

# Архитектура конкурентности почтовой связи



**А.Г. ЛЕОНОВ,**  
начальник управления менеджмента качества РУП «Белпочта»

Одним из проторенных направлений повышения уровня конкурентоспособности служит система менеджмента качества. Различные подходы, новые технологии и принципы эффективного производства применимы для предприятий любого профиля. Однако процесс оказания почтовых услуг имеет свою специфику, в условиях которой система менеджмента качества приобрела бесспорные свойства эффективного инструмента конкурентности. В этом убежден А.Г. ЛЕОНОВ – начальник управления менеджмента качества РУП «Белпочта».

Специалисты в сфере менеджмента уверены: если ничего не предпринимать, любое современное производство с трудом будет выдерживать нарастающую конкуренцию. Для постоянного усиления позиций и поддержания устойчивости почтового оператора необходимо прежде всего повысить эффективность сети, на основе анализа текущего состояния предприятия четко выверять стратегию развития. Это неуклонно приносит свой результат. Например, еще в 2003 г. в РУП «Белпочта» была разработана и внедрена система менеджмента качества (далее – СМК) на основе международного стандарта СТБ ИСО 9001-2001 и создана концепция всеобщего управления качеством (TQM).

Объектом управления и влияния был выбран самый распространенный сектор оказания почтовых услуг – письменная корреспонденция и посылки. Спустя год работы был получен сертификат соответствия, удостоверяющий, что СМК в предоставлении почтовых услуг по выбранному сегменту соответствует требованиям СТБ ИСО 9001-2001.

В рамках внешнего инспекционного контроля и сертификационного аудита со стороны БелГИСС (аккредитованного органа по сертификации) РУП «Белпочта» ежегодно подтверждает соответствие уровня услуг почтовой связи требованиям вышеназванного СТБ.

Со временем круг применения СМК почтового сервиса вышел за рамки письменной

корреспонденции и посылок. Сегодня СМК на предприятии включена в управление всеми процессами, от которых зависит качество. При этом система постоянно обновляется и улучшается. Например, в 2010 г. сфера действия сертификата соответствия была расширена на все услуги почтовой связи и осуществлен переход на новую версию СТБ ISO 9001-2009.

В соответствии с задачами в области качества СМК систематизирует и регулирует виды деятельности, направленные на удовлетворение потребностей, на ожидания и требования заинтересованных в услугах почтовой связи сторон. Сегодня она представляет собой общую модель обеспечения качества производственных процессов, в т. ч. процесса оказания услуг.

В управлении производством сегодня действует 51 процесс. В соответствии со стандартами предприятия они составляют своеобразную цепочку ориентиров принятия решений: определение цели; входы, выходы и ресурсы; показатели достижения целей; порядок мониторинга (контроля) и оценки достигнутых результатов.

При организации работы в рамках СМК структурные подразделения используют известный специалистам цикл Деминга (PDCA). В русском переводе – «Планируй – Делай – Контролируй – Действуй».

Основным звеном этой системы является элемент «Контролируй» – непрерывный мониторинг процессов, в первую очередь связанных с оказанием услуг. Квалифицированные и аттестованные внутренние аудиторы из числа сотрудников предприятия ежегодно проводят около 3000 внутренних аудитов, в ходе которых они подтверждают, что структурные подразделения оказывают услуги в соответствии с требованиями СМК.

Для обеспечения контроля собирается информация о предоставлении услуг на всех этапах. Мы получаем объективные данные о качестве сервисов, используя разные источники и методы анализа. В их числе – «Таинственный клиент», обращения потребителей, контрольная закупка услуг, опросы пользователей услуг, данные международных и внутренних информационных систем (электронная очередь, системы слежения и др.).

К примеру, метод «Таинственный клиент» применяется на предприятии с 2015 г. Разработаны методика и анкета оценки объектов почтовой связи по 7 блокам, в первую очередь непосредственно отделений. Внимание акцентируется на таких аспектах, как внешний вид отделения связи («ОПС снаружи»), интерьер рабочего помещения («ОПС внутри»), состояние витрин, каталогов на подписные издания («Витрины, каталоги»), компетентность персонала («Компетентность»), внешний вид персонала («Персонал»), качество обслуживания («Обслуживание»), работоспособность технических средств («Технические средства»).

