Содержание

[Введение 3](#_Toc151041506)

[Глава 1. Теоретические и методологические основы управления качеством 7](#_Toc151041507)

[1.1 Роль системы менеджмента качества в повышении конкурентоспособности предприятия или бизнеса 7](#_Toc151041508)

[1.2 Этапы развития систем качества 15](#_Toc151041509)

[1.3. Проблемы развития системы качества в России 21](#_Toc151041510)

[Глава 2. Анализ системы управления качеством на предприятии ООО «ЧелябТрансАвто-3» 33](#_Toc151041511)

[2.1. Общая характеристика предприятия 33](#_Toc151041512)

[2.2. Анализ эффективности системы качества 39](#_Toc151041513)

[Глава 3. Проект совершенствования системы управления качеством ООО «ЧелябТрансАвто-3» 44](#_Toc151041514)

[3.1. Реализация процессного подхода системы качества 44](#_Toc151041515)

[3.2. Документационное обеспечение 50](#_Toc151041516)

[3.3. Менеджмент ресурсов 58](#_Toc151041517)

[3.4. Планирование жизненного цикла оказываемых услуг 61](#_Toc151041518)

[3.5. Измерение, анализ и улучшение 71](#_Toc151041519)

[3.6. Внедрение системы мониторинга и управления транспортом и оценка экономической эффективности проектных решений 75](#_Toc151041520)

[Заключение 84](#_Toc151041521)

[Литература 88](#_Toc151041522)

[Приложения 92](#_Toc151041523)

# Введение

В современных условиях рыночной экономики в России большое внимание уделяется проблемам качества. Серьезная конкурентная борьба обусловила разработку программ повышения качества. В научных исследованиях и в практике возникла необходимость выработки объективных показателей для оценки способностей фирм производить продукцию с необходимыми качественными характеристиками. Эти характеристики подтверждаются сертификатом соответствия на продукцию. Многие фирмы-производители имеют системы качества, соответствующие международным стандартам. Успешная реализация качественного продукта потребителю является главным источником существования любого предприятия.

Качество является первоочередной задачей один в условиях рыночной экономики, где произошли подлинные революции в этой области. Именно с помощью современных методов менеджмента качества передовые зарубежные фирмы добились лидирующих позиций на различных рынках.

Российские предприятия пока еще имеют отставания в области применения современных методов менеджмента качества. Между тем повышение качества несет поистине колоссальные возможности. Однако повышение качества невозможно без изменения отношения к качеству на всех уровнях. Призывы к повышению качества не могут быть реализованы, если руководители различных уровней не станут относиться к качеству как образу жизни.

Между качеством и эффективностью производства существует прямая связь. Повышение качества способствует повышению эффективности производства, приводя к снижению затрат и повышению доли рынка.

Вопросам управления качеством посвящено много исследований ученых различных стран, накоплен значительный опыт в области менеджмента качества. Научный интерес к проблеме качества заставляет обратиться к анализу накопленного теоретического материала.

Большой вклад в разработку применяемых в настоящее время систем управления качеством внесли отечественные ученые А.М. Длин, В.С. Мхитарян, В.И. Сиськов, зарубежные ученые Б. Бергман, Л. Ноулер, А. Фейгенбаум.

Понятие качества продукта с позиций его соответствия требованиям потребителя сложилось именно в условиях рыночной экономики. Идея такого подхода к определению качества продукции принадлежит голландскому ученому Дж. Ван Этингеру. Им разработана специальная область науки квалиметрия – наука о способах измерения и квантификации показателей качества.

Ф. Кросби, являющийся одним из ведущих консультантов по качеству с мировым именем, обратил внимание на важность системы поощрения. Признание заслуг сотрудников и их стимулирование к достижению высоких результатов является составной частью современного менеджмента качества.

Источником и общего менеджмента , и менеджмента качества является система Ф.У. Тейлора, которая включала понятия верхнего и нижнего пределов качества, поля допуска, вводила такие измерительные инструменты, как шаблоны и калибры, а также обосновывала необходимость независимой должности инспектора по качеству, разнообразную систему штрафов для «бракоделов», форм и методов воздействия на качество продукции.

Однако, по мнению автора, недостаточное внимание уделялось проблемам внедрения систем качества на предприятиях, способам их адаптации. Данная область стала анализироваться сравнительно недавно, такими исследователями в области качества как М.Г. Кругловым, В.Д. Мацута, К.М. Рахлиным, М.З. Свиткиным, Л.Е. Скрипко и др.

Целью данной работы является отыскание путей научно-обоснованных форм и методов управления качеством в практике деятельности российских предприятий и выработка практических рекомендаций по их применению на предприятии ООО «ЧелябТрансАвто-3».

Реализация поставленной цели обусловила необходимость решения следующих задач:

* рассмотреть теоретические и методологические основы управления качеством;
* провести анализ системы управления качеством на предприятии ООО «ЧелябТрансАвто-3»;
* разработать мероприятия по совершенствованию системы управления качеством ООО «ЧелябТрансАвто-3».

Объект исследования – Общество с ограниченной ответственностью «ЧелябТрансАвто-3» в его взаимодействии с другими хозяйствующими субъектами.

Предметом исследования в настоящей работе является система управления качеством и процесс управления качеством предприятия, ориентированный на повышение конкурентоспособности предприятия.

Теоретико-методологической основой исследования стали разработки, концепции и гипотезы, обоснованные и представленные в современной экономической литературе. В рамках системного подхода в данной работе использовались методы сравнительного, субъектно-объектного, функционально-структурного анализа, а также теоретического моделирования.

Эмпирической базой исследования являются аналитические данные, опубликованные в научной литературе и периодической печати, экспертные разработки и оценки российских и зарубежных ученых-экономистов, а также данные конкретного предприятия.

Предполагаемая практическая значимость дипломного проекта заключается в том, что его рекомендации носят целенаправленный характер в условиях рыночной экономики и позволяют повысить эффективность управления качеством на предприятии.

Структура работы обусловлена ее целью и задачами, которые решались в процессе проведения исследования. Она состоит их введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

# Глава 1. Теоретические и методологические основы управления качеством

## 1.1 Роль системы менеджмента качества в повышении конкурентоспособности предприятия или бизнеса

Слово «качество» широко используется в быту, деловом общении, в прикладных и теоретических научных работах. Интуитивно смысл употребления этого слова понятен любому грамотному человеку. Но тем не менее использование термина «качество» в управлении предприятием требует его обсуждения. Отметим некоторые точки зрения на понимание этого термина зарубежными и российскими авторами.

Как философская категория “качество” есть выражение определенности объекта. “Качество есть в первую очередь тождественная с бытием определенность, так что нечто перестает быть тем, что оно есть, когда оно теряет свое качество”. Без определенности нет и содержания. Благодаря качеству объект через свое индивидуальное содержание приобретает определенность и устойчивость.

В философской науке категория “качество” раскрывается через категорию “свойство”. Каждый объект обладает многообразием свойств, которые обнаруживаются как проявления тех или иных черт, сторон объектов в их отношениях с другими объектами. Совокупность свойств объекта составляет его качество. Качество – это такая определенность объекта (предмета, явления, процесса), которая характеризует его как данный объект, обладающий совокупностью присущих ему свойств и принадлежащий к классу однотипных с ним предметов. Под качеством понимается целостная, интегральная характеристика объекта (единства его свойств) в системе его связей и отношений с другими объектами.

Между категориями “качество” и “свойство” есть определенное генетическое единство, которое в свое время было подчеркнуто Гегелем: “Качество есть свойство прежде всего лишь в том смысле, что оно в некотором внешнем соотношении показывает себя имманентным определением”.

Таким образом, с философских позиций качество отражает устойчивое взаимоотношение составных элементов объекта, которое характеризует его специфику, и обнаруживается в совокупности его свойств. При этом объект не состоит из свойств, не является своего рода “пучком свойств”, а обладает ими. Категория качества объекта выражает целостную характеристику функционального единства существенных свойств объекта, его внутренней и внешней определенности, относительной устойчивости, его отличия от других объектов или сходство с ними.

Очень важно отметить многослойность понятия качества. В исследовательских целях возможна многовариантность значений понятия качества, которые не всегда сводятся к понятию свойства. У одного и того же качества могут быть качественно определенные состояния, качественно определенные стадии и этапы развития и т.п. Однако все эти качественные характеристики действуют в пределах сохраняемости коренного качества целостного объекта (явления), в пределах действия его основного структурного закона. “Определение качества как специфического единства явления всегда будет главным, более того – единственным”, - отмечает В. П. Кузьмин, поясняя далее - “В отличие от него все другие объективно существующие качественные моменты, выделяемые в процессе познания в самостоятельные объекты рассмотрения, должны быть оговариваемы как качества-свойства, качества состояния, качества-стадии и т.п., т.е. каждый раз с обязательным определением их места и значения в системе рассматриваемого целостного явления. Качество есть объективная, существенная, внутренняя определенность целостных предметов и явлений, а также специфических групп предметов, коллективов, систем и комплексных систем. Частными качественными показателями этих предметов, явлений, систем являются их свойства, особые состояния, стадии, этапы и фазы развития. Все они имеют свои специфические меры”.

В философском понимании качество объекта – это его существенная определенность, видовое отличие, то, что делает этот объект именно таким, а не другим. Именно в этом смысле качество соотносится с количеством. Как философская категория качество нейтрально в ценностном отношении, то есть не несет ценностной нагрузки. В прикладных же научных исследованиях интерпретация качества имеет оценочный характер - надлежащее или ненадлежащее качество, высокое или невысокое качество, соответствующее или несоответствующее определенным критериям (стандартам). Как образно подметил В. И. Паниото, очень часто качество в прикладных науках понимается как “хорошесть” некоторого объекта. Вместе с тем, философская и прикладная интерпретации качества хотя и отличаются, но не противоречат друг другу. Прикладная интерпретация качества базируется на философском понимании качества. Использование прикладными науками оценочно окрашенного понимания качества не случайно, ибо одной из важнейших задач этих наук является выработка научно обоснованных методологических и методических основ оценки качества тех или иных объектов.

Как это будет показано в последующем, оценочный характер будет иметь интерпретация категории “качество” и в экономико-управленческих исследованиях.

Во многом благодаря многомерности и многоаспектности категории “качество” представление о ее содержании менялось на различных этапах развития научной мысли.

В обобщенном виде исследователями выделяются следующие методологические подходы к пониманию качества, применявшиеся в различные эпохи научного познания:

* субстратное, характерное для древних культур, сводимое к характеристике основных космических стихий – “стихий бытия” (огонь, вода, земля, воздух и т.п.);
* предметное, обусловленное влиянием производственной деятельности, формированием научных и технических дисциплин, сводимое к рассмотрению вещей и их свойств;
* системное, которое становится значимым в связи с тем, что объектами научного исследования и практической деятельности являются системы образования;
* функциональное, которое выражает тенденцию определять качество через количественные показатели;
* интегральное, которое ориентирует на синтетический, целостный охват всех сторон, факторов.

Для современных исследований в различных областях научного знания (экономика, управление, психология и др.) характерным является интегральное понимание качества.

Интегральное понимание качества зародилось в недрах экономической науки, чему в немалой степени способствовало развитие рыночных отношений. Краткая характеристика основных подходов представителей различных наук к трактовке качества будет иметь определенное значение и для темы исследования.

Так, многими экономистами качество понимается как удовлетворение или превышение требований потребителей по такой цене, которую они могут себе позволить и тогда, когда они нуждаются в изделии или услуге. В качестве существенных критериев качества выделяются: соответствие стандарту, соответствие техническим показателям лучших товаров-аналогов, степень точности соблюдения всех производственных процессов, соответствие качества требованиям покупателей, соответствие качества платежеспособному спросу. Причем, все эти критерии являются равноценными.

Ряд исследователей (М. Х. Мескон, Ф. Хедоури, М. Альберт) рассматривают качество в трех важнейших аспектах: качество соответствия техническим условиям, качество конструкции и функциональное качество. При этом качество формируется в определенной последовательности, а все названные аспекты качества одинаково важны.

Успехи экономической науки в исследовании качества способствовали официальному закреплению определения качества в стандартах ИСО (Международной организации по стандартизации при ООН). Так, в соответствии с документом ИСО 8402 под качеством понимается совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности. Как отмечает И. В. Цвигун, при уточнении термина “качество” в 1993-1994 гг. в документах ИСО из определения предыдущих лет был исключен термин “свойство” и заменен на термин “характеристика”, который более точно отражает суть категории “качество”, так как обычно потребности переводятся в характеристики на основе установленных критериев. Потребности могут включать, например, такие аспекты, как эксплуатационные характеристики, функциональная пригодность, надежность (готовность, безотказность, ремонтопригодность), безопасность, окружающая среда, экономические и эстетические требования. “Если расположить термины по общности понятий о качестве, - отмечает В. В. Окрепилов, - то получим ряд: характеристики - свойства - качества. Обычно свойство обобщает ряд характеристик объекта”. Современное понятие качества экономистами вписывается в концепцию всеобщего управления качеством, имеющую долговременную стратегию.

Стандарты ИСО серии 9000 установили единый, признанный в мире подход к договорным условиям по оценке систем качества и одновременно регламентировали отношения между производителями и потребителями продукции. Качество можно представить в виде пирамиды (рис. 1).

Как показывают С. Д. Ильенкова и др., наверху пирамиды находится TQM – всеохватывающий, тотальный менеджмент качества, который предполагает высокое качество всей работы для достижения требуемого качества продукции. Прежде всего, это работа, связанная с обеспечением



Рис. 1. Пирамида качества

высокого организационно-технического уровня производства, надлежащих условий труда. Качество работы включает обоснованность принимаемых управленческих решений, систему планирования. Особое значение имеет качество работы, непосредственно связанной с выпуском продукции (контроль качества технологических процессов, своевременное выявление брака). Качество продукции является составляющей и следствием качества работы. Здесь непосредственно оценивается качество годной продукции, мнение потребителя, анализируются рекламации.

Значение качества продукции состоит в том, что только качественная продукция открывает экспортную дорогу на платежеспособные рынки. Большую роль в обеспечении качества продукции российских производителей и ее успешной конкуренции на мировых рынках призваны сыграть специальные конкурсы.

Если не уделять серьезного внимания качеству, потребуются значительные средства на исправление дефектов. Гораздо большего эффекта можно достичь разработкой долгосрочных программ по предотвращению дефектов.

До недавнего времени считалось, что качеством должны заниматься специальные подразделения. Переход к рыночной экономике обуславливает необходимость изучения опыта ведущих компаний мира в достижении высокого качества, считающих, что на достижение качества должны быть направлены усилия всех служб.

Исследования, проведенные в ряде стран, показали, что в компаниях, мало уделяющих внимания качеству, до 60 % времени может уходить на исправление брака.

На современном мировом рынке, где предложение превышает спрос, господствует покупатель, который отдает предпочтение той продукции, которая в наибольшей степени соответствует его ожиданиям и имеет цену, которую готов заплатить покупатель за удовлетворение своих потребностей. Поэтому, чтобы продукция пользовалась спросом на рынке, т. е. была конкурентоспособной, ее качество должно быть ориентировано на потребителя, на удовлетворение его нужд, потребностей и ожиданий.

В зарубежной практике качество приравнивается к удовлетворенности потребителя, которая определяется по формуле:



где Q – качество; Cs – удовлетворенность потребителя; V – ценность продукции с точки зрения потребителя; С – цена потребления, равная сумме затрат на приобретение продукции и расходов, связанных с ее потреблением.

Потребитель играет главенствующую роль при оценке качества продукции. Перед тем как купить продукцию потребитель проводит сравнение альтернативных предложений. При этом потребитель сопоставляет ценность (V), которую он назначает продукции, исходя из ее способности удовлетворять его потребности и решить его проблемы, и свои расходы (С), связанные с покупкой и использованием продукции. осуществляя свой выбор среди альтернативных предложений, потребитель приобретает ту продукцию, для которой отношение V к С – эквивалент его удовлетворенности – имеет максимальное значение. Поэтому, чтобы выйти со своей продукцией на рынок и закрепиться на нем в условиях ожесточающейся конкуренции, изготовитель вынужден в возможно большей степени увеличивать соотношение V/С путем повышения ценности продукции и снижения ее себестоимости.

