиентского сервиса и централизованной поддержки бизнеса — единое сервисное подразделение банка с унифицированными системами обучения, нормирования и контроля работы персонала, занятого непосредственным дистанционным обслуживанием клиентов и контролирующего соблюдение стандартов и технологий общения с клиентами.

**5** Проблема, с которой может столкнуться любая компания (не только из финансового сектора экономики) в рамках реализации программы качества, — это отсутствие трудовых ресурсов. Ни для кого не секрет, что от рациональной организации работ, правильно сформированной команды, квалифицированного персонала, заинтересованного в работе, зависит качество и продукта, и сервиса.

Более того, нельзя забывать и о внешних факторах: сегодня мы все чаще сталкиваемся с возрастающими требованиями к качеству продукта и обслуживания со стороны потребителей. Идти в ногу со временем и прислушиваться к пожеланиям клиентов получается не у всех, от чего в первую очередь страдает качество.

**Александр МИРОНОВ, директор департамента аудита АКГ «Уральский союз»:**

**1** «Уральский союз» предоставляет аудиторские услуги, поэтому качество играет первостепенную роль. Качество услуг подтверждает сертификатом ISO-9001:2008.

**2** Основа политики качества — непрерывное повышение квалификации auditors, которые за счет фирмы постоянно проходят обучение.

Перед началом проекта руководитель проверки обязан оценить уровень профессиональной компетенции сотрудников. Немаловажное значение имеет опыт работы в сфере детально-сти клиента, так как у каждой отрасли есть свои нюансы в ведении налогового и бухгалтерского учета. По завершении проверки аудитор под руководством своего наставника анализирует итоги работы, в том числе допущенные ошибки, получает конструктивную обратную связь, а также рекомендации. Каждый новый сотрудник в первый день работы обязательно знакомится с внутренними стандартами качества, принятыми в компании.

**3** В нашей компании существует четырехуровневый контроль. Во-первых, это контроль качества планирования аудита, который проводится руководителем департамента аудита до выхода группы auditors на проверку. Во-вторых, контроль качества проведения проверки, который осуществляется руководителем аудиторской проверки в отношении команды auditors и консультантов. В-третьих, контроль качества письменной информации (отчета) аудитора. Осуществляется методологом отдела контроля качества и руководителем департамента аудита. Проверяется соответствие письменной информации (отчета) аудитора требованиям законодательства, внутрфирменных стандартов, инструкций и методик аудиторской деятельности, собранным аудиторским доказательствам. И в-четвертых, контроль качества рабочей документации, подготовленной по результатам аудиторской проверки. Он проводится руководителем проверки и сотрудниками отдела контроля качества.

По итогам проекта проводится встреча с клиентом с целью оценки степени удовлетворенности работой команды на проекте. От итогов встречи зависит переменная часть заработной платы auditors.

**4** Да. Отдел контроля качества.

**5** Основная проблема для нас — кадровая. В большинстве случаев нам приходится растить сотрудника. К сожалению, профессионалов на рынке не так много.

**Дмитрий ЧАРИКОВ, глава представительства Plantronics в России и СНГ:**

**1** Для компании Plantronics качество продукции стоит на первом месте. Мы — компания с большой историей, нам более 50 лет. Именно благодаря тому, что всегда предъявляем строгие требования к качеству, мы достигли того уровня, на котором находимся сейчас.



**2** Качество продукции, качество работы сотрудников, качество разработок — для компании, которая стремится держать высшую планку, важны все аспекты. Мы постоянно боремся за качество, у нас есть собственные технические и дизайнерские разработки, которые запатентованы, вся продукция выпускается на наших собственных заводах. Мы ни у кого никогда не размещаем заказы, никогда не покупаем чужие решения. Качество обслуживания также очень важно, каждый сотрудник должен быть ориентирован на то, чтобы донести до клиента необходимую ему информацию самым лучшим образом.

**3** В первую очередь мы сертифицируем продукты по международным стандартам. Большинство моделей Plantronics протестировано и сертифицировано в соответствии со стандартами TCO 2 для гарнитур. Знак стандарта TCO 2 гарантирует, что гарнитура спроектирована и изготовлена по самым строгим критериям эксплуатации, защиты здоровья и окружающей среды в мире.

