## Введение

Управление качеством сегодня стало не только модной тенденцией, но и необходимым в современном мире подходом к ведению бизнеса. Выражением этого подхода стало принятие для всех отраслей сферы услуг единого международного стандарта ISO 9001, на который сегодня переходит все больше российских предприятий. Управление качеством является несравненным преимуществом в конкурентной борьбе. И крупные предприятия внедряют отделы качества в свою организационную структуру.

В своей работе я рассмотрю систему управления качеством транспортно-логистической компании Convey.

## Резюме предприятия

Группа Компаний "Ютлэнд" - крупный холдинг с обширной филиальной сетью по Западной и Восточной Сибири. Компания существует с 1992 года. Основные направления деятельности группы компаний: логистические услуги для крупных производителей пива, табачных изделий и др. продукции, а также оптовые продажи алкоголя.

В 2007 году в составе холдинга "Ютлэнд" была образована транспортная компания Convey. Convey занимается внутренними перевозками по России и экспедированием грузов. Сразу после выхода на рынок компания стала серьезным конкурентом для сибирских перевозчиков. Она ориентирована на крупных производителей, нуждающихся в больших объемах перевозок, так как имеет широкое техническое оснащение и готова предложить весь комплекс сопутствующих перевозке услуг. Клиентами компании являются: **Danone (производитель продуктов питания),** **SUN InBev (пивоваренная компания),** **JTI (табачная компания),** **Cоюз-Виктан (производитель алкогольной продукции), Сибирский Берег (производитель продуктов питания). География перевозок охватывает всю Россию, поэтому клиенты компании могут отправлять свой груз в любую точку страны.**

Парк Convey, распределен и зарегистрирован в трех городах: Москве, Новосибирске и Санкт-Петербурге. Он состоит из 100 автомобилей марки MAN. Автомобили оснащены системой навигации, так что благодаря спутниковой связи можно в любой момент отследить местонахождение каждой машины и время в пути. Также планируется увеличение автопарка до 500 автомобилей. Все автомобили поставляет компания "Восток-Моторс", официальный партнер MAN по Сибирскому региону.

1. Адресса офисов:

Москва: Инициативная, 44А; 8-800-100-291.

Новосибирск: Приграничная 1/1; 8-800-100-2910.

Санкт -Петербург: п. Шушары, Московское шоссе, участок 25; 8-800-100-2910.

**convey@yutland.ru**

2. Функции управления качеством.

Управление качеством на предприятии осуществляется путем реализации управленческих функций. К ним относятся:

политика в области качества;

планирование качества;

организация работы по качеству (обучение и мотивация персонала);

взаимодействие с внешней средой;

информация о качестве продукции, потребностях рынка и НТП;

разработка необходимых мероприятий, реализация мероприятий;

контроль качества

3. Политика в области качества.

Политика в области качества - это общие намерения и направления деятельности организации в области качества, официально сформулированные высшим руководством. Политика в области качества представлена на предприятии документом, подписанным генеральным директором. Этот документ подписывается на определенный срок, по истечению которого, политика в области качества подлежит пересмотру.

Политика качества на период до 2012 г:

Стратегические цели Компании в области качества на период до 2012 г.:

постоянное повышение удовлетворенности Клиентов для достижения целей, зафиксированных в коммерческой стратегии;

расширение доли рынка.

Для достижения поставленных целей Компания строит свою деятельность на основе следующих принципов:

Удовлетворение потребностей клиентов в качественных услугах, необходимых для реализации их (потребителей) деятельности.

Постоянное улучшение в компании действующей Системы Менеджмента Качества, соответствующей требованиям международного стандарта ISO 9001.

Соблюдение требований законодательства Российской Федерации.

Повышение результативности функционирования производственных процессов компании и, как следствие, улучшение качества результатов этих процессов.

Руководство Компании берет на себя ответственность за реализацию Политики в области качества и выполнение следующих обязательств:

создавать условия труда, способствующие осознанному вовлечению сотрудников Компании в процесс управления качеством;

создавать необходимые для функционирования системы менеджмента качества организационные и структурные условия, выделять для этих целей соответствующие финансовые, технические, кадровые и иные ресурсы, обеспечивая их эффективное использование;

поддерживать соответствие системы менеджмента качества установленным требованиям и постоянно повышать её результативность;

не реже чем 1 раз в год анализировать систему менеджмента качества с целью обеспечения ее результативности.

