Министерство образования Российской Федерации

**НОВОСИБИРСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ**

**ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ**

ИНСТИТУТ ЗАОЧНОГО ОБУЧЕНИЯ

Кафедра Управления

 К ЗАЩИТЕ

 Заведующий кафедрой

 Россинский В. И. ( )

 "\_\_\_"\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2001 г.

Д И П Л О М Н А Я Р А Б О Т А

по специальности высшего профессионального образования

 **061100 Менеджмент**

  (шифр) (наименование специальности)

 **Управление качеством работы**

   (наименование темы)

Исполнитель,

студент гр. Муштаков Е. А. ( )

   (подпись, дата)

Руководитель Радионов В. В. ( )

   (подпись, дата)

Консультант Пепеляева Н. А. ( )

  (подпись, дата)

 Новосибирск 2001

Содержание

 Введение…………………………………………………………………… 3

 Глава 1………………………………………………………………………9

* 1. Качество как фактор конкурентоспособности……………………….9
	2. Как управлять качеством. Подходы к управлению качеством…….20
	3. Повышение качества с помощью нововведений……………………21
	4. Отечественный опыт управления качеством. Применение

системного подхода в управлении качеством продукции……………..24

* 1. Зарубежный опыт в применении системного подхода в управлении качеством продукции…………………………………..32
	2. Основные направления использования отечественного и

 зарубежного опыта в управлении качеством продукции……………..39

Глава 2…………………………………………………………………….44

2.1Совершенствование деятельности предприятия и управления качеством работы…………………………………………………………44

2.2Характеристика исследуемого предприятия………………………...49

2.3Характер возникшей проблемы качества обслуживания клиентов

на предприятии…………………………………………………………...52

Глава 3…………………………………………………………………….56

3.1 Влияние системы управления качеством на конкретную проблему

в представленной организации. Основные направления

совершенствования деятельности……………………………………….56

3.2 Возможные варианты решения………………………………………58

3.3 Конкретное предложение по улучшению хозяйственно-

коммерческой деятельности предприятия………………………………59

Заключение………………………………………………………………..65

Список использованной литературы…………………………………….66

Приложения……………………………………………………………….69

 Введение

Одним из важнейших факторов роста эффективности производства является улучшение качества выпускаемой продукции или предоставляемой услуги. Повышение качества выпускаемой продукции расценивается в настоящее время, как решающее условие её конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках. Конкурентоспособность продукции во многом определяет престиж страны и является решающим фактором увеличения её национального богатства.

Качество продукции относится к числу важнейших критериев функционирования предприятия в условиях относительно насыщенного рынка и преобладающей неценовой конкуренции. Повышение технического уровня и качества продукции определяет темпы научно – технического прогресса и рост эффективности производства в целом, оказывает существенное влияние на интенсификацию экономики, конкурентоспособность отечественных товаров и жизненный уровень населения страны.

Рост технического уровня и качества выпускаемой продукции является в настоящее время наиболее характерной чертой работы предприятий в промышленно развитых странах. В условиях преобладающей неценовой конкуренции и насыщенного рынка именно высокое качество продукции служит главным фактором успеха.

Качество выпускаемой продукции по праву можно отнести к важнейшим критериям деятельности любого предприятия. Именно повышение качества продукции определяет степень выживаемости фирмы в условиях рынка, темпы научно – технического прогресса, рост эффективности производства, экономию всех видов ресурсов, используемых на предприятии.

Увеличение производства высококачественных изделий российскими предприятиями в конечном итоге должно привести к интенсификации экономики, росту жизненного уровня населения, повышению конкурентоспособности российских товаров на внутреннем и мировом рынках. Современным предприятиям необходимо научиться, более эффективно использовать экономические, организационные и правовые рычаги воздействия на процесс формирования, обеспечения и поддержания необходимого уровня качества на всех стадиях жизненного цикла товара.

Международная организация по стандартизации (ИСО) трактует качество как совокупность свойств и характеристик продукции или услуги, которые придают им способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности (стандарт ИСО 8402 - 94). С понятием качества тесно связаны такие понятия, как технический уровень продукции, конкурентоспособность товара, показатели качества, петля качества. Насыщенность рынка изделиями высокого технического уровня и качественными потребительскими товарами – это главный признак полнокровной, процветающей экономики.

Сегодня в мире применяются различные системы управления качества. Но для успешной деятельности в настоящее время они должны обеспечивать возможность реализации восьми ключевых принципов системного управления качеством, освоенных передовыми международными компаниями. Эти принципы составляют основу готовящегося обновления международных стандартов в области управления качеством ИСО серии 9000 (2, -С 7).

*Принцип первый* – ориентация на потребителя. Стратегическая ориентация на потребителя, соответствующим образом обеспечиваемая организацию, методически и технически, жизненно необходима каждой организации и каждому предприятию, функционирующему в условиях конкурентного рынка.

*Принцип второй –* роль руководства. В соответствии с ним руководитель должен создать условия, необходимые для успешной реализации всех принципов системного управления качеством.

*Принцип третий –* вовлечение работников. Это одно из ключевых положений TQM (Total Quality Management), в соответствии, с которым каждый работник должен быть вовлечен в деятельность по управлению качеством. Необходимо добиться, чтобы у каждого возникла внутренняя потребность в улучшениях.

*Принцип четвертый –* процессный подход и органично с ним связанный.

*Пятый принцип –* системный подход к управлению. В соответствии с этими принципами производство товаров, услуг и управление рассматривается как совокупность взаимосвязанных процессов, а каждый процесс – как система, имеющая вход и выход, своих «поставщиков» и «потребителей» к управлению, основу которого составляет иерархическая организационная структура.

В стандартных ИСО 9001 и QS – 9000 есть, например, норма, в соответствии с которой поставщик для подготовки к производству новой или модернизированной продукции должен формировать группы специалистов из различных подразделений. Такие группы должны включать конструкторов, технологов, специалистов службы качества, а также специалистов других служб.

*Принцип шестой –* постоянное улучшение. Двадцать лет назад стратегия качества базировалась на концепции оптимального качества. Опыт японской, а затем американской и европейской промышленности показал, что устанавливать пределы улучшению недопустимо, само улучшение должно быть системой и составной частью системы управления.

*Принцип седьмой –* принятие решений, основанных на фактах. Реализация этого принципа призвана исключить необоснованные решения, которые обычно называют волевыми. Необходимо собирать и анализировать фактические данные и принимать решения на их основе. Наиболее распространенными сейчас являются статистические методы контроля, анализа и регулирования.

*Принцип восьмой –* взаимовыгодные отношения с поставщиками. Этот принцип, суть которого в простейших случаях очевидна, необходимо реализовывать по отношению, как к внешним, так и внутренним поставщикам.

Необходимо понимать, что современная концепция управления качеством – это концепция управления любым целенаправленным видом деятельности, позволяющая, как показывает опыт, достигнуть успеха не только в сфере производства, но и в государственном и муниципальном управлении, в вооруженных силах и других сферах.

Созданная в сороковые годы, международная организация по стандартизации (ИСО) взяв за основу имеющиеся стандарты и руководящие документы на системы обеспечения качества и дополнив их требованиями потребителей, разработала и утвердила советом ИСО серию международных стандартов по управлению качеством продукции, устанавливающих требования к системам обеспечения качества продукции.

Тем самым была заложена основа для приведения систем обеспечения качества в различных странах к единым требованиям международных стандартов. Реализовать эти требования можно было только при условии выполнения основополагающих постулатов, функционирования систем обеспечения качества продукции:

Цели и задачи в области повышения, обеспечения и улучшения качества продукции должны находиться в центре экономической политики фирмы;

Достижение требуемого качества продукции с минимальными издержками;

Основным критерием достижения целей в области качества продукции является удовлетворение потребностей потребителей;

Применение системного подхода при обеспечении управления качеством продукции;

Непрерывное и систематическое обучения рабочих и служащих;

Воспитание у каждого изготовителя продукции уважительного отношения к потребителю;

Постоянная, добросовестная и творческая работа всех сотрудников по повышению, обеспечению, и улучшению качества продукции.

Под влиянием развития технологий производства и потребностей человека роль и значения качества постоянно возрастает. Подъем уровня культуры, и образования с каждым днем делает потребителя всё более разборчивыми и придирчивыми.

В обеспечении конкурентоспособности уже в 80-е годы двадцатого века требования к качеству стали определяющими. Более 80 % покупателей приобретая продукцию на мировом рынке, теперь предпочитают цене качество. Опыт показывает: объективно необходимо, чтобы расходы на качество составляли не менее 15 – 25 процентов совокупных производственных затрат.

С качеством продукции связаны возможности кредитования, инвестиций, предоставления льгот. Например, в ряде стран Европы действуют законы, по которым один товар вообще не допускается на рынке без сертификата качества, подтверждающего соответствие требованиям стандартов международной организации по стандартизации – ИСО, другие, не сертифицированные товары, должны продаваться вдвое дешевле.

Организационно-экономические и технические проблемы, связанные с качеством, давно стали предметом исследования, пути их разрешения превратились в отрасль науки.

Глава 1

 **1.1 Качество как фактор конкурентоспособности**

Первый этап современной эволюции технологий характеризуется возникновением и распространением технологического комплекса нововведений. Нововведения этого комплекса обеспечили интенсивную передачу человеком технике функции непосредственного воздействия на природную реальность – предмет труда. Создавались и распространялись обрабатывающие и измерительные инструменты, механизмы, устройства, которые, в отличие от ранее существовавших, могли использоваться в качестве орудий машин.

Второй этап связан с распространением энергетического комплекса нововведений. Нововведения этого комплекса обеспечивают интенсивную передачу человеком технике функции энергетического обеспечения технологических воздействий. Результат возникновения и распространения энергетического комплекса нововведений – это использование машин, которые могут быть автоматизированы, переход к индустриальному развитию.

Третий этап технологического развития представляет собой возникновение и распространение управленческого комплекса нововведений, который обеспечивает интенсивную передачу человеком технике функций управления процессами. Распространение комплекса является переходом к использованию автоматических машин, автоматизированных систем управления, информационных технологий, переходом к индустриальному, а затем и к постиндустриальному развитию (2. –С. 16 ) .

Передача всё большего количества функций от человека технике обуславливает постоянную тенденцию роста роли человека в производственных системах, так как за человеком сохраняются все более важные и сложные функции, по мере передачи технике более простых. Функции человека всё более сосредотачиваются в сфере управления. Эволюция технологий тесно связана с эволюцией форм организации производства, методов управления. Эволюция понятия «качество» в экономическую категорию в сфере производства весьма наглядно проявляется на примере электронной промышленности. На определенном этапе развития используемая в электронной промышленности технология оказалась неспособна, обеспечить бездефектное производство. В силу своей специфики электроника в наибольшей степени изменила представление о качестве.

Работа по повышению качества, ранее начинавшаяся с заключающих стадий технологического процесса – контрольных операций, теперь производится на каждой технологической стадии и в настоящее время представляет собой, прежде всего работу по повышению выхода годной продукции являясь неотъемлемой частью производственного процесса.

Поскольку возникший дефект выявить далеко не всегда возможно, то отдельные, уже дефектные, изделия продолжают оставаться в производственном процессе и подвергаются дальнейшей обработке. Тем самым, особенно при низком выходе годных изделий, а он мог составлять иногда лишь 5 – 30 %, стоимость годного изделия резко возрастает.

В наиболее наукоёмких направлениях электронной промышленности выход годных изделий, к сожалению, в течение определенного периода был невысок. Поэтому работа в области качества стала не просто важной, а доминирующей. Именно в таких производствах оказался ярко выражен экономический подход к качеству. От административного подхода остались лишь некоторые основополагающие принципы, прежде всего принцип, основанный на том, что потребитель должен получать бездефектную продукцию. Качество продукции предлагаемой потребителю, должно составлять не 90 или 99 %, а именно 100 %.

После второй мировой войны в глобальной экономике укрепилось лидерство США. Американский опыт изучался и перенимался во всём мире. В 1935 году английские специалисты провели детальные исследования организации производства в США. Однако в области управления качеством они лишь отметили, что используется рациональный статистический контроль. Американские предприятия применяли выборочный приемный контроль, причём 98 % годной продукции считали допустимым. Бракованные изделия по требованию потребителя заменялись бесплатно.

