

А.И. Демина, Ж.В. Малых

(студенты)

*Сибирско-американский факультет менеджмента Байкальской
международной бизнес-школы Иркутского государственного университета*

РЕАЛИЗАЦИЯ 8 ПРИНЦИПОВ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В ООО «ВОСТСИБУГОЛЬ»

Одно из серьезных препятствий на пути создания на предприятии системы управления - неправильное или неполное понимание ее возможностей. Расхождение между ожиданиями менеджеров и реальностью, субъективизм в оценке полезности системы часто обусловлены отсутствием доступной и понятной информации о ней. В полной мере это относится и к системе менеджмента качества (СМК).

ISO (International Organization for Standardization) - Международная организация по стандартизации, всемирная федерация национальных организаций по стандартизации (комитетов-членов ISO). Цель ISO - развитие принципов стандартизации и проектирование на их основе стандартов, способствующих интеграционным процессам в разных областях и направлениях деятельности. Обобщая различные определения, разработанные ISO, можно сказать, что СМК - это система, созданная на предприятии для

постоянного формирования политики и целей в области качества, а также для достижения этих целей. СМК обеспечивает качество продукции или услуг предприятия и «настраивает» это качество на ожидания потребителей (заказчиков). При этом ее главная задача - не контролировать каждую единицу продукции, а сделать так, чтобы не было ошибок в работе, которые могли бы привести к появлению брака (плохому качеству продукции или услуг).

СМК как система состоит из следующих элементов: организация, процессы, документы, ресурсы. Для создания СМК необходимо выполнить следующие действия: провести аудит действующей системы; обучить сотрудников; разработать или усовершенствовать действующую СМК; внедрить СМК; сертифицировать СМК; поддерживать эффективность функционирования СМК. Факт внедрения является обязательным для сертификации СМК. Многие органы сертификации не принимают положительного решения о статусе СМК, если она не внедрена и не функционирует в течение 9 -12 месяцев.

Перед решением о сертификации СМК целесообразно провести серию внутренних аудитов. Полученный сертификат действителен только в течение определенного периода времени. Для подтверждения необходимы повторные (полугодовые и годовые) наблюдательные аудиты, а также пересертификация один раз в три года.

8 принципов менеджмента качества - это основа любой СМК. Именно они являются базовыми принципами для разработки системы менеджмента качества на предприятии. Целью данной работы является исследовать, как 8 принципов менеджмента качества реализованы в реальной компании (ООО «Компания «Востсибуголь»), дать характеристику политике в области качества, а также на основе проведенного исследования предоставить компании рекомендации по улучшению внедрения системы менеджмента качества.

Принцип 1 - ОРИЕНТАЦИЯ НА ПОТРЕБИТЕЛЯ

Организации зависят от своих потребителей и поэтому должны понимать их текущие и будущие запросы, выполнять их требования и стремиться превзойти ожидания.

Принцип 2 - ЛИДЕРСТВО РУКОВОДИТЕЛЯ

Руководители устанавливают единство цели и направления деятельности организации. Они должны создавать и поддерживать такую внутреннюю среду, при которой персонал может быть полностью вовлечен в решение задач организации.

Принцип 3 - ВОВЛЕЧЕНИЕ РАБОТНИКОВ

Работники всех уровней составляют основу организации, и их полное вовлечение в работу дает возможность с выгодой использовать их способности.

Принцип 4 - ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД

Процессный подход является одним из краеугольных камней стандарта. Процесс следует рассматривать с точки зрения вопроса "что происходит?" в организации при изготовлении продукции или предоставлении услуги, иными

словами, что сделать, чтобы поставить продукцию или услугу потребителю качественно?

Принцип 5 - СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К МЕНЕДЖМЕНТУ

Недостаточно идентифицировать процессы - ими надо управлять. Для этого организации следует понять, насколько процессы взаимосвязаны и, как их объединить в систему. Кроме того, чтобы процессы функционировали результативно, организация должна ответить на следующие вопросы:

- Кто отвечает или кто является владельцем процесса?
- Уверен ли этот сотрудник, что процесс протекает в нужной последовательности и результативно взаимодействует с другими процессами?
- Кто отвечает за обеспечение процесса ресурсами (персоналом и оборудованием), необходимыми для его результативного выполнения?
- Кто отвечает за измерение и мониторинг процесса?
- Кто отвечает за улучшение процесса, если это необходимо?