Качество продукции и ее конкурентоспособность, безусловно, связанные, но все-таки существенно различные понятия. Качество продукции – основной фактор обеспечения ее конкурентоспособности на рынке.

Конкурентоспособность – это характеристика продукции, отражающая степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с лучшей аналогичной продукцией, представленной на данном рынке. Конкурентоспособность любой продукции может быть определена только в результате ее сравнения с продукцией конкурента как по степени соответствия конкретной потребности, так и по затратам на ее удовлетворение. При этом следует иметь ввиду, что в последние годы наиболее приоритетным фактором при выборе продукции стало качество продукции, и потребитель стал отдавать предпочтение продукции высшего качества, отказываясь от более дешевой, но имеющей худшие качества.

В конечном итоге, об уровне конкурентоспособности продукции можно судить только по реакции рынка, выражающейся в объемах продаж продукции. Оценки конкурентоспособности дают лишь ожидаемую, а не реальную конкурентоспособность продукции. Для успешной продажи продукции необходимо, чтобы она соответствовала запросам потребителей данного рынка, появилась на рынке в нужном количестве и в нужный момент времени и чтобы потребитель был подготовлен к появлению на рынке данной продукции. Фактор времени весьма важен, ибо то, что нужно потребителю сегодня, может оказаться ненужным завтра из-за изменения вкусов потребителя, моды или появления нового технического решения. Поэтому рыночная судьба продукции во многом зависит от эффективности деятельности маркетинговой службы изготовителя продукции.

Необходимость комплексного подхода к качеству на предприятии, составления долгосрочных программ, участия всех подразделений в деятельности по повышению качества свидетельствует о том, что качеством и продукции, и работы нужно управлять.

Современное управление качеством исходит из положения, что деятельность по управлению качеством не может быть эффективной после того, как продукция произведена; эта деятельность должна осуществляться в ходе производства продукции. Важна также деятельность по обеспечению качества, которая предшествует процессу производства.

Качество определяется действием многих случайных, местных и субъективных факторов. Для предупреждения влияния этих факторов на уровень качества необходима система управления качеством. При этом нужны не отдельные разрозненные и эпизодические усилия, а совокупность мер постоянного воздействия на процесс создания продукта с целью поддержания соответствующего уровня качества.

## 1.2 Этапы развития систем качества

Понятие «менеджмент качества» охватывает те аспекты общей функции руководства, которые определяют политику в области качества, цели и ответственность, планирование, обеспечение и улучшение качества. Наиболее эффективно реализовать функции менеджмента качества позволяет внедрение системы качества, которая пронизывает все сферы деятельности предприятия. Система качества, таким образом, играет особую роль, до сих пор не удалось придумать инструмента, который был бы столь же прост и эффективен в попытке достигнуть главной цели – снижения себестоимости производимых продукции или услуг при безусловном удовлетворении всех прихотей потребителя.

Конкурентная борьба предприятий сегодня все чаще превращается в соперничество между их системами качества. Нередко предпочтение отдается тому поставщику, который имеет сертифицированную систему качества, а для успешной деятельности на внешнем рынке наличие такого сертификата является непременным условием.

По моему мнению, практическая значимость изучения проблемы системного управления качеством в том, что внедрение и сертификация системы качества, как совокупности организационной структуры, процедур, процессов и ресурсов, необходимых для осуществления общего руководства качеством, являются инструментами самосохранения любого предприятия в условиях нестабильной внешней среды, залогом конкурентоспособности, как на внешнем, так и на внутреннем рынках, причем к работе в системе качества должен быть привлечен весь персонал от высшего руководства до рядового работника.

Во всем мире качество продукции превратилось в основной рычаг экономического развития отдельных организаций и государств в целом. Во многих странах достижение высокого качества продукции, отвечающей требованиям потребителя, стало основным элементом экономической стратегии и важным фактором рыночного и финансового успеха.

Проблема качества является важнейшим фактором повышения уровня жизни, экономической, социальной и экологической безопасности. Качество – одна из сложнейших и многоплановых категорий, с которой приходится сталкиваться человеку в жизни. Она пронизывает все сферы материального производства и общественных отношений.

Опыт стран с успешно развивающейся рыночной экономикой показывает, что именно качество – тот главный инструмент, который позволяет:

* оптимально расходовать все виды ресурсов;
* снижать издержки производства и повышать производительность труда, тем самым, способствуя успешной деятельности организации;
* соблюдать все предъявляемые к продукции требования;
* воплощать в продукции ожидания потребителей;
* обеспечивать взаимопонимание и взаимодействие по всей цепочке от производителя до потребителя продукции;
* непрерывно совершенствовать процессы производства, обслуживания и управления;
* обеспечить удовлетворение, как производителей, так и потребителей продукции.

В соответствии с существующей философией предпринимательской деятельности вся полнота ответственности за качество изготовляемой продукции и оказываемых услуг лежит на предпринимателе. По мере развития производства изменялись формы и методы организации работ по качеству.

В истории развития документированных систем качества, мотивации, обучения и партнерских отношений можно выделить пять этапов и представить их в виде пяти звезд качества (рис. 2.).

Первая звезда соответствует начальным этапам системного подхода, когда появилась первая система – система Тейлора (1905 г). Она устанавливала требования к качеству изделий (деталей) в виде полей допусков или определенных шаблонов, настроенных на верхнюю и нижнюю границы допусков, – проходные и непроходные калибры.

Для обеспечения успешного функционирования системы Тейлора были введены первые профессионалы в области качества – инспекторы (в России – технические контролеры).

Система мотивации предусматривала штрафы за дефекты и брак, а также увольнение.

Система обучения сводилась к профессиональному обучению и обучению работать с измерительным и контрольным оборудованием.

Взаимоотношения с поставщиками и потребителями строились на основе требований, установленных в технических условиях (ТУ), выполнение которых проверялось при приемочном контроле (входном и выходном).



Рис. 2. Пять звезд качества

Все отмеченные выше особенности системы Тейлора делали ее системой управления качеством каждого отдельно взятого изделия.

Вторая звезда. Система Тейлора дала великолепный механизм управления качеством каждого конкретного изделия (деталь, сборочная единица), однако производство – это процессы. И вскоре стало ясно, что управлять надо процессами.

Системы качества усложнились, так как в них были включены службы, использующие статистические методы. Усложнились задачи в области качества, решаемые конструкторами, технологами и рабочими, потому что они должны были понимать, что такое вариации и изменчивость, а также знать, какими методами можно достигнуть их уменьшения. Появилась специальность – инженер по качеству, который должен анализировать качество и дефекты изделий, строить контрольные карты и т. п. В целом акцент с инспекции и выявления дефектов был перенесен на их предупреждение путем выявления причин дефектов и их устранения на основе изучения процессов и управления ими.

Более сложной стала мотивация труда, так как теперь учитывалось, как точно настроен процесс, как анализируются те или иные контрольные карты, карты регулирования и контроля.

К профессиональному обучению добавилось обучение статистическим методам анализа, регулирования и контроля.

Стали более сложными и отношения поставщик - потребитель. В них большую роль начали играть стандартные таблицы на статистический приемочный контроль.

Третья звезда. В 50-е годы была выдвинута концепция тотального (всеобщего) управления качеством – TQC. Ее автором был американский ученый А. Фейгенбаум. Системы TQC развивались в Японии с большим акцентом на применение статистических методов и вовлечение персонала в работу кружков качества. Сами японцы долгое время подчеркивали, что они используют подход TQSC, где S - Statistical (статистический).

На этом этапе, обозначенном третьей звездой, появились документированные системы качества, устанавливающие ответственность и полномочия, а также взаимодействие в области качества всего руководства предприятия, а не только специалистов служб качества.

Системы мотивации стали смещаться в сторону человеческого фактора. Материальное стимулирование уменьшалось, моральное увеличивалось.

Главными мотивами качественного труда стали работа в коллективе, признание достижений коллегами и руководством, забота фирмы о будущем работника, его страхование и поддержка его семьи.

Системы взаимоотношений поставщик - потребитель также начинают предусматривать сертификацию продукции третьей стороной. При этом более серьезными стали требования к качеству в контрактах, более ответственными гарантии их выполнения.

Четвертая звезда. В 70-80 годы начался переход от тотального управления качеством к тотальному менеджменту качества (TQM). В это время появилась серия новых международных стандартов на системы качества: стандарты ИСО 9000 (1987 г.), оказавшие весьма существенное влияние на менеджмент и обеспечение качества.

Система ТQМ является комплексной системой, ориентированной на постоянное улучшение качества, минимизацию производственных затрат и поставки точно в срок. Основная философия ТQМ базируется на принципе – улучшению нет предела. Применительно к качеству действует целевая установка – стремление к 0 дефектов, к затратам – 0 непроизводительных затрат, к поставкам – точно в срок. При этом осознается, что достичь этих пределов невозможно, но к этому надо постоянно стремиться и не останавливаться на достигнутых результатах. Эта философия имеет специальный термин – «постоянное улучшение качества» (quality improvement).

Одной из ключевых особенностей системы является использование коллективных форм и методов поиска, анализа и решения проблем, постоянное участие в улучшении качества всего коллектива.

В TQM существенно возрастает роль человека и обучения персонала.

Мотивация достигает состояния, когда люди настолько увлечены работой, что отказываются от части отпуска, задерживаются на работе, продолжают работать и дома.

Обучение становится тотальным и непрерывным, сопровождающим работников в течение всей их трудовой деятельности. Существенно изменяются формы обучения, становясь все более активными. Так, используются деловые игры, специальные тесты, компьютерные методы и т.п.

Обучение превращается и в часть мотивации. Ибо хорошо обученный человек увереннее чувствует себя в коллективе, способен на роль лидера, имеет преимущества в карьере. Разрабатываются и используются специальные приемы развития творческих способностей работников.

Во взаимоотношения поставщиков и потребителей весьма основательно включилась сертификация систем качества на соответствие стандартам ИСО 9000.

Пятая звезда. В 90-е годы усилилось влияние общества на предприятия, а предприятия стали все больше учитывать интересы общества. Это привело к появлению стандартов ИС0 14000, устанавливающих требования к системам менеджмента с точки зрения защиты окружающей среды и безопасности продукции.

Сертификация систем качества на соответствие стандартам ИСО 14000 становится не менее популярной, чем на соответствие стандартам ИСО 9000. Существенно возросло влияние гуманистической составляющей качества. Усиливается внимание руководителей предприятий к удовлетворению потребностей своего персонала.

Внедрение стандартов ИСО 14000 и OS-9000, а также методов самооценки по моделям Европейской премии по качеству – это главное достижение этапа, характеризуемого пятой звездой.

## 1.3. Проблемы развития системы качества в России

Опыт внедрения TQM в российском бизнесе указывают на массу проблем и ошибок, которые сегодня мешают адекватному восприятию новой бизнес-философии.

1. Эволюционный разрыв в 50 лет. На западе философия качества последовательно прошла этапы отбраковки, контроля качества, гарантии качества и приняло форму всеобщего управления качеством. Причем основной движущей силой этого развития был и остается потребитель. Именно борьба за потребителя заставляла менеджеров искать новые подходы в бизнесе, чтобы максимально удовлетворить потребности своих клиентов с наивысшим качеством. В административно-командной системе Советского Союза спрос и предложение были предметом государственного планирования, конкуренция между производителями отсутствовала. Потребитель не мог "проголосовать рублем" за того или иного производителя, т.к. у него фактически не было выбора, и покупать приходилось то, что продают. Искусственное моделирование рынка не только не способствовало, но, наоборот, противоречило философии качества. Наследство советской системы можно перебороть также только эволюционным путем. Преимущество настоящего положения России в том, что этот путь может быть гораздо короче, т.к. накопленные мировые знания, опыт, а также ошибки и неудачи уже известны. Кроме того, Россия располагает обширной теоретической и методологической базой в области качества советского периода. Однако этот опыт таит в себе следующий подводный камень.

2. Расстановка акцентов в понимании качества. Следует отметить, что систематическая работа в области улучшения качества продукции велась в СССР с середины 50-х годов. Развитие систем качества в Советском Союзе носило региональный характер, поэтому предлагаемые подходы ассоциировались с местом их разработки: БИП - Саратов, КАНАРСПИ - Горький, СБТ и КСУКП - Львов, НОРМ - Ярославль, КСУКП и ЭИР - Днепропетровск, КСПЭП - Краснодар. Специалистам в области качества каждая аббревиатура хорошо знакома, остальным же советуем полистать литературу по теме качества конца 70-х начала 80-х годов. В этот период отечественная школа качества еще шагала в ногу со временем. Однако перечисленные системы создавались и использовались преимущественно на предприятиях ВПК. При производстве потребительских товаров в условиях планово-распределительной системы качество означало соответствие стандарту. Такое понимание крепко осело и до сих пор превалирует в головах российских управленцев и заставляет их думать, что параметры качества устанавливаются либо регулирующими органами, либо производителем. Сегодня это серьезная ошибка. Воспитание культуры качества, основанной только на стандартах, особенно в политико-экономических системах несет за собой определенные риски. Такая психология в рыночной системе может привести к тому, что компания будет производить качественные с ее точки зрения продукты, которые не будут находить спроса.

Кроме того, советским системам качества присущие следующие недостатки, которые не позволяют рассматривать эти подходы как современную альтернативу TQM:

* ограниченность сферы действия (для ранних подходов);
* отсутствие ориентации на потребителя;
* экономическая незаинтересованность предприятий;
* несистемный подход к системе (для поздних подходов).

Таким образом, советский опыт можно рассматривать как одну из эволюционных стадий развития философии TQM в российском бизнесе, при условии ясного понимания того, что движущей силой движения качества в России были интересы государства, в отличие от запада, где детерминантой являлся потребитель и его интересы. Кроме того, советский опыт сформировал школу, готовящую специалистов в области качества, что является одновременно и неоспоримым преимуществом России и подводным камнем при реализации задачи внедрения TQM в России.

3. Специалисты в области качества. В советский период была воспитана целая армия специалистов по качеству. Многие из них сегодня участвуют в создании новой философии качества для России. Эти специалисты имеют техническое образование, и это проблема - проблема, которая не вполне очевидна и коррелирует с первыми двумя. Подход к качеству как к соответствию установленному стандарту исчерпал себя, современный менеджмент качества давно вышел за рамки математики и статистики, а требования к специалисту в области качества - это знание экономики и менеджмента. Однако по сей день сфера интересов и компетенции российских специалистов по качеству зачастую ограничивается снижением количества дефектов, повышением надежности изделий, то есть технической составляющей производства. Такая ситуация прослеживается как на уровне фирмы, где специалист или менеджер по качеству подобен инженеру ОТК начала 80-х годов, так и на уровне государства, где политику в области качества определяет Государственный комитет Российской Федерации по стандартизации и метрологии. Такая прямая и косвенная ассоциация между менеджмента качества и стандартизации обуславливает довольно широкую известность в России стандартов ИСО 9000. Однако и здесь не все гладко по той же причине, т.к. стандартизация системы управления на предприятии воспринимается ее создателями не как подход к совершенствованию, а как соответствие формальным требованиям.

Необходимость подготовки специалистов по качеству новой волны отмечалась еще 5 лет назад Министерством образования России. Однако специальность менеджера по качеству не стала прерогативой экономических вузов и факультетов. Зачастую этих специалистов готовят технические кафедры. Во многих российских вузах, даже при наличии экономических отделений, менеджеры по качеству готовятся кафедрами материаловедения, товароведения, стандартизации. Акцент в процессе подготовки специалистов не всегда делается в пользу менеджмента, и этот факт непременно отразится на дальнейшей профессиональной деятельности выпускников, и, следовательно, на компаниях, где они будут работать. Недостаток комплексной теоретической и методологической базы по вопросам управления в целом и управления качества в частности, как у зрелых, так и у начинающих специалистов в области качества, таит в себе очередной подводный камень для внедрения TQM в России.