Менеджмент качества сертифицирован на соответствие стандарту ISO, также в компании разработано большое количество внутренних регламентов по контролю качества. Таким образом, контроль качества осуществляется как внешними, так и внутренними структурами.

**4** У Plantronics есть собственные заводы в Китае, Мексике и Малайзии. На каждом предприятии работают люди, которые следят за соблюдением стандартов качества, отвечают за выполнение работы в соответствии с требованиями ISO. Существует и входной контроль составных деталей — мы проверяем их, чтобы избежать брака при сборке.

**5** —

**Рустэм ХАЙРЕТДИНОВ, CEO компании**

**Arpercut Security:**

**1** Качество — это то, над чем постоянно работает каждый сотрудник нашей компании. В корпоративном сегменте информационной безопасности, в котором мы работаем, «сарафанное радио» — самый эффективный способ распространения информации. Все клиенты общаются между собой, и информация обо всех ошибках, как и о всех успехах, довольно быстро становится доступна каждому.

**2** Как отдельный документ, политика качества у нас отсутствует. Но качество контролируется на всех этапах жизненного цикла продукта, соответствующие процедуры встроены во все процессы — от проектирования до сдачи системы в продукт. Постоянная тема общих собраний — обратная связь от клиентов и партнеров, внедряющих наши решения, замечания по качеству и просто идеи, как можно улучшить продукт.

**3** В KPI каждого руководителя есть параметры, характеризующие качество продукта на этапе, который им контролируется. Постоянно ведется несколько журналов — по проблемам удобства внедрения и эксплуатации, по качеству основной характеристики продукта (у нас это точность определения уязвимостей в приложениях) и по «дорожной карте» развития продукта. У каждой проблемы, например ложного срабатывания или нереализованной функции, есть свой приоритет и сроки исполнения. Если приоритет и/или сроки требуется поменять, то это делается после согласования со всеми подразделениями, поскольку изменение приоритетов может затронуть любое из них.

**4** Мы — небольшая компания, поэтому не можем плодить лишние бюрократические

структуры. В рамках своей зоны ответственности за качеством следят руководители рабочих групп, а за разрешение конфликтов интересов и управление приоритетами отвечает генеральный директор.

**5** Качество продукта зависит от плановой реализации множества процессов — от проектирования до обучения партнеров, внедряющих продукт. Качество для проектирования — это наличие нужных клиенту свойств продукта, качество для разработки — соответствие техзаданию и отсутствие дефектов, качество для маркетологов — приемлемая цена и наличие на складе и т.д. Соответственно, иногда возникают ситуации, что перфекционизм одного подразделения отрицательно сказывается на качестве другого. Например, качественная, но очень долгая разработка может привести к задержке с выпуском продукта. Поэтому важно относиться к качеству с точки зрения самого главного бизнес-параметра — прибыли, поскольку иногда важнее выпустить посредственный продукт пораньше, чтобы занять рыночную нишу, чем выпустить идеальный продукт слишком поздно.

**Александр КЛИНЦОВ, генеральный директор компании StarBlazer:**

**1** Контроль качества оказываемых услуг является важной составляющей деятельности любой компании. Особенно если компания работает с клиентами на массовом рынке. Наша компания занимается предоставлением услуг спутникового Интернета. Мы взаимодействуем с большим количеством партнеров по продвижению наших услуг на всей территории страны, но всегда остаемся центром ответственности за качество услуг перед пользователями. Поэтому под контроль качества попадают фактически все процессы в компании, в первую очередь связанные с непосредственным взаимодействием с нашими клиентами (от первых контактов по привлечению клиентов до всесторонней поддержки уже существующих клиентов).

**2** Все важные процессы в компании задокументированы и имеют понятные описания. Для каждого процесса приняты нормы качества. Предусмотрены возможности эскалации проблем при их обнаружении (особенно это касается вопросов поддержки пользователей).

