Министерство образования и науки Российской Федерации

Тольяттинский филиал Московского государственного университета пищевых производств

Кафедра Менеджмента пищевых производств

Курсовая работа

«Разработка элементов системы менеджмента качества для хлебопекарни»

Студент группы:

Преподаватель:

Тольятти 2007

**Содержание**

Введение

1. Миссия предприятия

2. Видение предприятия

3. Стратегические цели

4. SWOT – анализ

5. Процессный подход

6. Стратегическое планирование

7. Методика по анализу и мониторингу оценки удовлетворенности потребителей

8. Документированные процедуры

9. Положение о подразделении

Заключение

Список литературы

Приложение 1

Приложение 2

Приложение 3

Приложение 4

Приложение 5

**Введение**

Глобализация экономики и развитие международных торговых и производственных связей повышают требования, предъявляемые потребителями к качеству продукции. Для подтверждения качества продукции, предлагаемой различными поставщиками, необходимо наличие международных стандартов качества и соответствующих им документов – сертификатов качества, признаваемых в разных странах мира. До середины 80-х годов такими стандартами являлись различные национальные и международные стандарты качества на товары и услуги. На рубеже десятилетия ситуация изменилась.

Качество стало одним из наиболее популярных лозунгов конца двадцатого - начала двадцать первого века. Качество товаров и услуг. Качество в технологиях и бизнес-процессах, связанных с производством товаров и услуг. Качество, которое существует и которое можно доказать, потому что оно документировано. Стандартом, позволяющим подтвердить качество различных аспектов работы предприятия, является группа стандартов ISO 9000 – серия международных стандартов управления качеством и подтверждения качества, которые приняты более чем 90 странами мира. Стандарты ISO 9000 применимы к любым предприятиям независимо от их размера и сферы деятельности.

Конкурентоспособность пищевого продукта на рынке определяется его ценой и качеством. Стабильному обеспечению качества продуктов питания во многом способствует внедрение на предприятии системы менеджмента качества (СМК).

Система менеджмента качества определяется как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов для разработки и достижения целей, устанавливаемых для соответствующих функций и уровней организации, и для управления организацией.

Основной целью курсовой работы явилась разработка основных элементов системы менеджмента качества на предприятии хлебопекарни.

Для достижения поставленной цели необходимо было решить следующие задачи:

определение стратегии хлебопекарни;

рассмотрение хлебопекарни с точки зрения процессного подхода;

определение сильных и слабых сторон предприятия;

разработка документированных процедур.

**1. Миссия предприятия**

Одной из главных задач менеджмента предприятия является согласование интересов различных «заинтересованных групп», влияющих на деятельность предприятия (владельцев, потребителей, высшего руководства, сотрудников и других). Одним из способов решения этой задачи является разработка миссии предприятия.

Миссия – предназначение, смысл существования предприятия, основная его задача.

Миссия объединяет и придает смысл деятельности сотрудников компании. Она может определять то, к чему сотрудники предприятия должны стремиться каждый день, выполняя свою текущую работу. Миссия может определять те ценности, на которых основывается деятельность предприятия, и следование которым в работе отдельных сотрудников поощряется. Миссия может также определять, чем предприятие отличается от других предприятий, действующих на рынке (функция самоидентификации).

Важно, чтобы миссию предприятия понимали и принимали большинство сотрудников компании, чтобы цели и интересы отдельных людей, участвующих в деятельности предприятия, были подчинены целям предприятия как целого. Поэтому в процесс разработки миссии необходимо включить всех ключевых сотрудников предприятия.

Разработка или уточнение миссии является начальной точкой любого совершенствования системы управления или предприятия в целом.

Иногда оказывается трудно, а подчас и невозможно сформулировать миссию организации. Это может свидетельствовать о том, что предприятие не сбалансировано, то есть не существует единых целей внутри организации, интересы различных групп находятся в конфликте, фирма "разрывается" между направлениями развития и принимаемые решения не направлены на достижение общекорпоративных целей.

Формулировка миссии необходима для того, чтобы определить, в чем заключается основная задача предприятия и любую деятельность предприятия подчинить ее решению. В этом случае происходит концентрация наиболее важных ресурсов на решении действительно ключевых вопросов, т. е. на основной области специализации предприятия.

Таким образом, миссия определяет рамки для установления конкретных целей организации, которые не должны противоречить миссии. Все деятельности предприятия должны быть подчинены сформулированной миссии предприятия.

В конечном счете, профессионально разработанная миссия - это определяющий фактор конкурентоспособности предприятия - способности лучше других находить компромисс собственных интересов с интересами всех участников внешнего окружения.

Разработка миссии производится поэтапно:

1) Какие потребители являются основными для хлебопекарни:

Таблица 1

Определение основных потребителей хлебопекарни

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Группа потребителей | Потенциальный объем | Платежеспособность | Результат оценки |
|  | 2 – средний,1 – низкий | 3 – высокая,2 – средняя,1 – низкая | 1 – минимум |
| Мужчины и женщины 35-49 лет | 2 | 3 | 6 |
| Пенсионеры | 2 | 2 | 4 |
| Молодежь | 2 | 1 | 2 |

2) Какая группа потребителей является основной (возможно объединение нескольких групп):

Мужчины и женщины в возрасте 35-49 лет, а также люди пожилого возраста.

3) Какую потребность предлагается удовлетворить у этой группы потребителей:

Высокое качество хлеба и хлебобулочных изделий.

4) Каким способом предполагается удовлетворить эту потребность:

Таблица 2

Определение способов удовлетворения потребностей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Направление деятельности или группа продуктов | Важность для удовлетворения потребности | Потенциальная прибыльность | Результат оценки |
|  | 3 – высокая,2 – средняя,1 – низкая | 3 – высокая,2 – средняя,1 – низкая | 9 – максимум,1 – минимум |
| Большой ассортимент | 2 | 2 | 4 |
| Использование качественного и безопасного сырья | 3 | 2 | 6 |
| Соответствие продукции стандартам, санитарным правилам и нормам | 3 | 3 | 9 |

5) Формулировка миссии хлебопекарни:

Для людей в возрасте от 35 лет (целевая группа из вопроса 2) мы удовлетворяем потребность в производстве высококачественной продукции (из вопроса 3) путем соответствия продукции стандартам, санитарным правилам и нормам.

Таким образом, окончательная формулировка миссии:

«Миссией хлебопекарни является удовлетворение потребности широкого слоя населения в высококачественной хлебной продукции путем изготовления большого ассортимента хлеба и хлебобулочных изделий из качественного и безопасного сырья согласно стандартам, санитарным правилам и нормам».

**2. Видение предприятия**

Видение – идеальное представление будущего предприятия через 5-7 лет.

Видение — картина того состояния предприятия, которое может быть достигнуто в отдаленном будущем при самых благоприятных обстоятельствах и к которому устремлены чаяния владельцев компании или ее менеджмента. Видение, как правило, представляет собой результат мысленного движения от известного к неизвестному, создание будущего путем монтажа известных фактов, надежд, мечтаний с учетом опасностей и возможностей. Видение перспективы — определенность в отношении того, каким должен быть бизнес, т.е. представление о том, каким предприятие должно стать и чего намерено достичь в будущем.

Взгляды менеджеров на то, какими видами деятельности организация собирается заниматься, а также на долгосрочный курс ее развития составляют стратегическое видение. Оно отделяет одну компанию от других и наделяет ее собственными отличительными чертами.

Высшие руководители должны иметь ясное видение, а также решимость, лидерские и профессиональные навыки, творческие способности для того, чтобы вести организацию вперед, к реализации этого видения.

Содержание видения - это письменное изложение взглядов работника компании на следующие ключевые элементы организационной стратегии:

Как добиться успеха в бизнесе или в одной из его сфер?

Что больше всего ценят потребители?

Как можно победить конкурентов?

Какие факторы будут определять рыночные тенденции в ближайшие пять лет?

Каких людей должна набирать компания, чтобы достичь своих целей?

По каким признакам лидер может узнать, что пора взять на вооружение новую технологию?

При этом существенную роль играет последовательность работы по данному направлению. Сначала видение должны сформулировать самые высокопоставленные руководители, потом эти документы обсуждаются, подвергаются критике и корректируются. Этот процесс требует времени и интенсивной работы.

Затем начинается обучение. Лидеры передают свое видение руководителям следующего уровня, и те после обсуждения должны написать свои варианты подхода. Новые лидеры-учителя должны передать выработанный подход к работе своим подчиненным. Таким образом, обучение продвигается все глубже в компанию.

Все видения выглядят по-разному. Некоторые из них достаточно длинные и насыщены графиками и диаграммами. Другие - краткие и написаны от руки.

Три причины эффективности метода «передачи видения»:

Сам процесс формулирования и проработки видения развивает лидерские качества людей. У них появляется возможность взглянуть со стороны на рабочий процесс, они начинают понимать, почему поступают так, а не иначе. Эти приведенные в систему знания дают руководителям возможность не плестись в хвосте событий, реагируя по факту, а действовать осознанно и целенаправленно, предвосхищая развитие событий и предупреждая возникновение проблем.

Сила «передачи видения» в его лавинообразном распространении.

«Передача видения» помогает решить одну из самых сложных и важных задач лидера - развить лидерские качества у других людей. Формулирование видения позволяет лидерам изложить свои подходы в ясной и лаконичной форме. Видение является тем фундаментом, на котором строят свои подходы и другие работники».