По мере научно – технического развития и подъема экономики стран Европы, возникновения «японского чуда» передовые предприятия в этих странах перестали довольствоваться регистрацией и заменой дефектных изделий. Началось формирование комплексных систем управления качеством. Когда эти системы стали распространяться, рынок признал, что качество важнее цены. В результате американский бизнес в 70-х и 80-х годах столкнулся с жесточайшей конкуренцией со стороны японских и европейских фирм, предлагавших рынку высококачественные товары по низким ценам.

Позднее, в 1987 году, один из наиболее известных американских специалистов по качеству Д. Х. Харрингтон писал об этом периоде6 «Большая война восьмидесятых годов представляет собой не военные действия, а промышленную войну, и трофеями этой войны являются потребители во всём мире. На американскую промышленность ведётся наступление не только со стороны Японии, но и со стороны всей Азии и Европы. В отношении многих видов продукции уровень совершенства уже не определяется Соединенными Штатами » Великое сражение, в котором нам всем предстоит участвовать, ведётся против паралича, распространяющегося на большую часть системы ценностей нашей страны. Такой паралич характеризуется отношением типа «мне наплевать» или «могло бы быть и хуже». Безразличие рождает посредственность. Раковая опухоль безразличия разрастается, охватывая все Соединенные Штаты, и с этой болезнью нам необходимо бороться, чтобы качество продукции, услуг и трудовой жизни достигло конкурентоспособного уровня в девяностые годы ( 28. –С 30 ).

Президент Р. Рейган предложил Дж. А. Янгу, президенту компании «Хьеллет - паккард», возглавить группу, занимающуюся поисками путей повышения конкурентоспособности американской промышленности, как на внутреннем, так и на внешнем рынке. В своём отчёте президенту и его кабинету Янг отметил: «Конкурентоспособность американской промышленности на мировом рынке пошатнулась за последние два десятилетия. О спаде свидетельствует рекордный внешнеторговый дефицит, сокращение доли мирового рынка в торговле продукцией, выпускаемой в высокотехнологичных отраслях промышленности, снижение доходов нашего производственного сектора, медленный рост производительности труда и отсутствие роста реальной заработной платы».

Результаты усилий американских корпораций, направленных на улучшение своей работы, помогли восстановить веру потребителей в американскую продукцию. В октябре 1985 года институт Гэллапа провёл опрос потребителей для американского общества по контролю качества (АОКК). Этот опрос показал, что лишь 27 % потребителей не надеются на повышение качества американских изделий. Это свидетельствует о положительном сдвиге на 250 % по сравнению с опросом, проведенным для АОКК в 1980 году. По результатам опроса 1985 года лишь 33 % опрошенных потребителей считают, что иностранные изделия равны по качеству или лучше американских изделий (положительный сдвиг более чем на 227 %)».

Подобное можно сказать и о большой войне в России – это также не военные действия, а промышленная война, «трофеями» этой войны являются потребители в России и во всём мире. Положение России в определенной степени схоже с положением США в период, охарактеризованный Харрингтоном. На российское хозяйство, промышленность ведется наступление со стороны США, Японии, Европы, со стороны новых индустриальных стран Азии. Многие российские товары и услуги не могут конкурировать на мировом рынке. Российский экспорт сокращается. В отношении многих видов продукции уровень совершенства в настоящее время определяется не Россией. Тогда, как известно, что в 19 веке, в начале 20 столетия в Западной Европе небезосновательно широко использовался термин «русский товар», означавший высшее качество товара, товар который был доступен лишь немногим избранным.

Существует мнение, что в нашей стране исследования и разработки в области управления качеством велись со значительным отставанием от Японии, развитых стран Европы и США.

Исследования и разработки в области качества успешно и широко велись в нашей стране (ссылки не печатать). Они по отдельным направлениям не только не отставали, но значительно опережали мировой уровень. Но на практике эффективные системы управления качеством создавались и использовались исключительно в военном – промышленном комплексе – ВПК.

ВПК включал в свое время большинство основных отраслей промышленности. В отраслях, на предприятиях ВПК производилась и продукция гражданского назначения, но на совершенно иной, как правило, отсталой технической базе. Не редко товары для потребительского рынка получали путем переработки отходов военного производства.

Отсталой была и техническая база, организация производства в отраслях чисто гражданского сектора экономики. Для специалистов и руководителей, работавших в гражданском секторе экономики, до 90-х годов были недоступны достижения ВПК в области управления качеством, во многом они остаются недоступными для них и в настоящее время.

Достижения в области управления качеством в ВПК представляли собой методы технологического обеспечения качества на стадии исследований и разработок по созданию новой продукции, статистическое регулирование качества с использованием контрольных карт, в том числе автоматизированное, специальные государственные и отраслевые стандарты. К этим достижениям можно отнести и комплексные системы управления качеством работ предприятий и отдельных подразделений (КСУХР), формы и методы работы с поставщиками.

Из числа стран, где развиты рыночные отношения, понимание всей важности проблемы качества на современном уровне произошло сначала в Японии. Один из основателей движения за качество в Японии профессор Каору Исикава акцентировал, что нельзя экономить на качестве, поскольку «качество само является экономией».

В Японии решение проблемы качества было весьма успешным, так как управление качеством возвели в ранг государственной политики. Основным направлением стало вовлечение в деятельность по обеспечению качества самих исполнителей, работников в сотрудничестве с контролерами качества на рабочем месте. В Японии сумели сделать доступными для рабочих сложные статистические методы и, самое главное, убедить работников, что проблема качества – это проблема каждого японца.

Была создана модель управления качеством, в которой всеобщий контроль качества представляет собой единый процесс обеспечения качества повсеместно на предприятии; этот процесс осуществляется всем её персоналом от президента до работников первой линии.

Сформулированные в 1967 году особенности японской системы управления качеством являются основополагающими во всем мире и в настоящее время:

1) всеобъемлющее управление качеством на уровне фирмы, участие в нем всех работников;

2) подготовка и повышение квалификации кадров в области управления качеством;

3) деятельность кружков качества;

4) инспектирование и оценка деятельности по управлению качеством;

5) применение статистических методов;

6) общенациональная программа по контролю качества.

Особенности японской системы управления качеством изучаются во всех странах. Можно добавить, что в Японии персонал многих предприятий имеет очень высокую квалификацию, рабочие знают основу высшей математики, ряд других дисциплин, которые во многих странах изучают только в высшей школе. Такой уровень компетенции в сочетании с высочайшей технологической дисциплиной обеспечивает наивысший уровень качества.

Известная американская компания IBM, применяя большей частью японский опыт, стала проводить, начиная с восьмидесятых годов, политику 100-процентного уровня качества. В результате этой политики в 90-х годах контракты министерства обороны США на разработку и поставку суперкомпьютеров неизменно достаются именно компании IBM.

В основе политики, обеспечивающей сто процентов качества, лежит известное соотношение затрат, связанных с обеспечением качества: необходимые затраты возрастают на порядок с каждым этапом продвижения от проектирования к производству, установке оборудования, а затем и его эксплуатации. То есть если предотвращение или устранение ошибки на стадии проектирования стоит 1000 рублей, то на стадии производства машины оно обойдется в 10 тысяч рублей, на стадии монтажа и наладки у заказчика – 100 тысяч рублей, в процессе эксплуатации оно будет стоить 1 миллион рублей, если вообще окажется возможным.

Программы качества с установлением значений показателей могут входить составной частью во все возможные государственные планы и программы, планы проектно – конструкторских организаций, производственных объединений предприятий, договорные обязательства. Показатели качества оговариваются в сделках на товарных биржах и при других формах движения товаров.

Требования к качеству устанавливаются и финансируются в нормативных и нормативно – технических документах: государственных, отраслевых, фирменных стандартах, технических условиях на продукцию, в технических заданиях на проектирование или модернизацию изделий, в чертежах, технологических картах и технологических регламентах, в картах контроля качества и т.п. Этот перечень можно продолжить.

Отклонения качества продукции от заданных параметров происходит, как правило, в худшую сторону и имеет общие и частные проявления.

К числу общих относится моральный износ, физическое и моральное старение продукции, то есть потеря первоначальных свойств, при эксплуатации и хранении.

Неустойчивость, изменчивость качества продукции проявляется не только в двух общих тенденциях физического и морального старения. Имеют место так называемые частные отклонения качества от установленных требований. Они чрезвычайно разнообразны и обусловлены уже не экономической и технической природой, а условиями внешнего характера: нарушениями правил и условий эксплуатации, ошибками разработчиков и изготовителей, нарушениями производственной дисциплины, дефектами оборудования, с помощью которого изготавливается и используется продукция.

Неустойчивость качества, обусловленная частыми отклонениями заданных параметров, имеет случайный характер. Время их появления можно ожидать только с определенной степенью вероятности.

Есть ещё один фактор, который влияет на неустойчивость оценок качества – это неустойчивость и изменчивость потребностей. Параметры продукции могут строго соответствовать нормативной и технической документации, но изменяются требования потребителей и качество при неизменных параметрах ухудшается или теряется вовсе.

Можно констатировать, что качество продукции находится в постоянном движении. Следовательно, качество определяет собой хронически неустойчивый объект. Это объективная реальность, с которой приходится иметь дело. В практической деятельности люди отслеживают процесс потери свойств качества, измеряют и оценивают эти изменения. Для того чтобы замедлить процесс физического старения, устанавливаются благоприятные эксплуатационные режимы и условия хранения, применяются различные профилактические меры по техническому обслуживанию и текущему ремонту.

Если ухудшение качества переходит за пределы допустимых значений, проводится капитальный ремонт.

При организации рациональной и эффективной работы по качеству, независимо от её масштабов, форм и методов осуществления, люди всегда действовали, действуют, и будут действовать примерно по такой схеме:

1. Определение потребности и выработка требований к качеству продукции (план, программа качества);
2. Придание исходному материалу необходимых свойств (выполнение плана, программы качества);
3. Проверка соответствия полученного качества предъявленным требованиям (выявление отклонений) или констатация соответствий;
4. Воздействие для устранения отклонений полученного качества, от заданного (обратная связь).

При таком взгляде на последовательность действий по качеству обнаруживается явление, имеющее чрезвычайно важное значение для всей философии работ по качеству. Это наличие единства и органического сочетания прямых и обратных связей во всех действиях людей, связанных с созданием и использованием (потреблением) продукции.

## Вариантов может быть несколько, приведем универсальную схему

Блок сил воздействия

Блок сравнения и принятия решений

План по качеству

Информация о фактическом качестве

Факторы, влияющие на качество

#### Фактическое качество

 **Универсальная схема управления качеством продукции**

**Условные обозначения прямая связь**

 **обратная связь**

Она представляется состоящей из шести блоков. К числу факторов, влияющих на качество (прямоугольник в центральной части схемы) относятся:

Станки, машины, другое производственное оборудование;

Профессиональное мастерство, знания, навыки, психофизическое здоровье работников.

Обрамляющие прямоугольник факторов условия обеспечения качества более многочисленны. Сюда относятся:

- характер производственного процесса, его интенсивность, ритмичность, продолжительность.

* климатическое состояние окружающей среды и производственных помещений;
* интерьер и производственный дизайн;
* характер материальных и моральных стимулов;
* морально – психологический климат в производственном коллективе;
* формы организации информационного обслуживания и уровень оснащенности рабочих мест;
* состояние социально материальной среды рабочих.

Почему необходимо деление на факторы и условия? Что оно нам дает?

 Реально изменяют свойства сырья и исходных материалов до заданного уровня качества средства производства и труд. На их возможностях сказываются условия, в которых они взаимодействуют. Практика показывает, что такое деление, такой подход позволяет, не только более четко организовать работы по качеству, но и более целенаправленно и эффективно определять меры по обеспечению нужного качества.

 При возникновении отклонения от заданных параметров качества, которые обнаруживаются в блоке сравнения и принятия решения, блок сил воздействия для устранения этих отклонений направляет усилия либо на факторы, либо на условия, либо одновременно на то и другое. Меры воздействия и их сочетания зависят от характера и величины отклонений качества и от эффективности тех или иных возможных вариантов устранений отклонений.

 По универсальной схеме работают все, но наиболее часто рабочие, мастера, контролеры ОТК. Для них план по качеству заключен в чертежах, технологических операционных и контрольных картах. Они сами непосредственно производят сравнение фактических и заданных в технологической документации параметров качества сами, как правило, принимают решение о том, каким способом, приемом, ликвидировать отклонение. Здесь механизм управления качеством находится в руках работника, и деятельность его зависит от профессиональных навыков и знаний. Он как бы заложен в самом работнике и тех условиях, в которых ему приходится трудиться.

 В данном случае универсальная схема управления качеством выступает в качестве первичной схемы, первичного звена всей сложной, многообразной работы по качеству.

 Однако, чем выше уровень концентрации производства, его специализации и кооперирования, тем выше уровень системы качества, а, следовательно, сложнее механизм, обеспечивающий её функционирование.

* 1. **Как управлять качеством. Подходы к управлению качеством**

Существует великое множество подходов к управлению качеством, которые можно подразделить на два основных направления.

При административном подходе предполагается повышение качества выпускаемой продукции до 100 %. Качество продукции разделяется по стадиям цикла жизни продукции, изделия.

 Циклы жизни изделия начинается с маркетинговых исследований и разработок, включает в себя производство, реализацию, эксплуатацию и утилизацию или потребление. Выделяются и исследуются этапы операции, наиболее способствующие образованию дефектов. Возникающие дефекты разбиваются по видам. Для всех видов дефектов предлагаются меры по предотвращению образования дефектов и доведению уровня качества до 100 %. При административном подходе получения брака рассматривается как чрезвычайное происшествие, которое необходимо устранить любой ценой.

 Экономический подход к проблеме качества основывается на чисто экономической точке зрения. Работа по предотвращению образования дефектов проводится примерно также, однако при этом расчетный уровень качества продукции ставится в зависимость от экономически целесообразной величины затрат для его достижения.

 Рубль, вложенный в обеспечение качества, может на каком-то начальном этапе работы принести десятки, а то и сотни рублей дохода. По мере дальнейшего увеличения затрат на обеспечение качества происходит снижение соответствующей отдачи на вложенную денежную единицу. Увеличение затрат на обеспечение качества приводит к тому, что на каждый вложенный рубль полученный эффект также будет равен одному рублю дополнительного дохода. При больших затратах вложения будут давать меньшую отдачу.

 Этот предел при экономическом подходе позволяет выбрать оптимальный уровень качества. Затраты предприятий, связанные с браком и отказами отдельных изделий в процессе производства и эксплуатации, относят к неизбежным потерям.

 Исторически раньше возникло административное управление качеством. По мере развития технологий, появление наукоёмких производств затраты на обеспечение качества стали сравнивать с тем эффектом, который от него ожидают. Произошел переход понятия «качество» в экономическую категорию.

* 1. **Повышение качества с помощью нововведений**

Системы управления качеством представляют собой органическое сочетание экономических, правовых и других факторов, влияющих на качество. С помощью нововведений можно не только избежать консерватизма и застоя в развитии комплексного подхода к качеству, но и сознательно и уверенно двигаться дальше. В системах качества нововведения делятся на две группы:

* функциональные
* системные

К функциональным относятся нововведения, затрагивающие задачи одной из функций управления качеством и не требующие структурных изменений системы. В крайнем случае, необходимость в структурных изменениях столь незначительна, что их можно не проводить. В нашем случае можно ввести дополнительную плату за бездефектное выполнение закидки, за сдачу их в БТК. И заказчику с первого предъявления в установленные технологические циклы сдачи.

 К системным относятся нововведения, которые затрагивают не одну, а несколько функций управления качеством и вызывают необходимость внесения изменений в содержание элементов системы. Системные нововведения могут касаться одной функции, но по масштабам воздействия влияют на другие функции, что приводит к необходимости внесения в них изменений. Известно, что сдельная оплата труда во многих случаях отрицательно влияет на качество изготовления и в определенный момент времени, когда качество начинает опускаться ниже допустимого предела, возникает необходимость от этой системы отказаться и перейти к повременной или смешанной оплате труда. Такое нововведение входит в состав функции управления качеством - материального стимулирования улучшения качества. Изменение формы оплаты труда затронет другие функции – технологическую подготовку производства, контроль качества, а по масштабам воздействия окажет влияние на очень большую группу участников процесса обеспечения качества.

 С помощью классификации нововведений нам легче определить адресность в реализации нововведений. Функцию нововведения осуществляют подразделения аппарата управления – технические, технологические службы, отделы кадров и оплаты труда, ответственные за реализацию тех или иных задач управления качеством.

 Системные нововведения проводятся руководством, администрацией более высокого уровня, чем функциональные органы управления. Это объясняется необходимостью координации внесения изменений (одновременно или в определенной последовательности) в деятельность различной службы подразделений.

 Для определения порядка действий с системными и функциональными нововведениями чрезвычайно важно оценивать их последствия и степень влияния на качество. Так как точные сведения получить очень сложно, приходится полагаться на мнение авторитетных специалистов, экспертов, работников предприятия, осуществляющих разработку и внедрение нововведений в деятельность по улучшению качества.

 У. Э. Деминг, известный американский специалист и ученый в области статистических методов анализа различных способов улучшения качества считает, что системные нововведения более эффективны как по масштабу воздействия на качество, так и по величине экономических результатов по улучшениям качества.

 Но нам кажется, что на предприятии «УРАЛ» наибольшее внимание следует уделять функциональным нововведениям (испытание новых форм организации производства, новых технологий, более полного применения экономических факторов, методов измерения и контроля параметров качества), так как системные нововведения требуют значительных затрат и большого отрезка времени. Но может наступить момент, когда системные нововведения займут более преимущественное положение, то есть наилучшего результата можно достичь при оптимальном сочетании возможностей общих нововведений, что зависит от опыта и искусства руководителей и его помощников.

 Анализ всего нового и выработка на этой основе, соответствует рекомендации в интересах улучшения качества, может быть и особой функцией органов, служб управления качеством. В число служебных обязанностей новых современных руководителей теперь должны включаться такие как:

1) организация и руководство разработкой, внедрением и совершенствованием систем качества.

2) организация сертификации систем качества.

3) контроль за состоянием и эффективностью системы.

4) контроль за реализацией плана разработки и внедрения нововведений в систему качества.

Было бы ошибкой руководителя предприятия пренебречь вышесказанным и полагать, что системы качества даже при их высокой степени развития не нуждаются в совершенствовании.

* 1. **Отечественный опыт управления качеством. Применение системного подхода в управлении качеством продукции**

Системный продукт в управлении качеством продукции на предприятиях машиностроения – есть результат эволюции форм и методов работ по качеству, начиная от индивидуальной формы организации работ по качеству и, заканчивая повсеместным внедрением системной организации работ по качеству. На предприятиях Советского Союза системный подход начал применяться в 40-50-х годах, то есть через 20 лет после организации отделов технического контроля продукции. В процессе работы ОТК стало ясно, что в условиях относительно высокой технической оснащенности производственных подразделений, роста производительности труда и недостаточной ответственности за качество рабочих – изготовителей, вследствие слабой оснащенности средствами контроля качества продукции, ОТК из активных органов предупреждения и профилактики брака превратились в отделы элементарных «разбраковщиков» выпускаемой продукции. Этот характер работы не содействовал систематическому улучшению и обеспечению установленного уровня качества продукции от её изготовления до использования (эксплуатации). Возникла необходимость перехода на децентрализованную систему контроля качества изготавливаемой продукции, что заставило трудовые коллективы осуществлять поиск новых методов обеспечения качества.

 Наиболее характерными представителями системной организации работ по праву считаются: Саратовская система бездефектного изготовления продукции и сдачи её ОТК и заказчику с первого предъявления, более совершенная система КАНАРСПИ (качество, надёжность, ресурс с первых изделий), разработанная рядом проектно – конструкторских организаций Горьковской области, Ярославская система НОРМ (научная организация работ по увеличению моторесурса) и, наконец, Львовская комплексная система управления качеством продукции (КС УКП).

 По Саратовской системе БИП, внедрённой на предприятиях Саратовской области в 1955 году, был найден механизм активизации участников производственного процесса, стимулирующий их к выявлению и устранению не дефектов, а причин дефектов. После повторного предъявления рабочий лишался премии. Неотвратимость наказания заставляла рабочего строже соблюдать технологическую дисциплину или предъявлять претензии мастеру, инструментальной службе, службе главного механика, если причиной дефекта были некачественные материалы, заготовки, инструмент, оснастка, станок.

 Горьковская система предусматривает широкое, устойчивое и постоянное взаимодействие между опытно-конструкторским бюро (ОКБ) – разработчиком и заводом, осуществляющим серийное производство. Основная задача – выявление и устранение на пред -производственной стадии и в процессе подготовки производства новых изделий или услуг возможных причин дефектов или сбоев. Система была призвана практически, исключить доводку изделия и технологии в период серийного производства. Она предусматривала:

1) тщательное и глубокое проведение исследовательских, конструкторских и экспериментальных работ при создании изделия;

2) ускоренные и специальные испытания на надёжность и долговечность агрегатов и узлов изделия;

3) широкое применение методов натурного, модельного и математического моделирования поведения изделия, его узлов и агрегатов в условиях близких к эксплуатации;

4) выполнение в полном объеме работ по технологической подготовке серийного производства.

Ярославская система НОРМ была внедрена в середине 60-х годов на Ярославском моторном заводе «Авто дизель». В этой системе за критерий качества был принят один из важнейших технических параметров – ресурс до первого капитального ремонта. Особое внимание уделялось разработке конструкции и технологии, обеспечивающих повышение технического уровня и качества двигателя. В ней были также использованы и развиты основные элементы Саратовской и Горьковской систем организации работ по качеству выпускаемой продукции, как и в горьковской системе, был использован опыт применения Саратовской системы бездефектного изготовления продукции.

В первой половине 70-х годов в результате совместного научно – производственного эксперимента предприятий Львовской области, ВНИИ стандартизации Госстандарта СССР и научно – производственного объединения «Система» была разработана и прошла апробацию комплексная система управления качеством продукции. В ней организация работ по качеству осуществляется путем формирования функций и задач управления качеством, а также их тщательного и скоординированного распределения между органами управления предприятием.

 Главная цель системы была сформулирована следующим образом: обеспечение высоких и устойчивых темпов роста качества продукции, выпускаемой предприятием. Она достигается:

1) созданием и освоением новых высококачественных видов продукции;

2) своевременной постановкой на производство новой продукции;

3) снятием с производства морально устаревшей продукции;

4) улучшением показателей качества выпускаемой продукции путем её совершенствования и модернизации.

Функции и задачи, способы и методы их реализации закрепляются в комплексе стандартов предприятия (СТП). В круг функций и задач, включенных в СТП, внесены следующие пункты:

* прогнозирование потребностей, технического уровня и качества продукции;
* планирования повышения качества продукции;
* нормирование требований к качеству продукции;
* аттестация продукции;
* организация разработки и постановки продукции на производство;
* организация технологической подготовки производства;
* организация метрологического обеспечения;
* организация материально-технического обеспечения;
* специальная подготовка и обучение кадров;
* обеспечение стабильности запланированного уровня качества продукции при её разработке, изготовлении, складировании, транспортировке, сбыте и эксплуатации (потреблении);
* стимулирование повышения качества продукции;
* контроль качества и испытание продукции;
* надзор за внедрением и соблюдением стандартов, технических условий и состоянием средств измерения;
* правовое обеспечение управления качеством продукции;
* информационное обеспечение системы управления качеством продукции.

