

УДК 658.5

РЕАЛИЗАЦИЯ ПИЛОТНОГО ПРОЕКТА ПО ПОВЫШЕНИЮ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ НА БАЗЕ РУП «НАЦИОНАЛЬНЫЙ АЭРОПОРТ «МИНСК»

Михейчик А.В., Ленкевич О.А.

*Белорусский национальный технический университет
Минск, Республика Беларусь*

Целью деятельности информационного Центра «КАЧЕСТВО» и студенческой научно-исследовательской лаборатории «КАЧЕСТВО», функционирующих на базе кафедры «Метрология, стандартизация и информационные системы» приборостроительного факультета является совершенствование процесса подготовки молодых специалистов в Белорусском национальном техническом университете и создание условий для реализации творческих способностей студентов специальности «Метрология, стандартизация, сертификация», участвующих в научно-исследовательской, инновационной деятельности. Научный руководитель лаборатории поставил задачу о выполнении пилотного проекта, направленного на повышение уровня удовлетворенности потребителей, результат которого можно будет использовать в рамках действующей СМК БНТУ.

Оценка удовлетворенности включает, в том числе и мероприятия по привлечению потребителей и повышению конкурентоспособности предприятия. В качестве базы для реализации пилотного проекта выбран РУП «Национальный аэропорт Минск» [1]. Для повышения удовлетворенности пассажиров аэропорта, предложено использовать системы непрерывного улучшения бизнес-процессов, основанной на проектном подходе. Учитывая специфику деятельности организации целесообразно использовать малые проекты гибкой системы управления проектами (Agile project management) по методологии Scrum, которые позволяют постоянно поддерживать и улучшать бизнес-процесс. Scrum представляет собой гибкую методологию разработки с нестандартным распределением ролей в команде и уникальной организацией итераций. Scrum, как и другие agile методы управления проектами, применяет командный подход, короткие итерации и непрерывное улучшение в процессе работы [2].

Правильное использование проектного подхода даст свои результаты в виде плана совершенствования процесса (выхода процесса совершенствования качества). Этот результат будет в том случае, если бизнес-процесс формально определен и внутренний аудит бизнес-процесса показывает идентичность его описанию реальному состоянию дел. Использование данного подхода позволило разработать оперативный план совершенствования основного бизнес-процесса «Обслуживание пассажиров и обработка багажа». Первым этапом совершенствования

процесса является проведение аудита соответствия, а вторым – составление самого плана совершенствования. План совершенствования включал, в том числе и разработку плана-графика планирования работ по методологии Scrum.

В соответствии с требованиями методологии Scrum мероприятия по совершенствованию процесса планирования с целью повышения удовлетворенности потребителей следует разделить на 4 соответствующих проекта:

– Проект № 1 – анализ функциональной модели основного бизнес-процесса «Обслуживание пассажиров и обработка багажа» в номинации «как есть» на соответствие требованиям СТБ ISO 9001-2015 [3];

– Проект № 2 – построение функциональной модели основного бизнес-процесса в номинации «как надо»;

– Проект № 3 – мониторинг и определение контрольных точек основного бизнес-процесса;

– Проект № 4 – обоснование целесообразности изменения методики оценки удовлетворенности потребителей. Разработка, при необходимости, новой методики и расчет степени удовлетворенности потребителей.

В проекте № 1 в соответствии с методологией разработки и совершенствования инженерной составляющей СМК РУП «Национального аэропорта “Минск”» на первом этапе была проанализирована функциональная модель основного бизнес-процесса – обслуживание пассажиров и обработка багажа. В результате анализа функциональной модели в состоянии «как есть» установлено, например, что для некоторых функций процесса не определена ответственность, не идентифицированы входные данные, а также отсутствует модуль «классический цикл» PDCA. Срок реализации проекта – 1 неделя.

В проекте № 2 для построения модели сети процессов «как надо» необходимо учесть все выявленные несоответствия в процессе анализа модели сети процессов «как есть». Инструментом моделирования была выбрана система функционального моделирования IDEF0. Срок реализации проекта – 3 недели.