Принцип 6 - ПОСТОЯННОЕ УЛУЧШЕНИЕ

Организация не должна пугаться требования постоянного улучшения, напротив, его следует рассматривать как долговременную цель. В бизнесе всегда существуют области для улучшений, и источники необходимой информации, основными из которых являются:

- обратная связь с потребителями, когда можно узнать, что они думают об организации, продукции и услугах;
- угрозы и риски для бизнеса, анализ которых поможет определить, где должны быть проведены улучшения;
- данные обратной связи с персоналом, которые могут подсказать, какие улучшения следует ввести в отношении морального климата в организации и мотивации сотрудников;
- результаты обсуждения с поставщиками аспектов деятельности организации, которые укажут на возможные улучшения продукции или услуг;
- данные внутренних аудитов и анализа собственной деятельности, которые позволят определить каких областях следует провести улучшения и выявить соответствующие резервы.

Принцип 7 - ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ, ОСНОВАННОЕ НА ФАКТАХ

Принятие решения, базирующегося на тщательно изученных и представленных в ясной форме фактах, должно быть основой любого бизнеса. Если положения стандарта ИСО 9001:2000 применять так, как предписывает этот документ, то полученные на основе фактов данные, однажды проанализированные, могут в дальнейшем использоваться при принятии решений по всем аспектам бизнеса, включая постоянное улучшение, совершенствование процессов, повышение удовлетворенности потребителей, улучшение морального климата в организации и повышение мотивации сотрудников, принятие высшим руководством обоснованных решений, учитывающих интересы и точки зрения всех заинтересованных сторон.

Принцип 8 - ВЗАИМОВЫГОДНЫЕ ОТНОШЕНИЯ С

ПОСТАВЩИКАМИ

В любом бизнесе роль поставщика не менее значима, чем потребителя. Что произойдет, если у организации не будет поставщиков? Вероятно, она будет вынуждена уйти из бизнеса, так как не сможет приобрести необходимые материалы и услуги.

Хорошее взаимодействие в интересах обеих сторон - и поставщика, и организации. Следует помнить, что организация является потребителем по отношению к поставщику, который стремится сделать все наилучшим образом, но, возможно, не может, не имея полной информации о требованиях.

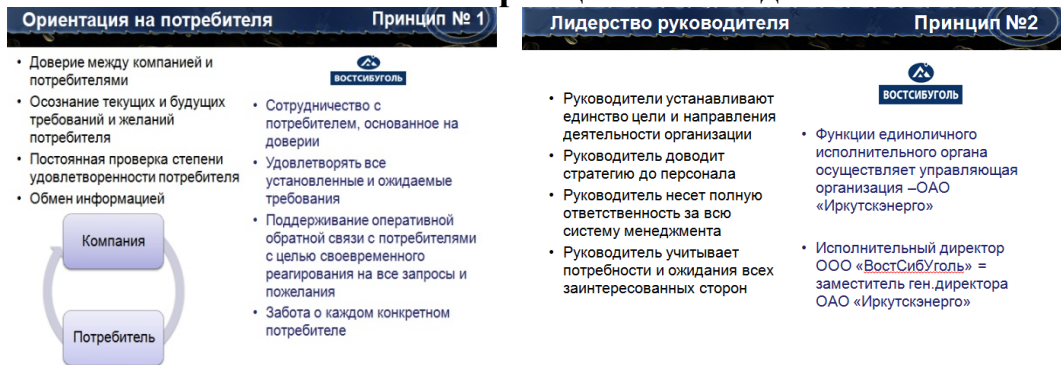
ООО «Компания «Востсибуголь» - основной производитель и поставщик энергетического угля в Иркутской области.

ООО «Компания «Востсибуголь» входит в состав ОАО "Иркутскэнерго" - крупнейшую в России энергоугольную компанию, включающую в себя тепловые и гидроэлектростанции, а также тепловые сети и угольные активы. Федеральному агентству по управлению государственным имуществом принадлежит 40% акций ОАО "Иркутскэнерго", 50,19% акций находятся в собственности крупнейшей российской частной энергокомпании "ЕвроСибЭнерго" (принадлежит En+Group).

В организации сформулирована Политика в области качества.

- Это основа организационно-экономической деятельности предприятия, направленная на выпуск конкурентоспособной по качеству и цене продукции;
- основополагающая цель - взаимовыгодное долгосрочное сотрудничество с потребителями, основанное на доверии;
- Одна из ближайших задач компании – улучшение качества продукции.