Видение хлебопекарни:

1) качественная и конкурентоспособная продукция;

2) положительная динамика прибыли хлебопекарни;

3) стабильность поставок продукции и оказания услуг в соответствии с требованиями потребителей;

4) известность торговой марки хлебопекарни;

5) сертифицированная СМК на предприятии;

5) премия в области качества;

6) сниженная себестоимость продукции;

7) высокий объем продаж продукции;

8) высокий объем производства продукции.

**3. Цели в области качества**

В соответствии с ГОСТ Р ИСО 9000 цели в области качества – это цели, которых добиваются или к которым стремятся. Стандарт требует, чтобы цели устанавливались не только для системы менеджмента качества, но и в отношении продукции.

Цели в области качества должны быть направлены на улучшение показателей деятельности организации, т.е. значения должны быть отличными от предыдущих и улучшены.

Высшее руководство должно обеспечивать, чтобы цели в области качества:

- были установлены для каждого вида деятельности и для всех уровней организационной структуры;

- соответствовали политике в области качества;

- способствовали производству продукции или оказанию услуг.

Цели должны обладать следующими признаками:

конкретными – цели должны быть четко определены;

измеримыми – цели должны быть наблюдаемыми и измеримыми;

достижимыми – вероятность достижения целей должна быть высокой (более 75%);

целесообразными – цели должны быть связаны с получением улучшений в большем масштабе, чем необходимые для ее достижения затраты;

ограниченными по времени – должен быть установлен временной предел достижения целей;

вовлеченность сотрудников – в процесс достижения целей должен быть вовлечен весь персонал, заинтересованный и связанный с ее достижением.

Цели могут подразделяются по периоду действия:

- срочные (1-3 месяца).

- среднесрочные (1-3 года).

- стратегические (3 и более лет).

Как правило, цели в области качества основываются на стратегических задачах и устанавливаются на предстоящий год. При постановке целей должны учитываться прошлогодние достижения.

Долгосрочные цели должны быть увязаны с бизнес-планами организации. Долгосрочные цели предприятия могут быть представлены в виде либо отдельно реализуемых, либо системы связанных между собой целей. В данном случае связь между целями может быть установлена путем декомпозиции (детализации) главной долгосрочной цели на цели более низких уровней. Для каждой сформулированной цели разрабатывается соответствующая программа, в которой устанавливаются: мероприятия и ресурсы, необходимые для достижения цели; сроки ее выполнения и ожидаемый результат.

Для того чтобы процесс постановки и достижения целей проходил успешно, необходимо четкое понимание роли каждого сотрудника организации и необходимости в достижение поставленных перед организацией целей.

Стать одним из лидеров российского рынка по хлебобулочной продукции

4. Расширить объемы продажи продукции

3. Обеспечить положительную динамику финансово-экономических показателей

2. Поддерживать высокий уровень доверия со стороны потребителей и других заинтересованных сторон

1. Поддерживать способность выпуска продукции, максимально удовлетворяющей требованиям потребителей

1. 2. Поддерживать на протяжении пяти лет качество продукции на более высоком уровне чем у конкурентов

4.3. Увеличить долю продукции на рынке на 20% в течении 5 лет

4.2. Расширить дистрибьюторскую сеть вдвое в течении пяти лет

4.1. Увеличить объемы производства продукции на 40% в течении пяти лет

3.3. Увеличить объемы продаж продукции на 25 % в течении пяти лет

3. 2. Обеспечить снижение себестоимости продукции на 3% в течении пяти лет

3. 1. Организовать постоянный учет и оценку затрат на качество (каждые 3 месяца)

2. 3. В 2009 году принять участие на соискание российской премии по качеству

2. 2. Постоянно (раз в 6 месяцев) организовывать проведение конференций с потребителями

2.1. Сертифицировать СМК к 2009 году

1.1. Разработать к концу 2008 года СМК в соответствии с МС ИСО 9000-2000

Рис. 1 Стратегическая цель хлебопекарни

Целевая программа хлебопекарни на 2008 год

Общие цели

Провести внедрение и сертификацию системы менеджмента качества в соответствии с МС ИСО 9001:2000.

Обеспечить взаимовыгодное сотрудничество с поставщиками.

Завоевание новых рынков сбыта.

Принять участие на соискание российской премии по качеству.

Повышение уровня компетентности персонала.

Коммерческий отдел

Снизить себестоимость продукции на 3%.

Повысить уровень заработной платы на 5%.

Организация учета и оценки затрат на качество.

Увеличить объемы продаж на 10%.

Производство

Выполнение плана производства — 100% по году.

Увеличить объемы производства на 20 %.

Использовать новейшие технологии приготовления хлебной продукции.

Коэффициент использования оборудования — 0,65 по году.

Коэффициент готовности оборудования — 0,97 по году.

Соблюдение технологической дисциплины — 100%.

Отдел технического контроля

Отсутствие претензий от потребителя.

Отсутствие партий продукции с отклонениями.

Отсутствие партий продукции на разбраковку.

**4. SWOT – анализ хлебопекарни**

Основным инструментом регулярного стратегического управления является матрица стратегического анализа, которую еще называют матрицей SWOT (аббревиатура начальных букв английских слов: Strengths - силы; Weaknesses - слабости; Opportunities - возможности; Threats - угрозы). По существу матрица SWOT-анализа представляет собой удобный инструмент структурного описания стратегических характеристик среды и предприятия.

Оценка сильных и слабых сторон предприятия по отношению к возможностям и угрозам внешней среды как раз и определяет наличие у него стратегических перспектив и возможность их реализации. Понятно, что при этом будут возникать препятствия (угрозы), которые необходимо преодолевать. Отсюда следует переориентация методов управления развитием предприятия с опоры на уже достигнутые результаты, освоенные товары и используемые технологии (внутренние факторы), на изучение ограничений, накладываемых внешней рыночной средой (внешние факторы).

Методология построения матрицы первичного стратегического анализа заключается в том, что сначала весь мир делится на две части - внешнюю среду и внутреннюю (само предприятие), а затем события в каждой из этих частей - на благоприятные и неблагоприятные.

Таблица 3

SWOT – анализ хлебопекарни

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны (S):**1) наличие высококвалифицированных специалистов;2) высокое искусство конкурентной борьбы;3) высокое качество продукции процесса;4) предприятие имеет прочную репутацию производителя хлебобулочной продукции;5) имеется четко сформулированная стратегия;6) гибкая адаптация к запросам потребителей и изменение ориентации производства в зависимости от изменения потребностей рынка;7) собственная розничная сеть;8) новое и модернизированное оборудование. | **Возможности (О):**1) возможность обслуживания дополнительных групп потребителей;2) расширение ассортимента;3) снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки;4) снижение накладных расходов;5) сокращение сроков выполнения заказов за счет дальнейшей автоматизации;6) наличие неохваченных фирмами перспективных рынков или новых сегментов рынка;7) наличие на рынке поставщиков современного высокопроизводительного оборудования;8) наличие существующих дилерских сетей и/или поставщиков сырья. |
| **Слабые стороны (W):**1) недостаточное финансирование;2) нестабильное финансовое состояние;3) нет возможностей для расширенного воспроизводства;4) ориентация на производство изделий из муки только высшего сорта;5) нет должностных инструкций на ряд исполнителей;6) небольшие объёмы производства хлеба;7) небольшой ассортимент продукции. | **Угрозы (T):**1) ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения ввода новых рыночных сегментов;2) увеличение продаж заменяющих товаров, изменение вкусов и потребностей покупателей;3) ожесточение конкуренции;4) законодательное регулирование цены;5) чувствительность к нестабильности внешних условий бизнеса. |

Таким образом, разработка стратегии предприятия базируется на анализе конкретных сегментов рынка для оценки благоприятного проникновения в намеченные сферы, их использования для укрепления своих позиций. Успех при этом зависит от формального, точного, полного и всестороннего описания взаимодействия предприятия с внешней средой.

**5. Процессный подход**

Применение в организации систем процессов с их идентификацией, с определением и взаимодействием, и их управление называется процессным подходом.

Все виды деятельности в организации рассматриваются как процессы.

В стандарте ИСО 9000:2000, п. 3.4.1 процесс определен как «совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующая входы в выходы». Процесс имеет цель и изменяет состояние объекта.

Входы – объекты, предназначенные для преобразования и (или) прибавления ценности при функционировании процесса.

Выходы – результаты преобразования и (или) прибавления ценности входов при функционировании процесса.

Входами и выходами процессов могут являться как оборудование, материал комплектующие компоненты, так и информация, энергия, финансовые и другие ресурсы. Входные и выходные показатели процесса измеряются и анализируют для принятия своевременных управленческих решений и дальнейшего улучшение деятельности организации.

Процессный подход обладает следующими преимуществами:

определение «слабых» мест предприятия и целенаправленная работа по их исправлению;

повышение эффективности управления предприятием;

обеспечение четкой взаимосвязи на стыках между подразделениями, функционирующих в рамках одной и той же деятельности;

оптимизация структуры и численности работников предприятия.

Процессный подход предполагает, что в управлении функциями делается акцент на управление результатами, когда ответственность распространяется на достижение результата с заданными параметрами, а не только на исполнение порученной функции.