Каждый блок включает в себя несколько критериев оценки, которые в немалой степени отражают имидж сотрудника и стиль работы коллектива в целом, а также качество обслуживания

клиентов и посетителей. Например, поддержание делового стиля в одежде и умеренность в макияже, грамотность речи и сдержанность в общении, оперативность обслуживания.

В первом квартале текущего года силами сотрудников предприятия только в г. Минске проведены 65 акций «Таинственный клиент». Таким образом, за счет оценок деятельности по каждому критерию формируется автоматизированная база данных, где отражаются слабые и узкие места производства, которые оперативно устраняются ответственными службами.

Наряду с этим фиксируется положительная динамика достигнутых результатов. Например, оценка показателя «Обслуживание» выросла с 9,29 в 2016 г. до 9,36 в 2017 г., что, бесспорно, подтверждает заинтересованность сотрудников ОПС в улучшении качества обслуживания клиентов.

В ходе проведения акции «Таинственный клиент» тестируются знания работников отделений на предмет предоставления новых, высококоротельных услуг, а также выясняются оптимальные сроки и способы пересылки разных видов почтовых отправлений в определенные страны, особенности оказания услуг отправлений EMS, «Комфорт», «Экспресс-курьер», «Почтовый курьер» и др.

Сегодня, например, крупные отделения почтовой связи оснащены системой электронной очереди, которая позволяет разграничить потоки клиентов по спектру услуг. Большую информативность представляют показатели системы электронной очереди, формируемые в автоматическом режиме. На их основе можно отслеживать такие данные, как среднее и максимальное время ожидания клиента, продолжительность обслуживания окон в обычные дни и в периоды



наибольшей нагрузки (с 20 по 25 число каждого месяца). Например, в г. Минске по состоянию на 31.03.2017 системы электронной очереди функционируют в 41 отделении связи. Показатели системы руководители ОПС используют при планировании нагрузки и составлении графиков работы сотрудников.



помощника информационные технологии. Например, для повышения конкурентоспособности услуг и управляемости процессов в 2016–2020 гг. нами планируется реализовать ряд мероприятий по модернизации системы слежения с целью повысить ее функциональность, достоверность и целостность данных о сроках обработки и пересылки почтовых отправлений. Намечено внедрение сервера обращений для системного анализа и оперативного принятия мер по устранению недостатков. В перспективе планируется вывести переработку документов СМК на уровень требований новой версии стандартов СТБ ISO 9001-2015.

По данным системы электронной очереди, в 1-м квартале текущего года время ожидания обслуживания в ОПС имело тенденцию к снижению. Процент рабочего времени операторов в дни наибольшей нагрузки также имеет положительную динамику.

В целях поддержания обратной связи с клиентами по вопросам качества оказанных услуг кол-центром предприятия проводятся телефонные опросы. Решение реализовано на основе программного обеспечения Infra Call Center Outbound Campaign Manager. Результаты опроса передаются ответственным специалистам для осуществления мероприятий по улучшению обслуживания.

Для предприятия это новый вид мониторинга. Например, в 1-м квартале 2017 г. проводился опрос

получателей внутренних отправок EMS и было совершено свыше 2850 звонков абонентам. В результате анализа полученных данных можно сделать вывод, что мероприятия, проведенные на основании информации о качестве услуги, позволили заметно улучшить сервис.

Данные мониторинга анализируются, и по результатам разрабатываются предложения по улучшению процессов и услуг, которые рассматриваются руководством на Координационном Совете предприятия и филиалов РУП «Белпочта». Решение Координационного Совета, оформленное протоколом, является основанием для включения мероприятий в планы структурных подразделений.

Отвечая на вызовы времени, СМК использует в качестве

Сегодня наша СМК обладает определенным уровнем зрелости. Вместе с ней выросло понимание руководством и специалистами сути и принципов менеджмента качества. Опора на систему в повседневной практической работе – залог успешной деятельности предприятия в конкурентной среде. Наша основная цель – удовлетворить потребности каждого пользователя услуг почтовой связи.