

# СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ

**М.Г. Мишанова, канд. техн. наук, доцент**

*«МАТИ» - Российский государственный технологический университет  
им. К.Э. Циолковского, г. Москва*

*Актуальность* совершенствования системы менеджмента качества обусловлена тем, что это - требование стандарта по системе менеджмента качества ГОСТ Р ИСО 9001 – 2001. Концепция менеджмента качества увязывает в единую систему все виды деятельности, необходимые для того, чтобы потребитель был максимально удовлетворен получаемыми товарами и обслуживанием, и чтобы эта удовлетворенность росла и гарантировала укрепление конкурентных позиций организации.

Получение международного сертификата в области управления качеством является однозначной оценкой эффективности и стабильности деятельности предприятия.

Для успешной работы на современном рынке наличие у предприятия системы качества, соответствующей стандартам ИСО серии 9000, и сертификата на нее является необходимым условием.

*Научная новизна* работы заключается в применении механизма целеполагания, как основного инструмента совершенствования системы менеджмента качества на предприятии.

*Практическая значимость* применения механизма целеполагания в рамках совершенствования системы менеджмента качества приведет к повышению конкурентоспособности организации.

*Объектом исследования* является деятельность Открытого акционерного общества «Металлургическая компания».

ОАО «Металлургическая компания» – это современное многопрофильное предприятие по выпуску полуфабрикатов из алюминиевых деформируемых сплавов, штампованных заготовок из сталей и жаропрочных сплавов, прутков и слитков вакуумной выплавки из специальных сплавов на основе никеля, титана, кобальта для авиастроения, автомобилестроения, приборостроения и других отраслей промышленности, а также по выпуску широкого ассортимента товаров народного потребления из алюминия и алюминиевых сплавов.

На предприятии была разработана и внедрена система качества по модели международного стандарта ИСО 9001. В октябре 1998 года фирмой TUV CERT (Германия) проведен внешний аудит системы качества, по итогам которого выдан сертификат соответствия системы качества требованиям международного стандарта ИСО 9001:1994.

Система менеджмента качества разработана с целью постоянного повышения результативности и

эффективности деятельности предприятия, учитывая потребности и ожидания потребителей и других заинтересованных сторон.

Требование о постоянном улучшении (совершенствовании) системы менеджмента качества заложено в п.8.5 ГОСТ Р ИСО 9001-2001 /1. С. 10-11/. Реализация данного требования достигается путем использования ряда механизмов, которые представлены на рис. 1.

Стандарт ИСО 9001 требует, чтобы высшее руководство предприятия определило *Политику в области качества* (как отдельный документ или составную часть общей политики). Это документ, содержащий основные принципы деятельности предприятия в области качества, обязательства перед потребителями, направления дальнейшего совершенствования. В нем излагаются основные цели и задачи действующей системы качества. На ОАО «Металлургическая компания» политика в области качества разработана на основе изучения потребностей потребителей. Все остальные документы системы качества разрабатываются с учетом положений Политики в области качества. Весь персонал предприятия понимает основные положения Политики, знает свою роль в ее реализации.

Функционирование системы менеджмента качества на предприятии обеспечивается за счет разработанной методики структуризации целей, представленной на рис. 2.

Ее суть состоит в следующем: определяются цели предприятия, затем проводят их декомпозицию до уровня подразделений, отделов, сотрудников. При этом постановка целей даже на нижних уровнях происходит в соответствии с полным пониманием целей, поставленных перед руководством в соответствии с целями, стратегией организации.

Предлагаемый механизм целеполагания с помощью методики структуризации рассмотрен на примере деятельности отдела маркетинга.

В отделе маркетинга на основании «Целей по качеству предприятия» и пунктов «Политики в области качества» разработаны цели по качеству отдела маркетинга на 2008 год, которые сформулированы следующим образом:

1. Провести исследования удовлетворенности потребителей;
2. Привлечь больше новых покупателей.



Рис. 1. Механизмы совершенствования системы менеджмента качества на ОАО «Металлургическая компания»



Рис. 2. Методика структуризации целей

Очевидно, что цели сформулированы в нечетком формате: неконкретные, неизмеримые, не имеют временных границ, нереалистичные.

Согласно порядку в реализации методики структуризации целей цели разбили на подцели, распределили их по уровням, выделили приоритетные позиции (табл. 1).

Очевидно, что детализированные цели, показанные в табл. 1, существенно более информативны для

рабочей группы, чем предшествующие формулировки.

Цели руководителя структурного подразделения и сотрудников установлены, исходя из целей организации.

Для достижения целей проводили исследования удовлетворительности потребителей на основании нижеследующих критериев:

## Цели отдела маркетинга на 2008 год

Цели, сформулированные руководителем	Цели второго уровня	Цели третьего уровня	Приоритет, установленный руководителем
1. Увеличить влияние объема продаж на прибыль от реализации продукции до 30%	1.1. Провести исследования удовлетворенности потребителей	1.1.1. Произвести рассылку, сбор, обработку анкет потребителей продукции предприятия за 2004 год	A
		1.1.2. Проанализировать оценку удовлетворенности потребителей по критериям: качество продукции, уровень цен, качество упаковки, оперативность выполнения заказов, качество обслуживания	A
		1.1.3. Определять реакцию потребителей на конкурирующие предложения	B
	1.2. Увеличить количество заказчиков продукции предприятия по сравнению с 2003 годом	1.2.1. Определить общее количество заказчиков по итогам 2003 года	A
		1.2.2. Определить оптимальный процент заказчиков для увеличения доли объема продаж до 1/3 в общем объеме факторов, влияющих на прибыль	A
		1.2.3. Сегментировать рынок и выявить потребности клиентов	B
		1.2.4. Перевести потребности и желания потребителей в требования к продукту/услуге	C

1. Оценка качества продукции.
2. Оценка уровня цен.
3. Оценка качества упаковки.
4. Оценка оперативности выполнения заказов.
5. Оценка качества обслуживания.

На основании данных, полученных от потребителей, рассчитали показатель удовлетворенности потребителей ОАО «Металлургическая компания».

Порядок расчета показателя удовлетворенности (Пу) регламентирован инструкцией И 50-001-2004 «Порядок проведения оценки удовлетворенности потребителя» [2. С. 6].

Значение оценки (Zo) по каждому критерию рассчитывается по формуле:

$$Zo = \frac{\sum_{i=1}^n Ki * Bi}{Ko * n},$$

где Bi - анализируемый балл,  
n - максимально возможный балл,

Ki - количество потребителей, оценивших соответствующий значимый итерий соответствующим анализируемым баллом,

Ko - общее количество потребителей, оценивающих соответствующий итерий.

Показатель удовлетворенности (Пу) по каждому критерию высчитывается по формуле:

$$Pu = Zo * D$$

где D - важность в долях по каждому критерию.

В табл. 2 представлены сводные данные расчета показателя удовлетворенности потребителя.

В 2008 году по сравнению с 2007 годом удовлетворенность потребителей деятельностью компании снизилась на 2,08% и составила 76,42%.

Снижение удовлетворенности произошло по таким показателям как оперативность выполнения заказов на 16% и качество обслуживания клиентов на 9%. Оценка качества упаковки осталась на том же уровне – 89%.

## Расчет показателя удовлетворенности потребителя

№ п/п	Критерий	д	Зо	Пу
1	Качество продукции	0,2	0,911	0,1822
2	Уровень цен	0,2	0,682	0,1364
3	Качество упаковки	0,2	0,890	0,1780
4	Оперативность	0,2	0,588	0,1176
5	Качество обслуживания	0,2	0,750	0,1500
<b>Итого</b>		<b>1,0</b>	<b>3,821</b>	<b>0,7642</b>

А значение таких критериев, как качество продукции и уровень цен увеличилось на 3% и 11% соответственно.

Графическое сравнение итоговых оценок удовлетворенности потребителей показано на рис. 3.