В системе менеджмента качества выделяют следующие группы процессов:

1) бизнес-процессы – процессы, которые непосредственно создают ценность или увеличивают ее. Бизнес-процессы, как правило, связаны с основной специализацией предприятия и являются ключевыми для реализации его миссии. Эти процессы непосредственно нацелены на удовлетворение потребностей внешних потребителей.

2) процессы управления – процессы, которые не вносят прямой вклад в создание ценности, но необходимы для обеспечения функционирования первой группы процессов.

3) поддерживающие процессы (обеспечения) – процессы, которые не создают ценности, но обеспечивают возможности ее создания.

Для хлеба и хлебобулочных изделий качество продукции складывается из показателей назначения, надежности (сохраняемости и долговечности), безопасности, патенто-правовыми, экономическими показателями.

Этот перечень характеристик задает цепочку создания продукции или процессов, последовательно создающих ценность для потребителя – бизнес-процессов. Как правило, к этой группе относятся процессы, начиная от маркетинговых исследований, результатом которых являются требования потребителей, разработки продукции, производства, и заканчивая поставкой готовой продукции потребителю.

После того как будут определены бизнес-процессы, необходимо определить их взаимосвязь, которая должна отражать не только состав и последовательность процессов, но и связь их входов и выходов.

Каждый процесс должен быть обеспечен ресурсами. Следовательно, необходимы процессы-поставщики ресурсов: персонала, оборудования, методик и технологий, средств измерений и т.д. Классифицировав виды ресурсов, для каждого процесса создания продукции следует определить процессы-поставщики. Измерения могут распространяться на продукцию, процессы, потребителей, поставщиков. Но при этом измерения могут быть частью какого-либо процесса, и выделять их в отдельный процесс целесообразно при необходимости отслеживания результатов (выходов).

Процессы управления можно также назвать «административные процессы», «процессы ответственности высшего руководства», «процессы стратегического менеджмента». Входом для этих процессов будет информация о внутренней и внешней среде предприятия. Выходом должны стать цели в области качества, программы и планы их реализации.

Производственный процесс

Несоответствующая продукция

Мониторинг

Информация о рынке

Маркетинговые исследования

Требования к объему производства

Требования потребителей

Требования к качеству показателей

Планирование

Закупка

Контроль на стадии изготовления

Замес теста

Выдержка теста

Формирование формы изделия

Расстойка

Выпечка

Охлаждение

Упаковка

Корректирующие мероприятия

Контроль

Реализация

Отчет о продаже

Отчет об удовлетворенности потребителей

Мониторинг производственного процесса

Совершенствование производственного процесса

Утилизация

Принятие решений

Ответственность руководства

Анализ и улучшение

Корректирующие и предупреждающие действия

Процессы обеспечения ресурсами

Материально-техническое обеспечение

Информационное обеспечение

Кадровое обеспечение

Субподрядные процессы

Рис. 2 Процессная модель хлебопекарни

**6. Стратегическое планирование**

Стратегическое планирование и политика в области качества обеспечивают организации основу для постановки целей в области качества, которые включают:

• финансовые цели;

• цели при сравнении с лучшими достижениями (бенчмаркинг) и оценке третьей стороной (внешние аудиты);

• удовлетворенность потребителей, работников организации и других заинтересованных сторон;

• восприятие потребителями и другими заинтересованными сторонами характеристик поставленной продукции;

• улучшение показателей выполнения процессов во всей организации;

• улучшение показателей продукции согласно требованиям потребителей.

Как правило, в достижении целей в области качества должны быть задействованы практически все подразделения. Цели в области качества не должны быть функциями подразделений. Их необходимо регулярно измерять, анализировать и пересматривать.

Следует определить ответственность за развертывание целей на соответствующих уровнях организации. За каждую цель в области качества должен назначаться ответственный, который будет «разворачивать» конкретную цель по процессам и подразделениям.

Ответственный за цель должен установить существующий уровень выполнения целевого значения, определить процесс, на котором осуществляется мероприятие.

Далее ответственный за цель определяет причины, которые препятствуют достижению поставленной цели (целевого значения).

Затем ответственный, привлекая специалистов различных подразделений, намечает план мероприятий по достижению поставленной цели. Мероприятия назначаются для конкретных подразделений. В плане указываются ответственные (руководители подразделений). Результатом является план мероприятий по достижению цели в области качества.

Также устанавливаются сроки выполнения запланированных мероприятий.

План мероприятий по достижению поставленной цели согласовывается с участниками (исполнителями) конкретных мероприятий и раздается в подразделения.

На данном этапе некоторые мероприятия с критериями результативности вносятся в «рамки» процессы, для того чтобы хозяин процесса мог осуществлять мониторинг и выполнение данного мероприятия. Хозяин процесса в зависимости от возложенного на него мероприятия корректирует цель процесса.

Таблица 4

План мероприятий по достижению цели в области качества

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Стратегические цели | Процесс | SWOT- анализ | Мероприятие | Срок выполнения | Ответственный |
| 1. Поддерживать способность выпуска продукции, удовлетворяющей требованиям потребителей | Мониторинг | 1) ослабление роста рынка;2) чувствитель-ность к нестабильности внешних условий бизнеса;3) ожесточение конкуренции. | 1.1. Разработка СМК в соответствии с МС ИСО 9000:2000 | конец 2008 г. | Главный инженер |
| Совершенствование | 1.2.Поддерживать качество продукции на более высоком уровне, чем у конкурентов | 2008 – 2012 г.г. | Главный технолог |
| 2. Поддерживать высокий уровень доверия со стороны потребителей и других заинтересованных сторон | Информационное обеспечение | 1) увеличение продаж заменяющих товаров, изменение вкусов и потребностей покупателей;2) неблагоприят-ные демографические изменения ввода новых рыночных сегментов. | 2.1.Сертификация СМК | начало 2009 г. | Главный инженер |
| Информационное обеспечение | 2.2. Принять участие на соискание российской премии по качеству | 2009 г. | Менеджер по качеству |
| Субподрядный процесс | 2.3.Организация проведения конференции с потребителями | июнь 2008 г. | Маркетолог |
| 3. Обеспечить положительную динамику финансово-экономических показателей | Планирование | 1) недостаточное финансирование2) законодательное регулирование цены;3) нестабильное финансовое состояние. | 3.1.Организация учета и оценки затрат на качество | весна 2008 г. | Заместитель генерального директора по коммерции |
| Планирование | 3.2.Снижение себестоимости продукции на 3% | 2008 – 2009 г.г. | Заместитель генерального директора по коммерции |
| Реализация | 3.3.Увеличение объема продаж продукции на 25% | 2008 – 2012 г.г. | Заместитель генерального директора по коммерции |
| 4. Расширить объемы продажи продукции | Реализация | 1) нет возможностей для расширенного воспроизводства2) небольшие объёмы производства хлеба. | 4.1.Расширение дистрибьюторской сети | 2008 – 2012 г.г. | Заместитель генерального директора по коммерции |
| Планирование | 4.2.Увеличение объема производства на 40% | 2008 – 2012 г.г. | Заместитель генерального директора по коммерции |
| Реализация | 4.3. Увеличение доли продукции на рынке на 20% | 2008 – 2012 г.г. | Заместитель генерального директора по коммерции |
| 5. Применять современные технологии и оборудование | Техническое обеспечение | 1) ориентация на производство изделий из муки только высшего сорта | 5.1.Обновлять оборудование | по истечению срока службы | Главный механик |
| Техническое обеспечение | 5.2.Использовать новейшие технологии | через каждые полгода | Главный технолог |
| 6. Постоянно обучать персонал | Кадровое обеспечение | 1) нет должностных инструкций на ряд исполнителей. | 6.1.Повышать образовательный уровень, компетентность и навыки персонала | ежегодно | Отдел кадров |
| Кадровое обеспечение | 6.2. Разработать план на обучение персонала | к 2008 г. | Отдел кадров |
| 7. Повысить финансовое благополучие персонала | Кадровое обеспечение | 1) нестабильное финансовое состояние. | 7. 1. Ежегодно повышать уровень заработной платы | ежегодно | Генеральный директор |

**7. Методика по анализу и мониторингу оценки удовлетворенности потребителей**

На предприятии должна быть разработана и применяться методика мониторинга и анализа оценки удовлетворенности потребителей. Методика по анализу и мониторингу описаны в инструкции предприятия. Выходные данные документируются руководителями процессов, контролируются уполномоченным по качеству и представляются высшему руководству в качестве входных для анализа.

Инструкция должна содержать следующие разделы:

1. Область применения

Указывается, для какоговида продукции и для какихпроцессов СМК действует данный стандарт.

2. Нормативные ссылки

Указывается, на какие законы РФ, ГОСТы, СНиПы, документы СМК, методики и другие документы опирается или ссылается данная инструкция.

3. Условные обозначения и сокращения, применяемые в данной инструкции.

4. Методика

Мониторинг работ, ресурсов, трудозатрат, других характеристик проекта и оценивание качества выполняется менеджером проекта согласно стандартуметрики для оценивания продукции и процессов. Для оценивания могут быть привлечены эксперты из числа специалистов организации или внешние эксперты.

Мониторинг и анализ оценки удовлетворенности потребителей

**1. Область применения**

1.1 Инструкция устанавливает требования и порядок проведения оценки и мониторинга удовлетворенности потребителя.