В проекте № 3 для повышения уровня удовлетворенности важна полная ориентация на потребителя, контрольные точки должны быть необходимыми и достаточными. Для решения поставленной задачи нами использовался такой инструмент управления качеством как модель Кано. Модель Кано – метод, используемый для

оценки эмоциональной реакции потребителя на отдельные характеристики продукции. Полученные с его помощью результаты позволяют управлять удовлетворенностью и лояльностью потребителей. Практические шаги реализации модели Кано: анкетирование потребителей, позволяющее выявить их жалобы/претензии и пожелания; построение причинно-следственной диаграммы Исикавы влияющих факторов; оценка выявленных влияющих факторов на удовлетворенность потребителей по атрибутам модели. Нами рассматривались три типа требований по модели Кано: обязательные, одномерные, привлекательные.

Прежде чем воспользоваться данной моделью нами был проведен анализ выявленных контрольных точек в процессе мониторинга. Для оптимального способа взаимодействия с потребителями были разработаны анкеты. На основании выявленных жалоб и претензий была составлена причинно-следственная диаграмма связи влияющих факторов. Как известно, не все требования одинаково влияют на степень удовлетворенности потребителей, поэтому службе качества важно выявить, какие из них имеют наибольшую ценность и стоит ли учитывать данное требование в виде показателя удовлетворенности.

Для выбора контрольных точек методом экспертной оценки группа из пяти ведущих специалистов аэропорта распределила выявленные претензии и замечания на три типа: основные, базовые и волнующие (воздействующие).

Примерами основных (желаемых) факторов (свойств) является улучшение условий в зданиях аэровокзала (добавить места для сидений в залах ожидания вылета, перед стойками регистрации в зале для общего доступа пассажиров). Базовые (ожидаемые) свойства воспринимаются потребителями нейтрально, однако их отсутствие вызывает высокую степень недовольства, например, температура в залах ожидания. Примерами волнующих (воздействующих) факторов могут быть – увеличение и разнообразие меню на борту самолета. На основании рабочей модели Кано (рисунок 1) определены контрольные точки основного процесса СМК. Срок реализации проекта составил 3 недели.

При реализации проекта № 4 были проанализированы существующая методика расчета степени удовлетворенности потребителя и отчеты об удовлетворенности потребителей за осенне-зимний период 2016/2019 гг.

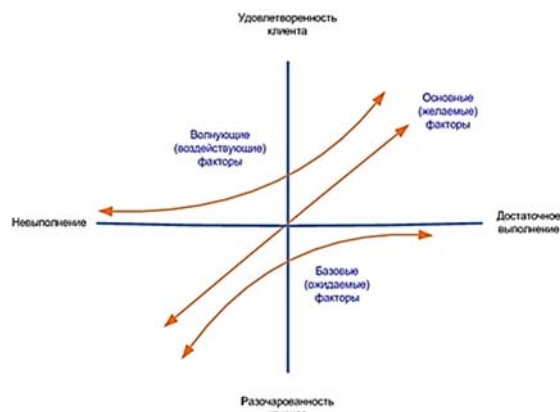


Рисунок 1 – Модель Кано

В 2016–2017 гг. показатель удовлетворенности составил 75,19 %, в 2017–2018 гг. – 84,14 %, а в 2018–2019 наблюдалось снижение показателя до 75,19 %.

Для проверки достоверности результатов опроса, определения целесообразности изменения методики оценивания удовлетворенности потребителей процесса «Обслуживания пассажиров и обработка багажа», пересмотра целевых показателей и критериев оценивания, нами использовался критерий полноты t (критерий Стьюдента). Критерий показал, что в целом падение удовлетворенности потребителей является незначительным, а нестабильную динамику развития показателя удовлетворенности за 2018/2019 гг. можно считать случайной. Необходимость в разработке новой методики оценки удовлетворенности потребителей была признана нецелесообразной, сделан вывод о возможности совершенствования существующей методики и разработке новых анкет. Срок реализации проекта – 3 недели.

Реализуемый проектный подход показал высокую результативность организации работ с минимальными затратами и в сопоставимые сроки и может быть использован БНТУ при планировании и проведении любой деятельности, направленной на улучшение.

Литература

1. Михейчик А.В., Ленкевич О.А., Букатич Е.А. Использование проектного подхода по методологии SCRUM для повышения удовлетворенности потребителей / А.В. Михейчик, О.А. Ленкевич, Е.А. Букатич // Стандартизация. 2020. – № 4. – С. 54–58;
2. <https://docplayer.ru/44480005-Analiza-klientskoj-bazy.html>;
3. СТБ ISO 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования.