**Практическая реализация требований стандарта ISO 9001**

Тарас Калита,

директор Центра систем

качества «Прирост-Система»

Одними из требований стандарта ISO 9001, реализация которых часто вызывает проблемы у организаций, являются требования относительно анализа и усовершенствования деятельности (разделы 8.4 и 8.5 стандарта). Это связано с целым рядом причин, среди которых, как самые важные, можно выделить такие:

* системная и регулярная деятельность по анализу и усовершенствованию во многих отечественных организациях не выполняется вообще или выполняется неэффективно, поэтому здесь часто приходится не описывать существующие подходы, а проектировать их «с нуля»;
* эти требования стандартов касаются работы руководителей разных звеньев, в первую очередь – высшего руководства, а регламентировать в документах порядок деятельности руководителей значительно сложнее, чем других категорий сотрудников: руководители могут согласиться с необходимостью описать требования к деятельности своих подчиненных, но не любят, когда определяют обязательные требования к их работе;
* ключевой составляющей этой системы по стандарту ISO 9001 является мониторинг, анализ и усовершенствование процессов; поскольку процессный подход в организациях часто внедряется формально и то, что определено как процессы не всегда являются истинными процессами, организовать их реальный мониторинг и анализ часто не представляется возможным;
* важной составляющей любого реального анализа в организациях является финансовый анализ, который, как и другие компоненты финансового менеджмента, очень редко рассматривается при разработке систем менеджмента качества (СМК).

С другой стороны, обеспечить действенную реализацию именно этих требований стандарта чрезвычайно важно, ведь именно от них зависит возможность дальнейшего усовершенствования системы после ее внедрения, адаптации ее процессов к изменениям на рынке, новых стратегий, и т.п. Если эти механизмы по-настоящему не работают, существует большой риск того, что система со временем превратится в тормоз развития организации, будет мешать оперативному внедрению важных изменений. С другой стороны, если эти механизмы являются действенными, они обеспечат устранение проблем и слабых звеньев, которые могли иметь место в первичной системе, преобразование со временем даже посредственной системы в эффективный инструмент управления.

Не напрасно во многих европейских организациях определяющей характеристикой процесса является именно наличие системы его мониторинга, анализа и усовершенствования как определенной целостности. То есть, процесс, в первую очередь, – это „то, что подвергают мониторингу и анализируют как что-то целостное”, а не „то, порядок выполнения чего описан в одном документе” (как чаще всего воспринимается отечественными организациями). Ведь именно целостная система анализа позволяет руководству действительно „увидеть” процесс и руководить им. И уже по итогам такого анализа руководство может принять решение, есть ли необходимость в разработке детального описания этого процесса в рамках одного документа (в некоторых случаях такой необходимости может и не быть). Поэтому при отсутствии действенной системы мониторинга и анализа можно сказать, что реального процесса в системе управления организацией просто нет, а есть только документ под названием „методика процесса”.

Еще одним ключевым для успешного функционирования системы является фактор, отмеченный выше – регламентация деятельности руководства. Если руководители не ощущают себя частью системы, если они считают, что система не касается их деятельности – они не смогут обеспечить надлежащее восприятие системы всем персоналом. Здесь работает традиционный принцип лидерства – «делай, как я»: главным условием того, что сотрудники будут положительно и ответственно относиться к системе и к ограничениям, которые она накладывает на них деятельность, является аналогичное отношение со стороны руководства. Руководители должны не только четко выполнять требования системы к собственной деятельности (которые они же и утвердили), но и демонстрировать персоналу их выполнение и их полезность.

Безусловно, речь не идет о том, что система должна мешать руководству творчески и гибко руководить организацией, требования относительно анализа и усовершенствования деятельности должны быть не ограничением их свободы, а помощью в эффективном выполнении ими своих функций. Но, при возможности, так же должны позиционироваться любые системные требования к персоналу.

Анализируя проблемы, которые возникают в организациях при проектировании схемы анализа и усовершенствования деятельности, можно заметить, что они являются отражением общей проблемы создания двух параллельных систем: общей системы управления организацией, построенной на базе ее нужд и стратегии, и специальной СМК, построенной в большей мере в соответствии с требованиями стандарта ISO 9001. При этом формальная деятельность по анализу и усовершенствованию направляется почти исключительно на СМК, игнорируя первую из этих систем. Организации разрабатывают специальные формы отчетности и проводят специальные совещания для анализа „по СМК”, не всегда согласованные с работающими в организации механизмами отчетности, анализа информации и принятия решений. Результатом может стать, что в организации возникнет две конкурирующие системы принятия управленческих решений по одним и тем же вопросам.