**3** Для процессов, связанных с привлечением клиентов, осуществляется документирование взаимодействия сотрудников с потенциальными клиентами. Это позволяет в случае возникновения вопросов по качеству обслуживания быстро разобраться в ситуации. Один из инструментов — так называемые контрольные запросы. По результатам которых происходит корректировка процессов, если необходимо. В части под-

держки клиентов используется оптимизированная для наших задач автоматизированная система. Автоматизированные процессы обеспечивают контроль параметров обслуживания (время реакции, время нахождения в каждом статусе), а также эскалацию проблем, взаимодействие различных линий технической поддержки.

**4** Специальных подразделений в нашей компании нет. В каждом подразделении есть сотрудники, в ответственность которых входят задачи контроля качества процессов.

**5** Основными проблемами зачастую являются организационные. Как правило, компания должна просто «дозреть» до признания необходимости использования программ качества. Ведь даже если она внедряет у себя программы качества (например для прохождения сертификации), именно зрелость компании дает эффективность применения, иначе все программы по контролю качества лежат на полке.

**Ахат КАРИМОВ, исполнительный директор компании ИВК:**

**1** Наша компания делала ставку на качество продукции и услуг с самого начала своего существования. Безусловно, это требовало затрат и ставило нас в очень трудное положение, когда необходимо было убедить заказчиков взять надежную технику по более высокой цене, в то время как многие демпинговали, стараясь продать как можно дешевле, а там — хоть трава не расти.

**2** Еще в 1998 году одними из первых на компьютерном рынке России мы разработали систему менеджмента качества, которая была сертифицирована на соответствие требованиям стандарта ISO 9001 международным органом TUV NORD. С того времени мы ежегодно подтверждаем функционирование системы менеджмента качества и развиваем ее.

**3–4** Как и на всяком производстве, у нас есть отдел технического контроля, отвечающий за качество продукции при ее выпуске. И качество закладывается на всех этапах выполнения заказа, начиная с работы менеджера, транслирующего требования заказчика исполнителю, и заканчивая сервисным центром, оказывающим техническую поддержку потребителю в процессе эксплуатации. На качество продукции в равной мере влияет как работа технолога по подготовке технологического процесса, так и работа снабженцев по закупке комплектующих, поскольку от того, как и где они закуплены, в наших условиях зависит не только успех производства, но и дальнейшее сервисное обслуживание. Таким образом, в систему менеджмента качества вовлечены практически все сотрудники компании, а настраивает работу системы служба качества, ответственная за то,



чтобы ни один участок работы не остался без внимания.

Главную роль в этом играет документирование всех процедур, влияющих на процесс производства продукции и оказания услуг. За 15 лет в компании появился свод правил, соблюдение которых позволяет поддерживать качество на должном уровне. Правила — стандарты предприятия, описывают требования к технологическому оборудованию, организационной структуре, квалификации исполнителей, что делает работу системы независимой от конкретных людей.

**5** Любая система может остаться безжизненной, если интерес к ее функционированию не будет поддерживаться руководством компании, поэтому обсуждение различных вопросов на «днях качества» всегда должно протекать оживленно и конструктивно.

**Андрей МЕДВЕДЕВ, генеральный директор ГК «Промышленные силовые машины»:**

**1** Качество продукции у нас на первом месте, поскольку только благодаря ему сейчас можно выстоять в конкурентной борьбе и нарастить долю рынка. Если раньше мы были нацелены на короткие сроки изготовления и наращивание объемов, то сейчас, когда рынок перенасыщен, на первое место выходит качество, оно становится главным конкурентным преимуществом.

Теперь мы стали предъявлять повышенные требования к комплектующим, расширяем зону сервисного обслуживания и пуско-наладочных работ и выполняем больше проектов под ключ, чтобы снять технологическую нагрузку с клиентов.

**2** Ориентация на качество заставила нас пересмотреть подход к управлению компанией. Поэтому в прошлом году мы начали внедрять международные стандарты качества ISO 9001.

Но невозможно заниматься инновациями, если условия работы у людей остаются прежними, а сами они не заинтересованы в улучшениях. Поэтому параллельно мы стали совершенствовать производственную систему и условия труда. Хорошим подспорьем в этом явилась японская система «5S». Судя уже по первым результатам, мы значительно увеличили эргономичность рабочих мест благодаря структурированному хранению материалов и комплектующих и на 30% сократили потери, связанные с перемещением, за счет использования специализированной тары. Такой подход снизил моральное сопротивление к внедрению инноваций и дал нашим работникам стимул развиваться.

**3** На заводе дизелестроения «Промышленные силовые машины» действует 4-уровневая система контроля качества.

Первой «линией обороны» является входной контроль комплектующих и материалов. С недавнего времени мы его ужесточили — применяем контрольно-измерительное оборудование для обнаружения дефектов. Например, для проверки качества насосов мы внедряем опресочный инструмент, позволяющий имитировать рабочие нагрузки.

Следующая стадия контроля качества — межоперационный контроль. На третьем этапе все оборудование проходит испытания. И четвертый этап — окончательная приемка готовой продукции: здесь повторно проверяется качество установки, комплектность и соответствие требованиям потребителя.

Сейчас мы приступаем к внедрению нового для себя вида контроля, одной из самых прогрессивных методик в этой области — CSA (Customer Satisfaction Audit). Это аудит глазами потребителя. Он заключается в визуальном контроле продукции на предмет эргономики, внешнего вида и целесообразности конструктивных решений. Причем его выполняют квалифицированные специалисты, не зависящие от производства и проектирования.

**4** Основные подразделения, которые обеспечивают контроль качества, — это отдел технического контроля и отдел системы менеджмента качества и сертификации. Кроме этого, действует совет по качеству под моим руководством. Раз в месяц совет собирается и обсуждает меры для решения проблем, если они возникают.

**5** Из организационных трудностей я отмечу необходимость вовлечь очень большое число процессов при внедрении систем качества. Чем сложнее производство, тем шире функционал, тем больше требуется усилий.

Что касается кадровых проблем. Для того чтобы персонал был морально и профессионально готов к нововведениям, нужно: а) обучать и повышать квалификацию и б) разъяснять людям необходимость новых шагов.

**Мэри ЛОРД, старший вице-президент Орифлэйм по исследованиям и разработкам:**

**1** В Орифлэйм контроль качества продукции происходит настолько строго и тщательно, что мы с уверенностью можем сказать: абсолютно каждый продукт в каталоге высочайшего уровня. Безусловно, качество продукта — это главный приоритет Орифлэйм.

**2** Политика стандартов качества была разработана глобальным офисом совместно с научными сотрудниками и учеными. Стандарты распространяются на все рынки, где мы работаем.

**3** Контроль осуществляется на каждом этапе производства — при создании продукта,



при выборе ингредиентов и при производстве.

Мы работаем только с проверенными поставщиками сырья, которое прошло все необходимые тесты. Стремимся использовать натуральные ингредиенты, полученные из возобновляемых источников. Мы не применяем ингредиенты животного происхождения, полученные с причинением вреда животным, а также со дня основания не тестируем продукцию на животных.

Наши производственные мощности, так же как и производство подрядчиков, проходят постоянные проверки на предмет соответствия стандартам качества Орифлэйм. Огромное внимание уделяется воде — мы употребляем только воду, прошедшую многоступенчатую систему очистки. Кроме этого, тщательно следим за условиями на производстве, на всех наших фабриках установлены системы фильтрации и очистки воздуха, которые задерживают загрязнения и микроорганизмы из поступающего воздуха.

Также на производстве поддерживаются практически стерильная чистота и гигиена, мы постоянно проводим микробиологические тесты проб производственных поверхностей.

Помимо контроля качества безопасности продукции тоже является главным приоритетом компании. Безопасность ингредиентов постоянно оценивается международными регулируемыми органами. Потребительские тестирования проводятся под наблюдением квалифицированного медицинского персонала при участии добровольцев старше 18 лет.

**4** На каждом этапе контроля качества и безопасности работают специалисты, следящие за соблюдением стандартов Орифлэйм.

**5** В первую очередь все, что связано с высоким качеством, тестированием продукции, экологичностью и этичностью производства, требует дополнительных инвестиций. Кроме этого, внедрение технологий контроля, подбор и обучение персонала и другие вопросы, возникающие при вводе системы контроля качества, требуют и временных ресурсов. **Б**