4. Использование современных методов совершенствования. Как уже было сказано выше, многие подходы к улучшению системы управления организации и повышению ее конкурентоспособности основаны на принципах TQM. Часть современных подходов уже используется и в российском бизнесе. Это ИСО 9000, премии в области качества, бенчмаркинг, самооценка. Насколько эффективны эти методы и инструменты на российской земле? Ответ не может быть однозначным. Подходы совершенствования возникают эволюционно и имеют методологическую и практическую базу. Менеджеры западных компаний воспринимают ориентацию на потребителя, непрерывное совершенствование, процессный подход, вовлечение и заинтересованность работников, социальную ответственность бизнеса, как неотъемлемые принципы ведения бизнеса. В российский же бизнес эти принципы вводятся искусственно, поэтому проблема адаптации западных подходов выходит на первый план. Руководители, с одной стороны, понимают, что менять философию необходимо, с другой стороны, существует масса барьеров: незнание как и что менять, сопротивление работников, непонимание коллег и партнеров по бизнесу.

На начало 2003 г. в России сертификат ИСО серии 9000 получили 1710 компаний. Если задаться вопросом, сколько из них действительно используют стандарты ИСО для построения системы менеджмента, ответ вряд ли будет утешительным. Для руководителей многих российских предприятий при внедрении стандартов ИСО серии 9000 главным является не эффективное функционирование, развитие и совершенствование систем менеджмента качества, а их сертификация. Однако эта же проблема характерна и для Запада. Версия ИСО 9000:2000 года призвана пропитать стандарты духом совершенствования, однако, реализация такого подхода в России возвращает нас к первой поставленной проблеме.

Эффективной стратегией внедрения TQM в организации стало применение моделей премий качества. В Европе это модель совершенствования EFQM. Критерии модели EFQM определяют и описывают принципы TQM в форме наиболее понятной руководителям. Модель EFQM легла в основу Российской премии качества, которая вручается с 1997 года. За семь лет проведения конкурса было получено более 800 заявок на участие в конкурсе из 67 субъектов Российской Федерации. По итогам конкурсов 1997-2003 годов премии присуждены 65 организациям. Внешне показатели, приведенные выше, выглядят более чем достойно на фоне конкурсов качества других стран. Однако российская премия качества является для организаций-участников лишь конкурсом среди ряда других, со всеми плюсами и минусами, присущими подобным мероприятиям в России. Модель и критерии премии стали инструментом совершенствования лишь для небольшого числа российских компаний, не получает широкого распространения практика эталонного сопоставления с лучшими в своей области компаниями, компаниями-лауреатами премии, конкурентами, потенциал самооценки на базе критериев модели практически не реализуется.

Самооценка организации - это эффективный инструмент, прочно занимающий свое место среди современных подходов к управлению. Однако в России самооценка не реализовала и малой части своего потенциала. Кроме финансовых показателей, российские руководители мало, что оценивают в организации. Причин тому несколько. Во-первых, отсутствие критериев для оценки или незнание методик самооценки. Во-вторых, происходит серьезное искажение данных при вовлечении в процесс самооценки менеджеров среднего звена и работников. - Желание приукрасить существующее положение дел, чтобы угодить руководителю, боязнь указать на ошибки и просчеты, а также русская народная мудрость "инициатива наказуема" - все это мешает объективной оценке организации. В-третьих, руководители компаний крупного бизнеса перекладывают всю деятельность по оценке качества на соответствующие подразделения компании, в малом же бизнесе руководители знают области для первоочередных улучшений и не видят смысла в "бесполезной, на их взгляд, трате времени и сил".

Бенчмаркинг или эталонное сопоставление за последние десять лет стало одним из эффективных и признанных инструментов совершенствования организации в современном бизнесе и на протяжении последних лет входит в тройку самых популярных среди топ-менеджеров крупных компаний инструментов управления (по данным BAIN & Co). В России появляются фирмы, использующие бенчмаркинг, но пока таких компаний единицы, и в основном это представители крупного бизнеса, имеющие деловые контакты с зарубежными партнерами. Для большинства руководителей малых и средних предприятий России "бенчмаркинг" - это незнакомое слово, а эталонное сопоставление воспринимается не как метод управления, а как обычный анализ конкурентов или маркетинговое исследования. Кроме того, развитию бенчмаркинга в России мешает "комплекс засекреченности" отечественного бизнеса.

Анализируя любой из инструментов совершенствования, мы приходим к одному выводу, что отсутствие базовой культуры TQM мешает эффективному внедрению и применению этих инструментов в российском бизнесе. Ожидать вовлечения компании в процесс совершенствования, когда культура и философия качества на этом предприятии отсутствует или создана только на бумаге - это означает "ставить телегу впереди лошади". Нельзя совершенствовать то, чего еще нет. Сначала формирование культуры качества - и только затем ее совершенствование. Первый шаг здесь - повернуться лицом к потребителю, не декларативно, а реально. И это следующий подводный камень.

5. Удовлетворение потребителей. Мнение потребителя стало важным для российских компаний, когда пришлось за него бороться. Российские компании уже довольно хорошо овладели навыками исследования рынка и привлечения новых клиентов. Однако удовлетворение потребителей не означает лишь умение навязать свой товар, удовлетворение потребителей - это искусство дать потребителю то, что он ожидает и даже больше. Для российских менеджеров важно прочувствовать логическую цепочку с точки зрения потребителя: покупка - удовлетворение - повторная покупка. Для зарубежных компаний ставится задача не столько найти новых клиентов, сколько удержать уже имеющихся, т.е. увеличить долю постоянных клиентов. Российскому бизнесу следует осознать, что удовлетворение потребителей - это лояльность к компании, чем больше лояльных клиентов, тем уверенней компания чувствует себя на рынке. Следовательно, необходимо менять и подходы в маркетинге - от общего и нишевого маркетинга к маркетингу один-на-один, маркетингу по базам данных.

Еще один фактор, связанный с удовлетворением потребителей - это одностороннее восприятие клиентов - только как конечных покупателей продукта или услуги. Концепция внутреннего потребителя, когда следующий процесс является потребителем предыдущего, не используется в большинстве российских организаций, так как компании редко рассматривают свою деятельность как совокупность процессов. Но именно процессный подход является одним из основных принципов TQM, и качество каждого отдельного процесса организации составляет качество в целом. Качественный бизнес-процесс обеспечивает удовлетворение своих внутренних потребителей, что позволяет произвести в итоге качественный продукт или услугу.

Описанные выше проблемы являются ощутимыми для внедрения TQM в России, но не могут стать непреодолимыми барьерами этому процессу. Адекватное восприятие действительности и грамотная политика, как со стороны бизнес-сообщества, так и со стороны государства, помогут миновать эти преграды. Далее рассмотрим возможности, реализация которых поможет российскому бизнесу влиться в мировое движение качества.

1. Формирование методологической базы адаптации TQM в России. Сегодня интерес к вопросам качества возрос в разы. В последние годы вышли в свет много учебников и учебных пособий по управлению качеством, появилось много новых журналов, значительно возросло количество публикаций по вопросам TQM в периодических изданиях, стремительно растет число интернет-сайтов, посвященных проблемам качества. Однако сегодняшнюю ситуацию в сфере управления качеством, учитывая опыт Советского Союза, все еще можно охарактеризовать только как подготовительный этап к формированию фундамента TQM в России.

Имеющуюся информацию по проблемам менеджмента качеством можно разделить по двум направлениям:

* основы TQM на базе зарубежных источников;
* практический опыт отдельных отечественных организаций по разработке систем управления качеством и использованию методов совершенствования.

Необходимость формирования научной базы внедрения и адаптации TQM в России назрела, сегодня важно четко определить барьеры и ключевые факторы успеха. Эмпирическая база, включающая опыт построения систем управления качества на российских компаниях, как успешный, так и неудачный, сформировалась и достаточна для определения тенденций и формирования научных основ.

2. Лидерство руководства. Успех компании в первую очередь зависит от лидерских качеств руководителя, его уверенности в необходимости изменений, умении увлечь за собой работников. Не случайно "лидерство" - это первый критерий моделей ведущих мировых премий качества: премии Болдриджа и европейской премии, присуждаемой Европейским фондом управления качеством. Проблема руководителей России в неправильной трактовке понятия лидера. Умение заинтересовать работников и вовлечь их в процесс совершенствования не означает директивно заставить работников работать по-другому. Тем не менее, авторитарный стиль управления присущ все еще многим российским компаниям. Последние исследования, проводимые с целью выявить основные качества, которыми необходимо обладать руководителю в России для успешного внедрения TQM, выделяют в первую очередь:

* профессиональные навыки бизнеса;
* концептуальные навыки (например, возможность принимать решения и решать проблемы);
* навыки общения;
* личные качества (энтузиазм и постоянство).

Перечисленные качества составляют типичный набор для западного лидера. Таким образом, изменения в организации должны начинаться с изменения самих руководителей. Борьба стилей управления, авторитарного и демократического, ведется достаточно остро, и можно с уверенностью отмечать, что, особенно с приходом молодых руководителей, демократические ценности берут верх, доказывая свою большую эффективность.

3. Обучение менеджеров. Руководители и менеджеры российских предприятий за последние 10-15 лет активно включились в образовательный процесс с целью получить теоретическую подготовку в сфере экономики и управления. На возросший спрос на экономические знания сфера образования ответила появлением новых образовательных программ. Экономических факультеты появились почти в каждом государственном вузе России, практически все частные вузы также готовят специалистов для бизнеса. Эффективным инструментом в деле обучения менеджеров для российской экономики является "Программа переподготовки управленческих кадров для народного хозяйства Российской Федерации", широко известная как "Президентская программа".

После завершения подготовки в России участникам Программы предоставляется возможность прохождения стажировки на профильных зарубежных предприятиях продолжительностью от 3 недель до 3-4 месяцев. В организации и проведении зарубежных стажировок принимают участие 12 стран и Программа Европейского союза TACIS.

4. Государственная политика. Повышение культуры качества и эффективности работы компаний благотворно отражается на экономике страны. Укоренение философии качества в бизнес-сообществе является сегодня оной из важных задач государства. В США качество стало государственной политикой с 1987 года, когда с целью вернуть утраченное лидерство американских продуктов и услуг на внутреннем и мировом рынках Конгрессом Соединенных Штатов была учреждена Национальная премия качества Малколма Болдриджа. Критерии Болдриджа помогли американской экономике выйти из кризиса, а компаниям США привить философию качества - со дня вручения первой премии в 1988 году разошлось более 2 млн. копий "Руководства" по применению критериев Болдриджа, и это без учета книг, описывающих модель и электронных версий, которые распространяются через интернет-сайт конкурса.

Российская премия качества учреждена Правительством РФ. Потенциал премии велик и сегодня практически не реализован, т.к. Российская премия качества позиционируется как конкурс, а модель премии пока не стала моделью совершенствования, как модель EFQM для европейских организаций. Для этого государству необходимо активизировать деятельность по распространению идей улучшения качества и непрерывного совершенствования, включая следующие направления:

* позиционировать Российскую премию качества как эффективный инструмент для самооценки;
* создавать инфраструктуру совершенствования, взяв за основу опыт EFQM, вовлекая предприятия в обмен опытом и лучшими бизнес-решениями;
* разработать интернет-ресурс для он-лайн совершенствования компаний (по примеру Excellence One, E-Baldridge, BPIR.com).

5. Психология потребителей. Потребитель является движущей силой процесса совершенствования в бизнесе, предъявляя все новые требования к качеству продуктов и услуг. Российский потребитель сегодня не может в полной степени играть эту роль. Невысокий уровень доходов большинства населения определяет цену решающим фактором при выборе товара. Качество же является важным, но все же не всегда решающим аргументом. Когда спрос на качество возобладает, производитель, по законам рынка, должен будет его предоставить, иначе не выжить в конкурентной борьбе. Стабильность экономики и рост доходов россиян можно рассматривать как залог развития бизнеса России, поступенчатого, эволюционного, в соответствии с требованиями рынка. Культура качества может сформироваться только под воздействием потребителей. Потребители же, в свою очередь, сами должны впитать эту культуру.

Кроме того, все еще силен стереотип, что качественными могут быть только западные товары, российские же продукты и услуги заведомо не обладают нужными потребительскими свойствами. Такое мнение российских покупателей укоренилось с советских времен и по сегодняшний день подтверждается многочисленными фактами. Бизнесу России предстоит доказать свою состоятельность в глазах потребителей. Это важно начинать делать уже сейчас, т.к. при вступлении в ВТО давление со стороны иностранных конкурентов может возрасти в разы, и развиваться в такой ситуации будет гораздо труднее. Поэтому те компании, которые начали процесс совершенствования, основанный на управлении качеством, уже имеют преимущества перед конкурентами в борьбе за потребителя и более других чувствуют уверенность в завтрашнем дне.

# Глава 2. Анализ системы управления качеством на предприятии ООО «ЧелябТрансАвто-3»

## 2.1. Общая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «ЧелябТрансАвто-3» создано 22 октября 2002 г. (прил. 1) в соответствии с Гражданским Кодексом РФ[[1]](#footnote-1), Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью»[[2]](#footnote-2).

Общество имеет Устав, утвержденный Решением Учредителя №1 от 28.10.2004 (прил. 2).

Учредителем Общества является физическое лицо. Для обеспечения деятельности Общества создан уставный капитал в размере 10 000 рублей за счет вклада учредителя денежными средствами.

Филиалов и представительств Общество не имеет. Дочерних и зависимых обществ нет.

Форма собственности: частная.

Полное фирменное наименование Общества: Общество с ограниченной ответственностью «ЧелябТрансАвто-3».

Сокращенное наименование Общества: ООО «ЧелябТрансАвто-3».

Местонахождение Общества: 454106, г. Челябинск, ул. Неглинная, 21.

Целью деятельности Общества является получение прибыли.

Общество осуществляет любые виды деятельности, не запрещенные, законом, в том числе предметом деятельности общества являются:

* перевозка грузов автомобильным и железнодорожным транспортом;
* перевозки пассажирские, багажа, грузобагажа и грузовые перевозки;
* услуги строительно-дорожными машинами, автоуслуги;
* транспортно-экспедиторские, погрузо-разгрузочные, такелажные, складские работы и услуги;
* деятельность по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств, осуществляемая на коммерческой основе, в том числе: услуги по техническому обслуживанию и ремонту легковых и грузовых автомобилей, автобусов, кузовов, рабочих органов, оборудования и оснастки специальных и специализированных автотранспортных средств;

Предприятие имеет следующие лицензии:

* 29-Л от 12.07.2004 – разрешает применение знака соответствия системы сертификации ГОСТ Р;
* 36 ЭК 007544 от 15.06.2003 – эксплуатация стреловых самоходных кранов и автоподъемников (вышек);
* АА 120985 от 23.11.2003 – Международные грузовые перевозки автомобильным транспортом;
* АА 153900 от 23.11.2003 – перевозка пассажиров автобусами в пределах Российской Федерации;
* АА 427262 от 23.11.2003 – грузовые перевозки автомобильным транспортом в пределах Российской Федерации;
* АА 427462 от 9.09.2003 – перевозка автомобильным транспортом опасных грузов класса 2, 3 (ЛВЖ), 4(ЛВТ, СВ), 5(ОК, ОП), 6(ЯВ, ИВ), 8 (ЕК), 9  в пределах Российской Федерации;
* Б 007862 от 11.06.2003 – производство, наладка и эксплуатация природоохранного оборудования, средств измерений и контроля экологических параметров производств и транспортных средств;
* Г 709500 от 15.02.2003 – жестяницко-сварочные работы;
* Г 709501 от 15.02.2003 – подготовка к окраске и окраска;
* Г 709502 от 15.02.2003 – шиномонтажные работы, балансировка колес;
* Г 709503 – от 15.02.2003 – ремонт, зарядка и приемка непригодных к эксплуатации аккумуляторных батарей;
* Г 709504 от 15.02.2003 – регламентные работы (по видам технического обслуживания);
* Г 709505 от 15.02.2003 – монтажные и крепежные работы, связанные с заменой узлов, агрегатов и установкой дополнительного оборудования;
* Г 709506 от 15.02.2003 – ремонт двигателей;
* Г 709507 от 15.02.2003 – ремонт топливной аппаратуры бензиновых двигателей;
* Г 709508 от 15.02.2003 – ремонт КПП;
* Г 709509 от 15.02.2003 – кузовные (сварочные, жестяницкие, деревообделочные, арматурные, обойные) работы;
* Г 709510 от 15.02.2003 – малярные работы;
* Г 722579 от 14.02.2003 – деятельность по приему хранению и реализации нефтепродуктов, масел, смазок, запасных частей и специальных жидкостей (содержание и эксплуатация ведомственной передвижной АЗС);
* Г 723021 от 19.01.2004 – техобслуживание и ремонт транспортных средств, связанных с обеспечением безопасности движения;
* Г 762689 от 12.11.2004 – эксплуатация автозаправочных станций;
* Г 769840 от 27.02.2004 – оптовая, розничная и комиссионная торговля автомобилями (легковые, грузовые, специализированные) код /501/, номерными агрегатами к ним код /503/, мотоциклами и номерными агрегатами к ним код /504/, тракторами, самоходными машинами код /515/ и номерными агрегатами к ним код /517/;

Главным критерием развития ООО «ЧелябТрансАвто-3» является:

* улучшение качества обслуживания клиентов компании;
* увеличение парка собственного подвижного состава и скорости доставки;
* снижение стоимости услуг.