Примером может быть сопоставление анализа СМК со стороны высшего руководства и подведения итогов функционирования организации за год. Если это два отдельных мероприятия, то на первом из них основное внимание будет отводиться анализу результатов внутренних аудитов и данных о несоответствующей продукции; на втором – анализу финансовых результатов деятельности и ситуации на рынке. Организатором первого мероприятия скорее всего будет служба качества, а второго – экономические, финансовые и маркетинговые подразделения. По итогам первого мероприятия будет разработана политика и цели в области качества, а по итогам второго – финансовые цели, инвестиционная программа, бюджет. Скорее всего, именно на втором мероприятии руководство будет принимать реальные решения относительно деятельности организаций, а анализ СМК со стороны руководства останется формальным шагом для выполнения требований стандарта.

Это не означает, что традиционное подведение итогов функционирования организации является безупречным. Как раз в рамках проекта по приведению системы управления в соответствие с требованиями ISO 9001 его целесообразно проанализировать и усовершенствовать, интегрировать в него рассмотрение новых категорий информации. Но часто вместо такого усовершенствования организации начинают вводить новые параллельные мероприятия по анализу.

Какие же шаги должна сделать организация для того, чтобы построить действенную систему анализа и усовершенствования своих процессов, которая отвечала бы как букве, так и духу стандарта ISO 9001? В первую очередь надо рассмотреть ту схему анализа деятельности и принятие решений на его основании, которое реально действует в текущий момент. Ведь такая схема действует в любой организации, независимо от ее соответствия стандарта; важно чтобы новая система не создавалась параллельно существующей, а включала в себя все ее эффективные элементы (возможно с определенным их упорядочением и усовершенствованием).

В первую очередь, надо проанализировать существующие каналы, по которым руководству организации поступает информация о состоянии дел в подразделениях (процессах), особенно – существующую систему отчетности. Для каждого отчета, который применяется в организации (независимо от того, насколько он формализован), надо оценить¸ следует ли включать его в систему. Главным критерием является то, используется ли информация из этого отчета как основание для принятия руководством управленческих решений, ведь не секрет, что часто отчеты просто подшиваются в папки и никем не изучаются. Все отчеты, которые реально используются руководителями и от которых они не желают отказаться, должны быть отражены в СМК. Ведь в ином случае окажется, что существенную для себя информацию руководство получает вне СМК, что может стать значительным шагом к разделению двух систем: реальнодействующей, которой пользуются руководители, и формальной СМК, которая демонстрируется аудиторам. Конечно, для всех этих отчетов должна быть определена (если не определена до сих пор) ответственность за их составление и предоставление, периодичность составления, уровень их анализа. Кроме того, могут быть уточнены их формы, объем информации, который в них включается.

Также целесообразно структурировать все эти отчеты по соответствующим процессам СМК, которые они характеризуют. В частности, такое структурирование может помочь упорядочить систему отчетов: если по одному из процессов подается несколько разных отчетов, можно рассмотреть целесообразность их объединения, перераспределения информации, устранения дублирований и т.п.

Вторым направлением изучения действующей системы является рассмотрение существующих методов оформления руководителями разных уровней своих управленческих решений. Следует проанализировать, какие именно действия осуществляет руководитель, если он хочет, чтобы в его области ответственности определенная работа стала выполняться по-другому, где именно он «записывает» свои решения. Как правило, это могут быть приказы, распоряжения, утвержденные планы мероприятий, резолюции на определенных документах, решения, отраженные в протоколах разных мероприятий. Для разных форм представления принятых решений, которые используются в организации, надо определить, насколько они являются практичными: гарантируют ли они, что будет определен срок выполнения и ответственный исполнитель, предусматривают ли удобную схему информирования исполнителя и контроля выполнения, обеспечивают ли эффективное рассмотрение результатов выполнения.

Также целесообразно проанализировать, насколько разграничены области использования разных форм представления решений, например, всегда ли понятно: надо в определенной ситуации готовить единоличное распоряжение генерального директора или ситуация должна быть рассмотрена на оперативном совещании и принятое решение должно быть включено в ее протокол. Общая идея проста – если в организации имеется действенная система оформления решений руководства и контроля их выполнения, при построении СМК нет смысла придумывать новые специальные формы для корректирующих и упреждающих действий. Вместо такого осложнения системы, лучше рассмотреть возможность ее определенной унификации и упрощения, путем объединения разных форм. Например, можно оформлять протоколы разных мероприятий и распоряжения руководства в виде планов мероприятий. Крайним случаем является тот, когда все решения по усовершенствованию, которые принимаются руководителями разных уровней, сводятся в общий реестр решений, который постоянно пополняется из разных источников. Такой реестр удобно вести в электронном виде на сервере организации, актуализируя его в режиме реального времени. В таком варианте, с точки зрения руководства, все решения относительно усовершенствования оформляются через их внесение в этот реестр, а не в виде оформления распоряжений, протоколов, резолюций и т.п. С точки зрения исполнителей, все решения, касающиеся их работы, описаны в одном реестре и нет необходимости искать их в разных источниках.

Во время изучения текущего состояния системы анализа и усовершенствования деятельности часто выявляются существенные проблемы и недостатки в ней. Наиболее распространенными среди них являются следующие:

* информация, подающаяся для анализа, является неполной и не позволяет оценить результативность и эффективность всех процессов, которые выполняются в организации (если для процессов производства и сбыта информация часто является достаточной, то о других это зачастую сказать трудно; можно проверить: спросить руководителя, на основании какой информации он оценивает деятельность по проектированию или маркетингу и является ли эта информация надежной и системной);
* не определена ответственность за анализ информации и принятие решений, если информация удостоверяет наличие проблем (часто именно эта проблема является ключевой; как отмечалось выше, руководители высшего звена бывают психологически не готовые к тому, что они обязаны что-то делать, например, ежеквартально анализировать информацию о результативности процесса управления персоналом и принимать решение о его усовершенствовании, если текучесть кадров превысила определенный показатель);
* не оформляются и четко не отслеживаются решения, принятые руководителями среднего и нижнего звена (если для высших руководителей, как правило, действует система приказов, распоряжений и протокольных решений, то для руководителей низшего уровня часто решения относительно усовершенствований в области их ответственности формально не регистрируются, что не позволяет надежно обеспечить контроль их выполнения).

С учетом этих и других возможных недостатков текущей деятельности по анализу и усовершенствованию, как правило, возникает потребность в построении новой целостной системы, в которую могли бы быть интегрированы все полезные элементы из текущей деятельности. При этом остается верным общий принцип разработки любых процессов и документов СМК: они будут удобными и эффективными, только если в их разработку будут вовлечены их будущие исполнители. А для анализа и усовершенствования это означает привлечение руководителей, в первую очередь – высших. Конечно, с одной стороны, обеспечить их привлечение сложно из-за их занятости и не всегда серьезного отношения к системе. С другой стороны, именно их привлечение к разработке процессов, которые регламентируют их деятельность, является особенно важным – ведь если окажется, что эти процессы не будут удобными для них или не будут отвечать их представлению о собственной работе – высшие руководители просто будут игнорировать требования этих процессов и никто не заставит их выполнять эти требования.

Ниже рассмотрен перечень вопросов, которые можно задавать руководителям разных уровней, чтобы получить от них информацию, необходимую для построения системы анализа и планирования, которая отвечала бы их представлениям и пожеланиям. Для каждого из процессов желательно получить ответы на эти вопросы, по крайней мере, от двух руководителей: первого руководителя организации и владельца процесса. Можно надеяться, что поиск ответов на эти вопросы будет полезным и для самих руководителей, поможет им лучше понять процессы и свои требования относительно них выполнения.

Что означает для Вас «надлежащее состояние процесса»? На первом этапе следует не зацикливаться на том, какие именно показатели будут использоваться для мониторинга процесса, какая информация будет подаваться руководству – иначе может оказаться, что акцент сделан не на тех показателях и информации, которые реально нужны, а на тех, которые легко собрать. Поэтому лучше начать проектирование системы мониторинга и анализа процесса по общему вопросу: вольному описанию „надлежащего состояния” процесса, как его видит руководство. Ведь мониторинг и анализ процесса должны, в первую очередь, помочь оценить отвечает ли процесс „надлежащему состоянию” и определить действия, необходимые для его приведения в это состояние. Начиная с этого вопроса, руководитель скорее задумается о цели мониторинга, а не о его технических процедурах, о процессе, а не об отчетах относительно его выполнения.

Удобно для дальнейшей работы описать „надлежащее состояние” в виде набора характеристик процесса (на этом этапе – не количественных, а качественных). При этом желательно помнить о всех заинтересованных сторонах процесса и выбирать характеристики, которые отражают их интересы. Например, для процесса закупок основными характеристиками могут быть такие: наличие сырья, необходимого для выполнения производственной программы; качество этого сырья; приемлемая цена сырья; минимальные запасы сырья; отсутствие потерь сырья при хранении; удобство и прозрачность для поставщиков. Еще раз можно подчеркнуть: на этом этапе руководителю не следует задумываться о том, как именно он будет получать информацию о соответствии процесса определенным характеристикам – речь идет только о том, что эти характеристики важны и потому система управления процессом должна будет обеспечить их наличие.

Какая информация нужна Вам для принятия решений относительно того, отвечает ли процесс своему «надлежащему состоянию», нуждается ли он в изменении?Информация, которая подается от процесса для анализа руководством, должна быть достаточной, чтобы обеспечить обоснованное решение: может ли процесс выполняться так же и в дальнейшем? Или он нуждается во вмешательстве и определенных изменениях? Какие именно изменения это должны быть?Именно на обоснованность этих решений и должны быть направлены все отчеты и другие формы поступления информации от процесса к высшему руководству. Важно, чтобы объем этой информации был достаточным, чтобы она позволяла всесторонне проанализировать процесс и выявлять отклонения от „надлежащего состояния” и проблемы, которые могут возникать относительно всех аспектов процесса. На этом этапе для каждой из характеристик „надлежащего состояния” должен задаваться вопрос: какая именно информация позволит руководству увидеть, есть ли эта характеристика в процессе. Не всегда определение такой информации будет очевидным, часто придется творчески продумывать новые источники и категории информации. Но такой подход позволит определить информацию, которая действительно будет интересной для руководства, будет сознательно рассматриваться им и использоваться для принятия решений.

Одной из причин проблем при построении системы мониторинга процесса является неточная трактовка требования стандарта ISO 9001 относительно измеряемости целей, а следовательно и результатов мониторинга процесса. Часто это безосновательно трактуется как требование представлять эти результаты только в количественном виде. На практике эта трактовка приводит к тому, что мониторинга процесса сводится к измерению 3-4 количественных параметров, а огромный объем отчетности, на основании которого и принимаются реальные управленческие решения, остается за пределами системы. Но понятия „измеряемый” и „количественный” являются разными, измеряемый может означать и бинарную характеристику „да/нет”, „сделано/не сделано”. Важным является то, чтоб информация, которая подается на рассмотрение руководству, была объективной и надежной, чтобы ее можно было проверить. Важными формами мониторинга процессов, которые не сводятся к количественным параметрам, могут быть, например:

* мониторинг выполнения графика работ в рамках процесса (графика обучения, программы маркетинговых исследований и т.п.);
* предоставления перечня определенных ситуаций, которые возникли в рамках процесса (перечень жалоб потребителей, случаев освобождения сотрудников и т.п.).

В любом случае, требования и пожелания руководства относительно того, какая именно информация о процессе ему нужна, какую информацию оно готово использовать для принятия решений, являются первичными относительно любых других соображений.

С какой периодичностью Вы хотите получать эту информацию и с какой периодичностью Вы готовы ее рассматривать?Определяя периодичность анализа надо учесть такие соображения:

* насколько часто руководитель с учетом собственной занятости сможет уделить необходимое внимание этой информации;
* какой промежуток времени должна характеризовать информация, чтобы можно было говорить о действительных изменениях в процессе, которые нуждаются во вмешательстве руководства, а не о его случайных вариациях (возможность увидеть «лес за деревьями»).

Надо заметить, что периодичность анализа информации может выглядеть не только как „ежемесячно”, „ежеквартально”, но и как „по итогам каждого маркетингового исследования”, „после внедрения нового вида продукции” и т.п. Кроме того, целесообразно попробовать несколько унифицировать периодичность анализа разных видов информации для упрощения общей системы; например, можно рассмотреть, следует ли определенную информацию анализировать еженедельно, а другую – ежедекадно.

Надо различать периодичность предоставления определенной информации руководству и периодичность ее анализа. Например, информация о результатах процесса производства может подаваться генеральному директору ежедневно, а рассматривать ее он будет ежедекадно (безусловно, *может* рассматривать он ее и чаще, но *обязан* это делать только не реже чем раз в декаду).