Непереоценимое значение в создании комплексной системы и развитии системного подхода в управлении качеством продукции имело и имеет использование организационного проектирования. Разработка проектов системы при соблюдении всех правил проектирования давала возможность осуществлять действительно комплексное УКП и увязывать все стороны деятельности предприятия в области качества продукции. Особую роль при этом должен был играть один из важнейших документов проекта системы – комплексный план повышения качества продукции (программа «Качество»). Комплексная система управления качеством продукции представляет собой организационную структуру распределения полномочий и ответственности, требования и методы их реализации, а также включает ресурсы, необходимые для её функционирования. КС УКП является основной частью общей системы управления предприятием и функционирует одновременно со всеми другими видами деятельности на предприятии, согласуясь и взаимодействуя с ними. Взаимодействие осуществляется на пяти уровнях:

1. Организация работ по управлению качеством продукции на уровне руководства предприятия (директор, главный инженер, их заместители).
2. Организация работ по управлению качеством продукции на уровне главных специалистов, обеспечивающих решение задач комплексной программы обеспечения качества продукции.
3. Организация работ по УКП на уровне руководителей цехов и отделов, которые реализуют мероприятия по КС УКП в рамках своих подразделений.
4. Организация работ по УКП на уровне руководителей бюро, бригад, участков, которые обеспечивают организацию бездефектного изготовления продукции и работу исполнителей по качеству.
5. Организация работ непосредственных исполнителей по обеспечению высокого качества продукции, которые в своей деятельности осуществляют организацию личной работы неукоснительного исполнения и соблюдения требований нормативно – технической документации и обеспечивающих достижение высоких показателей качества продукции.

 Система УКП должна функционировать таким образом, чтобы потенциальный заказчик или потребитель был уверен в том, что:

* его требования к данной продукции будут удовлетворены полностью;
* возникающие проблемы будут не только устранены, но не смогут возникнуть в последующем вследствие работы эффективного механизма предупреждения их появления;
* продукция, в результате её постоянного совершенствования с учетом достижений отечественных и зарубежных ученых, а также накопленного опыта, будет и в последующем удовлетворять растущие потребности.

Обращаясь, к организационному построению КС УКП следует, отметить, что:

* реализация выше указанных требований осуществляется на основе постоянно действующих организационно – технических, экономических мероприятий по обеспечению и поддержанию необходимого уровня качества продукции при разработке, производстве и эксплуатации;
* общее руководство системой осуществляет генеральный директор, определяющий политику в области качества продукции и обеспечивающий необходимые условия для её реализации;
* координация деятельности структурных подразделений по реализации политики в области качества и требований руководства по качеству, разработка основополагающих документов, общих правил и процедур по обеспечению качества возлагается на заместителя генерального директора по качеству;
* методическое руководство и координацию деятельности всех подразделений по управлению качеством осуществляет бюро управления качеством продукции, которое структурно входит в состав отдела технического контроля и подчиняется заместителю генерального директора по качеству;
* обобщение передового опыта и оперативное решение проблем по качеству решается с помощью коллективных органов в структуре КС УКП (постоянно действующая комиссия по качеству, совещание по качеству, группы качества в подразделениях, технические советы цехов, временные творческие коллективы);
* оперативная разработка организационно – технических мероприятий для предотвращения отказа изделий в процессе испытаний и эксплуатации осуществляется с помощью координационного совета по качеству.

Объектами управления в системе УКП являются условия и факторы, влияющие на обеспечение качества выпускаемой продукции. К их числу относятся:

* состояние конструкторской, технической, нормативно-технической документации;
* качество оборудования, оснастки, инструмента, средств измерения, контроля;
* качество сырья, материалов, полуфабрикатов, покупных комплектующих изделий;
* качество организации и управления производством;
* качество процессов производства и ритмичность работы;
* хозяйственный механизм и его элементы (план, ценообразование, экономическое стимулирование);
* качество управления персоналом.

Внедрение КС УКП на отечественных предприятиях имело большой положительный опыт по повышению качества продукции. Но при этом, следует учитывать, что при практическом использовании методов КС УКП проявились и недостатки, которые в современных условиях уже не позволяют изготавливать конкурентоспособную продукцию. Среди недостатков, свойственных КС УКП следует отметить:

* слабое методическое руководство со стороны отраслевых, головных и базовых организаций по УКП и стандартизации;
* пассивность руководителей предприятий в вопросах создания и совершенствования систем УКП, а также в вопросах создания и комплектования подразделений по УКП подготовленными и инициативными работниками;
* формальное отношение к организации систем УКП;
* поверхностный анализ состояния дел в области качества продукции и такой же подход к созданию и наделению соответствующими функциями КС УКП, пренебрежение важнейшими принципами управления качеством продукции;
* громоздкость системы, вызванная созданием большого количества стандартов предприятия, зачастую дублировавших друг друга;
* недооценка роли учебы по УКП, что вело к непониманию работниками необходимости проведения работ в области качества продукции, важности соблюдения и исполнения стандартов предприятия;
* выхолащивание и исключение из разрабатываемых документов ценных и необходимых положений для работы в области качества продукции при согласовании их с заинтересованными службами;
* не все подразделения предприятий участвовали в работах по повышению и обеспечению качества продукции;
* работу по УКП а рамках системы возглавляли отделы технического контроля, а не первые руководители предприятия, что создавало противоречия между руководителями и ОТК при работе «на план» и «за качество»;
* недостаточный уровень прослеживаемости материалов, деталей, узлов и продукции в случаях наличия у них дефектов и отказов;
* забвение основополагающих принципов УКП на некоторых предприятиях в реальных условиях;
* недостаточность стимулирования производства высококачественной продукции;
* неполный охват управления условий и факторов, влияющих на качество продукции;
* неполное взаимоувязывание системы УКП с другими системами управления;
* в системах УКП не нашло должного отражения значение и роль персонала в обеспечении качества продукции;
* недостаточный уровень материально-технического, технологического и метрологического обеспечения производства.

Главным же недостатком следует считать то, что механизм УКП не сориентирован на потребителя, не направлен на выпуск конкурентоспособной продукции высокого уровня качества со стабильными показателями. Но опыт показал, что именно такого рода системы являются тем инструментом, с помощью которого можно создать при широком использовании в управлении экономических методов эффективный механизм управления качеством продукции.

* 1. **Зарубежный опыт в применении системного подхода в управлении качеством продукции**

В настоящее время наиболее передовой опят в области качества продукции и применении системного подхода в управлении качеством продукции накоплен в разных фирмах промышленно развитых стран. При этом разработаны различные модели систем управления качеством продукции. Наибольший интерес представляют модели Фейгенбаума, Эттингера-Ситтига и Джурана. Каждую систему можно представить графически:

* модель Фейгенбаума – это треугольник, с разделенными боковыми сторонами на пять частей горизонтальными линиями, а каждая часть, в свою очередь, подразделяется вертикальными линиями, что образует в общей сложности во всех пяти частях 17 функций (участков), в основу которых практически положен только контроль качества продукции;
* модель Эттингера-Ситтига, разработанная специалистами Европейской организации по контролю качества (ЕОКК, графически изображается кругом, разделенным на секторы. Каждый сектор – это определенный этап работы. Эта модель уже учитывает и влияние спроса на качество продукции, а также предусматривает изучение рынков сбыта;
* модель Джурана – это восходящая спираль, а не замкнутый треугольник или круг. Спираль более полно отображает этапы непрерывного формирования и улучшения качества продукции. В неё включены две предыдущие модели, предусмотрено также постоянное изучение спроса на рынке сбыта и эксплуатационных показателей качества, что обусловливает полную ориентацию производства на требования потребителей и рынок сбыта.

На их основе детально разработаны системы управления и обеспечения качества продукции, в частности, в Японии и США. В Японии, как и повсюду, вначале, работы в области качества продукции развертывались по более широкому использованию методов контроля качества продукции. Особое место в начальный период стали занимать статистические методы контроля. В конце 50-х годов в Японии повсеместно в промышленность проник всесторонний внутрифирменный контроль качества, предусматривающий проведение контроля со стороны всех работников фирмы, начиная от рабочих, мастеров и кончая руководством. С этого момента начало проводиться систематическое обучение всех работников методам контроля качества. В дальнейшем система обучения превратилась, по существу, в непрерывную и постоянную систему воспитания у трудящихся уважительного отношения к потребителю и качественным результатам своего труда. При реализации всех мероприятий по обучению, воспитанию и внедрению систем контроля качества продукции, в полной мере японскими специалистами учитывались и учитываются: специфика продукции традиции фирм, культуры и быта, уровень образования, трудовые взаимоотношения.

В начале 60-х годов, когда в Японии были приняты Законы, предоставляющие льготные условия для производителей экспортируемых товаров, усилия экспортеров уже были направлены на достижение качества продукции общемирового уровня. Обобщая опят Японии по управлению качеством продукции к основным его особенностям на настоящий период времени можно отнести следующее:

1. Многолетнее, последовательное и целеустремленное решение проблем качества на основе всего передового, современного, что накапливала теория и создает практика в этой области.
2. Воспитание уважительного отношения к потребителю, его пожеланиям и требованиям.
3. Участие всех подразделений и работников фирмы в обеспечении и управлении качеством продукции. Широкими исследованиями установлено, что лишь 15-20 % проблем, связанных с качеством, возникает по вине непосредственных исполнителей и рабочих, а 80-85 % - это следствие несовершенства системы управления фирмой, ответственность за функционирование которой несет ее высшее руководство.
4. Непрерывное систематическое обучение кадров вопросам обеспечения и УКП, что дает высокий уровень подготовки в этой области всех работников фирмы.
5. Эффективное функционирование широкой сети кружков качества на всех стадиях жизненного цикла продукции. В настоящее время в Японии действует один миллион кружков качества, в которых участвуют около 10 миллионов человек.
6. Использование развитой системы инспектирования всей деятельности по обеспечению и управлению качеством продукции.
7. Широкое использование при обеспечении и УКП передовых методов контроля качества, включая статистические методы, при приоритетном контроле качества производственных процессов.
8. Разработка и реализация глубоко проработанных комплексных программ по контролю качества и оптимальных планов по их выполнению.
9. Наличие в сфере производства высококачественных средств труда (с возрастным составом до 5-7 лет).
10. Наличие исключительно развитой системы пропаганды создания высококачественной продукции и поощрения добросовестного труда.
11. Сильное влияние со стороны государства на принципиальные направления повышения и обеспечения качества продукции.

В США задачи повышения качества продукции рассматриваются как первоочередные. При этом большая часть воздействий по УКП носит, в основном, техническую и организационную направленность. Обеспечение качества осуществляет специализированный отдел управления качеством. Очень серьезное внимание в американских фирмах уделяют контролю качества продукции, который охватывает все стадии жизненного цикла продукции. При проведении такого контроля наиболее важными его сторонами являются:

1)привлечение к выполнению функций контроля качества продукции самого широкого круга исполнителей;

2)выполнение наиболее важных операций по контролю качества специализированными службами.

При управлении качеством продукции службы активно изучают и анализируют издержки и затраты на обеспечение производства качественной продукцией. И, не довольствуясь достигнутым уровнем качества продукции, американские фирмы расходуют в среднем 3-5 % сумм реализации продукции на повышение её качества.

Руководители фирм уделяют не менее 50 % своего рабочего времени вопросам качества.

Одним из распространенных методов обеспечения качества продукции в американских фирмах, также как и в Японии, является метод статистического контроля качества. Для его реализации используются технические средства, автоматически осуществляющие сбор, накопление, обработку данных и выдачу результатов применения статистического метода. Большую значимость в управлении качеством продукции имеют вопросы изучения и прогнозирования потребностей потребителей и спроса на продукцию. Поэтому фирмы уделяют этому вопросу очень большое внимание, улучшая в соответствии с требованиями рынка не только технические показатели качества продукции, но и экономичность. При выпуске продукции с дефектами, в США наступает довольно строгая ответственность изготовителей, что сказывается на значительном сокращении выпуска дефектной продукции и на улучшении деятельности в области гарантийного обслуживания и сервиса.

Комплексная система управления качеством продукции на фирмах США – это эффективно структурированная и хорошо отлаженная программа, направленная на внедрение комплекса мероприятий по схеме «человек – машина - информация», обеспечивающих качество продукции, фактически отвечающее требованиям потребителя, и снижение расходов на качество, осуществленных фирмой. Современные американские системы УКП обеспечивают не только взаимодействие всех служб, но и полное удовлетворение запросов потребителя в отношении качества, а также снижение расходов на его достижение и экономичное расходование всех видов ресурсов.