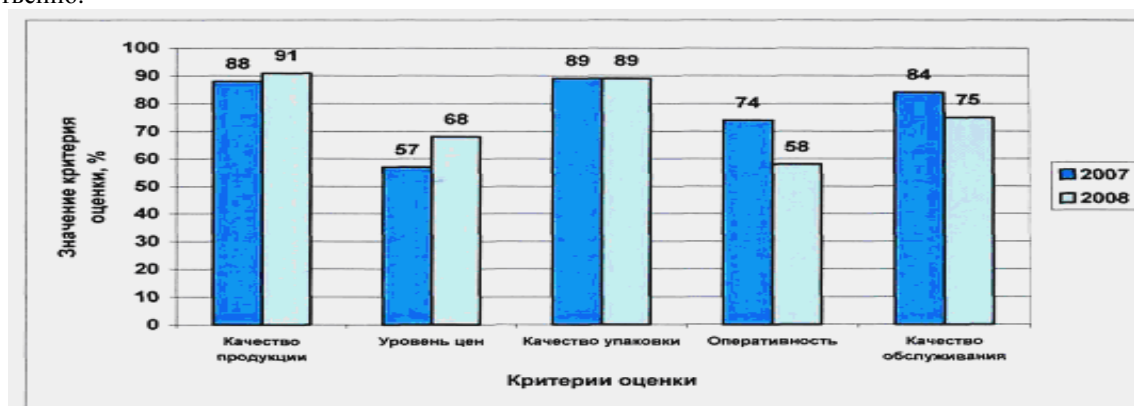


Рис. 3. Сравнение итоговых оценок за 2007 и 2008 годы

Цель – провести исследование удовлетворенности потребителей – выполнена. Отметка о выполнении цели в области качества фиксируется в отчете по целям по качеству отдела маркетинга за 2008 год, а также в отчете по целям по качеству ОАО «Металлургическая компания» за отчетный период. Результаты исследования представляют собой основу для рекомендаций структурным подразделениям по формированию и достижению целей в области управления качеством: определить мероприятия по поддержанию на должном уровне качества услуг, отвечающих требованиям заказчика, а также мероприятий по улучшению показателей удовлетворенности потребителей, имеющих низкую оценку.

За счет реализации мероприятий, направленных на удовлетворенность потребителей, достигается и вторая цель – привлечение новых покупателей.

Соотношение количества заказчиков и объемов продаж продукции ОАО «Металлургическая компания» в 2007 и 2008 годах представлены на рис. 4 и рис. 5.

В 2007 году общее количество заказчиков составило 1071, а в 2008 году их количество увеличилось

до 1430, что на 33,5% больше по сравнению с 2007 годом.

Объем продаж 2008 года в сравнении с объемом продаж 2007 года увеличился с 32636,33 тн до 43883,88 тн.

Таким образом, для совершенствования системы менеджмента качества на предприятии можно дать следующие рекомендации:

- использовать методику структуризации целей на всех уровнях управления, во всех структурных подразделениях предприятия, реализуя принцип менеджмента качества - вовлечение всего персонала в развитие организации;
- при разработке целей третьего уровня использовать метод мозгового штурма;
- отслеживать динамику достижения целей за определенные периоды времени;
- активнее использовать способы мотивации персонала в области построения и достижения целей;
- уделять большее внимание рекомендации стандарта ГОСТ Р ИСО 9004 - 2001 под названием «Система менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности» и применять их на практике.