1.2 Данная инструкция разработана в развитие Руководства по качеству хлебопекарни.

1.3 Инструкция соответствует требованиям ГОСТ Р ИСО 9001, а именно п. 8.2.1.

**2. Нормативные ссылки**

В инструкции использованы ссылки на следующие нормативные документы:

ГОСТ Р ИСО 9000-2001 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.

**3. Условные обозначения и сокращения**

СМК – система менеджмента качества;

ПКД – план корректирующих действий.

**4. Основные положения**

4.1 Основными источниками информации являются:

- претензии потребителей;

- отчеты об удовлетворенности потребителей.

Дополнительными источниками информации об удовлетворенности потребителей являются:

- целевые программы, разработанные с потребителями;

- непосредственное общение с потребителями;

- требования, поступающие от потребителей;

- сбор информации (анкеты, факсы, отзывы на сайте).

Сбор и обработку информации осуществляют эксперты из числа специалистов организации или внешние эксперты.

4.2 Ответственность за организацию работ по оценке удовлетворенности потребителей несет начальник.

4.3. Оценка удовлетворенности потребителей проводится раз в квартал. По результатам оценки составляется отчет об удовлетворенности потребителей. Отчет направляется ответственному по качеству, который включает его в общий отчет по анализу со стороны высшего руководства.

4.4 Результаты оценки обсуждаются на анализе СМК со стороны высшего руководства.

4.5 Норматив по оценке удовлетворенности потребителем устанавливается директором на текущий год.

**5. Сбор и регистрация информации для проведения оценки**

5.1 Информация, необходимая для проведения оценки удовлетворенности потребителей поступает до 10 числа месяца идущего за отчетным.

5.2. Данные анкетирования (Приложение 1) оформляются в отчет об оценки удовлетворенности потребителей, занесение в базу данных.

5. 3. Отзывы посетителей сайта оформляются как отчет о регистрации сообщений потребителей.

5. 4. Отзывы потребителей по телефону, электронной почте и др. оформляются в виде записи Отчет о регистрации сообщений потребителей.

5. 5. Факсы и письма подшиваются в журнале отзывов потребителей.

6. Проведение оценки удовлетворенности потребителей

6.1 Оценка удовлетворенности потребителей заключается в расчете интегральных и частных оценок удовлетворенности.

6.2 Общая (интегральная) оценка удовлетворенности складывается из четырех частных оценок:

Оценка удовлетворенности имиджем хлебопекарни;

Оценка удовлетворенности поставками;

Оценка удовлетворенности продукцией;

Оценка удовлетворенности партнерскими отношениями;

Оценка общей удовлетворенности хлебопекарней.

6.3. На основе данных, начальник выбирает по соответствующим таблицам (Приложение 2) количество баллов по каждой оценке и заносит их в отчет об удовлетворенности потребителя (Приложение 3).

6.3.5. Результаты оценки удовлетворенности потребителей заносятся в график с установленной контрольной границей (нормативное значение установленное директором).

6.3.6. В случае, когда оценка удовлетворенности потребителя ниже установленного норматива, тогда начальник собирает совещания, где проводится анализ причин снижения оценки и разрабатывается ПКД, которые заносятся во вторую половину отчета удовлетворенности потребителей.

**8. Документированные процедуры**

Корректирующие и предупреждающие действия — это эффективное средство улучшения СМК и своевременного устранения возникающих несоответствий. С этой целью в организации разрабатываются, и поддерживается в рабочем состоянии две документированные процедуры: Корректирующие действия и Предупреждающие действия.

Корректирующие и предупреждающие действия высшего и среднего уровней управления охватывают все аспекты функционирования СМК и оперативно устраняют возникающие несоответствия.

В соответствии с определением, приведенным в стандартеГОСТ Р ИСО 9000 2001 Основные положения и словарь, действие, предпринятое для устранен причины обнаруженного несоответствия или другой нежелательной ситуации, называетсякорректирующим.

«Корректирующие действия»

ПроцедураКорректирующие действия предусматривает планирование, выполнение и оценку результативности корректирующих действий при возникновении несоответствия или ряда несоответствий в процессах и продукции на этапах ее жизненного цикла.

**Порядок выполнения корректирующих действий**

1 Область применения

Настоящая методика устанавливает порядок и требования к анализу несоответствий, причин их возникновения, к планированию, анализу предпринятых корректирующих действий.

Положения методики применяется во всех структурных подразделениях организации, и распространяются на все виды продукции.

2 Нормативные ссылки

В настоящей методике использованы ссылки на следующие нормативные документы:

ГОСТ Р ИСО 9000-2001 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь;

СМК М 423-01-2004 Система менеджмента качества. Управление документацией;

СМК М 561-01-2004 Система менеджмента качества. Порядок проведения анализа системы менеджмента высшим руководством;

СМК М 822-01-2004 Система менеджмента качества. Внутренние проверки системы менеджмента качества;

СМК М 830-01-2004 Система менеджмента качества. Управление несоответствующей продукцией.

3 Термины, определения и сокращения

3.1 В настоящей методике применяются следующие термины с соответствующими определениями (термины и определения соответствуют ГОСТ Р ИСО 9000):

Система менеджмента качества*–* совокупность организационной структуры, процедур, процессов и ресурсов, необходимых для осуществления руководства качеством.

Процесс ***–*** совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующая «входы» в «выходы».

Ответственный за процесс ***–*** должностное лицо, ответственное за разработку, внедрение, поддержание в рабочем состоянии и постоянное улучшение порученного ему процесса.

Несоответствие ***-*** невыполнение установленного требования.

Корректирующее действие ***-*** действие, предпринятое для устранения причин обнаруженного несоответствия либо другой нежелательной ситуации.

Результативность ***-***степень реализации запланированной деятельности для достижения запланированных результатов.

3.2. В настоящем стандарте предприятия использованы следующие сокращения:

СМК - система менеджмента качества;

СТП - стандарт предприятия;

ОПРК – ответственный представитель руководства по качеству;

4. Общие положения

4.1 Причиной разработки и реализации разработки КД является выявленное зарегистрированное несоответствие.

4.2 КД является одним из основных механизмов улучшения продукции, процессов, СМК и способствуют достижению целей в области качества.

4.3 КД предпринимаются в каждом случае выявления несоответствий.

4.4 Общее руководство работами по анализу несоответствий, выявлению их причин осуществляет начальник производственного участка.

Общее руководство работами по планированию, выполнению, анализу предпринятых КД осуществляет главный инженер.

4.5 Ответственность за своевременность, полноту и результативность предпринятых КД несут руководители соответствующих подразделений.

4.6 Ответственность за контроль хода реализации КД приведена в таблице 6.

4.7 Общая схема процесса проведения КД приведена на рисунке 3.



Рис. 3 Общая схема процесса проведения корректирующих действий

5. Анализ несоответствий и их причин

5.1 Процесс выполнения КД включает в себя следующие этапы:

анализ несоответствия и его причин;

определение КД по устранению несоответствия и его причин;

планирование выполнения КД;

выполнение КД;

анализ с целью оценки результативности КД;

внесение изменений в документацию в результате КД (при необходимости).

5.2 Входные данные для рассмотрения КД представлены в таблице 5.

Таблица 5

Входные данные

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование входных данных | Ответственность за представление | Форма представления |
| Рекламации, претензии внешних потребителей | Начальник производственно-технологического бюро | Бланк рекламаций, письмо |
| Претензии внутренних потребителей | Руководитель подразделения | Докладная записка |
| Зарегистрированные несоответствия в продукции | Начальник производственного участка | Акт бракования |
| Несоответствия, выявленные при внутренних проверках СМК | Руководитель группы внутреннего аудита | Бланк регистрации несоответствий |
| Несоответствия, выявленные при внешних проверках СМК | ОПРК | Бланк регистрации несоответствий |
| Результаты анализа СМК со стороны руководства | ОПРК | Выписка из протокола |
| Выходные данные анализа информации | ОПРК | Руководства по качеству |
| Предложения персонала организации | Уполномоченный по качеству подразделения | Руководства по качеству |
| Результаты самооценки | ОПРК | Докладная записка |

5.3 В зависимости от значимости несоответствия для его анализа, установления причин может назначаться ответственный исполнитель или формироваться временная межфункциональная группа, состоящая из заинтересованных специалистов.

Назначение исполнителей на уровне подразделения осуществляет руководитель подразделения, на уровне организации – директор.

5.4 В процессе производства могут возникать разного вида отклонения. Причины возможных несоответствий могут быть следующими:

несоответствие в поступающих материалах и сырье;

отсутствие требований в ТУ и договоров по параметрам качества и ритмичности поставок;

отказы, неисправности в оборудовании;

недостаточное обслуживание оборудования;

несоответствия в процессах;

несоответствующее хранение сырья;

отсутствует или не соответствует документация;

выполняемая работа не соответствует документации;

неточное составление графиков обслуживания оборудования;

неподготовленность персонала;

не соответствуют условия работы;

недостаток людских или материальных ресурсов;

нестабильный процесс;

другие несоответствия.

5.5 Для проведения анализа несоответствий и их причин целесообразно использовать соответствующие статистические методы, различного рода графики, диаграммы, проводить необходимые испытания.

