

А.В. Перцев

(студент)

*Факультет бизнеса и менеджмента Байкальской международной
бизнес-школы Иркутского государственного университета*

ПЛАНИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА НА ПРИМЕРЕ ООО «ИРКУТСКАЯ ЭНЕРГОСБЫТОВАЯ КОМПАНИЯ»

Многие отрасли российской экономики вынуждены в кратчайшие сроки пройти путь, который занял в других странах десятилетия. Еще рано говорить о том, что экономические реформы повернули российские компании к качеству. Однако все большее их число, предчувствуя будущее, осознают эту проблему и изучают опыт зарубежных фирм. Сильное влияние на россиян оказывает слияние с зарубежными предприятиями, в которых основной упор делается на качество. Сбытовой бизнес не является исключением. Первые шаги, которые необходимо предпринять всем сбытовым компаниям - это внедрение СМК на основе стандартов ISO 9000:2008. ООО «Иркутская Энергосбытовая компания» была создана в апреле 2007 года. Учредителем и единственным участником общества является ОАО «Иркутскэнерго». Компания является правопреемником фирмы «Энергосбыт» ОАО «Иркутскэнерго» в отношении договоров энергоснабжения. Компания осуществляет сбыт электрической, тепловой энергии в паре, горячей воде на территории Иркутской области, занимается заключением договоров энергоснабжения и обслуживает более 11000 юридических лиц и более 860 тыс. физических потребителей.

Основной функцией ООО «Иркутская Энергосбытовая компания» является организация сбыта электрической и тепловой энергии на розничном рынке в т.ч.:

- покупка электроэнергии на оптовом рынке;
- заключение договоров на реализацию электрической и тепловой энергии потребителям;
- контроль потребления электроэнергии у потребителей (проверка показаний и систем учета);
- обеспечение полных и своевременных расчетов за потребленную энергию (контроль показаний, платежные документы, прием платежей);
- претензионно-исковая работа с потребителями, нарушающими исполнение договоров;
- прием заявлений на технологическое присоединение к электрическим сетям ОАО «Иркутская электросетевая компания» и тепловым сетям ОАО «Иркутскэнерго».

Сегодня ООО «Иркутская Энергосбытовая компания» обеспечивает максимально удобные условия для взаимодействия с потребителями – расширяет областную сбытовую сеть, устанавливает удобный для клиентов режим работы пунктов обслуживания потребителей, внедряет новые способы

расчетов, проводит работу по повышению культуры обслуживания клиентов. В своей работе компания, прежде всего, ориентирована на клиента, обеспечивая максимально удобные формы взаимодействия с партнерами. Основные цели компании:

- обеспечение приемлемого уровня тарифов для потребителей;
- повышение уровня обслуживания клиентов;
- рост бизнеса;
- обеспечение высокой доходности основной деятельности компании.

Основные задачи компании:

- сохранение действующей схемы взаимоотношений с крупными потребителями путем гибкой договорной политики и улучшения качества обслуживания;
- обеспечение сборов за отпущенную, электроэнергию не ниже утвержденных в бюджете;
- оптимизация работы на оптовом рынке электроэнергии (эффективные схемы покупки/ продажи электроэнергии);
- расширение зоны действия сбытовой деятельности путем перехвата эффективных потребителей и поглощения или слияния прочих ГП (гарантирующий поставщик);
- удержание потребителей на розничном рынке;
- оптимизация расходов на сбытовую деятельность для поддержания конкурентных преимуществ перед другими ГП;
- повышение качества обслуживания за счет:
 - развития сети офисов обслуживания потребителей (Front –и Back –офисы)
 - унификация персонала на работу по электро - и теплоэнергии
 - дополнительного интернет-сервиса
 - расширение функций сервисного центра
 - создание Call – центра в г.Иркутске

Совместная работа с ОАО «Иркутская электросетевая компания» по выявлению сверхнормативных потерь электроэнергии, в т.ч. в сетях территориальных сетевых компаний, для минимизации их выручки.