4. Планирование качества.

Под планированием качества услуги понимается установление обоснованных заданий по процессу ее реализации с требуемыми значениями показателей качества на заданный момент или в течение заданного интервала времени.

Задачи планирования качества:

обеспечение услуг, максимально соответствующих существующим и перспективным потребностям рынка;

достижение и превышение технического уровня и качества лучших отечественных и зарубежных образцов;

установление экономически оптимальных заданий по повышению качества услуг с точки зрения их ресурсного обеспечения и запросов потребителей;

сертификация услуг;

улучшение отдельных потребительских свойств предоставляемых услуг (экономичность, уменьшение времени доставки, надежность, сохранность и др.);

своевременное обнаружение изменения спроса на услугу и изменение ее в соответствии с желаниями заказчиков;

соблюдение соответствия услуги выработанным стандартам;

разработка и реализация конкретных мероприятий по достижению заданного уровня качества (усовершенствование маршрутов, улучшение погрузо-разгрузочных операций, обновление подвижного состава и другое);

увеличение экономической эффективности производства и использование услуги улучшенного качества.

К показателям качества, для которых составляются плановые задания можно отнести:

количество транспортных единиц, погрузо-разгрузочных средств, различных инструментов и материалов;

характеристики информационного обеспечения потребителя: вся информация об условиях перевозки предоставляется менеджерами компании, а о ходе ее выполнения - диспетчерами;

сроки доставки груза;

сохранность груза (выбор тары и транспортного средства, соблюдение осторожности при операциях погрузки и разгрузки);

безопасность водителей (соблюдение режима труда и отдыха, медицинский осмотр перед рейсом);

численный состав сотрудников, участвующих в процессе обслуживания, а также профессионально-квалификационные характеристики, включая умение, мастерство, опыт, коммуникабельность;

этические качества обслуживания - ответственность, вежливость, чуткость и др.;

5. Oрганизация работы по качеству (обучение и мотивация персонала).

Мотивация - это побуждение к деятельности совокупностью различных мотивов, создание конкретного состояния личности, которое определяет, насколько активно и с какой направленностью человек действует в определенной ситуации.

Существуют два вида мотивации - внешняя и внутренняя. Внешняя мотивация - это средство достижения цели. При этом она может использоваться в двух направлениях: как стимул при ожидании преимуществ - принцип надежды; как средство давления при ожидании недостатков - принцип страха. Внешняя мотивация должна выполнять на начальном этапе как роль опоры для создания системы эффективного труда. Ее можно также рассматривать как дополнительный поддерживающий стимул в период консолидации. Если преимущества, например премии, служебные автомобили и заграничные командировки, исчезают или к ним просто привыкают, то активность деятельности снижается, а необходимое поведение будет все хуже и хуже. Поэтому долговременная мотивация и эффективные изменения в поведении сотрудников достигаются только при условии создания внутренней мотивации, за счет ее долговременного влияния на результаты труда и отношение к работе. Внутренняя мотивация - это понимание смысла, убежденность. Она возникает в том случае, если идея, цели и задачи, сама деятельность воспринимаются как достойные и целесообразные.

Рис.1. Формирование осознанного поведения на основе внутренней и внешней мотивации.

На предприятии применяются оба вида мотивации.

Внешняя - это премирование за:

своевременное выполнение заданий, предусмотренных путевыми листами на перевозку грузов;

отсутствие замечаний грузоотправителя и грузополучателя;

соблюдение норм пробега

Внутренняя мотивация:

постоянная мотивация порождается работой, которая должна быть привлекательной, иметь творческий характер, требовать от исполнителя ответственности;

должны быть четко определены, постановка и оценка целей, а так же результаты работы;

мотивацию подкрепляют признание и благодарность за достигнутые результаты;

хорошими факторами мотивации служат продвижение по службе, планы на будущее и профессиональный рост;

существенным мотиватором является использование в производстве личных разработок персонала.

6. Взаимодействие с внешней средой.