В систему УКП входят следующие подсистемы:

1) оценка опытного производства;

2) планирование качества продукции и производственного процесса;

3) контроль, оценка и планирование качества поставляемого материала;

4) получение обратной информации о качестве продукции;

5) оценка качества продукции и производственного процесса и их контроль;

6) определение аппаратуры, позволяющей получить информацию о качестве продукции;

7) обучение методам обеспечения качества, ориентация и повышение квалификации персонала;

8) гарантийное обслуживание;

9) руководство работами в области качества продукции;

10) проведение специальных исследований в области качества продукции.

Международная организация по стандартизации (ИСО), взяв за основу имеющиеся стандарты и руководящие документы на системы обеспечения качества и дополнив их требованиями потребителей, разработала и утвердила Советом ИСО серию международных стандартов по УКП, устанавливающих требования к системам обеспечения качества продукции. В этих стандартах обобщен и сконцентрирован весь опыт передовых в области управления качеством продукции стран, накопленный в последние десятилетия. В соответствии с руководящими указаниями стандартов система качества должна функционировать одновременно со всеми другими видами деятельности, влияющими на качество продукции, и взаимодействовать с ними. Воздействие системы распространяется на все этапы УКП, реализуемые в замкнутой как бы петле качества, в основном соответствующей спирали качества.

1. маркетинг, поиск и изучение рынка.
2. Проектирование и (или) разработка технических требований, разработка продукции.
3. Материально-техническое снабжение;
4. Подготовка и разработка производственных процессов;
5. Производство продукции;
6. Контроль, проведение испытаний и обследований;
7. Упаковка и хранение;
8. Реализация и распределение продукции;
9. Монтаж и эксплуатация;
10. Техническая помощь в обслуживании;
11. Утилизация после использования продукции.

Среди всех этапов управления качеством продукции наибольшее значение, особенно для развития международной торговли, имеет маркетинг (выявление потребностей рыночного спроса в определенные сроки на продукцию и её стоимости, требований потребителей, информирование об этом руководства, а также вопросы проектирования и разработки продукции). Использование международных стандартов ИСО по управлению качеством продукции на предприятиях является общепризнанной гарантией выхода на международный рынок.

Обобщая передовой опыт управления качеством продукции в промышленно развитых странах можно отметить следующее:

* цели и задачи в области повышения, обеспечения и улучшения качества продукции находятся в центре экономической политики каждой фирмы, компании, концерна. При этом считается главным – удовлетворение запросов и требований потребителей;
* достижение требуемого качества продукции (с учетом цены) с минимальными издержками;
* поставка продукции потребителям в установленные сроки;
* основными критериями достижения целей в области качества продукции является удовлетворение требований потребителей и выпуск конкурентоспособной продукции;
* признание и реализация комплексного и системного подходов к управлению качеством продукции, как наиболее эффективных методов достижения целей и решения задач в области качества продукции;
* использование при производстве конкурентоспособной продукции средств труда высокого качества;
* непрерывное и систематическое обучение и специализированная профессиональная подготовка высококвалифицированных кадров в области обеспечения и управления качеством продукции;
* постоянная, добросовестная и творческая работа всех работников по повышению, обеспечению и улучшению качества выпускаемой продукции;
* воспитание у каждого изготовителя продукции, исполнителя, у всех работников уважительного отношения к потребителю, заказчику;
* создание атмосферы уважительного отношения к работникам любой должностной категории и внимания к их нуждам, запросам, быту.
	1. **Основные направления использования отечественного и зарубежного опыта в управлении качеством продукции**

В соответствии с имеющимся собственным и зарубежным опытом и действующими международными стандартами необходимо пересмотреть модель действующей системы управления качеством продукции. Направленность совершенствования действующей системы управления качеством продукции должна быть таковой, чтобы было обеспечено её функционирование на основе реального механизма управления качеством, сориентированного на изготовление конкурентоспособной продукции, удовлетворяющей требованиям имеющихся и потенциальных потребителей. При этом необходимо ориентироваться на использование следующих принципиально важных положений в системе управления качеством продукции:

* приоритеты в системе управления качеством продукции должны быть расставлены так, чтобы на первом месте стояло качество продукции во имя потребителя. На каждом предприятии всем рабочим и служащим необходимо знать и стремиться к тому, чтобы продукцию изготавливать «лучше и больше». Руководство предприятия должно доходчиво на основе экономического обоснования довести до производственных подразделений, что на первом месте стоит задача обеспечения качества, а объемы производства – только на втором и настоять на выполнении этого подхода. Этот подход не должен ограничиваться призывом и командой.
* Повсеместно и постоянно подкреплять выше указанный подход проведением новой инвестиционной и инновационной политики, переходя от традиционного увеличения объемов производства к реконструкции, перевооружению и обновлению основных фондов и самой продукции, обеспечивающих существенное повышение качества продукции.
* Изготовитель обязательно должен иметь и осуществлять рациональную систему сбора, учета, обработки, анализа и хранения в течение определенного срока информационных данных о качестве продукции.
* Для обеспечения требуемого качества каждого вида продукции на предприятии должна функционировать отдельная система управления качества продукции.
* Улучшение материально – технического снабжения должно осуществляться умением, найти нужных поставщиков, повышением заинтересованности каждого поставщика и установлением с ними тесных контактов многопланового характера.
* Управленческие воздействия должны быть эффективными и выполняться применительно ко всем стадиям жизненного цикла продукции.
* Система управления качеством продукции может считаться эффективной тогда, когда выпускаемая продукция удовлетворяет требованиям потребителя и наличие эффективной системы управления качеством продукции признается потребителем.
* Создание системы непрерывного обучения в области управления качеством продукции и воспитание всех трудящихся (учащихся, студентов, мастеров) в духе уважительного отношения к потребителям, заказчикам. Система управления качеством продукции должна быть всем понятна. Для воспитания в общегосударственном и на региональном уровне целесообразно подключить средства массовой информации, в том числе радио, телевидение, печать. Следует организовать издание массовых журналов по качеству продукции для различных категорий учащихся (рабочих, мастеров, инженеров). Необходимо создавать специализированные центры по обучению и повышению квалификации в области управления и повышения качества продукции, различные школы и курсы качества, преподавание в которых могут осуществлять также специалисты других стран. Ведь общеизвестно, что продукцию с высоким качеством могут создавать только высококвалифицированные специалисты.
* Повышение роли стимулирования в сфере производства, изготовления продукции высокого и стабильного качества. Для этого необходимо повысить значимость поощрительных мер за высокое качество продукции и труда, не исключая при этом, жестких мер штрафного характера за выпуск продукции с отклонением от требований нормативно-технологической документации. Расширить практику проведения различных конкурсов, направленных на повышение и улучшение качества продукции.
* Привлечение в группы качества значительно более широкого круга трудящихся и повышение их активности и эффективности работы. По мнению автора, в число работ по обеспечению высокого качества, подлежащих стимулированию, необходимо включить и работу групп качества.
* Расширение и претворение в жизнь целого комплекса мероприятий, обеспечивающих реализацию человеческого фактора в производственных и социальных отношениях.
* Использование профессионалов в области управления качеством продукции при проведении всех работ по совершенствованию системы управления качества продукции.

Совершенствование систем управления качеством продукции необходимо проводить в следующих случаях:

* при сертификации продукции, когда одним из условий получения сертификата соответствия является строгое соблюдение в построении управления качеством продукции требований международных стандартов ИСО серии 9000.
* При получении аттестата качества, когда его может получить только сертифицированная продукция, то есть имеющая сертификат соответствия.
* При получении государственного заказа на изготовление определенных видов и объемов продукции, когда в условиях конкурсной системы их получения, необходимо проводить экспертизу действующей системы управления качеством продукции.
* При выходе предприятия на внешний рынок.

Одной из общемировых тенденций в обеспечении качества продукции является системный подход в управлении качеством продукции. Действительно, зародившись в нашей стране в далекие 40-е годы, системный подход развился в комплексную систему управления качеством продукции. Яркими представителями системного подхода в управлении качеством продукции явились:

* Саратовская система «Бездефектного изготовления продукции и сдачи её отделу технического контроля и заказчику с первого предъявления»;
* Горьковская система «Качество – Надежность – Ресурс с первых изделий»;
* Ярославская система «научная организация работ по увеличению моторесурса»;
* Львовская система «Комплексная система управления качеством продукции».

Комплексная система управления, качеством продукции, впитав в себя лучшие достижения предыдущих систем, стала решать проблему обеспечения качества продукции комплексно. Комплексно – это значит, что обеспечением качества продукции занимался не только отдел технического контроля.

Системный подход получил развитие и за рубежом. Поскольку в странах с рыночной экономикой всегда остро стояла проблема производства конкурентоспособной продукции, удовлетворяющей запросы потребителей, то по своему воздействию на обеспечение качества продукции зарубежные системы УКП превосходили комплексную систему УКП находившуюся в тепличных условиях наличия гарантированных покупателей и компенсации убытков со стороны государства.

Япония, США, стимулируя развитие конкуренции среди производителей, обеспечили им широчайшие возможности по привлечению к работам на фирмах специалистов, получивших соответствующее образование в элитных учебных заведениях и стажировавшихся в тех странах, откуда можно было привезти кроме багажа знаний еще и багаж методов, навыков и умения в разрешении проблем, связанных с качеством.

В качестве дальнейших путей развития и совершенствования комплексной системы УКП предлагается осуществить её компьютеризацию и на этой основе обеспечить постоянное слежение за процессом управления качеством продукции с целью предупреждения возможности возникновения неблагоприятных, критических или недопустимых изменений. И естественным дополнением к компьютеризованной комплексной системе УКП может послужить разработка и внедрение на предприятии обще фирменной системы обеспечения качества продукции.

Эта концепция предусматривает постоянное улучшение качества. При этом понятие качества понимается более широко. Оно включает также и затраты на создание и производство изделия, то есть его себестоимость. Таким образом, целевой установкой обще фирменной системы обеспечения качества является обеспечение постоянной динамики улучшения качества производимой продукции и снижения её себестоимости.

 **Глава 2**

 **2.1 Совершенствование деятельности предприятия и управление качеством работы**

Теоретический подход к качеству во многом определяется видом производства и выпускаемой продукции, соотношением спроса и предложения, конкурентной борьбой основных производителей данной продукции. В соответствии с этим изыскиваются пути и средства достижения заданного уровня качества с другой стороны, стратегия в достижении качества по ряду направлений становится универсальной.

 Как пример можно привести очень разные американские компании, как АТТ «Эйвон», «Корпинг Гласа», «Дженерал Моторз», «Хьюлетт-Паккард», «ИБМ», «Полароид» которые разработали единые для них десять основных направлений в области управления качеством:

1. Достижение заинтересованности руководства высшего звена.
2. Создание руководящего совета по улучшению качества.
3. Вовлечение всего руководящего состава.
4. Обеспечение коллективного участия в повышении качества.
5. Обеспечения индивидуального участия в повышении качества.
6. Создания групп совершенствования систем, регулирования процессов.
7. Более полное вовлечение поставщиков в борьбу за качество.
8. Меры обеспечения качества функционирования системы управления.
9. Краткосрочные планы и долгосрочная стратегия улучшения работы.
10. Создание системы признания заслуг.

 Эти сравнения отражают суть организационно – экономических основ управления качеством.

 Если рассматривать более подробнее эти направления можно обнаружить много интересного:

1. Заинтересованность высшего руководства. Полная уверенность высшего руководства в том, что предприятие, организация способны на большее по сравнению с прошлым, абсолютно необходимо для начала процесса улучшения работы. Этот процесс начинается с высокого руководства, развивается по мере появления им заинтересованности и прекращается по мере падения к нему интереса со стороны руководства.
2. Создание коллегиального руководства улучшением деятельности. Коллегиальное руководство необходимо и может, осуществятся советом или комиссией по улучшению деятельности. Руководящий совет или комиссия представляет собой группу из высших руководителей или их представителей, а также служащих и рабочих. Совет изучает процесс совершенствования деятельности, и приспосабливает его к условиям организации.