Совместная деятельность отсутствует.

Основные рынки сбыта:

* г. Челябинск;
* Челябинская область;
* Республика Казахстан;
* Свердловская область;
* Курганская область.

Основные конкуренты предприятия:

* Автобусный парк №1 (филиал МУП «Челябгортранс») (г. Челябинск, Шоссе Металлургов, 88);
* ООО «Автоколонна №3» (г. Челябинск, Копейское шоссе, 48);
* ОАО «Автоколонна №1218» (г. Челябинск, Бажова, 91);
* ООО «Автоколонна «Транссервис» (г. Челябинск, Артиллерийский пер, 3);
* Автоком №2 (г. Челябинск, 2-я Павелецкая, 28);
* Автотранспортное предприятие (СП АТП) (г. Челябинск, Воровского, 60А);
* ОАО «Автотранспортное предприятие №8» (г. Челябинск, Каслинская, 3А)
* МУП Автохозяйство (г. Челябинск, Энтузиастов, 22);
* ИП Акула А. И. (г. Челябинск, Шадринская, 100).

Среднесписочная численность работников – 34 чел.

Организационная структура ООО «ЧелябТрансАвто-3» представлена на рис. 3.

Учредителем (участником) Общества является физическое лицо гражданин Российской Федерации.



Рис. 3. Организационная структура ООО «ЧелябТрансАвто-3»

Высшим органом управления общества является общее собрание участников общества.

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется единоличным исполнительным органом – директором Общества; избираемым (назначаемым) на общем собрании участников общества сроком на 5 лет.

Структура управления ООО «ЧелябТрансАвто-3» является линейно-функциональной. Линейно-функциональная структура обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные – консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов.

Звенья управления показаны в табл. 1.

Таблица 1

Звенья управления организационной структуры ООО «ЧелябТрансАвто-3»

|  |  |
| --- | --- |
| Звено | Подразделение / структурная единица |
| Линейное | Производственное подразделение во главе с главными механиком |
| Функциональное | Инженер по ТБ  Диспетчер  Кладовщик  Бухгалтерия во главе с главным бухгалтером |

Руководители функциональных подразделений осуществляют влияние на автотранспортное хозяйство формально. Они не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения работникам автотранспортного хозяйства. Функциональные службы осуществляют подготовку реализации услуг; подготавливают варианты решений вопросов, связанных с руководством реализации услуг.

Уровни управления ООО «ЧелябТрансАвто-3»:

I. Высшее руководство организации (top management):

* учредитель;
* генеральный директор.

II. Средний уровень (middle management) отсутствует.

III. Менеджмент первого уровня (first-line management):

* механик;
* главный бухгалтер.

Достоинства структуры управления ООО «ЧелябТрансАвто-3»:

* освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-техническим обеспечением и др.;
* построение связей «руководитель – подчиненный» по иерархической лестнице, при которых каждый работник подчинен только одному руководителю.

Недостатки структуры:

* каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели фирмы;
* отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между подразделениями;
* чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали;
* аккумулирование на верхнем уровне полномочий по решению наряду со стратегическими множества оперативных задач.

## 2.2. Анализ эффективности системы качества

Производственный процесс в ООО «ЧелябТрансАвто-3» состоит в следующем.

Диспетчер рассматривает и принимает заявки от клиентов, подготавливает проект договора. Клиенты подписывают договор у генерального директора.

Далее диспетчер передает заявки водителям, которые непосредственно организуют перевозки. Кроме того, водители следят за состоянием автотранспорта, своевременно осуществляют совместно со слесарями техническое обслуживание.

Слесари обеспечивают исправное состояние автотранспорта, проводят регламентные работы, утвержденные механиком, внеплановые ремонты. Все необходимые материалы, запасные части приобретают на складе через кладовщика.

Оперативное управление производственным процессом, которое возложено на механика и диспетчера, включает функции календарного планирования и диспетчеризации производства, разнарядки работ и контроля сроков их выполнения. В оперативное управление производством входит определение объема перевозок в день, выдача нарядов на выполнение работ, размещение заказов на материалы, контроль сроков исполнения и завершения оказания услуг.

В процессе проведения диагностического аудита комплексно анализируется эффективность производственной деятельности предприятия, выявляются слабые места, объем и причины оказания услуг с несоответствиями, затраты на предупредительные мероприятия и контроль в процессе производства.

Типичное распределение затрат, которое может возникнуть при проведении такого анализа выглядит следующим образом (табл. 2, рис. 4).

Таблица 2

Структура затрат на обеспечение качества оказываемых услуг

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
| Общий объем оказанных услуг, тыс. руб. | 138 127 | 115 350 | 97 094 | 133 340 |
| Общий объем оказанных услуг с несоответствиями, тыс. руб. | 617 | 716 | 716 | 1 177 |
| Общий объем рекламаций и возвратов | 706 | 795 | 539 | 1 284 |
| Объем общих затрат на обеспечение достигнутого уровня качества, тыс. руб. | 27 454 | 18 148 | 19 826 | 26 884 |
| в том числе |  |  |  |  |
| внутренние затраты на услуги с выявленными несоответствиями | 7 141 | 5 606 | 7 307 | 9 814 |
| внешние затраты на услуги с выявленными несоответствиями | 16 064 | 9 659 | 9 078 | 12 317 |
| затраты на контроль | 2 561 | 1 100 | 2 111 | 2 523 |
| затраты на предотвращение | 1 687 | 1 783 | 1 329 | 2 231 |



Рис. 4. Структура затрат на обеспечение достигнутого уровня качества по категориям

Как следует из приведенной схемы, затраты на услуги с несоответствиями (внутренние и внешние) могут достигать 80%. Причем, в этот комплекс затрат входит не только стоимость самой несоответствующих услуг, а также излишнее производственное время, перераспределение работы, возмещение ущерба по рекламациям, рассмотрение жалоб и др. Тем не менее, руководство предприятия, несмотря на большие объемы у оказываемых услуг несоответствующего качества не выделяют вышеперечисленные дополнительные затраты и не учитывают их, списывая на различные статьи расходов, в результате чего происходит необоснованное удорожание процессов, которое выпадает из-под контроля и становится рабочей нормой.

В качестве общей тенденции было выявлено, что предприятие не ведет систематизированной работы по повышению и стабилизации качества оказываемых услуг, предпринимаемые предупреждающие действия, в том числе для обеспечения стабильности технологических показателей, носят скорее эпизодический и относительный характер. Информация об оказываемых услугах с несоответствующим качеством в большинстве случаев должным образом не учитывалась и не анализировалась, что вело к искажению характера и распределения затрат на обеспечение качества. В некоторых случаях такие услуги, выявленные до завершения технологического процесса, не фиксировалась ни в каких отчетах.

Анализ характера несоответствий и причин их возникновения в большинстве случаев сводился к уличению и материальному наказанию виновных. Это в свою очередь не только не стимулировало предупреждения возникновения несоответствий путем выявления их на ранних стадиях процесса, но и подталкивало персонал к сокрытию самого факта совершения услуг несоответствующего качества. В процессе формирования заказов и реализации услуг, были случаи, когда заведомо известные неявные несоответствия не устранялись, а в утаивались во избежание наложения штрафов и снижения премий.

Неустойчивое положение с рынками сбыта вынудило руководство предприятия закрывать глаза на объемы и характер услуг несоответствующего качества. Благодаря этому персоналу стало выгодно получать тот же процент услуг несоответствующего качества.

Также были выявлены закономерности распределения затрат на услуги с несоответствиями по причинам их возникновения (табл. 3).

Таблица 3

Распределение затрат по причиним возникновения несоответствий

|  |  |
| --- | --- |
| Причины возникновения несоответствий | Доля в общем объеме затрат на услуги с несоответствиями |
| Слабый уровень планирования маршрутов, выполнения заявок, неосведомленность о местонахождении, состоянии автотранспорта, грузов | 38% |
| Небрежность, недобросовестность или недостаток знаний рабочего персонала | 22% |
| Недостаточное техническое оснащение помещений, оборудования, транспорта | 12% |
| Недоброкачественные или неконтролируемые сырье, материалы и пр. | 10% |
| Прочие | 6% |

В большинстве случаев (до 38%) является слабый уровень планирования маршрутов, выполнения заявок, неосведомленность о местонахождении, состоянии автотранспорта, грузов.

Второй наиболее значимой причиной возникновения несоответствий (до 22%) кроются в недостатке знаний персонала. Рабочие зачастую не знают назначения и технологических свойств сырья, материалов, не могут "увидеть" предпосылки для возникновения несоответствий, работают "слепо" исполняя распоряжения механика, воспринимая меры необходимые для обеспечения безопасности и качества услуг как прихоть начальства или как необоснованно тяжелые условия труда (в первую очередь работа водителей дальних маршрутов). Недовольство рабочего персонала, его низкая квалификация и отсутствие интереса к осуществляемым операциям неизбежно приводит к небрежности исполнения им своих обязанностей.

Таким образом, в условиях, когда на предприятии доля затрат на предупреждающие действия чрезвычайно мала и в целом системе мероприятий, направленных на предупреждение появления несоответствий уделяется относительно небольшое внимание, появляются и растут затраты на услуги несоответствующего качества.

# Глава 3. Проект совершенствования системы управления качеством ООО «ЧелябТрансАвто-3»

## 3.1. Реализация процессного подхода системы качества

Основой успеха предприятия в условиях рыночной экономики является высокий уровень организации производства, стержнем которого служит четкое сознание и реализация каждым работником своей ответственности и своей роли в достижении предприятием качественных конечных результатов. Поэтому предлагается внедрить и сертифицировать систему качества в ООО «ЧелябТрансАвто-3» по стандартам серии ISO 9000.

Как положительный момент следует отметить тот факт, что само наличие международного сертификата системы менеджмента качества может иметь решающее значение при привлечении инвестиций, так как повышает уровень надежности и доверия к предприятию со стороны потенциальных инвесторов, значительно снижает риски при оказании инвестиционной поддержки предприятию и является своего рода гарантом для инвестиционных компаний. Работа с предприятием, имеющим международный сертификат по стандартам серии ISO 9000, считается менее рискованной за счет 2-х ключевых факторов:

* внутренней структурированности и упорядоченности деятельности предприятия, большей прозрачности системы управления;
* наличия периодического внешнего контроля со стороны независимого регистратора.

Для потенциальных инвесторов стоимость предприятия чаще всего определяется доходным методом, основанным на определении дисконтированного денежного дохода, который принесет бизнес в будущем; с помощью данного метода проверяется целесообразность инвестиционных вложений в предприятие. При оценке стоимости предприятия доходным методом наличие международного сертификата увеличивает стоимость двояким образом: за счет снижения рисков будущих доходов, а также вследствие роста объема будущих денежных потоков.

Обоснованная рыночная стоимость предприятия складывается из стоимости системы его элементов (активов) плюс системный эффект (goodwill). Гудвилл, "доброе имя" - это неосязаемые активы предприятия, включающие его имидж, деловую репутацию, взаимоотношения с клиентурой, торговые марки, местонахождение, номенклатуру оказываемых услуг и др. Эти факторы отдельно не выделяются и не оцениваются в отчетности предприятия, но создают реальные экономические выгоды.

Построение системы качества позволяет в значительной степени улучшить такие составляющие гудвилла как имидж и репутацию предприятия. В то же время сама сертифицированная система качества компании является одной из составляющих гудвилла, соответственно, получение сертификата напрямую влияет на повышение рыночной стоимости компании. По оценкам международного регистратора "Det Norske Veritas", сертификация системы менеджмента качества на соответствие требованиям стандарта ISO 9001:2000 повышает рыночную стоимость предприятия в среднем на 10%.

Руководство по качеству, разрабатываемое в соответствии с требованиями международного стандарта ИСО 9001-2001, должно включать в себя:

* Политику в области качества ООО «ЧелябТрансАвто-3» (предлагаемый вариант приведен в прил. 3);
* описание системы менеджмента качества в области качества в соответствии с требованиями ГОСТ ИСО 9001-2001;
* организационную структуру предприятия;
* структуру документации системы менеджмента качества;
* организационно-функциональную структуру управления системой менеджмента качества;
* схему взаимодействия процессов.

Деятельность любого подразделения ООО «ЧелябТрансАвто-3», посредством используемых ресурсов, преобразует входы в выходы, т. е. представляет собой процесс.

Вся деятельность предприятия представляет собой взаимосвязанную цепочку этих процессов. Для того чтобы управлять многочисленными взаимосвязанными и взаимодействующими процессами, в табл. 4 предлагается их идентификация их исходя из требований ГОСТ Р ИСО 9001-2001; требований законодательных актов; целей и задач предприятия на текущий период; организационной структуры предприятия.

Таблица 4

Таблица идентификации процессов, их владельцев и руководителей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Код процесса | Наименование процесса | Владелец процесса | Руководитель процесса |
| У 1 | Планирование | Генеральный директор | Главный бухгалтер |
| У 2 | Управление документацией |  |  |
| У 2.1 | Управление документами СМК | Генеральный директор | Генеральный директор |
| У 2.2 | Управление законодательными документами | Генеральный директор | Генеральный директор |
| У 2.3 | Управление нормативными документами | Генеральный директор | Генеральный директор |
| У 2.4 | Управление документами по ТБ | Генеральный директор | Инженер по ТБ |
| У 2.5 | Управление технологическими документами:  технологические инструкции;  технологические схемы;  Правила организации и ведения технологического процесса | Генеральный директор | Генеральный директор |
| У 2.6 | Управление организационно-распорядительной документацией:  должностная инструкция;  приказы, распоряжения, служебные записки, внешняя и внутренняя переписка | Генеральный директор | Механик  Гл. бухгалтер |
| У 3 | Внутренний аудит | Гл. бухгалтер | Гл. бухгалтер |
| У 4 | Управление услугами несоответствующего качества | Генеральный директор | Механик |
| У 5 | Управление корректирующими и предупреждающими действиями | Генеральный директор | Механик |
| У 6 | Метрологическое обеспечение производства | Генеральный директор | Механик |

Продолжение табл. 4

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Код процесса | Наименование процесса | Владелец процесса | Руководитель процесса |
| У 7 | Управление финансовыми ресурсами | Генеральный директор | Гл. бухгалтер |
| У 8 | Управление человеческими ресурсами | Генеральный директор | Генеральный директор |
| У 9 | Управление производственной средой | Генеральный директор | Механик |
| У 10 | Управление охраной труда | Генеральный директор | Инженер по ТБ |
| У 11 | Управление противопожарной безопасностью | Генеральный директор | Инженер по ТБ |
| У 12 | Анализ СМК | Генеральный директор | Механик |
| Б 1 | Управление продажами |  |  |
| Б 1.1 | Маркетинговые исследования и рекламная деятельность | Генеральный директор | Генеральный директор |
| Б 1.3 | Продажи и сбыт | Генеральный директор | Генеральный директор |
| Б 2 | Управление разработкой новых видов услуг | Генеральный директор | Генеральный директор  Механик |
| Б 3 | Управление закупками | Генеральный директор | Кладовщик |
| Б 4 | Производство услуг | Генеральный директор | Механик |
| Б 5 | Мониторинг и измерение |  |  |
| Б 5.1. | Входной контроль сырья | Генеральный директор | Механик |
| Б 5.2 | Производственный контроль | Генеральный директор | Механик |
| Б 5.3 | Контроль оказываемых услуг (окончательный) | Генеральный директор | Механик |
| Б 6 | Хранение и транспортирование | Гл. бухгалтер | Кладовщик |
| Б 6.1 | Процесс складирования | Гл. бухгалтер | Кладовщик |
| Б 6.2 | Транспортирование | Генеральный директор | Механик |
| О 1 | Управление инфраструктурой | Генеральный директор | Механик |
| О 1.1 | Обслуживание зданий | Генеральный директор | Генеральный директор |
| О 1.2 | Обслуживание технологического оборудования | Генеральный директор | Механик |
| О 1.3 | Обеспечение и обслуживание производства энергоносителями | Генеральный директор | Механик |
| О 1.4 | Обслуживание и обеспечение производства газом, теплом, водой | Генеральный директор | Механик |
| О 1.5 | Информационное обслуживание | Генеральный директор | Гл. бухгалтер |
| О 1.6 | Автоматизация технологических процессов | Генеральный директор | Гл. бухгалтер |

Определение состава процессов системы менеджмента качества предприятия осуществляет генеральный директор.