Важным элементом управления качеством является **обратная связь с клиентом**. На сайте организации предлагается анкета, с помощью которой проверяется уровень удовлетворенности потребителей.

|  |
| --- |
| Анкета проверки качества  |
| Вы довольны качеством предоставляемых услуг (оцените по 5 бальной системе)?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| У нас нет отказов по выполнению заявок?  | Было 10 раз | Было 5 раз | Было 3 раза | Был 1 раз | Не было |
| У нас нет срывов подтвержденных заявок?  | Было 10 раз | Было 5 раз | Было 3 раза | Был 1 раз | Не было |
| Заявка подтверждается оперативно?  | Всегда | Часто | Редко | Иногда | Никогда |
| Мы своевременно прибываем для погрузки / разгрузки?  | Всегда | Часто | Редко | Иногда | Никогда |
| Возврат документов происходит в установленные сроки?  | Всегда | Часто | Редко | Иногда | Никогда |
| Оцените культуру общения менеджера, с которым вы контактируете?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Что бы вы хотели изменить в наших взаимоотношениях?  |  |
| Ваша компания, ваше ФИО |  |

Кроме того, вопросы также задаются непосредственно представителям компаний в личной беседе. Так как каждый в отдельности случай индивидуален, а значит претензии и пожелания тоже носят индивидуальный характер.

Учет пожеланий клиентов важен на этапе планирования. На этом этапе важную роль играют следующие виды работ:

анализ требований потребителей;

изучение спроса;

анализ рекламаций.

7. Информация о качестве продукции, потребностях рынка и НТП.

На предприятии Convey работу с информацией по качеству и по потребностям потребителей осуществляет отдел маркетинга. В свою очередь отдел качества взаимодействует с отделом маркетинга и пользуется полученной от маркетинговых исследований информацией.

Целесообразно привести перечень должностных обязанностей маркетолога и менеджера по качеству.

Функциональные обязанности маркетолога:

Проводит исследования основных факторов, формирующих динамику спроса на услугу, соотношение спроса и предложения на аналогичные услуги, потребительских качества услуг конкурентов.

Осуществляет маркетинговые исследования, связанные с изучением сегментации рынка, анализом ценообразования и предпочтений потребителя, прогнозом каналов реализации, открытием новых рынков, оценкой эффективности рекламы, деятельностью конкурентов, и т.д.

Анализирует потребности клиентов и границы ценообразования.

Принимает участие в разработке стратегии проведения рекламных мероприятий.

Контролирует проведение рекламных компаний в средствах массовой информации, прямой почтовой рассылке, Интернет и т.д.

Организует разработку печатных рекламных материалов, их тестирование, дает предложения по дизайну печатных рекламных материалов или исходную информацию для их разработки, контролирует пополнение запасов этих материалов. Ведет предварительную оценку разработанных сторонними организациями рекламных материалов.

Анализирует эффективность рекламных компаний.

В отделе маркетинга занято два человека: маркетолог и помощник.

Функциональные обязанности менеджера по качеству:

участвовать в подготовке к сертификации на соответствие требованиям ИСО 9001 и последующего периодического инспекционного контроля;

участвовать во взаимодействии с органами по сертификации по вопросам, связанным с системой менеджмента качества;

участвовать в подготовке проектов распорядительных и нормативных документов компании (включая документы СМК);

участвовать в составлении Плана внутренних проверок подразделений компании;

участвовать в составлении программ внутренних проверок;

осуществлять эти проверки;

участвовать в сборе и систематизации информации, необходимой для анализа СМК со стороны высшего руководства;

участвовать в анализе информации и составлении проектов отчетов о функционировании процессов СМК и результативности СМК в целом;

проводить консультационную и методологическую работу с персоналом по процессам СМК и вопросам, установленным начальником отдела;

по поручению начальника отдела участвовать в работе коллегиальных органов, результаты работы которых влияют на работу СМК;

выполнение разовых служебных заданий, поручений и указаний Генерального директора, Исполнительного директора, входящих в сферу деятельности менеджера по качеству.

8. Разработка необходимых мероприятий по управлению качеством, реализация мероприятий.

Разработка мероприятий производится на основе анализа информации и, как правило, предусматривает:

корректирующие мероприятия, направленные на устранение допущенных несоответствий;

предупредительные мероприятия - для устранения причин допущенных несоответствий, чтобы не допустить их повторения;

профилактические мероприятия, предназначенные для устранения причин потенциальных несоответствий и предотвращения их появления.

В соответствии с принципами обеспечения качества предупредительные или профилактические мероприятия могут быть направлены на улучшение материальной базы (оборудование, инструмент, автомобили, погрузо-разгрузочные средства), активизацию человеческого фактора (мотивация и обучение персонала) и совершенствования управления (устранение недостатков в работе менеджеров). Стабильность обеспечения качества может быть достигнута только в том случае, если в системе качества предусмотрена возможность принятия полного комплекса указанных мер, хотя в каждом конкретном случае может потребоваться только какая-то часть этих мероприятий, в зависимости от того, на что надо обратить внимание в сложившейся ситуации: на материальную базу, персонал или на организацию работ.

Кроме мероприятий по устранению и предупреждению несоответствий, предприятие должно разрабатывать меры по постоянному повышению качества продукции в соответствии с потребностями рынка и достижениями конкурентов. Такие меры предусматриваются в соответствующих планах и программах по повышению качества продукции, учитываются при выполнении функций "организация работ", "обучение и мотивация персонала" и реализуются непосредственно в производственном процессе.

Разработка мероприятий начинается после доведения информации по качеству до соответствующих подразделений, которые анализируют ее, разрабатывают необходимые меры, согласовывают их с другими подразделениями и представляют на утверждение руководству предприятия.

Оформляются мероприятия в виде приказов, распоряжений, планов или графиков работ. Важно, чтобы все планируемые мероприятия были обеспечены необходимыми ресурсами, а также предусматривался контроль за их исполнением.

9. Контроль качества.

Основным методом контроля качества на данном предприятии является технический контроль. Предприятие имеет в своей структуре отдел технического контроля. ОТК создан и функционирует на основании "Положения об отделе технического контроля". Подчиняется непосредственно руководителю АТП и в своей деятельности руководствуется должностными инструкциями, которые разрабатывает начальник ОТК и утверждает руководитель АТП, а так же директивными материалами вышестоящих организаций. Начальник ОТК периодически докладывает главному инженеру АТП о техническим состоянии подвижного состава и о состоянии технологической дисциплины ТО и ремонта, а также свои предложения по улучшению технического состояния парка.

В задачи ОТК входит:

Контроль за соблюдением месячных планов-графиков, постановки автомобилей в ТО, исключающий перепробег превышающий среднесуточный пробег и невыполнение суточной программы ТО;

Постоянный контроль за соблюдением технологии в процессе производства работ по ТО и ремонту подвижного состава, что влечет за собой предупреждение брака и повышение технологической дисциплины;

Контроль за качеством продукции комплексов ТО, ТР, производственных участков, осуществляемый с помощью диагностического оборудования комплекса диагностики, подчиненного начальнику ОТК и контрольно-испытательных стендов и приборов находящихся в производственных цехах;

Контролировать качество поступающих в АТП материалов, полуфабрикатов и ЗПЧ;

Участвовать в списании и предъявлять рекламации поставщикам на поставляемые материалы, агрегаты и автомобили.

На отдел технического контроля АТП, кроме функций осмотра и контроля за техническим состоянием подвижного состава, возлагаются функции проведения анализа причин возникновения неисправностей и ходимости подвижного состава, агрегатов и узлов.

## Заключение

Convey - это крупный российский перевозчик на рынке междугородных перевозок. Компания стремится повышать качество своей работы, поддерживать и расширять существующую долю рынка, устанавливать прочные взаимосвязи с клиентами и поставщиками, следит за своей рыночной репутацией. Во всем этом не последнюю роль играет система управления качеством услуг. В своей деятельности компания применяет систему менеджмента качества и следует ее основным принципам. Работа системы менеджмента качества обеспечивается за счет политики в области качества, за счет правильного планирования качественных показателей, за счет организации работ по качеству, обеспечения системы качества своевременной и полезной информацией, налаженного механизма взаимодействия с внешней средой, периодического контроля качества, и, как следствие, за счет разработки и внедрения необходимых мероприятий. В результате это обеспечивает непрерывное совершенствование услуги и рост прибыльности работ.

## Список литературы

1. Ю.И. Ребрин “Управление качеством"; Учебное пособие; Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004.
2. Сайт компании: http://www.conveygroup.ru/
3. Гиссин В.И. Управление качеством продукции: Учебн. пособие. - Ростов н/Д: Феникс, 2000.
4. Мишин В.М. Управление качеством: Учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
5. Управление качеством продукции. Справочник. - М.: Издательство стандартов, 1985.