Руководящий совет по улучшению работы играет роль разработчика процесса улучшения деятельности, подготавливает предприятие к его внедрению и направляет реализацию этого процесса.

1. Вовлечение всего руководящего состава.

Все члены руководящего состава несут ответственность за реализацию процесса улучшения деятельности. Это требует активного практического участия каждого управленца и руководителя среднего звена в рамках организационной структуры – от генерального директора до главного бухгалтера.

Каждому руководителю нужна особая подготовка для понимания новых требований к стандартам деятельности и связанных с ними методов улучшения деятельности.

1. Участие служащих и рабочих

После вовлечения в процесс улучшения деятельности всего руководящего состава наступает пора привлечения служащих и рабочих. Это осуществляется начальником каждого подразделения, формирующим «группу улучшения работы» в составе подразделения. Как руководитель такой группы, начальник отвечает за обучение её членов применению тех методов улучшения работы, которым он уже обучен. Задачи группы улучшения работы – определение результатов деятельности своего подразделения и внедрения системы, непрерывно совершенствующей деятельность.

1. Индивидуальное участие.

Как бы ни были важны коллективные действия, нельзя забывать об отдельно взятом человеке. Необходимо разработать систему, способствующую личному участию, оценке и признанию результатов такого участия и вклада, вносимого каждым работником в повышение эффективности и качества.

1. Группы по совершенствованию систем и процессов.

Каждое повторяемое действие в любом подразделении представляет собой процесс, которым можно управлять теми же методами, что применяются при управлении обычным технологическом процессом. Необходимо составить схему последовательности операций, а затем организовать измерения, проверки, обеспечить каналы обратной связи. При осуществлении каждого процесса, хотя он может охватывать многие участки, и даже функциональные различные подразделения, должно быть одно лицо, ответственное за успешное функционирование данного процесса.

Группа по совершенствованию систем состоит из отдельных представителей каждого участвующего в процессе подразделения. Такая группа обеспечивает внедрение наиболее эффективной системы взаимодействия подразделений и такое совершенствование части процесса, которое бы не оказывало влияния на весь процесс.

1. Вовлечение поставщиков.

В современных условиях почти все предприятия и организации хотя бы частично зависят от аутсайдеров, прежде всего, поставщиков. Ни один успешный процесс улучшения деятельности не может осуществляться без содействия поставщиков.

1. Обеспечение качества функционирования систем управления.

В течение многих лет на предприятиях, в организациях действовали подразделения, которые занимались тем, что, измеряли показатели качества и составляли отчеты о состоянии обеспечения качества в процессе производства. Такие подразделения, как службы обеспечения качества и надежности, направляли свои ресурсы на выявление проблем и исправление ошибок; в результате сформировалась система управления «по отклонениям», которая реагировала на возникшие ошибки и пренебрегала более важными профилактическими мероприятиями, недооценивала важность отличных результатов работы в подразделениях, не связанных с процессом производства.

Средства, выделяемые на решение проблем по обеспечению качества продукции, должны быть распределены так, чтобы система управления регулировала текущие операции и не допускала возникновения проблем.

1. Формирование стратегии и тактика улучшения деятельности.

Необходимо разработать долгосрочную стратегию повышения качества. Следует убедиться в том, что все руководители на различных условиях понимают эту стратегию в той мере, которая необходима для разработки поэтапных краткосрочных планов, удовлетворяющих целям долгосрочной стратегии.

Краткосрочные планы должны быть включены в годовой план реализации общей стратегии. В течение года должно проверяться выполнение требований этих планов каждой группой сотрудников точно также как проверяют сроки выполнения работ, издержки производства и объемы реализации.

1. Создание системы поощрения и признания заслуг.

Процесс улучшения деятельности – это изменение общепринятого подхода к ошибкам. Можно говорить о том, что существуют два пути проведения требуемых перемен. Можно наказывать каждого, кто допускает ошибки при выполнении своих обязанностей, или воздавать должное отдельным работникам и коллективам, которые выполняют поставленную задачу или вносят значительный вклад в процесс улучшения деятельности.

Самый наилучший путь – признание заслуг работников, в том числе и руководителей, их стимулирование к достижению еще более высоких результатов.

Процесс улучшения деятельности – это прямой путь к искоренению ошибок в среде руководителей, специалистов всех уровней. Как правило, процессы улучшения деятельности результативны. Условием эффективности процессов является комплексный подход к их организации. Основные причины неудач практически всегда связаны со следующими просчетами руководства:

1. руководство не придерживалось основных направлений и подходов к организации процесса улучшения деятельности;
2. руководство не приняло в нем участия;
3. руководство не рассматривало этот процесс как составную часть всей деятельности;
4. руководство не хотело принимать долгосрочные обязательства;
5. руководство считало, что проблема заключается в служащих и рабочих, а не в руководстве.

Основные же условия результативности процесса улучшения деятельности можно сформулировать основываясь на высказываниях Джона Харрингтона, который более десятка лет назад обобщил опыт реализации процесса улучшения деятельности в виде десяти основополагающих условий, способствующих успеху:

1) отношение к потребителю как важнейшему фактору процесса;

2) принятие руководством долгосрочных обязательств по внедрению процесса улучшения деятельности как составной части системы управления;

3) уверенность в том, что нет предела совершенствованию;

4) уверенность в том, что предотвращение проблем лучше, чем реагирование на них после возникновения;

5) заинтересованность, ведущая роль и непосредственное участие руководителей;

6) стандарт работы в виде формулы «ноль ошибок»;

7) участие всех работников, как коллективное, так и индивидуальное;

8) основное внимание совершенствованию процессов, а не людей;

9) вера, что внешние участки процесса, например, поставщики, станут партнерами, если поймут задачи организации;

10) признание заслуг.

**2.2 Характеристика исследуемого предприятия**

 Характер работы предприятия, на котором предстоит решать вопросы совершенствования деятельности, заключается в получении прибыли через дистрибутивное продвижение товаров повседневного спроса. Эти товары можно разграничить тремя группами:

1. Бытовая химия
2. Косметика и средства гигиены
3. Парфюмерия.

Предприятие представляет собой один из филиалов головной структуры, которая находится в городе Томске. Предприятие имеет арендованные складские и офисные площади, свой автотранспорт, штат сотрудников в 70 человек, развитую сеть региональных, оптовых и розничных клиентов. Предприятие находится в партнерских отношениях практически со всеми производителями, работающими на этом рынке. Практически со всеми производителями заключены дилерские договора, согласно которых предприятие покупает продукцию и производит дальнейшее её продвижение. Как и в большинстве подобных организаций, основу составляют три взаимосвязанных модуля: это отдел продаж, отдел закупок и складской комплекс.

Как уже говорилось выше, филиал работает в г. Новосибирске чуть более трех лет. Город, как серьезная транспортная развязка изначально закладывает очень жесткую конкуренцию в этой области оптовой торговли, чем любой другой в регионе за Уралом. В Новосибирске открыто около 10 филиалов, подразделений и представительств московских и санкт-петербургских компаний. Также в городе присутствуют представительства практически всех иностранных производителей, работающих в России. Экономическая стратегия предприятия базируется на пяти основных принципах:

1. ориентация ассортимента продукции и услуг на потребителя и его запросы.
2. развитие и усовершенствование существующей политики, и освоение новых направлений деятельности.
3. Обязательность и добросовестность по отношению к каждому клиенту и партнеру.
4. Клиент самая важная персона в нашем предприятии, вне зависимости от того присутствует он лично, пишет ли или звонит по телефону.
5. Клиент не зависит от нас, это мы зависим от него.

 Управленческие отношения базируются на сочетании единоначалия, коллегиальности, активности членов трудового коллектива, на экономических, моральных и материальных стимулах.

 Отношения координации характеризуются горизонтальными связями между отдельными работниками и организациями, вступающими вот взаимодействие для обеспечения определенного уровня качества и ассортимента поставляемой продукции или его улучшения.

Согласно основному правилу маркетинга, которое с недавнего времени стало действовать и в России: необходимо не продавать то, что производится, а производить то, что будет продаваться, все движение на предприятии происходит от двух отделов: закупок и продаж. Но немного ранее, отдел закупок продает данные производителю, о том, сколько какой продукции он планирует закупить. Соответственно отдел закупок планирует поставки от производителя, опираясь на данные, которые планирует отдел продаж и исходя из статистики за прошлые периоды. Периоды эти могут быть как краткосрочные (неделя), так и долгосрочные (месяц или два месяца). Отдел закупок также опирается в своей работе на ряд факторов, таких как сезонность, наличие или отсутствие праздников, климатические или погодные условия. Также необходимо отметить, что ресурсы всегда являются ограниченными, в данном случае говорится о складском комплексе. Конечно, можно арендовать площади, позволяющие разместить практически весь ассортимент продукции, которая производится и продается, но тогда существенно возрастет сумма, которая выплачивается арендодателю, а значит, возрастет расходная часть бюджета предприятия. Поэтому отдел закупок делает заказы у производителей, исходя из потребностей предприятия на неделю, минимум десять дней. Также необходимо отметить, что заказы предприятия могут быть несколько больше чем потребность на семь дней, сюда относится увеличение запасов перед всевозможными национальными праздниками (Новый год, 8-е марта), дополнительные объемы продукции, которые клиент заказывает дополнительно по предоплате или под заказ. Но в любом случае складские площади ограничены и необходимо рациональное их использование.

Практически все производители предоставляют отсрочку платежа, льготные условия поставок, но все равно рано или поздно товар, находящийся на складе предприятия, оказывается выкупленным. Это приводит к «замораживанию средств», коэффициент оборачиваемости денег увеличивается, в свою очередь предприятие недополучает прибыль.

Производители об этом знают, поэтому со своей стороны предлагают всевозможную помощь в продвижении своей продукции, сюда входит реклама в средствах массовой информации, тренинги и семинары для продавцов, естественно, полная сертификация продукции изготовителем. Основная часть ассортимента, в процентном соотношении это составляет 80 % от общего оборота предприятия, продается через региональных и оптовых клиентов, оставшиеся 20 % продаются через сеть торговых представителей в магазины и мелким частным предпринимателям. Естественно эти 20 % продукции продаются с наибольшей наценкой, так как затраты на формирование заказов для магазинов и мелких частных предпринимателей несравненно выше чем затраты на формирование оптовых и региональных заказов.

На данном этапе, на рынке бытовой химии, парфюмерии и косметики произошло укрупнение производителей: заводы – изготовители стараются производить наиболее полный ассортимент в этом сегменте рынка. Соответственно производители не заинтересованы раздавать диллерство направо и налево, им наиболее выгодно работать с самыми крупными дистрибьюторами, которые уже крепко стоят на ногах, давно работают на рынке и имеют широко разветвленные дистрибутивные каналы сбыта.

Для потребителя же особой роли не играет, какое предприятие стало дилером, какого завода – изготовителя, для потребителя гораздо важнее, какой комплекс услуг, ассортимент и естественно цены, он может получить у конкретного продавца, работающего в конкретном сегменте рынка.

* 1. **Характер возникшей проблемы качества обслуживания клиентов на предприятии**

Организация отработала в Новосибирске два года и столкнулась с проблемой качества обслуживания клиентов складским комплексом.

Потребителю стал необходим более широкий спектр ассортимента, предлагаемого к продаже. Отдел продаж приводил все более и более весомые аргументы в пользу расширения ассортимента, отдел закупок в соответствии с корпоративной программой увеличения оборотов производит заключение новых договоров на поставки. Складской комплекс увеличивается в размерах примерно в 2,5 раза (см. таблицу) и …организация теряет ряд крупных и стабильных клиентов. Как оказалось, они перешли к конкурентам, более подробное выяснение всех обстоятельств оттока стратегических клиентов привело к тому, что были выяснены конкретные причины.

Казалось бы всё было направлено на то, чтобы привлечь дополнительную клиентскую базу, цены были достаточно конкурентоспособны, ассортимент велик, штат сотрудников позволял выполнять поставленные задачи.