За каждым процессом (подпроцессом) закреплен владелец и руководитель.

Владелец процесса – должностное лицо предприятия, несущее ответственность за результативность и эффективность процесса, а также выделения ресурсов, необходимых для планирования и ведения процесса.

Руководитель процесса – должностное лицо, несущее ответственность за текущий менеджмент процесса с целью достижения запланированных результатов. Руководитель процесса обеспечивает его рабочее функционирование. Руководитель процесса подчинен владельцу процесса. Ответственность и полномочия владельцев процессов должны быть определены в «Положении о владельце процесса системы менеджмента качества». Владельцев и руководителей процессов назначает генеральный директор приказом по предприятию.

Процессы системы менеджмента качества делятся на:

* управленческие (процессы менеджмента) - У - процессы, результатами которых является повышение результативности и эффективности процессов системы менеджмента качества;
* базовые - Б - процессы, связанные с обеспечением функционирования жизненного цикла услуги, результатом которых является выпуск услуг и удовлетворение требований потребителя;
* обеспечивающие (вспомогательные) - О - процессы, результатами, которых является обеспечение надежного функционирования всех процессов системы менеджмента качества.

В карте процесса, предлагаемая форма которого приведена в прил. 4, должны быть определены цели процесса входы и выходы, требования к ним, поставщики и потребители процесса, ресурсы посредством которых входы превращаются в выходы, контрольные точки, методы контроля, критерии результативности и эффективности процесса.

Предлагаемая система менеджмента качества периодически должна анализироваться и оцениваться высшим руководством предприятия для того, чтобы убедиться, что система удовлетворяет требованиям и эффективна. Одним из главных элементов анализа является подготовка отчета для анализа системы менеджмента качества. Руководство предприятия должно проводить анализ и оценку системы менеджмента качества на основании данных, представленных в виде справки по оценке системы менеджмента качества с выводами и предложениями по совершенствованию системы менеджмента качества (прил. 5).

Входные данные для анализа формируются на основе анализа следующих данных:

* результатов внешних и внутренних аудитов;
* проверок выполнения корректирующих и предупреждающих действий;
* отчетов о затратах на качество; функционирование процессов;
* соответствие продукции;
* последующие действия, вытекающие из предыдущего анализа со стороны руководства;
* рекомендаций по улучшению системы менеджмента качества;
* анализа претензий;
* обратной связи с потребителем.

Данные для анализа системы менеджмента качества должны представляться ответственными лицами 2 раза в год текущего года генеральному директору.

В результате проведенного анализа высшее руководство дает оценку эффективности функционирования в ООО «ЧелябТрансАвто-3» системы менеджмента качества, принимает управленческие решения и разрабатывает рекомендации по:

* внесению изменений в Политику в области качества;
* совершенствованию организационной структуры управления предприятием;
* расширению области действия системы менеджмента качества;
* внесению изменений в Руководство по качеству;
* перераспределению ответственности по принципам системы менеджмента качества;
* повышению результативности системы менеджмента качества и ее процессов;
* улучшению сервиса согласно требований потребителей;
* перераспределению ресурсов обеспечения менеджмента качества.

Данные рекомендации являются выходными данными анализа системы менеджмента качества.

## 3.2. Документационное обеспечение

Документы, необходимые для поддержания системы менеджмента качества в рабочем состоянии представлены в табл. 5.

Каждое подразделение, ведущее учет документации, подготавливает перечень учтенных документов, который должен ежегодно актуализироваться. Актуальность документов должно подтверждаться результатами инспекционных и внутренних проверок не реже 1 раза в год.

Управлению документацией системы менеджмента качества подлежат: Политика предприятия в области качества; Руководство по качеству; Методики обеспечения качества; Реестр форм документов.

Политика в области качества актуализируется при изменении принципиальных положений Политики, по предложению вышестоящих руководителей, согласованных с Генеральным директором; по результатам анализа системы менеджмента качества.

Политика должна поддерживаться на всех уровнях руководства ООО «ЧелябТрансАвто-3» путем:

Таблица 5

Документация системы менеджмента качества

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Наименование документа | Ответственный за действие с документацией |
| 1 | Документы СМК:  Политика предприятия в области качества;  Руководство по качеству;  Методики обеспечения качества;  Реестр форм документов | Генеральный директор |
| 2 | Документы внешнего происхождения:  Законодательные (законы РФ и т. д.);  Нормативные (ГОСТы, ТУ) | Генеральный директор |
|  | Ценные (Устав, учредительные документы и др.) | Генеральный директор |
|  | Документы по технике безопасности | Инженер по ТБ |
|  | Документы по противопожарной безопасности | Инженер по ТБ |
| 3 | Технологические документы:  технологические инструкции;  технологические схемы;  правила организации и ведения технологического процесса | Механик |
| 4 | Организационно-распорядительная документация:  должностная инструкция;  Приказы, распоряжения, служебные записки; внешняя и внутренняя переписка | Генеральный директор |
| 5 | Финансовые документы | Главный бухгалтер |

* поддержания в рабочем состоянии системы менеджмента качества;
* подбором, расстановкой и обучением квалифицированного персонала;
* выделения необходимых ресурсов.

Доведение Политики до всех работающих осуществляется:

* в ходе производственных совещаний;
* в ходе профессиональной подготовки персонала;
* при приеме на работу;
* методом наглядной агитации.

Руководство по качеству должно быть составлено в двух вариантах:

* первый - постоянно обновляющийся для внутреннего пользования;
* второй - без внесения изменений, для ознакомления потребителей или заинтересованных партнеров, который выдается по разрешению ответственного от руководства по обеспечению качества.

Актуализация Руководства по качеству производится по указанию генерального директора, а также по данным проверок, проводимых ответственным от руководства по обеспечению качества (Директор по качеству) не реже 1 раза в год.

Изменения вносятся при:

* пересмотре структуры системы менеджмента качества;
* пересмотре содержания отдельных пунктов Руководства;
* процедур и принципов системы менеджмента качества;
* пересмотре организационной структуры предприятия, отдела обеспечения качества;
* изменения функций различных служб или ответственных сотрудников;
* после внешних и внутренних аудитов системы менеджмента качества.

Изменение в содержание Руководства по качеству должно вноситься после утверждения Извещения об изменении генеральным директором в экземпляры пользователей подвергающиеся внесению изменений. Один экземпляр Руководства, утративший действие, должен храниться в архиве предприятия, остальные подлежат уничтожению.

Реестр форм документов представляет собой перечень применяемых в подразделениях форм регистрационных, учетных, передаточных документов содержащих записи о качестве. Экспертиза может проводиться генеральным директором с привлечением необходимых специалистов на предмет соответствия установленной формы нормативной и технологической документации, полноты информации и отсутствия дублирования в других формах.

Структура документации предлагаемой системы менеджмента качества ООО «ЧелябТрансАвто-3» представлена на рис. 5.

Политика

в области

качества:

Руководство по качеству

Методика обеспечения качества

МОК, реестр форм, документов

Рабочие инструкции, технологические инструкции,

должностные инструкции

Нормативные документы (ГОСТ, ГОСТ Р, МС ИСО, ТУ

Законодательные документы

Технологические документы

Финансовые документы

Организационно-распорядительные документы

Руководящие документы

Прочие документы

Рис. 5. Структура документации системы менеджмента качества ООО «ЧелябТрансАвто-3»

К документам внешнего происхождения отнесены: законодательная документация; нормативная документация.

Законодательные документы (законы, правовые документы, указы, постановления и т. д.) на предприятии могут отслеживаться путем:

* организации приобретения и подписки;
* еженедельного обновления и изучения юридической программы «Гарант».
* изучения официальных изданий газет и журналов, соответствующих разделов Интернета.

Нормативные документы делятся на контрольные и рабочие (копии). Контрольные экземпляры должны храниться в архиве предприятия.

К технологический документации относят: технологические инструкции; технологические схемы; правила организации и ведения технологического процесса.

Потребность в разработке и внесении изменений в технологическую документацию должен определять механик на момент внедрения требований нормативной документации; внедрения и модернизации оборудования; разработке новых видов услуг.

Проверка данных видов документов должно проводиться не реже 1 раза в год.

Изменения вносятся путем полной переработки. Отмененные документы изымаются из производства и подлежат утилизации.

К организационно-распорядительной документации относятся:

* организационная структура предприятия;
* должностные инструкции, производственная инструкция;
* приказы распоряжения, служебные записки; внешняя и внутренняя переписка.

Изменения в организационную структуру вносятся путем пересмотра на основании решения собрания акционеров или приказа Генерального директора.

Должностные инструкции определяют квалификационные требования, обязанности, права, ответственность специалистов и работников, в зависимости от их ранга.

Ознакомление персонала со своей должностной инструкцией должно осуществляться в период приема на работу и при внесении изменения путем нанесения надписи «с инструкцией ознакомлен дата и подпись» на должностной инструкции.

Контрольные экземпляры должны находиться в архиве предприятия.

Внесение изменений осуществляется в случае:

* изменения целей и задач подразделения;
* изменения структуры подразделения;
* изменения функциональных обязанностей и др..

Изменения должно вноситься рукописным способом, не более 3-х изменений, после чего инструкция перерабатывается. Актуализация инструкций должно осуществляться руководителем подразделения не реже 1 раза в год.

Управление распорядительными документами (приказами, распоряжениями, служебными записками, документами по переписке) осуществляется согласно требований нормативной документации по делопроизводству.

Управление финансовыми документами осуществляет финансовый директор (главный бухгалтер) согласно документов бухгалтерского, налогового учета.

Контроль за исполнением установленных требований к управлению документацией осуществляется в период внутреннего аудита, при внеплановых проверках.

В управляемых условиях находятся все данные о качестве, которые подтверждают достижение установленного качества услуг, оборудования, средств измерений, квалифицированных кадров и результативности и эффективности функционирования системы менеджмента качества.

Записи о качестве могут существовать в виде:

* данных для анализа системы менеджмента качества со стороны руководства;
* данных анализа соответствия требований к услугам;
* данных о соответствии процессов критериям результативности и эффективности;
* входных данных для проекта;
* выходных данных для проекта;
* данных анализа, верификации и валидации проекта разработки новых видов услуг;
* данных по внесению изменений в проект;
* результатов оценки поставщиков и выбора поставщиков;
* данных о качестве продукции поставщиков;
* результатов входного контроля;
* результатов контроля в процессе производства;
* результатов окончательного контроля услуг;
* результатов поверки и контроля;
* отчетов о затратах на качество;
* данных по планированию, отчетов о проверках (внутренние и внешние аудиты), рабочих записей;
* данных о несоответствиях услуг и ремонтных работах;
* данных по изучению причин услуг несоответствующего качества, процесса, системы менеджмента качества;
* данных по корректирующим и предупреждающим действиям;
* данных от потребителя (претензии, рекламации, протоколы и др.); проверочных данных;
* результатов анализа контракта;
* данных об образовании, подготовке кадров;
* данных об идентификации и подготовки данных о качестве.

Данные о качестве могут использоваться при:

* оценке эффективности системы менеджмента качества;
* аттестации персонала;
* оценке поставщиков;
* сертификации; подтверждении результатов испытаний.

Формы документов, в которых зарегистрированы данные о количестве, могут представляться в виде:

* журналов;
* отчетов;
* протоколов;
* мероприятий;
* справок;
* отчетов;
* служебных записок и др.

Данные на предприятии могут быть представлены как в бумажном, так и электронном виде.

Каждое подразделение, проводящее сбор данных о качестве, должно обеспечивать:

* четкость и разборчивость записей;
* индексацию информации по видам и по контрольным точкам;
* оперативный поиск информации;
* хранение зарегистрированных данных;
* предотвращение непреднамеренного использования устаревших документов и применение соответствующей идентификации таких документов, оставленных для каких-либо целей;
* устранение.

Ответственность за организацию функционирования и соблюдения процесса управления документами, содержащими данные о качестве, возлагается на генерального директора. Ответственность за достоверность информации, идентификацию, учет, хранение и изъятие документов с зарегистрированными данными о качестве возлагается на руководители подразделений. Место хранения архивируемой документации должен определять руководитель подразделения, при этом он обеспечивает:

* соответствие условий хранения требованиям, исключающим порчу или утерю носителей;
* информации;
* несанкционированный доступ.

Ответственные за хранение документации комплектуют и подготавливают ее соответствующим образом:

* обеспечивают рациональное размещение и быстрое нахождение нужной информации;
* по истечению срока хранения зарегистрированные данные подлежат устранению (аннулированию).

Документы поставщиков по качеству подлежат идентификации, сбору, надлежащему хранению и изъятию таким же образом, как и документы по качеству, подготовленные предприятием.

## 3.3. Менеджмент ресурсов

Для обеспечения и поддержания в рабочем состоянии системы менеджмента качества, реализации Политики в области качества на предприятии должны выделяться необходимые ресурсы: человеческие; инфраструктура; производственная среда; финансовые.

Определение потребности в ресурсах необходимо определять на начало года в организационно-технических мероприятиях и дополнительно по результатам корректирующих, предупреждающих действий, анализе системы менеджмента качества.

Управление ресурсами должно осуществляться руководством предприятия для повышения максимального удовлетворения требований - потребителей путем выполнения, функционированием системы менеджмента качества, постоянного повышения результативности и эффективности.

*Человеческие ресурсы.* Для выполнения задач и функций, возложенных на структурные подразделения предприятия, подбираются работники с соответствующим образованием, квалификацией, личными качествами, годными по состоянию здоровья, которые используют свои знания и способности для реализации целей.

Требования к компетенции и осведомленности персонала определены в должностных инструкциях и должно подтверждаться результатами аттестации.

Подготовка персонала направлена на обучение всех категорий работающих приемам и методам, необходимым для качественной работы на конкретном рабочем месте.

Подготовка и повышение квалификации персонала, в том числе и новых работников, способствует пониманию Политики в области качества, а также освоению методов и средств, обеспечивающих полноценное участие персонала в функционировании системы менеджмента качества. Подготовка кадров должна осуществляться на основе определения потребностей в подготовке кадров по категориям работающих:

* руководящий (административно-управленческий) персонал;
* технический персонал;
* руководители производственных подразделений;
* производственный персонал.

Обучение персонал в ООО «ЧелябТрансАвто-3» может осуществляться по пяти направлениям:

* подготовка новых рабочих;
* переподготовка;
* обучение вторым (смежным) профессиям;
* повышение квалификации рабочих;
* повышение квалификации руководителей и специалистов.