Учитывая статус ООО «Иркутская Энергосбытовая компания» как компании клиентоориентированной, для нас постоянное совершенствование - это вопрос принципиальный. Одной из важных задач менеджмента компаний является создание, практическая реализация и последующая сертификация СМК, обеспечивающей стабильное, устойчивое качество поставляемой продукции в течение определенного периода времени. Гарантом такой стабильности является наличие у фирмы производителя системы менеджмента качества, соответствующей признанным международным требованиям и стандартам. Менеджмент качества является, по существу, сквозным аспектом системы управления компании, аналогично таким, как время, затраты, управление персоналом. Именно это положение находится в основе

основополагающих принципов, находящихся в основе современных систем менеджмента качества:

- компания должна быть ориентирована на потребителя. Весь персонал должен знать и понимать потребности и ожидания потребителей;
- повысить качество можно только усилиями всех работников компании;
- политика в области качества должна быть частью общей политики компании;
- качество - неотъемлемый элемент любого производственного или иного процесса (а не некая самостоятельная функция управления);
- качество – это то, что говорит потребитель, а не производитель;
- ответственность за качество должна быть адресной;
- для реального повышения качества нужны новые технологии;
- контролировать процесс всегда эффективнее, чем результат.

Эти принципы лежат в основе наиболее популярного и методологически сильного направления в управлении качеством - Всеобщего управления качеством- Total Management. Менеджмент качества в рамках управления проектом – это система методов, средств и видов деятельности, направленных на выполнение требований и ожиданий потребителей проекта к качеству самого проекта и его продукции. Планирование качества – выявление требований к качеству проекта и продукции проекта, а также определение путей их удовлетворения. Для начала процесса планирования необходимо иметь информацию о политике проекта в области качества, содержания (предметной области) проекта, описании продукции (желательно в виде конкретных спецификаций, полученных от потребителя), стандарты и требования к качеству продукции, услуг, информации и реализации технологических процессов, документацию по системе качества.

В процессе планирования качества может применяться следующий инструментарий: анализ затрат и выгод; установление желательного уровня показателей качества проекта, исходя из сравнения с соответствующими показателями других проектов; диаграммы; «причин – следствий», также называемые диаграммы Исикавы, иллюстрирующие причинно–следственную связь различных причин и субпричин с потенциальными и реальными проблемами; блок–схемы, показывающие, как различные элементы системы или процесса взаимодействуют друг с другом; эксперименты. В результате планирования качества появляется план качества (план организационно-технических мероприятий по обеспечению системы качества проекта), который должен описывать конкретные мероприятия по реализации политики в области качества с указанием сроков выполнения, ответственных за выполнение, критериев оценки, бюджета. В план качества должны входить описания процедур проведения контрольных и испытательных мероприятий или указания на уже существующие, перечень контрольных показателей по всем видам работ и видам продукции или услуг. В план качества могут входить

технологические карты отдельных сложных процессов и проверочные листы, предписывающие выполнение конкретных шагов процедур или процессов.

План внедрения системы менеджмента качества в ООО «Иркутская Энергосбытовая компания» предлагается структурировать следующим образом. Необходимо выделить семь этапов его реализации.

1. Организация процедуры измерений и анализа уровней обслуживания потребителей, или уровня не соответствий. Прежде всего, нужно понять стартовые условия, оценить, где находится компания в отношении качества предоставляемых услуг и процессов.

2. Анализ и классификация несоответствий и их причин. Прежде всего, несоответствия необходимо разделить по степени важности: критические; значительные; малозначительные. Причины несоответствия могут носить различный характер: исполнительский, организационный и др. Причины могут быть на уровне исполнителя и рабочего места, на уровне команды, отдела или на уровне структурных подразделений.

3. Введение мотивации за снижение несоответствий. Нужно стимулировать целенаправленно персонал компании к снижению уровня несоответствий, даже если они в начальный момент составили десятки процентов. Однако мотивация к снижению уровней несоответствий через материальное стимулирование должно изменяться с развитием системы менеджмента в компании.

Совершенно очевидно, что после того, как сотрудники исчерпали свои внутренние возможности, мотивация в виде премий за снижение уровней несоответствий теряет смысл. Их премия будет колебаться случайным образом в соответствии с вариациями, обусловленными уже системой.