Но не всё так просто, как кажется на первый взгляд. Складской комплекс, получив в распоряжение дополнительные площади, оказался не готов к рациональному их использованию. Руководство компании решило сэкономить на подборе грамотных и обученных сотрудников складского хозяйства, и ни их руководители. Из-за того, что обязанности этими сотрудниками выполнялись не качественно, (хотелось бы подчеркнуть слово не качественно, но никак не добросовестно) это отразилось в первую очередь на клиентах. Причем на клиентах всех уровней, начиная с самых крупных и заканчивая самыми мелкими потребителями. В связи с расширившимся ассортиментом возросла нагрузка на сотрудников склада. Рядовой отборщик уже не мог правильно сформировать заказ, допускались ошибки, как в сторону организации, так и в сторону клиента, имеется в виду пересортица продукции. Уходило какое-то количество времени на исправление этих ошибок, соответственно увеличивался временной интервал от момента размещение заказа до его получения. Те клиенты, которые вывозили самостоятельно свои заказы, стали тратить больше времени на работу с предприятием; клиенты, которым заказы доставлялись службой доставки (экспедицией), также оказались недовольны состоянием заказа, в нем либо чего-то не хватало, либо было лишнее и приходилось переделывать документы, тратя на это дополнительное время. В общем, подавляющее большинство клиентов было не довольно работой организации, и практически половина из них стала предпочитать в своем выборе конкурентов.

Также на клиентах отразилось и то, что на складе стало меньше уделяться внимания ротации товара, то есть тот товар, который только поступил, стал складироваться и отпускаться в последнюю очередь, а не в первую. Следовательно, сразу же возникает проблема сроков годности. Предприятие предпринимает попытку переложить эту проблему, естественно, на клиентов (продолжая отгружать им товар с подходящими сроками годности) и на заводы – изготовители (пытаясь предъявить им претензии и вернуть просроченный товар). Естественно, заводу – изготовителю предъявить такую претензию достаточно проблематично, поэтому основная тяжесть просроченного или с подходящими сроками товара легла на плечи клиентов. Клиенты предприняли контр, меры и выбрали простой и логический путь – перестали работать с предприятием.

Всё это сразу же отразилось на финансовом состоянии организации: оборот упал, дебиторская задолженность возросла, складские остатки стали увеличиваться. Высшее руководство корпорации (г. Томск) выпустило ситуацию из-под контроля, время уже работало против филиала. Штат сотрудников (см. таблицу) складского хозяйства был предельно мал и явно не был рассчитан на возросший товарооборот; высшее руководство считало, что с данным объемом люди вполне справятся (хотя бы за счет увеличения продолжительности рабочего дня). Поэтому когда кто-либо из сотрудников склада отсутствовал по болезни, либо увольнялся, то возникала серьезная проблема с его заменой и обучением нового сотрудника. Складской комплекс практически стал срывать работу отдела продаж, отдела закупок и транспортного отдела (экспедиции). Все это сказывалось, прежде всего, на качестве обслуживания клиентов предприятия и соответственно на конечной прибыли.

Психология воспитания качества такова, что если качество продукции или услуг хорошее, то положительно оценивается и производственный процесс. Но такой подход неверен в принципе, потому что таким образом не оценивается возможность качественного изготовления новых видов продукции или услуг и его способность к самоусовершенствованию.

Во всем мире сейчас принята точка зрения о переносе центра внимания с качества продукции (услуги) на качество труда и основных средств предприятия. В стандартах ИСО –9000 это также отмечено. В создании любой продукции (услуги) участвуют два вида труда: прямой, то есть живой труд и прошлый труд, овеществленный в зданиях, станках, сырье и материалах, то есть капитал.

Труд и капитал влияют на качество продукции (услуги). Очень часто при наличии хорошего сырья, оборудования, технологических процессов невозможно обеспечить высокое качество, так как работники не имеют нужной квалификации (на рассматриваемом примере).

Возможна и обратная ситуация, когда квалификация высока, а оборудование и сырье- плохие.

Все вышеизложенное показывает, что проблема качества требует комплексного решения. Например, осваивая новую продукцию, реконструируя предприятие, вводя что-то новое, необходимо повышать квалификацию сотрудников и предпринимать меры, чтобы все нововведения были взаимосвязаны и понятны всем сотрудникам предприятия.

|  |
| --- |
|  1999 г. 2000г. 2001г. |
| Количество 235 150 200 |
|  клиентов |
|  |
| Количество |
| поставщиков 10 32 50 |
|  |
| Площадь  |
| складов 300 кв. м 800 кв. м 1500 кв. м  |
|   |
| Количество 10 25 70 |
| сотрудников |

 **Глава 3**

 **3.1 Влияние системы управления качеством на конкретную проблему в представленной организации. Основные направления совершенствования деятельности**

Выбор модели для обеспечения качества применительно конкретной ситуации должен быть выгоден как для потребителя, так и для поставщика. Для обеих сторон рассмотрение вопросов, связанных с риском, затратами и выгодами, позволит определить объем и характер необходимой взаимной информации и меры, которые каждая сторона должна предпринять для обеспечения соответствующей уверенности в том, что заданное качество будет достигнуто.

 ИСО 9004 является руководящим документом, учитывающим технический, административный и человеческий факторы, влияющие на качество продукции или услуг на всех этапах петли качества от выявления потребности до удовлетворения потребителя. Особое внимание в стандарте уделяется удовлетворению нужд потребителя, установлению функциональной ответственности и важности оценки (насколько это возможно) потенциального риска и выгоды. Все эти аспекты необходимо учитывать как при разработке эффективной системы качества и её поддержания, так и при принятии мер по изменению ситуации, которая сложилась в представляемой организации.

 Система обеспечения качества продукции в соответствии с требованиями стандартов ИСО серии 9000 ориентирована на обеспечение качества, требуемого потребителем. Предприятие может годами находиться на одном и том же уровне развития, если будет удовлетворять своего потребителя и получать достаточную прибыль для возобновления отработанного производства продукции. Это может быть чревато застоем, как в технологической оснащенности производства, так и в методах его организации и работы с персоналом предприятия. А ведь в условиях, когда практически по любому виду продукции предложения на рынке значительно превышают спрос, уверенность и успех могут быть обеспечены применением более совершенных комплексных систем управления качеством, и естественным дополнением к комплексной системе УКП может служить в последующем, разработка и внедрение на предприятии обще фирменной системы обеспечения качеством продукции.

 Серию стандартов ИСО 9000 можно оценить как комплект документов, отражающих опыт, накопленный национальными организациями в этой области. Система качества одной организации отличается от системы качества другой организации, поскольку её формирование зависит от задач, стоящих перед организацией, её специфики, вида производимой продукции или услуг и свойственного ей практического опыта. Одной из основных задач каждой компании или организации является качество производимой продукции или предоставляемых услуг.

 Успешная деятельность компании должна обеспечиваться производством услуг или продукции, которые:

1. отвечают четко определенным потребностям, сфере применения или назначению;
2. удовлетворяют требованиям потребителя;
3. соответствуют применяемым стандартам и техническим условиям;
4. отвечают действующему законодательству и другим требованиям общества;
5. предлагаются потребителю по конкурентоспособным ценам;
6. обуславливают получение прибыли.

Для достижения поставленных задач необходимо организовать деятельность компании таким образом, чтобы держать под контролем все технические, административные и человеческие факторы, влияющие в данном случае на качество предоставляемых услуг по обслуживанию клиентов как на складском комплексе и через торгового представителя, так и при непосредственной работе с клиентом в офисе.

Управление в компании должно быть ориентировано на выявление, сокращение, устранение и что самое важное – предупреждения самой возможности оказания некачественного обслуживания (услуги).

Разработка и внедрение системы общего руководства качеством должна осуществляться для достижения целей, определяемых политикой компании в области качества.

При системе общего руководства качеством необходимо учитывать два взаимосвязанных аспекта:

1. потребности и интересы компании: компания стоит перед необходимостью достигать и поддерживать требуемый уровень качества при оптимальных затратах; выполнение этой задачи связано с планируемым эффективным применением технических, человеческих и материальных ресурсов, имеющихся в наличии у компании.
2. Потребности и требования потребителя: потребитель (клиент) должен быть уверен в возможностях компании поставлять продукцию или предоставлять услуги требуемого качества и поддерживать достигнутый уровень качества. Каждый из указанных аспектов системы общего руководства качеством предусматривает представление объективных сведений о качестве системы и качестве производимой продукции или услуги. Все проблемы, связанные с риском, издержками и прибылью, имеют важное значение как для компании, так и для потребителя.

 **3.2 Возможные варианты решения**

 При управлении качеством необходима информация, получаемая управляющими органами из различных источников, прежде всего от потребителей. Процессы управления в системе управления качеством в общем, виде подразделяются на две группы:

1. переводящие систему производства или предоставления услуг на более высокий уровень, т. е. обеспечивающие создание и освоение продукции или услуги более высокого технического уровня и качества.
2. поддерживающие систему производства или предоставления услуг в устойчивом состоянии и обеспечивающиевыпуск освоенной продукции или оказания услуги запланированного уровня качества.

Процесс управления качеством в соответствии с общей теорией управления состоит из следующих операций:

1. разработка программы управления, планирования повышения качества.
2. получение и анализ информации о состоянии любого объекта (изделия, процесса), влияющего на качество продукции.
3. принятие решения по управлению качеством и подготовка воздействия на объект.
4. выдача управляющих воздействий.
5. получение и анализ информации об изменениях в качестве объекта, которые вызваны управляющими воздействиями.

 Управление качеством возможно и необходимо осуществлять на всех стадиях жизненного цикла: исследование и проектирование; изготовление; обращение; потребление или эксплуатация.

**3.3 Конкретное предложение по улучшению хозяйственно- коммерческой деятельности предприятия**

Для решения проблемы, возникшей в филиале, изначально был проведен анализ всей хозяйственно – коммерческой деятельности организации. Были выявлены первопричины, которые и явились началом большой проблемы. В эту категорию первопричин попали:

1. Проблема грамотного администрирования, сюда же необходимо отнести отсутствие заинтересованности руководства в мотивации сотрудников складского комплекса и непонимание того, чтобы получить результат, необходимо сначала сделать некоторые капитальные вложения;
2. Нерациональное использование складских площадей;
3. Нерациональное использование рабочего времени сотрудников складского комплекса;
4. Отсутствие сбалансированности поставок;
5. Несоблюдение тех. процесса «офис – склад».

Для начала необходимо было получить подтверждение высшего руководства компании в том, что оно действительно заинтересовано в совершенствовании деятельности пока данного конкретного филиала, находящегося в г. Новосибирске. Так как результат неудовлетворительной деятельности организации отчетливо просматривался в текущих отчетах в головное предприятие: весь комплекс проблем и недостатков был предоставлен. Другими словами, удалось начать процесс реорганизации заинтересованности высшего руководства. Далее был разработан комплекс мер и мероприятий, направленных на по ступенчатое решение возникших проблем и предотвращение возникновения новых.