В какой форме Вам удобно получать эту информацию?Конечно, форма предоставления информации должна быть удобной для руководства, это могут быть и специальные отчеты, и протоколы, и записи в журналах, которые периодически просматриваются руководителем, и разные электронные формы. Важно, чтобы форма предоставления позволяла руководителю быстро и удобно строить заключения на основе полученной информации, увидеть тенденции, проблемы, отклонения и т.п. С этой точки зрения одной из наименее удобных форм для предоставления информации являются традиционные большие таблицы («простыни») с числами. Ведь увидеть в них определенные закономерности может быть очень непросто.

Возможными пожеланиями от руководителей относительно представления информации могут быть такие:

* предоставление информации в тенденции за определенное время;
* предоставление информации в виде графиков, диаграмм и т.п.;
* сегментация предоставленной информации по разным критериям;
* предоставление дополнительных комментариев и объяснений к информации;
* предоставление информации в графическом виде (с иллюстрациями, схемами и т.п.).

Особое внимание этому вопросу можно уделить, если информация подается в электронном виде (например, через ведение определенных форм на внутреннем сайте организации в режиме реального времени). Ведь современные информационные технологии предоставляют значительно больше возможностей для представления информации и их надо творчески использовать.

Кто может готовить эту информацию для Вас?Определяя ответственность за представление определенной информации для анализа, важно учесть, кому доверяет эту функцию руководитель, на информации из каких источников он готов базировать свои решения. Это может касаться как квалификации соответствующего сотрудника (особенно, если руководитель хочет получать не «голые» данные, но также комментарии и объяснения к ним), так и его объективности и беспристрастности.

Например, подготовка информации относительно уровня качества продукции может быть доверена директору по производства или руководителю ОТК, информации относительно состояния расчетов с поставщиками – финансовому или коммерческому директору и т.п.

Какие именно источники первичных данных могут использоваться для подготовки информации для Вас? Во многих случаях источники информации являются очевидными. Но иногда следует уделить внимание их определению. Ведь от их надежности зависит насколько руководство сможет учитывать соответствующую информацию при принятии решений. Это особенно характерно для ситуаций, когда первичные данные могут появляться в разных структурных подразделениях и надо определить единую схему их регистрации, сбора и обобщения. Например, такая проблема возникнет, если руководитель хочет получать информацию о жалобах потребителей, которые могут поступать в разные структурные подразделения, о предложениях по усовершенствованию от сотрудников, которые внедряются в подразделениях и т.п.

Как Вы будете рассматривать эту информацию и принимать решения на ее основании?Именно этот вопрос является самым сложным – ведь отвечая на предыдущие вопросы руководитель определял требования к работе своих подчиненных, которые готовят ему информацию для рассмотрения, а теперь он должен сам принять на себя ответственность за ее анализ.

В первую очередь, следует определиться, будет предоставленная информация анализироваться коллегиально, на определенном совещании, или индивидуально одним из руководителей. Если принято решение о коллегиальном анализе информации (совет директоров, технический совет, оперативное совещание, целевое совещание и т.п.), следует предусмотреть механизмы, которые гарантировали бы, что соответствующий вопрос будет с определенной периодичностью вноситься в повестки дня. Часто при создании действенной системы анализа и усовершенствования, приходится формализовать существующие или вводить новые подобные меры, особенно на нижних уровнях (оперативное совещание у директора по направлению или начальника цеха).

Если принятое решение об индивидуальном анализе информации, важно обеспечить документированные доказательства того, что такой анализ действительно проводился, даже если по его итогам не было принято никакое решение. Простейшим вариантом этого могут быть резолюции соответствующих руководителей на отчетах типа: „Проанализировал, проблемы не выявлены. В решении об усовершенствовании не нуждается” (или „Решение по итогам анализа отражены в распоряжении №...”).

Определяя подобную схему, часто организации „перегружают” мероприятия и совещания высшего уровня информацией из разных источников. Ведь вся эта информация важна и высшее руководство хочет держать ее в своих руках. Желательно дополнительно проанализировать разработанную схему на предмет того, реально ли успевать рассматривать на совещаниях высшего руководства всю запланированную информацию с определенной периодичностью. Часто после такого анализа руководителям высшего звена приходится соглашаться на делегирование полномочий по рассмотрению информации на низшие уровни. Конечно, определенная информация может рассматриваться одновременно на нескольких уровнях управления с разной периодичностью; например, ежемесячно – директором по направлению и ежеквартально – на совете директоров.