При выявлении и анализе причин несоответствий необходимо:

использовать данные предыдущих исследований аналогичных несоответствий;

искать неявные, скрытые причины;

учитывать информацию исполнителей, допустивших несоответствие.

5.6 Особое внимание при анализе следует уделять повторяющимся несоответствиям, которые не были устранены после применения соответствующих КД.

5.7. Решения по результатам анализа должны основываться на фактах.

6. Планирование выполнения корректирующих действий

6.1 Выполнение КД должно планироваться. Форма плана приведена в приложении 4.

6.2 Если у несоответствия несколько причин, то для их устранения может быть применен комплекс КД с указанием ответственных исполнителей за каждое из них.

6.3 В процессе планирования необходимо учитывать важность возникшей проблемы, ее последствия.

6.4 Первоочередному включению в план КД подлежат действия, направленные на удовлетворенность внешних потребителей.

В процессе планирования также необходимо оценивать сроки, очередность выполнения КД, выделение необходимых ресурсов.

7 Ход и анализ выполнения корректирующих действий

7.1 Ход выполнения и результаты КД должны контролироваться.

Ответственность за контроль приведена в таблице 6.

Таблица 6

Ответственность за контроль КД

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид корректирующих действий | Ответственность за контроль | Руководящий документ |
| 1. КД по результатам внутренних проверок СМК | Руководитель группы внутреннего аудита | СМК |
| 2. КД по результатам внешних проверок СМК | ОПРК | Документация органа по сертификации |
| 3. КД по замечаниям, рекламациям потребителей | Начальник производственно-технологического бюро | СМК |
| 4. КД по замечаниям, предложениям персонала подразделений | Уполномоченный по качеству подразделения | То же |
| 5. КД по результатам самооценки подразделения | Руководитель подразделения | То же |
| 6. КД при оформлении временных отклонений | Начальник производственно-технологического бюро | То же |
| 7. КД по результатам анализа СМК со стороны руководства | ОПРК | То же |

7.2 В случае необходимости, сроки, объемы, содержание КД может изменяться.

7.3 Выполненный план КД передается ОПРК.

7.4 Подразделение, выполнившее план КД, должно вести накопительную ведомость в соответствии с требованиями СМК для подготовки отчета для анализа СМК со стороны руководства.

7.5 По результатам КД, при необходимости, могут вноситься изменения в документацию СМК в соответствии с требованиями СМК.

7.6 Анализ предпринятых КД осуществляется:

ежемесячно на совещании у руководителя подразделения;

раз в квартал ответственным представителем руководства по качеству;

не реже, чем раз в год директором;

на заседаниях, «Днях качества».

7.7 Для устранения обнаруженного несоответствия может применяться коррекция.

7.8 Коррекция может осуществляться в сочетании с КД.

7.9 Решение о коррекции в отношении продукции определяет начальник технологического бюро, в отношении СМК – ОПРК.

8 Требования к процедурам изменений

Порядок внесения изменений, обновления, отмены и замены настоящей методики регламентированы.

9 Рассылка

Методика и все последующие изменения к ней подлежат рассылке в подразделения организации:

- Директор

- Главный инженер

- Заместитель директора по экономике

- Начальник производственного участка

- Менеджер по качеству

«Предупреждающие действия»

Предупреждающее действие предпринимается для предотвращения возникновения события, тогда как корректирующее действие — для предотвращения повторного возникновения события.

**Предупреждающие действия**

1 Область применения

Действие настоящего документа распространяется на все подразделения предприятия.

2 Нормативные ссылки

В настоящем документе использованы ссылки на следующие нормативные документы:

ГОСТ Р ИСО 9000 2001 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь

ДП - «Корректирующие действия»

МИ - «Анализ системы качества со стороны высшего руководства»

МИ - «Контроль соблюдения технологической дисциплины»

ОП - «Развитие производства»

ОП - «Управление персоналом»

ОП - «Обслуживание и ремонт оборудования»

3 Определения, обозначения и сокращения

3.1. В настоящем документе применяют следующие термины, с соответствующими определениями:

Несоответствие – невыполнение требования.

Корректирующее действие – действие, предпринятое для устранения причины обнаруженного несоответствия или другой нежелательной ситуации.

Предупреждающее действие – действие, предпринятое для устранения причины потенциального несоответствия или другой потенциально нежелательной ситуации.

3.2. В настоящем документе применяют следующие обозначения и сокращения:

СМК – система менеджмента качества

МИ – методическая инструкция

ОП – описание процесса

ДП – документированная процедура

ТО – технологический отдел.

4 Ответственность

Ведущий специалист по СМК несет ответственность за разработку настоящего документа, организацию контроля над выполнением требований, актуализацию и своевременное внесение изменений в настоящий документ.

Руководители подразделений несут ответственность за выполнение требований данного документа при разработке, проведении и контроле над выполнением предупреждающих действий.

5 Виды и источники информации для определения предупреждающих действий

5.1 Виды предупреждающих действий

Предупреждение причин возникновения дефектов и несоответствий достигается за счёт выполнения комплекса организационных и технических мер структурными подразделениями производства по следующим направлениям:

Технические:

профилактика и ремонт оборудования;

метрологическое обеспечение производственных процессов;

усовершенствование технологических процессов.

Организационные:

контроль соблюдения технологической дисциплины и требований документации;

статистический контроль;

обучение персонала.

Мотивационные:

стимулирование персонала производства на выпуск качественной продукции и повышение культуры производства.

5.2 Источники информации для определения предупреждающих действий

Информация о ходе реализации производственных процессов и технологических операций. При этом особое внимание уделяется:

процессам, по которым имел место выпуск несоответствующей продукции,

процессам, по которым проводились корректирующие мероприятия.

Ответственность за координацию предупреждающих действий, связанных с процессами и рабочими операциями несет директор по производству. Регистрация и контроль результативности предпринимаемых предупреждающих действий осуществляется на совещаниях по качеству у директора по производству и технического директора еженедельно.

Анализ удовлетворенности потребителей:

требования и претензии потребителей.

Анализ данных по протоколам оценки СМК:

анализ замечаний, выявленных в ходе аудиторских проверок,

контроль выполнения корректирующих действий,

анализ функционирования процессов СМК.

На основе полученной информации и ее анализа руководители подразделений разрабатывают предупреждающие действия (Приложение 5).

6 Предупреждающие действия

6.1 Профилактика и ремонт оборудования

Порядок организации планово-предупредительного обслуживания технологического оборудования, анализ его результатов изложен в процессе ОП «Обслуживание и ремонт оборудования». Ответственность за организацию работ возлагается на главного механика.

6.2 Метрологическое обеспечение производственных процессов

Ответственность за метрологическое обеспечение, за состояние средств измерения и выполнение графиков поверки и калибровки средств измерений несёт метролог согласно процессу ОП «Управление средствами измерения».

6.3 Усовершенствование технологических процессов

Усовершенствование технологических процессов выполняется посредством внедрения новых технических решений и применения опыта корректирующих действий к аналогичным процессам. Ответственными являются технический директор и начальник технологического отдела согласно процессам ОП «Управление изменениями продукции» и ОП «Управление изменениями технологических процессов».

6.4 Организационные направления предупреждающих действий

Контроль соблюдения технологической дисциплины и требований документации осуществляется в производственных цехах согласно МИ. Ответственным за организацию и проведение проверки является начальник ТО.

Каждое подразделение производства по замечаниям, выявленным в ходе проверки соблюдения технологической дисциплины, в журнале контроля технологической дисциплины записывает мероприятия по устранению несоответствий и результаты их выполнения, или разрабатывает корректирующие действия и отчёты по их выполнению направляет в ТО.

6.5 Аттестация и обучение производственного персонала

Каждый руководитель должен осуществлять постоянную заботу о профессиональной подготовке, организовывать систематическое обучение и проверку знаний (аттестацию) производственного персонала.

Обучение рабочих, руководителей, специалистов и служащих выполняется согласно процессу ОП «Управление персоналом». Ответственность за организацию обучения производственного персонала возложена на специалиста по кадрам.

6.6 Статистический контроль

Статистический контроль направлен на использование простейших приёмов математической статистики с целью предупреждения появления дефектов или несоответствий.

6.7 Мотивационные направления предупреждающих действий

Стимулирование за качество выпускаемой продукции и культуру производства по результатам хозяйственной деятельности подразделений производства выполняется с учётом комплексного показателя качества для рабочих основных цехов согласно ДП «Порядок определения фактических значений показателей качества для премирования основных рабочих». Ответственность за организацию исполнения данных положений возложена на отдел кадров.

**9. Положение о подразделении**

Положения о подразделениях могут быть типовыми и индивидуальными. Типовые положения разрабатываются для однотипных организаций и структурных подразделений. При наличии типового положения индивидуальные разрабатываются на его основе..

Не существует нормативно установленных требований к содержанию положения о подразделении.

Положения о подразделении должны иметь следующую структуру:

1. Общие положения:

• назначение подразделения;

• какими документами руководствуется;

• кем утверждается организационная структура;

• кто назначает на должности сотрудников;

• кому подчиняются сотрудники.

2. Основные задачи подразделения.

В них указывается, какие цели в области качества достигаются подразделением предприятия и какие конечные задачи (в рамках ДП) им решаются для производства продукции.

3. Функции подразделения (с указанием функций по обеспечению качества продукции и ключевых процессов) должны быть согласованы с задачами.