В таком случае необходимо изменить тактику. Усредненную за несколько последних месяцев премию следует превратить в надбавку к зарплате. Далее нужно начать использовать другой метод вовлечения сотрудников в процессы непрерывного улучшения качества. По итогам месяца или квартала лучшему сотруднику можно предложить, например, абонемент в спортзал или солярий, или путевку выходного дня и т.д. Необходимо объяснить и показать на конкретных примерах, что дальнейшее улучшение возможно лишь путем коллективной, групповой работы.

Тем самым начинается подготовительный период создания групп качества. К этому моменту компания уже будет иметь не только ясную и понятную для коллектива миссию, но и руководящие принципы и ценности.

4. Согласование возможностей производства с требованием технологической документации.

5. Разработка централизованной программы поэтапного снижения уровня несоответствий на организационном уровне, внедрение системы статического управления качеством. На этом этапе разрабатывается программа технико-экономических мероприятий по снижению уровней несоответствий в масштабах всей компании. В ней устанавливаются задания отделам по проведению конкретных мероприятий. Контроль над реализацией программы

осуществляется на основе календарного графика снижения уровней несоответствий.

6. Далее автором предлагается построение производственных отношений между отделами на основе цепочки « поставщик-потребитель», создание документированной системы качества. Шестой этап является самым подходящим для внедрения стандартов, когда проделана большая внутренняя работа по снижению уровней несоответствий, получены практические навыки в непрерывном снижении уровней несоответствий. Система обеспечения качества в этой ситуации не должна привести к стагнации уровней несоответствий, а должна стать только частью общей системы менеджмента качества, предусматривающей непрерывное улучшение.

7. Создание системы работы с внешними поставщиками на основе стандартов на статистический приемочный контроль на базе принципа распределения приоритетов и внедрения системы качества. В стандартах заложены все основы, которые позволяют потребителю последовательно добиться от поставщика нужного уровня качества.

Стандарты предполагают активное сотрудничество между партнерами, учитывая при установлении объемов контроля информацию о внедрении систем качества, результатов аттестации производственных процессов, внедрение статистических методов у поставщика. Это позволяет начать с жестких схем входного и выходного контроля, затем, по мере улучшения качества уменьшить объемы входного контроля, перенося акцент на контроль процессов поставщика и оценку систем качества. В целом система работы с поставщиком включает:

- выходной контроль продукции поставщиком в соответствии с требованиями потребителя;
- входной контроль потребителя и обратную связь по результатам контроля;
- инспекции и аудиты со стороны потребителя (аудит второй стороны продукции, процессов и качества);
- оценка качества поставок;
- оценка поставщиков, кроме того, потребитель и поставщик могут создавать совместные команды по улучшению качества.

Что дает внедрение системы менеджмента качества в ООО «Иркутская Энергосбытовая компания»? Во-первых, обеспечение общей структуры для координации и связей между подразделениями, улучшение эффективности и результативности процессов; определение задач и концентрация усилий на удовлетворении потребностей потребителей; достижение и поддержка на должном уровне желательного качества услуг для удовлетворения потребностей клиентов; создание базы для улучшения деятельности, как отдельного сотрудника, так и компании в целом.

СМК, внедренная в нашей организации, позволит более полно отвечать требованиям клиентоориентированной компании. В конкурентной среде очень

важно не потерять рынок сбыта и не допустить перехода к другим сбытовым предприятиям наших клиентов. Этого можно достичь только постоянно работая над улучшением качества услуг, а также в совершенствовании бизнес-процессов.

И в заключении хочу добавить, что только с помощью лидерства и реальных действий топ-менеджеров возможно создать обстановку, способствующую полному вовлечению работников и эффективной работе системы менеджмента качества.

Список литературы

1. Всеобщее управление качеством / О.П. Глудкин, А.И. Гуров, Н.М. Горбунов, Ю.В. Зорин: Учебник для вузов/ под ред. О.П. Глудкина.- М.: Радио и связь,1999.
2. Лapidус, В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях; Нац. Фонд подготовки кадров/ В.А. Лapidус - М. Новости,2000.
3. Реструктуризация предприятий и компаний/ И.И. Мазур, В.Д. Шапиро и др. : Справочное пособие/ Под ред. И.И. Мазура. –М., Высшая школа,2000.
4. Управление проектами/ И.И. Мазур, В.Д. Шапиро и др. : Справочное пособие/ под ред. И.И. Мазура.- М., Высшая школа,2001.