Для более четкого гарантирования выполнения требований стандарта ISO 9001 относительно корректирующих действий, а также для обеспечения того, что анализ не превратится в формальность, полезно определить те проблемные ситуации („несоответствия” в широком значении этого слова), когда принятие определенных решений является обязательным (по крайней мере, решений относительно проведения дополнительного анализа ситуации).

Как Вам удобно оформлять решения, принятые на основании этой информации?Формой представления решений могут быть приказы, распоряжения, протокольные решения, резолюции на документах и т.п. Для всех этих форм должно быть гарантировано определение конкретных исполнителей и сроков выполнения решений, а сами решения должны представляться в форме, обеспечивающей их однозначное понимание и возможность реального контроля их выполнения (они не должны выглядеть как „обратить дополнительное внимание на необходимость дальнейшего усиления...”).

При этом можно отдельно рассмотреть ситуации, когда по итогам анализа сразу принимается решение об усовершенствовании, а также когда определяется потребность в дополнительном изучении ситуации (создание рабочей группы, проведение специальных исследований, начало проекта и т.п.).

Как Вы хотите получать информацию о состоянии выполнения Ваших решений?Здесь могут быть рассмотрены такие вопросы:

* выполнение должно контролироваться, а руководитель информироваться только по завершении срока выполнения, также с опережением на его определенных стадиях (например, еженедельно на протяжении срока выполнения)?
* руководитель должен информироваться только в тех случаях, когда определенное мероприятие не было выполнено или во всех случаях?
* руководитель должен информироваться сразу по завершении срока выполнения мероприятия или периодически (например, ежемесячно о всех мероприятиях, срок выполнения которых завершился)?
* информацию о выполнении мероприятия подают их исполнители, специально назначенные ответственные за контроль или отдельный специалист, или структурное подразделение (отдел контроля)?

Собрав и согласовав соответствующую информацию для всех процессов, можно строить целостную систему анализа и усовершенствования деятельности организации.

Часть определенной деятельности может рассматриваться как составляющая соответствующих процессов (например, производственные совещания могут рассматриваться как часть процесса производства, учебно-методические совещания – как часть процесса управления персоналом). Другую часть может быть целесообразным рассматривать, как отдельный процесс («Оперативное управление», «Анализ и усовершенствование» и т.п.), входами которого является информация о функционировании организации и ее окружении, в том числе – информация о результативности и эффективности процессов, а выходами – управленческие решения, принятые на основании этой информации. В первую очередь в такой отдельный процесс следует выделить мероприятия, которые проводятся высшим руководством и на которых происходит общий анализ функционирования организации. Граница между «анализом в рамках процессов» и «анализом в виде отдельного процесса» определяется каждой организацией самостоятельно.

Для удобного документирования этой системы предлагается две формы таблиц (образцы – фрагменты такие таблицы приведены на рисунках). Первая из них включается в документированную методику выполнения каждого из процессов и описывает схему его мониторинга. Вторая – может быть частью методики процесса анализа и усовершенствования, (а по необходимости – и других процессов, в части «локального» анализа) и описывает общую схему рассмотрения информации и принятия решений на ее основе.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Информация | Представление | Анализ |
| Ответственность | Периодичность | Форма | Ответственность | Периодичность |
| Выполнение производствен-ного графика | Директор по производству | Еженедельно | Отчет 2Вр | Генеральный директор | Еженедельно |
| Совет директоров | Ежемесячно |
| Себестоимость производства | Руководитель финансово-экономического отдела | Ежемесячно | Отчет 7 Вр Ф | Генеральный директор | Еженедельно |
| Совет директоров | Ежеквартально |
| Уровень дефектности | Директор по производству | Ежемесячно | Отчет 4 Вр | Производствен-ное совещание | Ежеквартально |
| Результаты контроля тех-нологической дисциплины | Главный технолог | Ежеквартально | Протокол 1ТД | Производствен-ное совещание | Ежеквартально |
| Мероприятие, совещание | Ответственность | Участники | Информация, которая рассматривается | Форма результата |
| Глава | Секретарь |
| Оперативное совещание | Генеральный директор | Руководитель организационного отдела | Все директора и руководители структурных подразделений | Согласно положению | Распоряжение генерального директора |
| Коммерческое совещание | Генеральный директор | Руководитель отдела сбыта | Руководители структурных подразделений, подчиненных коммерческому директору | Результаты маркетинговых исследований, запросы потребителей, данные по процессам „Маркетинг” и „Сбыт” | Протокольные решения |