4. Структура подразделения и организация работы.

5. Права и общие обязанности сотрудников.

6. Ответственность сотрудников (указать долю ответственности за качество продукции и ключевых процессов).

7. Взаимодействие с другими подразделениями и внешними организациями (с указанием вида передаваемых и получаемых данных).

Положения о структурных подразделениях [визируются](http://www.termika.ru/dou/enc/razd1/rekvizit24.html) руководителем службы кадров, юристом, заместителем руководителя организации, курирующим данное подразделение, а также руководителем других структурных подразделений, с которыми данное подразделение взаимодействует в работе.

Положения о подразделениях подписываются руководителем подразделения и утверждаются руководителем организации. Положения о подразделениях могут утверждаться распорядительным документом (постановлением, приказом, распоряжением), если одновременно с утверждением документа необходимо дать поручения, связанные с его применением.

Положение о подразделении оформляется на общем бланке организации.

1 Общие положения

Производственный отдел (далее по тексту – Подразделение) является структурным подразделением хлебопекарни.

Производственный отдел создается и ликвидируется решением директора.

Структуру и штат Подразделения утверждает директор в соответствии с решаемыми задачами и объемом работ, определенными в соответствии со стратегическими целями и планами компании.

Сотрудники Подразделения назначаются на должности и освобождаются от должностей в порядке, предусмотренном их должностными инструкциями.

1.1. Руководитель подразделения

Подразделение возглавляет Заместитель директора по производству, непосредственным руководителем которого является директор.

1. 2. Цели деятельности подразделения

Деятельность подразделения направлена на достижение следующих целей компании:

- повышение качества производственного процесса;

- сохранение клиентской базы;

- своевременное выполнение производственного процесса;

- субподряд;

- сокращение издержек.

1. 3. Документация

В своей деятельности Производственный отдел руководствуется плановой и нормативно-методической документацией: Задание на выполнение работ, методика планирования, документами распорядительного характера и иными методиками, инструкциями и нормативно-методическими документами, регламентирующими работы, выполняемые подразделением, а также настоящим положением.

1. 4. Ответственность

Всю полноту ответственности за качество и своевременность выполнения возложенных настоящим Положением целей и задач несет Заместитель директора по производству.

Степень ответственности других работников устанавливается должностными инструкциями.

**2** **Организационная структура подразделения**

***2. 1. Структурные единицы***

В составе Подразделения сформированы следующие структурные единицы:

|  |  |
| --- | --- |
| **№** | **Подразделение** |
| 1.1 | Инженерно-технический отдел |
| 1.2 | Монтажный участок |
| 1.3 | Отдел снабжения |
| 1.3.1 | Склад |
| 1.4 | Отдел контроля |

2.2. Штатное расписание

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Подразделение** | **Должность** | **Количество ставок** |
| 1 | Производственный отдел | Главный инженер | 2 |
| Заместитель директора по производству | 1 |
| Технолог | 2 |
| Руководитель проекта | 2 |
| 1.1 | Инженерно-технический отдел | Инженер | 2 |
| Менеджер по качеству | 1 |
| Начальник инженерно-технического отдела | 1 |
| 1.2 | Монтажный участок | Механик | 2 |
| Начальник монтажного участка | 1 |
| 1.3 | Отдел снабжения | Менеджер по закупкам | 1 |
| Менеджер по снабжению | 1 |
| Начальник отдела снабжения | 1 |
| 1.3.1 | Склад | Кладовщик | 2 |
| 1.4 | Отдел | Инженер отдела контроля | 1 |
| Начальник отдела контроля | 1 |
| Всего сотрудников | 21 |
| из них: |  |
| Рабочие | 2 |
| Служащие | 2 |
| Руководители | 8 |
| Специалисты | 9 |

**3 Задачи подразделения**

***3. 1. Выполняемые бизнес-процессы***

Подразделение в соответствии с установленными целями выполняет следующие бизнес-процессы:

| **Код** | **Процесс** |
| --- | --- |
| A4 | Планирование и осуществление производственного процесса |
| A4.1 | Планирование процессов |
| A4.2.1.3 | Верификация и валидация технологического проекта |
| A4.3.2 | Формирование замечаний |

3.2. Выполняемые действия

Сотрудники Подразделения участвуют в выполнении следующих подпроцессов:

| **№** | **В рамках процесса** | **Владелец процесса** | **Подпроцесс** |
| --- | --- | --- | --- |
| 1. | A0 Деятельность в области проектирования | Директор | A5 Планирование |
|  |  |  | A6 Закупки и снабжение |
| 2. | A1 Разработка стратегии и развитие бизнеса | Директор | A1.4 Разработка нормативной документации |
| 3. | A5 Планирование | Начальник инженерно-технического отдела | A5.1 Формирование заявок на закупки |
|  |  |  | A5.2 Ремонт оборудования |
|  |  |  | A5.3 Поверка сырья |
|  |  |  | A5.4 Хранение сырья |
|  |  |  | A5.5 Выдача сырья |
| 4. | A6 Закупки и снабжение | Начальник отдела снабжения | A6.1 Планирование закупок |
|  |  |  | A6.2 Поиск и выбор поставщиков |
|  |  |  | A6.3 Заключение договора с поставщиком |
|  |  |  | A6.4 Закупка сырья |
|  |  |  | A6.5 Хранение сырья |
| 5. | A6.4 Закупка сырья | Начальник отдела снабжения | A6.4.2 Получение счета на оплату от поставщика |
|  |  |  | A6.4.6 Получение сырья и сопроводительной документации |
|  |  |  | A6.4.8 Использование сырья |

***3.3.*** ***Прочие задачи и функции***

Подразделение ведет первичную документацию по исполняемым бизнес-процессам и процедурам согласно их регламентам и нормативным документам, регламентирующим внутрифирменный учет.

**4 Взаимодействие с другими подразделениями и внешней средой**

**Роли, участвующие во взаимодействии с подразделением:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Роль | Субъект | Подразделение |
| Субподряд | Мастер | Производственный отдел |
| Субподрядчик |  |
| Руководитель подразделения | Главный бухгалтер | Бухгалтерия |
| Заместитель директора по персоналу | Отдел кадров |
| Заместитель директора по продажам | Отдел продаж |
| Заместитель директора по производству | Производственный отдел |
| Начальник инженерно-технического отдела | Инженерно-технический отдел |
| Начальник монтажного участка | Монтажный участок |
| Начальник отдела снабжения | Отдел снабжения |
| Начальник сметно-расчетного отдела | Сметно-расчетный отдел |
| Руководитель проекта | Производственный отдел |

***4.1. Входящие документы и объекты***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **В рамках выполняемого процесса/процедуры** | **Документ/Объект** | **Получатель** | **Поступает от** |
|  |  |  | **Подразделение** | **Исполнитель** | **Процесс/Внешняя среда** |
| A1.4 Разработка нормативной документации | Стратегия развития | Заместитель директора по производству | Планирование | Директор | A1.3 Разработка долгосрочного плана развития |
|  |  | Начальник инженерно-технического отдела | Планирование | Директор | A1.3 Разработка долгосрочного плана развития |
|  |  | Начальник монтажного участка | Планирование | Директор | A1.3 Разработка долгосрочного плана развития |
|  |  | Начальник отдела снабжения | Планирование | Директор | A1.3 Разработка долгосрочного плана развития |
|  |  | Начальник отдела контроля | Планирование | Директор | A1.3 Разработка долгосрочного плана развития |
|  |  | Руководитель проекта | Планирование | Директор | A1.3 Разработка долгосрочного плана развития |
| A4.1.1 Определение требований заказчика | Договор на реализацию проекта | Главный инженер | Отдел продаж | Отдел продаж | A2.3 Заключение договора |
|  |  | Мастер | Отдел продаж | Отдел продаж | A2.3 Заключение договора |
|  |  | Руководитель проекта | Отдел продаж | Отдел продаж | A2.3 Заключение договора |
|  | Информация о проекте | Главный инженер | Отдел продаж | Отдел продаж | A2.4 Инициация проекта |
|  |  | Мастер | Отдел продаж | Отдел продаж | A2.4 Инициация проекта |
|  |  | Руководитель проекта | Отдел продаж | Отдел продаж | A2.4 Инициация проекта |
| A4.2.1.1 Предпроектное обследование | Акт выполненных работ | Руководитель проекта | Маркетинг | Заказчик | A4.2.1.1 Предпроектное обследование |
|  | Информация о проекте | Ведущий инженер | Отдел продаж | Отдел продаж | A2.4 Инициация проекта |
|  | Отчет о предпроектном обследовании | Руководитель проекта | Маркетинг | Заказчик | A4.2.1.1 Предпроектное обследование |
| A4.2.1.2 Проектирование и анализ проекта | Акт выполненных работ | Руководитель проекта | Планирование | Заказчик | A4.2.1.2 Проектирование и анализ проекта |
|  | Проект | Руководитель проекта | Планирование | Заказчик | A4.2.1.2 Проектирование и анализ проекта |
|  |  | Руководитель проекта | Планирование | Контролирующие органы | A4.2.1.2 Проектирование и анализ проекта |
| A4.2.2 Выполнение производственного процесса | Акт выполненных работ | Мастер | Производственный отдел | Заказчик | A4.2.2 Выполнение производственного процесса |
|  |  | Руководитель проекта | Производственный отдел | Заказчик | A4.2.2 Выполнение производственных процессов |
|  |  | Руководитель проекта | Производственный отдел | Субподрядчик | A4.2.2 Выполнение производственных процессов |
|  | Акт приемки сырья | Мастер | Производственный отдел | Заказчик | A4.2.2 Выполнение производственных процессов |
|  | Акт выдачи сырья | Мастер | Производственный отдел | Заказчик | A4.2.2 Выполнение производственных процессов |
|  |  | Руководитель проекта | Производственный отдел | Заказчик | A4.2.2 Выполнение производственных процессов |
|  | Договор субподряда | Руководитель проекта | Производственный отдел | Субподрядчик | A4.2.2 Выполнение производственных процессов |
|  |  | Руководитель проекта | Производственный отдел | Директор | A4.2.2 Выполнение производственных процессов |
|  | Проект | Мастер | Производственный отдел | Субподрядчик | A4.2.2 Выполнение производственных процессов |
| A4.2.3 Формирование исполнительной документации | Акт выполненных работ | Руководитель проекта | Производственный отдел | Заказчик | A4.2.3 Формирование исполнительной документации |
|  | Исполнительная документация | Руководитель проекта | Производственный отдел | Заказчик | A4.2.3 Формирование исполнительной документации |
| A4.3.1 Процедура соответствия продукции | Акт соответствия продукции | Руководитель проекта | Производственный отдел | Заказчик | A4.3.1 Процедура соответствия продукции |
|  |  | Руководитель проекта | Производственный отдел | Контролирующие органы | A4.3.1 Процедура соответствия продукции |
| A5.2 Выполнение корректирующих и предупреждающих действий | Корректирующие и предупреждающие действия | Инженерно-технический отдел | Производственный отдел | Субподряд | A4.2.2 Выполнение корректирующих действий |