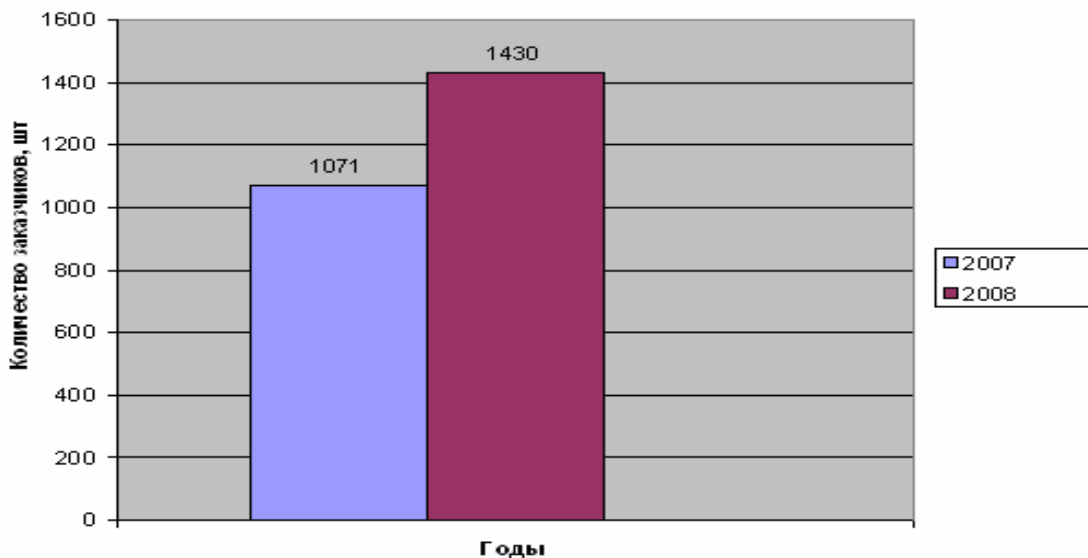


Рис. 4. Соотношение количества заказчиков в 2007 и 2008 гг.

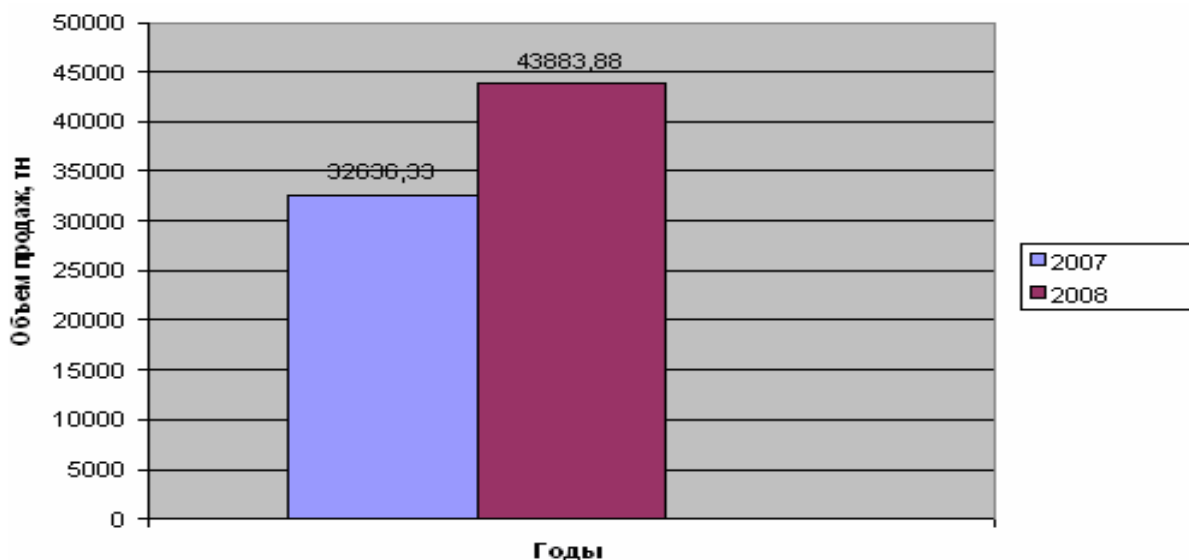


Рис. 5. Сравнение объемов продаж в 2007 и 2008 гг.

### Литература

1. ГОСТ Р ИСО 9001-2001. Система менеджмента качества. Требования. М.: Изд-во стандартов, 2003. – 22 с.

2. Инструкция И 50-001 «Порядок проведения оценки и удовлетворенности потребителя». – 11 с.



**8-916-928-77-19**

**8 (49664) 4-70-78 (раб.)**

**E-mail: [mishanova.mati@mail.ru](mailto:mishanova.mati@mail.ru)**

[1] Система менеджмента качества

[2] Менеджмент качества

[3] Политика в области качества

[4] Целеполагание

[5] Механизмы целеполагания

[6] Метод Структуризации Целей

[7] Качество продукции

[8] Стандарт

[9] Сертификат

[10] Сертификат соответствия

[11] Сертификация продукции