Ответственность за своевременное обучение своих работников несут руководители подразделений.

Критериями оценки результативности и эффективности подготовки кадров является обеспеченность структурных подразделений высококвалифицированными кадрами.

*Инфраструктура.* Для достижения соответствия установленных требований к услугам, на предприятии имеется и поддерживается в рабочем состоянии инфраструктура, которая обеспечена необходимыми ресурсами. Инфраструктура включает в себя:

* здания (ремонтно-строительный участок);
* оборудование для процессов;
* информационные ресурсы.

Порядок работ по обслуживанию оборудования представлен в табл. 6.

Таблица 6

Обслуживание оборудования

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Действия | О | У | И | К |
| 1 | План-график ППР, декадный капитальный ремонт | М | М | М | М |
| 2 | Месячный план работы, заявки | М | М | М | М |
| 3 | Ежедневное планирование | М | М | М | М |
| 4 | Выполнение работ | М | М | М | М |
| 5 | Контроль выполнения работ | М | М | М | М |
| 6 | Анализ выполнения работ | М | М | М | М |
| 7 | Корректировка (приобретение запасных частей) | М | М | М | М |

Примечание: О – обеспечивающие процессы, У – управленческие процессы, И – исполнение, К – контроль.

*Производственная среда.* Для обеспечения условий производства, на предприятии осуществляется контроль за состоянием производственной среды на соответствии требованиям санитарных правил и норм.

Ответственность за менеджмент ресурсов возлагается на руководителей подразделений под руководством генерального директора за:

* финансовое обеспечение – главный бухгалтер;
* инфрастуктуру, производственную среду и их обеспечение – механика, инженера по ТБ;
* информационное обеспечение – главного бухгалтера;
* обеспечение человеческими ресурсами – генерального директора.

## 3.4. Планирование жизненного цикла оказываемых услуг

Управление процессами включает в себя их планирование, создание условий для качественного исполнения техпроцессов, контроль, анализ и корректировку процессов по результатам контроля.

Планирование жизненного цикла оказываемых услуг должно включать:

* планирование разработки новых видов услуг;
* исследование рынков сбыта;
* разработка нормативной (технических условий), технологической (схемы, технологические инструкции) документации;
* обеспечение производства технологическим и измерительным оборудованием;
* контроль и испытание осваиваемых видов услуг;
* планирование деятельности по мониторингу услуг.

Виды планирования на предприятии:

* долгосрочное (организационно-технические мероприятия);
* месячное;
* оперативное.

Планы должны рассматриваться, утверждаться и контролироваться на совещаниях руководства предприятия ежедневно, ежемесячно.

На предприятии устанавливаются требования к оказываемым услугам:

* установленные заказчиком;
* законодательными или нормативными документами.

Для обеспечения выполнения заявки - требования потребителя, нормативной документации необходимо:

* анализировать заявку;
* разрешать вопросы, связанные со всеми требованиями, отличными от установленных документацией;
* задокументировать результаты анализа заявки.

Анализ заявки проводится с целью:

* получения уверенности в способности предприятия выполнять требования заявки;
* проверки правильности установления требований и их отражение в документации.

При анализе производится:

* проверка технологической осуществимости;
* проверка однозначности и полноты информации о качестве услуги, т. е. указаны ли в запросе все требования заказчика к показателям качества оказываемых услуг, также нормативная и другая необходимая документация;
* согласование условий заказа, т. е. выяснение производственных и финансовых возможностей при выполнении данного заказа;
* подготовка коммерческого предложения;
* подтверждение заказа;
* заключение договора;
* исполнение договора.

По итогам анализа делается заключение о возможности выполнения контракта. Все изменения к заявке оформляются также как сама заявка.

На предприятии необходимом разработать и установить систему обратной связи с потребителем в виде:

* анкет;
* телефонной и факсимильной связи;
* жалоб, претензий.

Анкеты от потребителя должны обрабатываются генеральным директором. Информация доводится до всех заинтересованных лиц.

Претензии поступают генеральному директору, должны расследоваться и анализироваться причины несоответствий. Анализ претензий должен доводиться до всех заинтересованных подразделений, которые производят корректирующие и предупреждающие действия.

*Закупки.* Процесс закупок сырья и материалов включает в себя:

* планирование;
* анализ информации на соответствие установленных требований к конкретным видам продукции, документам на закупку;
* заключение договоров;
* поставки;
* организацию входного контроля;
* оценку и выбор поставщиков;
* ведение записей о поставщиках и качестве закупаемого сырья;
* работу с несоответствующей продукцией (рассмотрение спорных вопросов и претензий, гарантийный возврат продукции) и др.

Планирование объемов закупок, запасов и сроков поставок должно осуществляться на основании утвержденных норм расхода сырья с учетом данных об имеющихся остатках.

Качество сырья должен определять механик.

Механик контролирует правильность изложения требований к заказываемому сырью, которые содержатся в документах на покупку.

Оценка и выбор поставщиков осуществляется посредством анализа следующих данных:

* коммерческих предложений;
* анализа поставок сырья и материалов в прошлом (по результатам входного контроля);
* испытаний представленных поставщиком образцов и материалов, основываясь на следующих критериях: показатели качества сырья и материалов; объемы поставок (минимальная партия); сроки выполнения; сроки и условия оплаты; производитель или посредник; условия доставки; местонахождения поставщика; стоимость.

Оценку поставщиков сырья и материалов предлагается производить по трех бальной шкале по каждому критерию оценки: 3-хорошо, 2- удовлетворительно, 1-плохо. При этом предпочтение следует отдавать поставщику набравшему наибольшее количество баллов. При равном количестве баллов предпочтение отдается поставщику, набравшему набольшее количество баллов по критериям с меньшим порядковым номером. Таким образом, все поставщиком подлежат разделению на три группы:

* А – набравшие 15-21 балл;
* В – набравшие 8-15 баллов;
* С – набравшие 7 и менее баллов.

К категории «А» относятся предпочтительные и наиболее надежные поставщики, с которыми имеется опыт работы и которые удовлетворяют всем необходимым требованиям системы оценки поставщика. К категории»В» относятся поставщики которые выполняют требования предъявляемые к нему с ограничениями или некоторыми отклонениями. К категории «С» относят поставщиков работать с которыми не рекомендуется.

Механик при необходимости определяет с поставщиком условия соглашений по обеспечению качества закупаемого сырья и методам его контроля.

Организацией работы по заключению договоров на закупку занимается генеральный директор.

С целью решения спорных вопросов и претензий принимаются меры установленные законодательством. Претензии поставщикам должен предъявлять механик по согласованию с генеральным директором на основании документов, подтверждающих несоответствие поступившего сырья в течении 3-х суток с момента поступления.

Ответственность за обеспечение производства сырьем несет механик.

Предлагаемый порядок действий по закупкам и выбору поставщика приведен в табл. 7.

*Производство.* Управление производственными процессами направлено на обеспечение качества услуг и оказание их в сроки и объемах согласно заключенных договоров и контрактов.

Подготовка производства включает в себя:

* разработку необходимой технической документации;

Таблица 7

Управление закупками

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | К | О | У | И |
| 1 Планирование и выбор критериев | М | М | М | М |
| 2 Сбор информации | М | М | М | М |
| 3 Анализ информации на соответствие критериям | М | М | М | М |
| 4 Принятие решения о покупке | ГД | М | М | М |
| 5 Заключение договора | ГД | ГД | ГД | ГД |
| 6 Поставки | ГД | М | М | М |
| 7 Входной контроль | М | М | М | М |
| 8 Проверка качества | М | М | М | М |
| 9 Проверка на соответствие условиям договора | М | М | М | М |
| 10 Принятие решения о дальнейшей работе с поставщиком | М | М | М | М |
| 11 Отчет документов | М | М | М | М |
| 12 Перечень надежных поставщиков | М | М | М | М |
| 13 Работа с несоответствующей продукцией | ГД | М | ГД | М |
| 14 Корректировка условий договора | ГД | ГД | ГД | ГД |

* приобретение оборудования, сырья, материалов;
* обеспечение подразделения необходимой документацией.

Оперативно-производственное планирование возлагается на механика.

Планы формируются на основе производственной мощности, заключенных договоров (контрактов).

Управление процессами включает в себя их планирование, создание условий для качественного исполнения техпроцессов, контроль, анализ и корректировку процессов производства по результатам контроля.

Планирование технологических процессов заключается в определении требований к факторам процесса:

* оборудованию, инструменту, оснастки;
* технологической документации;
* сырью и материалам;
* производственному персоналу;
* производственной среде;
* средствам контроля и измерений.

Требования к факторам технологического процесса должны быть изложены в технологической документации соответствующего производства, которая является основным документом, регламентирующим режимы и порядок выполнения технологических операций.

Контроль за соблюдением факторов техпроцесса должна осуществляться в соответствии с технологическими инструкциями, правилами организации и ведения технологических процессов соответствующих производств.

По результатам контроля технологической дисциплины и анализа выявленных несоответствий разрабатываются корректирующие и предупреждающие действия.

Анализ технологических процессов должен осуществлять механик. По результатам анализа применяются меры по корректировке технологических процессов.

В технологических инструкциях должны быть установлены параметры техпроцесса.

Качество услуг в процессе производства проверяется самим исполнителем в соответствии с требованиями технологической документации,. Окончательный контроль возлагается на механика.

Выявленные отклонения от норм доводятся до сведения всех заинтересованных подразделений и устраняются или исправляются.

Идентификация и прослеживаемость в процессе оказания услуги необходимы для того, чтобы в случае необходимости определить место и время возникновения несоответствия и определить соответствующие корректирующие и предупреждающие действия.

Статус контроля и испытаний позволяет отличить проверенную услугу от непроверенной, установить факт приемки и определить ответственного на данном этапе.

В процессе производства ведутся работы по поддержанию оборудования в работоспособном состоянии, по соблюдению технологической дисциплины.

Систематический надзор за техническим состоянием оборудования и поддержание его в работоспособном состоянии включает проведение планово-предупредительных ремонтов (ШIP), декадных и капремонтов. Порядок проведения ППР включает следующие этапы:

* составление планов ремонта оборудования с указанием вида ремонта и объемов работ;
* разработку документации по эксплуатации оборудования, в которой указываются объемы и сроки выполнения работ;
* определение оптимальной периодичности техосмотров и ремонтов;
* контроль за содержанием оборудования;
* создание безопасных условий труд для ремонтного персонала.

Технологические операции должны осуществляться под надзором механика.

На предприятии должна производиться постоянная и непрерывная подготовка персонала, способствующая эффективному участию специалистов в производственном процессе.

В производственном процессе должна использоваться технологическая документация:

* ГОСТ, ТУ;
* технологические инструкции;
* производственные записи в журналах.

Порядок разработки, согласования и утверждение технологической документации, а также внесения изменений регламентированы в нормативной документации.

Рабочее место должно быть обеспечено комплектом необходимой технологической документации. Ответственность за полноту и физическое состояние комплекта возлагается на механика.

Ответственность за управление процессами, обеспечивающими требуемый уровень качества оказываемых услуг, возлагается на механика.

Подтверждением того, что технологические процессы соответствуют установленным требованиям, должны являться следующие данные:

* техническое задание;
* состояние оборудования, подтвержденное актом приемки в эксплуатацию, в т. ч. и после капитального ремонта;
* технологическая инструкция или схема;
* квалификация обслуживающего персонала, подтвержденная результатами квалификационной комиссии;
* обеспечение качественным сырьем, соответствующего требованиям нормативной документации (справка механика);
* соответствие факторов производственной среды, влияющих на технологический процесс (справка инженера по ТБ).

По результатам представленных данных генеральный директор должен составить протокол о соответствии/несоответствии технологического процесса по оказываемым услугам установленным требованиям. Периодичность оценки процессов предлагается 1 раз в год.

Контроль состояния технологического оборудования и его технологическое обслуживание предусматривает:

* проверку в процессе производства;
* проверку в период проведения ППР и декадный ремонтов;
* проверку оборудования, обслуживающим персоналом в соответствии с действующими инструкциями.

Для обеспечения результативности и эффективности процессов на предприятии должен проводится контроль технологической дисциплины производства услуг, метрологическим обеспечением, процесс проведения внутренних аудитов. Целью проведения контроля технологической дисциплины является предупреждение возникновения отклонений. Периодичность контроля технологической дисциплины предлагается не реже 1 раза в квартал.

Проверки технологической дисциплины могут быть плановыми и внеплановыми (специальные).

Контроль технологической дисциплины должен проводится комиссией, в состав которой необходимо включить: генерального директора, механика. Результатом проверки соблюдения контроля технологической дисциплины является акт установленной формы, который необходим оформить в течение 3-х дней.

Решение по устранению выявленных нарушений при контроля технологической дисциплины принимает генеральный директор. Нарушения технологической дисциплины устраняются в сроки, указанные в акте по результатам проверки. Нарушения технической документации, которые возможно устранить регулировкой, настройкой, сменой инструмента и т. п. подлежат устранению немедленно (в процессе проверки).

Специальная проверка контроля технологической дисциплины (внеплановая) проводится комиссией по решению руководства предприятия при выявлении значительных нарушений или получения рекламаций от потребителей. По окончании проверки составляется акт.

Ответственность за соблюдение технологической дисциплины, обеспечение рабочих мест необходимой нормативной и технической документации, обеспечение рабочих мест необходимыми средствами контроля, оснасткой, инструментом возлагается на механика.

*Метрологическое обеспечение.* Метрологическое обеспечение производства - это деятельность, направленная на достижение и поддержание единства измерений, при котором результаты испытаний и измерений выражаются в единицах, допускаемых к применению, и погрешности измерений определяются с заданной вероятностью.

Цель метрологического обеспечения производства - гарантировать обеспечение требуемой достоверности результатов испытаний. Деятельность по обеспечению единства измерений регламентируется законом РФ, государственными стандартами, методическими указаниями и правилами по метрологии.

Перечень средств измерения, используемых в конкретных технологических процессах производства, контроля и испытаний, необходимо определить в технологических схемах, инструкциях. Выбор средств измерения должен проводиться с учетом требуемой точности, диапазона измерений и условий эксплуатации. Идентификационными признаками средств измерений являются:

* номер средства измерения;
* дата поверки (проверки);
* дата следующей поверки
* поверитель.

В перечне средств измерения указывается:

* наименование и тип средства измерения;
* заводской (инвентарный) номер;
* год выпуска;
* место нахождение;
* пределы измерений (градуировка).

Все средства измерения, находящиеся в эксплуатации и на хранении, подлежат учету, ремонту, поверке в Челябинском ЦСМ или другой организации, имеющей лицензию. На каждую единицу средства измерения существует следующая документация:

* технический паспорт;
* техническое описание или инструкция по эксплуатации;
* методика поверки, калибровки и аттестации;
* графики периодической поверки, составленные по видам измерений.

## 3.5. Измерение, анализ и улучшение

Предприятие должно планировать и применять процессы мониторинга, измерения, анализа и улучшения, необходимые для подтверждения:

* соответствия оказываемых услуг установленным требованиям;
* соответствия системы менеджмента качества ГОСТ Р ИСО 9001-2001;
* постоянного повышения результативности системы менеджмента качества.

*Мониторинг и измерение.* С целью анализа оказываемых услуг необходимо разработать анкеты по работе с потребителями. Анкета должна рассылаться заказчикам вместе с договорами. Заказчикам предоставляется возможность высказать любые предложения по улучшению и совершенствованию качества услуг. Анкеты должны обрабатываться генеральным директором, сведения направляться заинтересованным подразделениям, которые принимают решения о целесообразности внесения изменений в технологическую и нормативную документацию.

При проведении внутренних аудитов выявляются несоответствия системы менеджмента качества, проверяется эффективность предпринятых корректирующих действий, в результате чего проверяемому подразделению или предприятию в целом предоставляется возможность улучшить систему менеджмента качества. Результаты внутренних аудитов используются руководством предприятия для анализа системы менеджмента качества, ее улучшения, результативности разработки и принятия управленческих решений. Основными объектами аудита могут быть:

* услуга;
* подразделение;
* процессы;
* элементы системы менеджмента качества;
* процедура;
* система менеджмента качества.