***4.2.*** ***Исходящие документы и объекты***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **В рамках выполняемого процесса/процедуры** | **Документ/Объект** | **Кто передает** | **Передается в** |
|  |  |  | **Подразделение** | **Исполнитель** | **Процесс/Внешняя среда** |
| A1.4 Разработка нормативной документации | Методика планирования | Заместитель директора по производству | Отдел продаж | Отдел продаж | A2.1 Привлечение клиентов |
|  |  | Начальник инженерно-технического отдела | Отдел продаж | Отдел продаж | A2.1 Привлечение клиентов |
|  |  | Начальник отдела снабжения | Отдел продаж | Отдел продаж | A2.1 Привлечение клиентов |
|  |  | Начальник отдела контроля | Отдел продаж | Отдел продаж | A2.1 Привлечение клиентов |
|  |  | Руководитель проекта | Отдел продаж | Отдел продаж | A2.1 Привлечение клиентов |
| A4.1.4 Формирование и корректировка плана проекта | План проекта | Руководитель проекта | Бухгалтерия | Бухгалтерия | A7.1 Формирование бюджета доходов и расходов |
|  |  | Руководитель проекта | Отдел кадров | Отдел кадров | A3.1 Определение потребностей в персонале |
| A4.1.6 Формирование и выдача задания | Задание на выполнение работ | Руководитель проекта | Субподряд | Субподряд | A4.2.2 Выполнение производствнных процессов |
| A4.2 Реализация проекта | Акт выполненных работ | Главный инженер | Бухгалтерия | Бухгалтерия | A7.6 Подготовка отчетности |
|  |  | Мастер | Бухгалтерия | Бухгалтерия | A7.6 Подготовка отчетности |
|  |  | Руководитель проекта | Бухгалтерия | Бухгалтерия | A7.6 Подготовка отчетности |
|  | Отчет о выполнении работ | Главный технолог | Бухгалтерия | Бухгалтерия | A7.6 Подготовка отчетности |
|  |  | Мастер | Бухгалтерия | Бухгалтерия | A7.6 Подготовка отчетности |
|  |  | Руководитель проекта | Бухгалтерия | Бухгалтерия | A7.6 Подготовка отчетности |
|  |  | Руководитель проекта | Бухгалтерия | Бухгалтерия | A7.6 Подготовка отчетности |
|  |  | Мастер | Бухгалтерия | Бухгалтерия | A7.6 Подготовка отчетности |
|  |  | Руководитель проекта | Бухгалтерия | Бухгалтерия | A7.6 Подготовка отчетности |
| A4.2.1.1 Предпроектное обследование | Акт выполненных работ | Руководитель проекта | Планирование | Заказчик | A4.2.1.1 Предпроектное обследование |
|  | Отчет о предпроектном обследовании | Руководитель проекта | Планирование | Заказчик | A4.2.1.1 Предпроектное обследование |
| A4.2.1.2 Проектирование и анализ проекта | Акт выполненных работ | Руководитель проекта | Производственный отдел | Заказчик | A4.2.1.2 Проектирование и анализ проекта |
|  | Проект | Руководитель проекта | Производственный отдел | Заказчик | A4.2.1.2 Проектирование и анализ проекта |
|  |  | Руководитель проекта | Производственный отдел | Контролирующие органы | A4.2.1.2 Техно-рабочее проектирование и анализ проекта |
| A4.2.1.3 Верификация и валидация проекта | Записи по результатам валидации | Начальник производственного отдела | Информационный отдел | Контролирующие органы |  |
|  | Записи по результатам верификации | Начальник инженерно-технического отдела | Информационный отдел | Контролирующие органы |  |
|  | Проект | Начальник производственного отдела |  | Заказчик | A4.2.2 Выполнение производственных процессов |
| A4.2.2 Выполнение производственных процессов | Акт выполненных работ | Руководитель проекта |  | Заказчик | A4.2.2 Выполнениепроизводственных процессов |
|  |  | Руководитель проекта |  | Субподрядчик | A4.2.2 Выполнение производственных процессов |
|  |  | Руководитель проекта | Бухгалтерия | Бухгалтерия | A7.6 Подготовка отчетности |
|  | Акт приемки сырья | Мастер | Закупка | Заказчик | A4.2.2 Выполнение производственных процессов |
|  | Акт выдачи сырья | Мастер | Закупка | Заказчик | A4.2.2 Выполнение производственных процессов |
|  | Договор субподряда | Руководитель проекта |  | Субподрядчик | A4.2.2 Выполнение производственных процессов |
|  |  | Руководитель проекта | Производственный отдел | Директор | A4.2.2 Выполнение производственных процессов |
|  | Отчет о выполнении | Руководитель проекта | Бухгалтерия | Бухгалтерия | A7.6 Подготовка отчетности |
|  | Исполнительная документация | Руководитель проекта |  | Заказчик | A4.2.3 Формирование исполнительной документации |
|  | Отчет об удовлетворенности клиента | Ведущий инженер | Отдел продаж | Заместитель директора по продажам | A1.1 Анализ рынка |
|  |  | Мастер | Отдел продаж | Заместитель директора по продажам | A1.1 Анализ рынка |
|  |  | Руководитель проекта | Отдел продаж | Заместитель директора по продажам | A1.1 Анализ рынка |
| A4.3.2 Формирование замечаний | Перечень замечаний по проекту | Руководитель проекта | Отдел продаж | Заместитель директора по продажам | A1.1 Анализ рынка |
|  | Предложение об изменении методики планирования | Руководитель проекта |  | Руководитель подразделения | A1.4 Разработка нормативно-методической документации |
|  | Отчет об исполнении бюджета | Руководитель проекта |  |  |  |
|  |  | Руководитель проекта |  | Директор |  |
|  |  | Менеджер по снабжению | Бухгалтерия | Бухгалтерия | A7.5 Осуществление платежей |
|  |  | Менеджер по снабжению | Бухгалтерия | Бухгалтерия | A7.6 Подготовка отчетности |

**5 Критерии оценки деятельности подразделения**

Деятельность «Производственный отдел» оценивается по следующим показателям:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показатель | Единица измерения | Целевое значение | Целевая дата |
| 1. | Издержки на запасы (% от общих издержек) | Проценты | 20 | 01.01.2010 |
| 2. | Процент клиентов, обратившихся повторно | Проценты | 30 | 01.01.2010 |
| 3. | Процент проектов, выполненных в срок | Проценты | 100 | 01.01.2010 |
| 4. | Процент работ на субподряде | Проценты | 50 | 01.01.2010 |

**Заключение**

Система Менеджмента Качества занимает особое место среди всех существующих систем управления, ибо являются одним из последних достижений в области решения проблем качества любой организации.

Главным достоинством этих систем является то, что они ориентированы на потребителей и направлены не на контроль качества уже готовой продукции и не на исправление брака, а на его предотвращение на самых ранних этапах жизненного цикла продукции.

Очевидно, что уровень качества продукции нельзя повысить за счёт внедрения отдельных, изолированных друг от друга мероприятий. Здесь и появляется система. Принцип системности является одним из основных принципов, на которых базируется менеджмент качества. Управление взаимосвязанными процессами как системой улучшает результативность и эффективность деятельности организаций при достижении целей.

Концептуальной основой стандартов ISO серии 9000 является то, что организация обеспечивает и улучшает качество продукции при помощи сети процессов (принцип процессного подхода), которые должны подвергаться анализу и постоянному улучшению. Подразумевается, что любую деятельность, преобразующую вход в выход при наличии ресурсов, можно рассматривать как процесс. А систематическая идентификация и управление применяемыми организацией процессами рассматриваются как процессный подход.