Начинать следовало, естественно, с модернизации складского комплекса. В данной ситуации необходимо внести пояснения, что, в общем-то, площадей, которые имелись, было достаточно для размещения, как основного, так и дополнительного ассортимента реализуемой продукции. Один из складов необходимо выделить под основного поставщика, доля которого в обороте филиала составляла на момент открытия 80 %. Затем было произведено заметное снижение, но не за счет оборота, а за счет расширения ассортимента. Но, тем не менее, это был и есть один из основных поставщиков компании с очень привлекательными условиями для сотрудничества, поэтому для получения дополнительных льгот необходимо выделить этого производителя в отдельный склад. Фактически складской комплекс необходимо поделить на 2 самостоятельные структуры с подчинением одному руководителю, который осуществляет свою деятельность на уровне заместителя директора. Далее предлагается поделить оба склада на секторы, в каждом из которых находится определенный тип продукции либо определенная группа продукции. Например, в секторе № А1 расположена продукция по уходу за полостью рта. Каждому сектору присваивается буквенно-цифровой код, далее сектор делится на места. Все это необходимо связать с программой складского учета. При оформлении заказа, параллельно формируется лист отбора товара. Сюда также необходимо выводить число и время, к которому необходимо сформировать данный заказ. Также должен присутствовать тип доставки, например, заказ № 32-33 на 18.10.01, время 15.30. Тип доставки – «межгород». Таким образом, сотрудник склада, который будет заниматься формированием заказа, будет отдавать себе отчет, что заказ № 32-33 должен быть сформирован им не позднее 15.30 18.10.01. Сформировав подобный заказ, сотрудник ставит на листе отбора либо свою подпись, либо особую отметку, которая буте соответствовать только ему. В процессе формирования заказа сотруднику не нужно будет хаотично передвигаться по складу, чтобы найти нужную ему позицию. В результате прокодирования товара по секторам и местам сотрудник двигается по определенному маршруту внутри складского комплекса. Всё это направлено на сокращение времени, требуемого для формирования заказа. Сформированный заказ располагается в зоне отгрузки. Зона отгрузки должна быть расположена непосредственно там, где находится вход в складское помещение. Площадь данной территории рассчитывается исходя из среднего количества заказов, уходящих на доставку или само вывоз клиентом в период 24 и 48 часов. Необходимо административными методами регламентировать следующие моменты: 1) время поступления заказов на склад не позднее 18.00 предыдущего числа; 2) при доставке «межгород» до 12.00 дня, в который будет производиться выезд автотранспорта на междугороднюю поездку; 3) сформированный заказ может без специального уведомления склада находиться в зоне отгрузки не более 3-х суток : по истечении этого времени заказ подлежит расформированию.

Затем необходимо регламентировать рабочее время сотрудников складского комплекса. В работе любой организации, осуществляющей оптово – розничную продажу бытовой химии, косметики и парфюмерии, существуют периоды в течение рабочего дня, когда количество заказов на складе наиболее велико, и время спада интенсивности поступления заказов. Рабочий день сотрудников склада составляет 8 часов. На данном этапе необходимо разделить весь штат на 2 смены, чтобы на время наибольшего притока заказов на формирование на складе находилось максимальное количество сотрудников. Таким образом, первая смена «длинная смена» работает с 08.00 до 18.00, вторая «короткая» смена с 14.00 до 22.00. Период наибольшего поступления заказов приходится на промежуток времени с 15.00 до 18.30. Отработав неделю, смены меняются. Таким образом, исключаются дополнительные издержки, выплачиваемые за переработку по времени. Также необходимо выделить зону приемки товара, которая должна располагаться в районе запасного выхода помещения, чтобы одновременно можно было производить как приемку, так и отпуск. Площадь определяется из расчета занимаемого места объемом вагон или контейнер 20 тонн.

В зоне приемки ведется прием товара по количеству и качеству, затем данный товар сортируется по местам и разносится по секторам. В целях оптимизации работы сотрудников склада необходимо произвести определенные материальные затраты, как:

1. укомплектование складов орг. техникой – соответственно 2 принтера и 2 компьютера, которые должны быть подключены в общую компьютерную сеть филиала. Оператор ПК на каждом складе видит только те заказы, которые готовы к отгрузке. То есть в них проставлено согласованное количество товара, установлены цены и оговорено число и время доставки – заказ осталось только сформировать и отгрузить в положенный срок.
2. Необходимо также укомплектовать склад дополнительными тележками для ускорения технологического процесса и для облегчения физического труда сотрудников (по одной на каждый склад).
3. Также нужно создать премиальный фонд для развития системы поощрения и признания заслуг. Размер премиального фонда определяется путем расчетов исходя из средней заработной платы сотрудников складского комплекса филиала в г. Новосибирске.
4. Произвести затраты на обучение сотрудников складского комплекса в основном это затраты на тренинги по ассортименту продаваемой продукции (порядка 3.000 наименований).
5. На все действия, производимые сотрудниками склада необходимо составить должностные инструкции, чтобы каждый сотрудник знал, что входит в его компетенцию, и представлял свою работу в общем тех. процессе организации. Другими словами, обеспечивал индивидуальное участие, а весь коллектив складского комплекса – коллективное участие в совершенствовании деятельности предприятия.
6. Необходимо также создать отдел контроля на каждом складе: дополнительно в штат вводится должность приема – сдатчика, который осуществляет приемку сформированного заказа у отборщика и передачу этого заказа экспедитору (на доставку) или непосредственно клиенту (само вывоз). Эти сотрудники будут осуществлять двойной контроль заказов, что позволит поднять качество формирования и передачи заказов на более высокий уровень.

Таким образом, на базе складского комплекса организации создается самостоятельная структура, действующая в полном взаимодействии с такими подразделениями филиала, как отдел закупок, отдел продаж и транспортный отдел.

Руководители складов, в свою очередь, обязаны принимать все пожелания и требования сотрудников по улучшению качества работы, что должно быть отражено в их должностных инструкциях. Правильное моральное и материальное стимулирование сотрудников за улучшение результатов труда играет важную роль в закреплении новых моделей поведения и отношения к выполнению своих обязанностей. Руководящий состав отвечает за оценку планов морального и материального стимулирования в организации.

Руководство складов обязано также подавать все сведения о продукции с подходящими сроками годности, информация подается в отдел маркетинга, который оперативно реагирует на сложившуюся ситуацию (производит понижение цены, выделение данных позиций в специальные предложения для клиентов).

При создании данной комплексной системы управления складским комплексом, потребитель (клиент) организации получает качественное обслуживание, начиная с оформления заказа и закачивания быстрым его получением, будь то доставка или само вывоз.

Наиболее полное и всестороннее оценивание качества обеспечивается, когда учтены все свойства анализируемого объекта, проявляющиеся на всех этапах его жизненного цикла: при оформлении заказа, его корректировки, формировании, проверки, хранении, транспортировки и передачи клиенту. В результате проведенного анализа были выявлены причины, формирующие данную проблему. Процесс исследования был осуществлен на основе стандартов ИСО 9000 и основных направлений совершенствования деятельности предприятия с применением подходов маркетинга и КС УКП. По исследованным факторам и причинам были предложены необходимые управляющие решения по устранению дефектов в организации и повышения качества предоставляемых услуг. Необходимо подготовиться к тому моменту, когда мероприятия, реализуемые в рамках процесса улучшения деятельности, начнут давать положительные результаты. Новое отношение к качеству должно начинаться сверху, с высших административных лиц организации, и распространятся на каждый уровень руководства, успех пропорционален степени участия руководства.

 **Заключение**

Анализ развития форм и методов организации работ улучшению качества, выявление возможности приложения к работам по качеству принципов общей теории управления, разработка схем механизма управления качеством, определение характера потребностей, состояние конъюнктуры рынка как исходного элемента управления качеством продукции или услуги, критическое рассмотрение определений основополагающих терминов свидетельствует о следующем:

 Современную организацию работ по качеству теоретически допустимо, а практически целесообразно и эффективно строить не на всеобщем глобальном контроле, а на принципах общей теории управления на основе схем механизмов управления качеством продукции или услуги.

 Современное управление качеством продукции должно прямо ориентироваться на характер потребностей, их структуру и динамику; емкость и конъюнктуру рынка; стимулы, обусловленные экономической и технической конкуренцией, характерные для рыночных отношений.

 Современное управление качеством на предприятии, независимо от формы собственности и масштаба производственной деятельности, должно оптимально сочетать действия, методы и средства, обеспечивающие, с одной стороны, изготовление продукции или оказания услуги, удовлетворяющей текущие запросы и потребности рынка, а с другой- разработку новой продукции или услуги, способной удовлетворять будущие потребности и будущие запросы рынка.

 Принципиальная схема механизма управления качеством органически должна взаимодействовать с маркетинговыми исследованиями и включать в свой состав блок разработки политики в области качества.

#####  Список использованной литературы

1. Аверин М.В. Обязательная сертификация в России за два года. Что изменилось? // Сертификация. - 1994.- №3.- с.6.

2. Басовский Л. Е., Протасьев В. Б. Управление качеством: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2001. –212 с. – ( Серия” Высшее образование”)

3. Варакута С. А. Управление качеством продукции: Учебное пособие. – М.: ИНФРА – М, 2001. –207 с. - ( Серия ” Вопрос – Ответ”)

4. Варгина М.К. Направления совершенствования работ по управлению качеством в регионах мира. //Сертификация.-1995.- №1.- с.10.

5. Вахрушев В. Принципы японского управления. - М.:ФОБЗ, 1992.- 207с.

6. Версан В.Г. Интеграция управления качеством, сертификация. Новые возможности и пути развития.// Сертификация. - 1994.- №3.-с.3.

7. Версан В.Г., Панкина Г.В. О некоторых актуальных направлениях развития сертификации. // Сертификация.-1995.-№3.-с.5.

8. Версан В.Г. Организация работ на предприятии (в рамках системы качества) по подготовке продукции к сертификации. //Сертификация.-1994.-№3.

9. Воскобойников В. Новые подходы к управлению качеством продукции.// Экономика и жизнь. - 1993.- дек. (№50) - с.15.

10. Галеев В.И., Дворук Т.Ю. В помощь предприятиям, готовящим продукцию к сертификации. //Сертификация. - 1994.- №2.- с.4.

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

12. Галеев В.И., Варгина М.К. Управление качеством: проблемы, перспективы. // Сертификация. - 1994.- №4.- с.38.

13. Галеев В.И. Экспертные методы. // Стандарты и качество. - 1994.- №11.- с.49.

14. Гличев А.В. Очерки по экономике и организации управления качеством продукции. // Стандарты и качество. - 1995.-№4.- с. 50.

15. Гличев А.В. Полная схема механизма управления качеством продукции. // Стандарты и качество. - 1995.-№5.- с.53.

16. Гличев А.В. Современное представление о механизме управления качеством продукции. // Стандарты и качество. - 1995.- №3.

17. ГОСТ 15467 - 79 (Ст. СЭВ 3519 - 81). Основные понятия. Термины и определения. - М.: Издательство стандартов , 1981 .

18. ГОСТ 40.9001 - 88 (ИСО - 9001 - 87). Системы качества. Модель для обеспечения качества при проектировании и (или) разработке, производстве, монтаже и обслуживании. - М.: Издательство стандартов ,1988.

19. Довбня А.А. , Поединщиков И.И. Оценка эффективности менеджмента в реализации цели политики в области качества.// Стандарты и качество. - 1994.- №3.- с.12.

20. Егорова Л.Г. В помощь предприятиям, готовящимся к сертификации. // Сертификация. - 1995.- №3.- с.26

21. Ноулер Л., Хауэлл Дж. , Голд Б. , Коулмэн Э. , Моун О. , Ноулер В. Статистические методы контроля качества продукции. - М: Издательство стандартов, 1989.- 96с.

22. Павленко Л.Г. Политику качества - до каждого исполнителя. //Сертификация .- 1995.- №1.- с.7.

23. Радионов В. В. Управление качеством: // Новосиб. Гос. Акад. Экономики и управления. – Новосибирск. 1996. – 44 с.

24. Рахлин К.М. Организация учёта и оценки затрат предприятия на качество. // Стандарты и качество .- 1994.- №3.- с.34.

25. Рубанюк Ю.Т. Четырнадцать пунктов Деминга - программа действий для выживания производителей России? // Стандарты и качество.-1995.- №7.- с.39.

26. Рубанюк Ю.Т. Четырнадцать пунктов Деминга - программа действий для выживания производителей России? //Стандарты и качество .-1995.- №8.- с.38.

27. Фатхутдинов Р.А. Система обеспечения конкурентоспособности. //Стандарты и качество. - 1995.- №1.- с.48.

28. Харрингтон Дж. Управление качеством в американских корпорациях. Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1990.- 272 с.

29. Чайка И.И. Кризисный период экономики и проблемы управления качеством. //Сертификация .- 1994.- №3.-с.13.

30. Чайка И.И. Как добиться признания за рубежом отечественных сертификатов на системы качества . // Сертификация .- 1995.- с.8.

 31.Чайка И.И. Конкурентоспособное качество отечественной продукции - ключевая проблема выхода России из экономического кризиса. //Стандарты и качество. - 1994 .- №8.- с.15