Оценим соответствие Компании 8 принципам менеджмента качества



<p>Вовлечение работников Принцип №3</p> <p>ВОСТСИВУГОЛЬ</p> <ul style="list-style-type: none"> Требование компетентности персонала всех уровней Полное вовлечение работников в процесс Доведение всей необходимой информации до работников Осознание работниками значимости и важности их работы Заинтересованность каждого работника предприятия в области качества выпускаемой продукции Вовлечения каждого работника на основе осознанного подхода и личной ответственности Непрерывное повышение уровня знаний и компетентности каждого работника Четкое выполнение профессиональных обязанностей Создание в коллективе атмосферы творческого труда единомышленников 	<p>Процессный подход Принцип №4</p> <p>ВОСТСИВУГОЛЬ</p> <ul style="list-style-type: none"> Все подразделения организации должны функционировать как одна система Выявление опасностей и рисков для каждой операции Разработка документации для каждого процесса Наличие ответственных за процессы, ресурсов и мониторинг Управление всеми производственными процессами как единой системой
<p>Системный подход к менеджменту Принцип №5</p> <p>ВОСТСИВУГОЛЬ</p> <ul style="list-style-type: none"> Измерение и мониторинг процессов Постоянные разработки для улучшения процессов Распределение обязанностей, ответственности и полномочий Отслеживание результативности выполнения процессов Управление организацией как системой взаимосвязанных процессов 	<p>Постоянное улучшение Принцип №6</p> <p>ВОСТСИВУГОЛЬ</p> <ul style="list-style-type: none"> Обратная связь с потребителем Анализ угроз и рисков для бизнеса Обратная связь с персоналом Обсуждение с поставщиками аспектов деятельности организации Внутренние аудиты и анализ собственной деятельности Сравнение результатов проведенных улучшений Постоянное поддержание и укрепление репутации предприятия как надежного и конкурентоспособного поставщика Поддержание оперативной обратной связи с потребителями Приоритет вопросов качества во всей деятельности предприятия Непрерывное повышение уровня знаний и компетентности каждого работника Повышения точности, стабильности и экономичности технологических операций и процессов
<p>Принятие решений, основанное на фактах Принцип №7</p> <p>ВОСТСИВУГОЛЬ</p> <ul style="list-style-type: none"> Постоянный анализ данных и фактов для дальнейшего использования Компания анализирует данные Но компании нет определенной системы анализа и оценки деятельности 	<p>Взаимовыгодные отношения с партнерами и поставщиками Принцип №8</p> <p>ВОСТСИВУГОЛЬ</p> <ul style="list-style-type: none"> Доверие между организацией и ее партнерами Организация должна ставить своих партнеров в известность не только о собственных требованиях, но также о текущих и будущих запросах своих потребителей Оптимизация ресурсов в интересах двух сторон Соблюдение договорных обязательств и законодательных требований Поддержание оперативной обратной связи с партнерами

Вывод: в компании есть определенная политика в области качества, но нет системы менеджмента качества и стандартов ISO, соответственно. Также в компании нет определенной системы оценки деятельности, которая позволяла бы постоянно анализировать данные в соответствии с принципом менеджмента качества 7: принятие решений основанных на фактах.

Рекомендации и предложения

Мы предлагаем создать на предприятии полноценную систему сбалансированных показателей, а в дальнейшем с ее помощью и систему менеджмента качества.

Для чего СМК?

Стандартизация СМК происходит на международном уровне. Так как одной из ближайших задач компании является расширение экспортных поставок угля, а также достижение уровня ведущих мировых компании; сертификация является важным условием для поддержания доверия клиентов,

завоевания новых рынков и создание репутации одной из лучших мировых компаний.

Для чего ССП?

Системы сбалансированных показателей, используются в самых различных областях деятельности, в том числе, и в менеджменте качества. Так, в процессе построения системы менеджмента качества внедрённая ССП превращается в инструмент оценки и обоснования результативности проекта.

Дело в том, что в деятельности любой организации существует определённая доля нововведений, результативность которых не поддаётся формальной оценке. Непосредственные финансовые результаты подобных проектов также не вызывают оптимизма. К данному классу инноваций относятся, в частности, мероприятия по реинжинирингу процессов, а также внедрению информационных систем масштаба предприятия. Применение ССП в таких проектах может оказаться продуктивным, поскольку даёт ясный и конкретный ответ на вопрос: «Что же изменилось в результате реализации проекта?».

Внедрение системы менеджмента качества, по сути, также представляет собой процесс реинжиниринга организации, поэтому судить об эффективности такого проекта по непосредственным финансовым результатам нежелательно, ведь, помимо финансовых, процесс внедрения СМК вызывает целый комплекс менее очевидных изменений. Таким образом, наличие системы показателей соответствует интересам профессиональных консультантов, ведущих проект внедрения СМК, поскольку позволяет им дать заказчику ясный и фактически обоснованный ответ на вопрос о результативности проекта.

Однако система показателей оказывается актуальной и после того, как СМК была успешно внедрена. С одной стороны, ССП позволит организации на практике реализовать один из фундаментальных принципов менеджмента качества — принятие решений на основе фактов, поскольку сбалансированная система показателей является инструментом получения этих самых фактов. С другой стороны, редкая организация внедряет СМК ради самой СМК: целью внедрения, как правило, является получение сертификата соответствия стандарту ISO 9000. В таком случае наличие ССП обеспечит соответствие организации пунктам стандарта, которые касаются оценки эффективности и результативности СМК.