Не менее важным принципом менеджмента качества является вовлечение всего персонала в деятельность организации. Сотрудники всех уровней являются ядром, основой компании и их вовлечение в дело с соответствующей мотивацией даёт возможность организации с выгодой использовать их способности.

Большое внимание уделяется межкорпоративному сотрудничеству и построению взаимовыгодных отношений с поставщиками. Ведь организация и её поставщики взаимозависимы, и отношения взаимной выгоды повышают способность обеих сторон производить качественную продукцию.

Стратегической задачей при внедрении СМК является удовлетворение требований потребителя и постоянное улучшение качества производимой продукции (оказываемых услуг).

Система менеджмента качества помогает производителю постоянно выпускать конкурентоспособную и необходимую продукцию для потребителей.

А вот и мотивация для внедрения СМК:

улучшение экономических показателей деятельности компании;

повышение эффективности управления компанией за счёт рационального распределения полномочий и ответственности в области качества;

преимущество в тендерах на право участия компании в различных проектах;

получение привилегий на поставку продукции;

повышение престижа и укрепление доверия к торговой марке;

минимизация риска, связанного с финансовыми потерями из-за отсутствия требуемого уровня и стабильности качества;

получение оптимальной выгоды от бизнеса.

Степень заинтересованности руководства в разработке реально действующей СМК определяет подход к нововведениям всего персонала организации, от секретаря до менеджеров высшего звена.

В конечном итоге руководители обеспечивают единство цели и направления деятельности организации. Им следует создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в решение поставленных задач.

**Список литературы**

1. ГОСТ Р ИСО 9000-2001 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. М.: Изд-во стандартов, 2001.

2. ГОСТ Р ИСО 9001-2001 Системы менеджмента качества. Требования. М.: Изд-во стандартов,2001.

3. ГОСТ Р ИСО 9004—2001 Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности. М.: Изд-во стандартов, 2001.

4. ГОСТ Р 1.5-2002. ГОСУДАРСТВЕННАЯ СИСТЕМА СТАНДАРТИЗАЦИИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ. Общие требования к построению, изложению, оформлению, содержанию и обозначению стандартов. М.: Изд-во стандартов, 2003.

5. Адлер Ю. П. Восемь принципов, которые меняют мир // Стандарты и качество. 2001. № 5-6.

6. Гольдштейн Г.Я. Инновационный менеджмент. Таганрог: Изд-во ТРГУ, 1998.132 с.

7. Морозов Л. М., Петухов Г. Б., Сидоров В. Н. Методологические основы теории эффективности. ВИКИ им. Можайского, 1982. 236 с.

8. Никитин В. А., Филончева В, В. Управление качеством на базе стандартов ИСО 9000:2000. 2-е изд. **-** СПб.: Питер, 2004. **—** 127 С.:ил. — (Сирия«Теория и практика менеджмента»).

9. Швец В.Е. Измерение процессов в современной системе менеджмента качества. - Методы менеджмента качества, 2001. - № 1. - С. 11-13.

10. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов: Пер. с англ. - М.: Аудит, "Юнити", 1997. - 224 с.

11. Холл Р. Организации: структуры, процессы, результаты. - Пер. с англ.; Под ред. И.В. Андреевой. - СПб: ПИТЕР, 2001. - 512 с.

12. Васкевич Д. Стратегия клиент/сервер. Руководство по выживанию для специалистов по реорганизации бизнеса. - 2-е издание. - Пер. с англ./Под ред. В.Б. Рыбалченко. - К.: Диалектика, 1996. - 384 с.

13. Бланчард К., Вегхорн Т. Миссия возможного, или как стать компанией мирового класса. - Пер. с англ. - Челябинск: Урал LTD, 1998. - 292 с.

14. Галеев В.И. Проблемы внедрения стандартов ИСО серии 9000 на примере опыта ряда предприятий. // Сертификация .- 1994.- №3.-с.15.

**Приложение 1**

АНКЕТА

Уважаемый потребитель !

В целях повышения конкурентоспособности продукции \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ и улучшения качества выпускаемой продукции руководство \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ просит Вас заполнить прилагаемую анкету.

По каждому пункту анкеты укажите, пожалуйста, Вашу оценку характеристик данного пункта.

Оценка удовлетворенности базируется по следующей шкале:

(отл.)– наивысшая удовлетворенность;

(хор.)– удовлетворен;

(удовл.)– частично удовлетворен;

(неудовл.)– неудовлетворен;

Выбранную вами оценку удовлетворенности отметьте X (крестиком) в бланке анкеты.

Просим Вас возвратить заполненную анкету в \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, не позднее \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование предприятия |  |
| Почтовый адрес предприятия |  |
| Выпускаемая продукция |  |
| Руководитель предприятия, Ф.И.О., точное название должности, телефон |  |
| Руководитель службы качества, Ф.И.О., должность, телефон |  |
| Срок сотрудничества, в годах (месяцах) |  |

Имидж \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ в целом:

отлично

хорошо

удовл.

неудовл.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ как поставщик:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерий | Пояснения | Отл. | Хор. | Удовл. | Неудовл. |
| Информация по доставкам | Четкость контракта, правильность и ясность документации |  |  |  |  |
| Уровень качества поставляемой продукции | Соответствие установленным требованиям |  |  |  |  |
| Уровень организации поставок продукции | Выполнение графика, ритмичность, бесперебойность |  |  |  |  |
| Лояльность в вопросе цен | Относительно подходов аналогичных поставщиков |  |  |  |  |
| Отношение к возврату брака | Легкость процедуры, быстрота оформления |  |  |  |  |
| Перспективность как поставщика | Конкурентоспособность, гибкость и быстрота реагирования на запросы |  |  |  |  |

Какое (или какие) предприятие при всех равных условиях (цены, условий поставки, номенклатуры) могло бы выступить в роли альтернативного:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. Изделия \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерий | Пояснения | Отл. | Хор. | Удовл. | Неудовл. |
| Товарные характеристики | Внешний вид, упаковка, аккуратность доставки, гарантии |  |  |  |  |
| Конкурентоспособность | Наличие преимуществ в сравнении с аналогичной продукцией других производителей |  |  |  |  |
| Динамика развития | Быстрота модернизации и внедрения новшеств |  |  |  |  |
| Уровень цен | Относительно уровня цен аналогичных производителей |  |  |  |  |

Продукция какого (или каких) предприятия (ий) могла бы составить конкуренцию продукции хлебопекарни: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

4. Качество партнерских отношений

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерий | Отл. | Хор. | Удовл. | Неудовл. |
| Взаимопонимание областей сотрудничества |  |  |  |  |
| Простота достижения соглашений |  |  |  |  |
| Эффективность управленческих взаимодействий |  |  |  |  |
| Профессионализм персонала |  |  |  |  |

5. Общая удовлетворенность предприятием

Оцените, пожалуйста, в целом удовлетворенность Вашими отношениями с предприятием \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, его продукцией и услугами:

отлично

хорошо

удовл

неудовл.

Можете ли Вы отметить изменение в своей оценке по сравнению с предыдущим годом:

более удовлетворены

менее удовлетворены

мнение не изменилось

Ваши комментарии \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

Благодарим за участие!

*Приложение 2*

Шкала оценки удовлетворенности:

(отл.)– наивысшая удовлетворенность;

(хор.)– удовлетворен;

(удовл.)– частично удовлетворен;

(неудовл.)– неудовлетворен;

Оценка шкалы:

|  |  |
| --- | --- |
| Оценка | Баллы |
| отлично | 10 |
| хорошо | 7 |
| удовлетворительно | 4 |
| неудовлетворительно | 1 |

**Приложение 3**

ОТЧЕТ

Оценка удовлетворенности потребителей

Таблица 1

Оценка удовлетворенности

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Январь | Февраль | Март | Апрель | Май | Июнь | Июль | Август | Сентябрь | Октябрь | Ноябрь | Декабрь |
| Удовлетворенность имиджем предприятия |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Удовлетворенность продукцией |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Удовлетворенность поставками |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Удовлетворенность партнерскими отношениями |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Общая удовлетворенность предприятием |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Формула расчета оценки:

- максимальная оценка удовлетворенности

Σ Оценка = 50 баллов

- фактическая оценка

Оценкаф = ∑ Оценка

Начальник \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(подпись) (Ф.И.О.)

**Приложение 4**

***Форма плана корректирующих действий***

ПЛАН

корректирующих действий \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(наименование подразделения)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Несоответствие | Корректирующее действие | Плановый срок выполнения | Отметка о выполнении |
| Описание | Регистр. документ | Факт.срок | Ф.И.О. | Подпись |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

Ответственный представитель

руководства по качеству \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

подпись и дата И.О. Фамилия

Руководитель подразделения \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

подпись и дата И.О. Фамилия

**Приложение 5**

Форма плана отчета по предупреждающим действиям

УТВЕРЖДАЮ

Директор по качеству

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

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 200\_\_\_г.

План – отчет по предупреждающим действиям

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Мероприятия | Обоснование предложения | *Ответственный* | Срок выполнения | Оценка результата |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

Руководитель подразделения \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(должность) (подпись) Ф.И.О. (дата)