Внутренние аудиты должны проводиться по годовому плану-графику, утвержденному генеральным директором. Аудит включает:

* обследование проверяемого объекта путем опроса, экспертизы документов и данных;
* анализ фактического материала и подготовку предварительных выводов и рекомендаций.

Результаты опроса при проведении проверки- заносятся в контрольный лист установленной формы, после заполнения которого, аудитор и проверяемое лицо ставят свои подписи и дату.

* По завершению проверки составляются акты о несоответствиях, отчет в свободной форме, в которых отмечаются выявленные несоответствия и излагаются выводы и рекомендации по их устранению.

Руководство проверяемого подразделения, в случае выявления несоответствий, составляет мероприятия по корректирующим и предупреждающим действиям, контроль за выполнением которых возлагается на генерального директора.

Мониторинг и измерение процессов должен осуществляться по основным показателям деятельности предприятия результативности и эффективности процессов.

Основным показателем оценки процесса является достижение целей в области качества, установленных в картах процесса, приказе по предприятию и выполнение установленных плановых показателей процесса.

Невыполнение плановых показателей показывают не способность процесса достигать целей в области качества и способствуют разработке корректирующих и предупреждающих действий.

Результативность и эффективность процессов по конкретным показателям должны представляться в справке о результатах оценивания процесса. Форма предлагаемой справки представлена в прил. 6.

Деятельность по мониторингу и измерению процессов системы менеджмента качества возлагается на владельцев и руководителей процессов в соответствии с документами системы менеджмента качества.

Мониторинг и измерение продукции на предприятии осуществляется при:

* входном контроле;
* производственном контроле;
* окончательном контроле;
* инспекционном контроле.

Все виды входного, производственного и окончательного контроля и испытаний проводятся в соответствии с требованиями нормативной документации (ГОСТ, ГОСТ Р, ТУ, условий контрактов и договоров).

*Управление услугами несоответствующего качества.* Управление несоответствующей продукцией включает в себя:

* идентификацию,
* оценку несоответствия,
* документирование,
* регистрацию,
* информирование потребителя и заинтересованных подразделений.

Действия по управлению услугами несоответствующего качества обязательны для выполнения персоналом подразделений, участвующих в получении сырья, материалов, оказанию услуг, а также осуществляющих контроль и испытания на всех этапах производства.

По итогам работы анализа услуги несоответствующего качества разрабатываются корректирующие действия по предотвращению появления подобных несоответствий в дальнейшем.

*Анализ данных.* Владельцы процессов анализируют данные с целью получения информации по:

* удовлетворенности потребителей;
* соответствию требованиям к оказываемым услугам;
* характеристикам процессов и услуг, включая возможности проведения предупреждающих действий;
* поставщикам сырья и материалов.

*Улучшение.* Руководители структурных подразделений должны обеспечивать непрерывное улучшение и совершенствование системы менеджмента качества, используются политику и цели в области качества, результатов аудиторских проверок, анализа данных, выполнение корректирующих и предупреждающих действий, а также анализа со стороны высшего руководства.

Корректирующие и предупреждающие действия состоят из следующих процедур:

* анализ несоответствий;
* анализ причин несоответствий;
* разработки плана мероприятий по их устранению;
* контроль за выполнением корректирующих и предупреждающих действий; оценки их эффективности;
* управление документацией по корректирующим и предупреждающим действиям.

Выявленные несоответствия систематически анализируются со стороны генерального директора с целью установления причин их возникновения.

Исходной информацией для проведения анализа служат данные о качестве на всех стадиях производственного процесса, отчеты о проведенном аудите, рекламации от потребителей, отчеты по итоговым показателям качества, результаты статистической обработки данных о качестве, протоколы совещаний высшего руководства.

На основании результатов анализа разрабатываются предложения и рекомендации о проведении корректирующих действий в виде плана-мероприятий, с указанием сроков выполнения и ответственных исполнителей.

Контроль за выполнением мероприятий возлагается: в производстве – на механика; в целом по предприятию – на генерального директора.

Мероприятия, требующие решения руководства предприятия, необходимо обсуждать ежемесячно на совещаниях по качеству, результаты которых должны оформляться протоколами и их выполнение контролироваться генеральным директором.

Контроль за выполнением и эффективностью корректирующих и предупреждающих действий возлагается на руководителя подразделения, в котором выполнялись корректирующие и предупреждающие действия.

Оценку эффективности выполнения планов корректирующих и предупреждающих действий во всех подразделениях ООО «ЧелябТрансАвто-3» возлагается на генерального директора.

По результатам проведения корректирующих и предупреждающих действий вносятся изменения в технологическую и другую документацию.

## 3.6. Внедрение системы мониторинга и управления транспортом и оценка экономической эффективности проектных решений

На основе проведенного анализа было выявлено несоответствие оказываемых услуг установленным требованиям вследствие слабого уровня планирования маршрутов, выполнения заявок, слабой осведомленности о местонахождении, состоянии автотранспорта, грузов.

С целью устранения данных негативных факторов предлагается внедрить систему мониторинга и управления транспортом AutoTracker, работающую через сеть Интернет, использующую ресурсы сетей сотовой связи стандарта GSM и спутниковой навигационной системы GPS. В системе на современном уровне решены вопросы разделения прав доступа и информационной безопасности, используются последние достижения в области связи, реализуются передовые подходы в области управления транспортом (Fleet Management).

С технической стороны AutoTracker – это специальное устройство, устанавливаемое в транспортное средство, которое, получая информацию со спутников системы GPS, определяет местоположение и скорость транспортного средства, считывает показания дополнительных датчиков, и запоминает эти данные с привязкой ко времени. С определенной периодичностью, пакет накопленных данных в зашифрованном виде передается через сеть мобильной связи стандарта GSM в диспетчерский центр, где эти данные хранятся на сервере и используются для формирования отчетности для клиента.

Отчетные данные, наложенные на электронную карту местности (города, области, страны, континента), позволяют отследить маршрут движения транспортного средства, места и продолжительность остановок, состояние дополнительных датчиков. Дополнительные датчики, могут быть установлены на любые узлы и агрегаты автомобиля, от датчика на открывание двери салона, багажника или грузового отсека (в случае с грузовым автомобилем) и до видео наблюдения за салоном.

При этом диспетчером ООО «ЧелябТрансАвто-3», в экстренных случаях могут быть посланы команды на включение сигнализации, закрытие дверей, блокировку двигателя или прекращение подачи топлива.

Принцип работы системы заключается в следующем. По сигналам, излучаемым орбитальной группировкой спутниковых навигационных систем NAVSTAR (США), с помощью навигационного приемника происходит определение местоположения какого-либо объекта. После передачи координат по каналу GSM связи в диспетчерский центр происходит отображение этих координат на электронной карте местности (рис. 6).

Наличие канала связи с объектами дает возможность им обмениваться речевой и текстовой информацией, а также передавать устройству управляющие команды. Сигналы со спутников принимаются и усиливаются GPS антенной. GPS приемник вычисляет текущее местоположение, скорость и курс данного транспортного средства. Контрольное устройство собирает

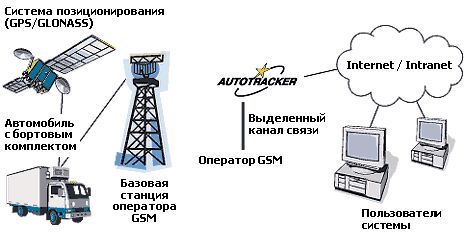


Рис. 6. Принцип работы системы мониторинга и управления транспортом

информацию о передвижении транспортного средства и его состоянии с периодом, оговоренным с пользователем.

Диспетчерский центр считывает данные с контрольного устройства и обрабатывает их. После чего генерируется отчёт и обновляются данные на интернет-сервере или клиентской программе.

Функциональные возможности системы:

* высокая точность определения местонахождения транспортного средства;
* передача в Сервисный центр режимов движения автомобиля (скорость, направление, и т.д.);
* периодичность определения координат объекта от 10 секунд (оптимально 1 минута);
* возможность наблюдения за объектом в реальном времени;
* интернет-поддержка архива передвижения пользователя ;
* блокировка двигателя в случае угона автомобиля ;
* тестирование бортового компьютера по согласованию со станцией сервисного обслуживания;
* идентификация сигнала SOS, определение требующейся помощи и уведомление на указанный заказчиком адрес;
* сервис поддерживается диспечерским центром 24 часа в сутки 365 дней в году.

Система может быть дополнена различными сервисными функциями:

* автоматическая передача в Сервисный центр сообщения о вскрытии транспортного средства с указанием местонахождения автомобиля;
* передача в Сервисный центр информации от внешних датчиков (например, на отцепление прицепа от фуры, и т.п.);
* передача предупредительного сигнала о выходе транспортного средства с заданной территории;
* передача предупредительного сигнала о превышении транспортным средством заданной скорости;
* возможность выбора кратчайшего пути до точки назначения;
* возможность удаленно заблокировать автомобиль;
* возможность установления видеонаблюдения за салоном автомобиля;
* возможность текстового информирования клиента о местоположении автомобиля в данное время;
* мониторинг транспортных средств за пределами России;
* установка Mini бортовой системы на базе Pаlm (включает в себя навигационную систему, возможность получения и отправки e-mail и набор офисных приложений).

Использование системы АutoTracker позволит увеличить прибыль за счет:

* оптимизации оперативных функций диспетчера;
* уменьшения непроизводительного и холостого пробега;
* исключения нецелевого использования автотранспорта, приписок пройденного пути;
* принятия управленческих решений на основе достоверных статистических отчетных данных;
* достигается экономия ГСМ и других ресурсов, связанных с эксплуатацией автотранспорта, и максимизация удельного дохода с каждой машины.

Повышение качества транспортных услуг происходит в результате:

* ускорения и упорядочивания обработки заявок на перевозки;
* планирования маршрутов и подготовки расписания выполнения заявок;
* мгновенного доступа к информации о местонахождении и состоянии автотранспорта, прибытии и отправки грузов;
* транспортная служба работает быстрее и качественней и становится более сфокусированной на нуждах своих клиентов, повышая тем самым прибыльность своего бизнеса.

Комплексная оценка экономического эффекта управления качеством на предприятии позволяет выбрать мероприятия, проведение которых даст максимальный эффект в реальных условиях развития предприятия.

Оценка возможных рисков. Потенциальные риски ООО «ЧелябТрансАвто-3» представлены производственными, коммерческими, финансовыми рисками и рисками, связанными с форс-мажорными обстоятельствами.

Производственные риски связаны с различными нарушениями в производственном процессе или в процессе поставок сырья, материалов. Мерами по снижению производственных рисков являются действенный контроль над ходом производственного процесса и усиление влияния на поставщиков путем их дублирования.

Коммерческие риски связаны с реализацией продукции на товарном рынке (уменьшение размеров и емкости рынка, снижение платежеспособного спроса, появление новых конкурентов и т. п.).

Мерами по снижению коммерческих рисков являются:

* систематическое изучение конъюнктуры рынка;
* рациональная ценовая политика;
* реклама и т. д.

Финансовые риски вызываются инфляционными процессами, всеобъемлющими неплатежами, колебаниями курса рубля и т. п. Они могут быть снижены путем создания системы финансового менеджмента на предприятии, работа с поставщиками, по предпоставке, с заказчиками - по предоплате.

Риски, связанные с форс-мажорными обстоятельствами - это риски, обусловленные непредвиденными обстоятельствами (стихийные бедствия, смена политического курса страны, забастовка и т. п.). Мерой их снижения служит работа предприятия с достаточным запасом финансовой прочности.

Общий план рисков проекта рассмотрен в табл. 8.

Таблица 8

Общий план рисков проекта

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид риска | Вес риска | Средняя вероятность наступления риска % | Отрицательное влияние на ожидаемую прибыль от реализации проекта (вероятность значения) |
| Непредвиденные затраты, в том числе из-за инфляции | 0,05 | 30 | 0,015 |
| Несвоевременное выполнение заказа | 0,05 | 20 | 0,01 |
| Недобросовестность поставщика | 0,05 | 10 | 0,005 |
| Неустойчивость спроса | 0,05 | 5 | 0,0025 |
| Появление альтернативного продукта | 0,05 | 0 | 0 |
| Снижение цен конкурентами | 0,05 | 10 | 0,005 |
| Увеличение производства у конкурентов | 0,05 | 10 | 0,005 |
| Рост налогов | 0,05 | 15 | 0,0075 |
| Неплатежеспособность заказчика | 0,05 | 15 | 0,0075 |
| Рост цен на сырье, материалы, перевозки | 0,05 | 20 | 0,01 |
| Зависимость от поставщиков, отсутствие альтернатив | 0,05 | 70 | 0,035 |
| Недостаток оборотных средств | 0,05 | 20 | 0,01 |
| Трудности с набором квалифицированной рабочей силы | 0,05 | 10 | 0,005 |
| Угроза забастовки | 0,05 | 5 | 0,0025 |
| Отношение местных властей | 0,05 | 5 | 0,0025 |
| Недостаточный уровень заработной платы | 0,05 | 10 | 0,005 |
| Изношенность оборудования | 0,05 | 60 | 0,03 |
| Нестабильность качества сырья | 0,05 | 15 | 0,0075 |
| ИТОГО |  |  | 0,165 |

Вероятность наступления срыва проекта 16,5%.

Наряду с техническими критериями выбора инновации предъявляются экономические ограничения на инновационные процессы, стремясь обеспечить себе гарантию не только возврата вложенных средств, но и получение дохода. Немаловажным фактором, который инвесторы учитывают при принятии решений о финансировании инноваций, является период, в течение которого будут возмещены понесенные расходы, а также период, необходимый для получения расчетной прибыли. Поэтому среди большого числа методов оценки экономической эффективности реализации инноваций наиболее популярным являются:

* метод чистого дисконтированного дохода;
* метод срока окупаемости;
* метод индекса доходности и рентабельности проекта;
* метод внутренней нормы доходности;
* расчет точки безубыточности.

Основные характеристики проекта представлены в табл. 9.

Таблица 9

Исходные данные для определения доходности проекта, тыс. руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006 | 2007 | 2008 |
| 1. Затраты на приобретение оборудования и его доставку | 60 | 65 | 79 |
| 2. Затраты на обучение персонала | 210 | 140 | 160 |
| 3. Срок работы оборудования после ввода, год | 2 | 2 | 2 |
| 4. Гарантированный объем реализации услуг | 7074 | 8064 | 9193 |
| 5. Текущие затраты | 6966 | 7811, 9 | 9004, 9 |
| 6. Условно-постоянные затраты | 4096 | 4551, 9 | 5188, 9 |
| приобретению основных средств | 4, 5 | 9, 4 | 15, 3 |
| 7. Уровень риска проекта, % | 16, 5 | 16, 5 | 16, 5 |

Поток реальных денег (Cash Flow)

Определение единовременных затрат, тыс. руб.

2006 г.: 60, 00

2007 г.: 65, 00

2008 г.: 79, 00

Определение поступлений от проекта на конец года, тыс. руб.

2006 г.: 7074 - 6966 + 4, 5 = 112,5

2007 г.: 8064 - 7811, 9 + 9, 4 = 261,5

2008 г.: 9193 – 9004 + 15,3 = 204,3



Рис. Диаграмма финансовых потоков инновационного проекта

Основная формула для расчета коэффициента дисконтирования (d):

d = a + b +c

где а - принимаемая цена капитала, b - уровень риска данного проекта, с - уровень риска работы на валютном рынке.

d = 0 +0, 165+ 0 = 0, 165

Чистый дисконтный доход проекта (ЧДД) определяется по формуле:



где Di – доходы i-го периода, ki – затраты i-го периода.

Таблица 10

Расчет чистого дисконтированного дохода по проекту, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Периоды | D | К | l/ (l+d)i | D/ (l+d)i | K/ (l+d)i | ЧДД | ЧТС |
| 2006  2007  2008 | 112,5  261,5  205,3 | 60  65  79 | 0,87  0,87  0,87 | 97,9  227,5  178 | 52,2  56,5  68,7 | 45,7  171  109,3 | 45,7  216,7  326,0 |
| Итого | 579,3 | 204 |  | 503,4 | 177,4 | 326,0 |  |



Рис. График чистого дисконтированного дохода и чистой текущей стоимости проекта

Индекс доходности (ИД) – это отношение суммарного дисконтированного дохода к суммарным дисконтированным затратам:

ИД = 503,4 / 177,4 = 2,838

Среднегодовая рентабельность проекта Р = ИД / n \* 100% = 2,838 \* 100% / 3 = 94,58%.

Срок окупаемости проекта Ток = 177,4 / 362 = 0,49 года.

# Заключение

В настоящее время положение с качеством во всех сферах экономики России исключительно тяжелое, разрыв в качестве продукции России и ведущих промышленно развитых стран катастрофически увеличивается. Если мы не хотим оказаться на обочине дороги, по которой все цивилизованные страны движутся к прогрессу и процветанию, нам необходимо искать пути преодоления отставания в области качества и в течение ближайших десяти лет максимально приблизиться к уровню качества продукции стран с высокоразвитой экономикой.

Это позволит России выйти на мировой рынок с технически сложной, наукоемкой продукцией, а не с нефтью, газом, лесом, другим сырьем и продуктами их первичной переработки, присоединиться к Европейскому союзу и Всемирной торговой организации.

Во всем мире качество продукции превратилось в основной рычаг экономического развития отдельных организаций и государств в целом. Во многих странах достижение высокого качества продукции, отвечающей требованиям потребителя, стало основным элементом экономической стратегии и важным фактором рыночного и финансового успеха.

Система качества важна при проведении переговоров с зарубежными заказчиками, считающими обязательным условием наличие у производителя системы качества и сертификата на эту систему, выданного авторитетным сертифицирующим органом. Система качества должна учитывать особенности предприятия, обеспечивать минимизацию затрат на разработку продукции и ее внедрение. Потребитель желает иметь уверенность, что качество поставляемой продукции будет стабильным и устойчивым.

Современное управление качеством исходит из того, что деятельность по управлению качеством не может быть эффективной после того, как продукция произведена, эта деятельность должна осуществляться в ходе производства продукции. Важна также деятельность по обеспечению качества, которая предшествует процессу производства.

Качество определяется действием многих случайных, местных и субъективных факторов. Для предупреждения влияния этих факторов на уровень качества необходима система управления качеством. При этом нужны не отдельные разрозненные и эпизодические усилия, а совокупность мер постоянного воздействия на процесс создания продукта с целью поддержания соответствующего уровня качества.

Контроль качества независимо от совершенства применяемых для этого методик предполагает, прежде всего, отделение хороших изделий от плохих. Естественно, что качество изделия не повышается за счет выбраковки некачественных. Современные фирмы сосредотачивают внимание не на выявлении брака, а на его предупреждении, на тщательном контролировании производственного процесса и осуществляют свою деятельность в соответствии с концепцией «регулирование качества».

Проблема обеспечения стабильно высокого качества производимой продукции – комплексная. Ее нельзя решить проведением отдельных и даже крупных, но разрозненных мероприятий. Только путем системного и комплексного, взаимосвязанного и одновременного осуществления технических, организационных, экономических, правовых и социальных мероприятий на научной основе можно быстро и устойчиво совершенствовать качество продукции.

Для преодоления отставания в области качества предстоит в ближайшие годы не только довести техническое оснащение отечественных организаций, технологию и культуру производства до уровня ведущих промышленно развитых стран, но и решить задачи подготовки профессиональных работников по качеству (специалистов в области качества, менеджеров систем качества, аудиторов качества) и массового обучения работников всех уровней – рабочих, специалистов и руководителей организаций – методам современного менеджмента качества.

В связи с этим, особое внимание в данном исследовании уделяется этапам внедрения системы качества на промышленных предприятиях, выявлению причин, препятствующих эффективному внедрению и анализу психологических барьеров при внедрении системы качества.

Анализ системы управления качеством на предприятии ООО «ЧелябТрансАвто-3» позволил выявить слабые места, объем и причины выработки продукции с несоответствиями, затраты на предупредительные мероприятия и контроль в процессе производства.

1. Затраты на услуги несоответствующего качества (внутренние и внешние) могут достигать 80% от общих затрат на качество.

2. Руководство предприятия, несмотря на большие объемы услуг несоответствующего качества не выделяют указанные затраты и не учитывают их.

3. Предпринимаемые предупреждающие действия, в том числе для обеспечения стабильности технологических показателей, носят скорее эпизодический и относительный характер.

4. Информация об услугах несоответствующего качества в большинстве случаев должным образом не учитывалась и не анализировалась, что вело к искажению характера и распределения затрат на обеспечение качества.

5. Анализ характера несоответствий и причин их возникновения в большинстве случаев сводился к уличению и материальному наказанию виновных. Это в свою очередь не только не стимулировало предупреждения возникновения несоответствий путем выявления их на ранних стадиях процесса, но и подталкивало персонал к сокрытию самого факта наличия нарушения.

6. В процессе формирования заказов и реализации услуг, были случаи, когда заведомо известные неявные несоответствия не устранялись, а в утаивались во избежание наложения штрафов и снижения премий.

7. Неустойчивое положение с рынками сбыта вынудило руководство предприятия закрывать глаза на объемы и характер возвратов и претензий со стороны заказчиков.

Выделены две главные причины несоответствия:

* слабый уровень планирования маршрутов, выполнения заявок, неосведомленность о местонахождении, состоянии автотранспорта, грузов.
* недостаток знаний персонала.

С целью совершенствования управления качеством и устранения вышеуказанных негативных факторов в ООО «ЧелябТрансАвто-3» предлагается:

* внедрить и сертифицировать систему качества по стандартам серии ISO 9000, основные принципы и положения которой рассмотрены в третьей главе;
* систему мониторинга и управления транспортом AutoTracker.

Все это, по мнению автора, поможет с меньшими проблемами усовершенствовать систему качества на промышленном предприятии.

Индекс доходности проекта – 2,838. Среднегодовая рентабельность проекта равна 94,58%. Срок окупаемости проекта 0,49 года.

# Литература

1. Гражданский кодекс Российской Федерации: Части первая, вторая и третья: с изм. и доп. на 15.09.03 г. – М.: Кодекс, 2003.
2. Федеральный закон от 8 февраля 1998 г. N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" // Российская газета. 1998. 17 февраля.
3. Государственный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 9001-2001 "Системы менеджмента качества. Требования": утв. постановлением Госстандарта РФ от 15 августа 2001 г. N 333-ст). – М.: Издательство стандартов, 2001.
4. Государственный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 9004-2001 "Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности": принят постановлением Госстандарта РФ от 15 августа 2001 г. N 334-ст. – М.: Издательство стандартов, 2002.
5. Государственный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 9000-2001 "Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь": принят и введен в действие постановлением Госстандарта РФ от 15 августа 2001 г. N 332-ст. – М.: Издательство стандартов, 2003.
6. Белокоровин Э.А., Маслов Д.В. Малый бизнес: пути развития. – Архангельск: М'арт, 2003.
7. Введение в философию / И. Т. Фролов, Э. А. Араб-Оглы, Г. С. Арефьева и др. – М.: Политиздат, 1990.
8. Волович В. И. Надежность информации в социологическом исследовании: Проблемы методологии и методики. – Киев: Политиздат, 1974.
9. Всеобщее управление качеством Total quality management (TQM) / Под ред. О. П. Глудкина. – М.: Лаб. базовых знаний и др., 2001.
10. Гегель Г. В. Ф. Наука логики: Ч. 1. Объективная логика. – СПб.: Наука, 1997.
11. Гегель Г.В.Ф. Энциклопедия философских наук. – М., 1974.
12. Европейский фонд управления качеством // Европейское качество. 2003. №4. С. 5-8.
13. Ефанов А.Н. Проблемы оценки качества транспортных услуг при перевозке пассажиров // Финансы и инвестиции. 2001. №3. С. 176-177.
14. Захаров М.Г. Система качества – это инструмент самосохранения предприятия в условиях кризиса // Стандарты и качество. 2003. №2. С. 34-35.
15. Захаров М.Г. Система качества – это инструмент самосохранения предприятия в условиях кризиса // Стандарты и качество. 2003. №2. С. 34-35.
16. Конти Т. Система заинтересованных сторон: стратегическая ценность // Методы менеджмента качества. 2003. №1. С. 4.
17. Кузьмин В. П. Категория меры в марксистской диалектике. – М., 1966.
18. Лааге У. Система управления качеством: российская перспектива // Перsонал-Микс. 2006. №6. С. 19-22
19. Лапидус В. А. Диалог консультанта с руководителем компании: О всеобщем качестве (TQM) и стандартах ИСО 9000 версии 2000 г. – Н. Новгород: Приоритет, 2005.
20. Лапидус В.А. Концепция системы QS-9000. В чем успех системы? // Надежность и контроль качества. 1998. №1.
21. Лапидус В.А. Концепция системы QS-9000. В чем успех системы? // Надежность и контроль качества. 1998. №1.
22. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Управление качеством. – М.: Высшая школа, 2005.
23. Международные стандарты ИСО серии 9000 и статистические методы (новая версия и процессный подход) // Сборник материалов 13-ой международной конференции. – Нижний Новгород: Приоритет, 2006.
24. Менеджмент качества и обеспечение качества продукции на основе международных стандартов ИСО / Свиткин М.З., Мацута В.Д., Рахлин К.М. – СПб.: Питер, 2005.
25. Окрепилов В. В. Управление качеством. – М.: Экономика, 2003.
26. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Пер. с англ. М. А. Майоровой и др. – М.: Дело, 2004.
27. Паниотто В. И. Качество социологической информации: Методы оценки и процедуры обеспечения. – Киев: Наук. думка, 1986.
28. Ревенков А.Н. Внедрение стандартов ИСО серии 9000 как фактор обеспечения конкурентоспособности продукции на внутреннем рынке // Стандарты и качество. 2001. №6. С. 46-48.
29. Российский бизнес под знаком качества // Методы менеджмента качества. 2003. №10. С. 4-8.
30. Руководство для организаций-участников конкурса 2004 года // Совет по присуждению премий Правительства Российской Федерации в области качества. – М.: Госстандарт России, 2003.
31. Управление качеством / Под ред. Ильенковой С. Д. – М.: ЮНИТИ, 2002.
32. Управление качеством / Под ред. С. Д. Ильенковой. – М.: ЮНИТИ, 2003.
33. Философский энциклопедический словарь / Ред. -сост. Е. Ф. Губский и др. – М.: ИНФРА-М, 2002.
34. Фуколова Ю., Шелухин И., Белов А. Все лучшее - себе // Секрет фирмы. 2002. №1.
35. Харрингтон Д. Х. Управление качеством в американских корпорациях: Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1990.
36. Цвигун И. В. Генезис понятия “качество” // Вестник Иркутской государственной экономической академии. 1998. №14. С. 71.
37. Цвигун И. В. Генезис понятия “качество” // Вестник Иркутской государственной экономической академии. 1998. №14. С. 72.
38. Цвигун И. В. Генезис понятия “качество” // Вестник Иркутской государственной экономической академии. 1998. №14. С. 74.
39. Шубенкова Е. В. Особенности корпоративной культуры в условиях тотального менеджмента качества // Управление персоналом. 2004. №3. С. 51-55.
40. Ясин Е.Г. Российская экономика. Истоки и панорама рыночных реформ. – М.: ГУ ВШЭ, 2003.

Приложение

Политика руководства ООО «ЧелябТрансАвто-3» в области качества

Качество услуг и процессов системы менеджмента качества мы рассматриваем, как главное усилие для увеличения объемов продаж, завоевания и расширения рынков сбыта, основу получения прибыли, улучшения экономического положения и развития предприятия в интересах коллектива предприятия, потребителей, поставщиков.

**Качество** – услуг, наших человеческих отношений и организации развития управления предприятием – **основной принцип нашей работы**.

**Мы все – команда единомышленников**.

*Основные цели:*

* максимальное удовлетворение спроса потребителей.
* завоевание и поддержание репутации транспортного предприятия высокого сервиса;
* создание новых видов услуг в соответствии с ожидаемыми потребностями.

*Основой успеха нашей деятельности являются следующие ценности:*

**НАШИ ЛЮДИ** – источник нашей силы, интеллектуального богатства, корпоративной культуры.

**НАШИ УСЛУГИ** – конечный результат коллективного труда, источник развития и процветания предприятия.

Достигается:

* вовлечением каждого работника в процесс постоянного улучшения качества как реализуемой услуги, так и своей работы;
* созданием эффективной системы мотивирования персонала;
* организацией процесса постоянного обучения, повышения квалификации и общей культуры;
* созданием в коллективах атмосферы доверия, уважения и взаимопомощи.

Высшее руководство берет на себя:

* ответственность за организацию и управление работой, связанной с функционированием и улучшением системы менеджмента качества;
* обязательство руководствоваться Политикой качества, уважать названные ценности и призывает к этому весь коллектив предприятия.

**Приложение**

УТВЕРЖДАЮ

Владелец процесса

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ООО «ЧелябТрансАвто-3»

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

«\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

КАРТА ПРОЦЕССА

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Код процесса | п. ИСО 2001 | Наименование процесса |
|  |  |  |
| Определение процесса | | Цель процесса |
|  | |  |
| Входы процесса | | Выходы процесса |
|  | |  |
| Требования к входам | | Требования к выходам |
|  | |  |
| Поставщики процесса | | Потребители процесса |
|  | |  |
| Основные ресурсы | |  |
| Контролируемы параметры процесса | | Методы измерения процесса |
|  | |  |
| Показатели результативности процесса | | Показатели эффективности процесса |

Руководитель процесса \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Должность Подпись Ф.И.О.

**Приложение**

СПРАВКА

оценки СМК в ООО «ЧелябТрансАвто-3»

за \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ г.

Ответственный представитель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Должность Подпись Ф.И.О.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Входные данные | Оценка | | |
| Уд. | Неуд. | Примечание |
| 1. Результаты внешних и внутренних аудитов |  |  |  |
| 2. Проверок выполнения корректирующих и предупреждающих действий |  |  |  |
| 3. Отчетов затрат на качество |  |  |  |
| 4. Функционирование процессов |  |  |  |
| 5. Соответствие услуг |  |  |  |
| 6. Последующие действия, вытекающие из предыдущего анализа со стороны руководства |  |  |  |
| 7. Рекомендации по совершенствованию СМК |  |  |  |
| 8. Анализ претензий |  |  |  |
| 9. Обратная связь с потребителем |  |  |  |

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Система менеджмента качества эффективна \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Предложения по улучшению СМК:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Генеральный директор

ООО «ЧелябТрансАвто-3» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Должность Подпись Ф.И.О.

**Приложение**

СПРАВКА

о результатах оценивания процесса

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

код, наименование процесса

за \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели | Оценка (уд. / неуд.) | Примечание (при неуд. оценке указываются причины) |
| 1 | Соблюдение требований к входам  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |
| 2 | Обеспечение процесса ресурсами:  материальными  трудовыми  финансовыми  технологическими |  |  |
| 3 | Компетентность исполнителей процесса |  |  |
| 4 | Соответствие значений контролируемых параметров установленным |  |  |
| 5 | Результативность процесса  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |
| 6 | Улучшающие мероприятия  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |
| 7 | Ведение записей по процессу |  |  |

Владелец процесса \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Должность Подпись Ф.И.О.

Руководитель процесса \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Должность Подпись Ф.И.О.

1. Гражданский кодекс Российской Федерации: С учетом Федерального закона от 2 февраля 2006 года № 19-ФЗ. По состоянию на 10 апреля 2006 года. М.: Гросс-медиа, 2006. [↑](#footnote-ref-1)
2. Федеральный закон от 8 февраля 1998 г. N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" // Российская газета. 1998. 17 февраля. [↑](#footnote-ref-2)