

© **Фирсова Н. В., 2021**

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

Данная статья обобщает результаты анализа системы менеджмента качества в торговой сфере, в компании «ДекАрт». В статье изучены принципы качества менеджмента, инструменты оценки и измерения результатов деятельности организации, а также, разработаны и предложены новые мероприятия для улучшения функционирования компании.

*Ключевые слова:* торговля, менеджмент качества, инструменты качества, организация

**М**еждународный стандарт ISO-9000 — 2015 [1] становится ориентиром для каждой компании, которая ставит желания и потребности потребителей на первое место, хочет вести успешную деятельность в перспективе, повышая рейтинг и улучшая финансовые показатели.

Компания «ДекАрт» [3] специализируется на продаже непродовольственной продукции в розницу и оптом. Более 14 лет данная организация стабильно удерживает лидерские позиции, занимая главное место в жизни потребителей, желающих приобрести товары для строительства дома.

Особенностями данной компании является широкий и качественный ассортимент продукции, который постоянно обновляется, а также, невысокий средний чек на товары.

В своей деятельности компания берет курс на изменение своих принципов, а именно, делает центром своей деятельности профессиональных специалистов и всех сотрудников, в целом. Необходимость изменений обусловлена важностью непрерывного развития потенциала работников и повышения уровня их компетентности.

Помимо семи принципов менеджмента качества, приоритетом организации становится принцип вовлечение персонала. В компании для сотрудников проводится бизнес-обучение (платные курсы); корпоративные мероприятия (командообразование, праздничные мероприятия); повышение квалификации персонала (онлайн-курсы и тестирование для измерения результата); оценка труда в виде премий и бонусов за перевыполнение плана продаж; адаптация сотрудников (система наставничества для молодых кадров, тренинги и обучающие мероприятия); наличие свободных вакансий на сайте компании, что говорит о готовности принять новых специалистов в коллектив, предоставив личный план развития и карьерный рост.

Проанализировав проблему текучести кадров, был использован инструмент, цикл PDCA, Деминга-Шухарта, в котором подробно изучена проблема компании поэтапно от планирования и разработки решений, реализации конкретных решений, проверки и постоянного совершенствования. (Рис. 1).

Act	Plan
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внедрить новую систему мотивации, обучения и адаптации персонала, подтвержденную директором компании</li> <li>2. Увеличить количество проводимых корпоративных мероприятий на 2, повышая лояльность работников</li> <li>3. Совершенствовать процедуры преодоления излишнего уровня текучести в долгосрочной перспективе (5-7 лет)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сбор проектной группы + назначение ответственных лиц</li> <li>2. Определение уровня текучести кадров, причин</li> <li>3. Измерение уровня удовлетворенности спроса</li> <li>4. Проведение анкетирования и анализ полученных данных</li> <li>5. Создание диаграммы Исикавы для установления причин появления проблемы</li> <li>6. Создание диаграммы Ганта для установление сроков выполнения изменений</li> </ol>
Check	Do
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Предоставление данных директору для подтверждения пунктов изменения систем обучения, мотивации для сотрудников</li> <li>2. Проверка правильности предложенных данных</li> <li>3. Определение эффекта от осуществления разработанных мер после 6 месяцев</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Провести обучающий тренинг для новых сотрудников совместно с корпоративным тренером</li> <li>2. Сформировать систему качественного обучения и адаптации персонала в соответствии со сроками, обозначенными в диаграмме Ганта</li> <li>3. Разработать имидж лояльной компании перед потенциальными сотрудниками посредством предоставления свободных вакансий, ведения политики «открытости» с доступом информации о проходящих изменениях, проводимых мероприятиях</li> <li>4. Разработать системы оценивания труда и грейдинга</li> </ol>

Рис. 1. Цикл Деминга-Шухарта PDCA компании «ДекАрт»

Переходя к предложениям, хочется выделить и отметить цели, которые преследует компания, а именно: разработать единый стандарт системы адаптации персонала, повышение инвестиций и усиление компетентности специалистов, снижение текучести кадров и повышение эффективности работы сотрудников.

Чтобы определиться с дальнейшими действиями, важно рассмотреть причины появления проблем, а

именно, неэффективность системы адаптации персонала отдела продаж. Диаграмма Исикавы, построенная по модели 6-M, позволяет увидеть, что причины, связанные с человеческим фактором в данном случае, играют большую роль: халатность менеджеров, невнимательность к деталям, незаинтересованность, медленное усвоение информации приводит к появлению высокой текучести кадров (Рис. 2).



Рис. 2. Диаграмма Исикавы

Внедрение таких инструментов контроля, как чек-лист для адаптации сотрудников (Рис. 3), позволяет регулировать процесс прохождения этапов системы адаптации новыми специалистами.

В течение двух недель сотрудник действует в соответствии с единым, унифицированным стандартом, что позволяет облегчить процесс адаптации, сделать его более комфортным.



Рис. 3. Чек-лист для адаптации новых специалистов

Карта компетенций компании «ДекАрт» является важным инструментом, отражающим требования, должностные обязанности и функции потенциального сотрудника. В карте компетенций присутствует 5 блоков: знания, умения и навыки, опыт, мотивационные и целевые установки, личностно-деловые качества. Квалифицированный сотрудник, обладающий высоким профессионализмом, является ценным активом организации.

Компания «ДекАрт», также, принимает решения на основе свидетельств. Так, например, книга жалоб и предложений для покупателей помогает следить за положительными и негативными отзывами, контролируя информацию, поступающую от клиентов, анализируя важность работы, которую необходимо проводить после получения отрицательных отзывов и способность обернуть жалобу в свою сильную сторону. Результат внутренних проверок качества работы, а именно: метод Тайный покупатель, опросы сотрудников на определение мотива их деятельности позволяет с

большой вероятностью выявить проблему и решить её в кратчайшие сроки. Справка о текучести кадров позволяет отследить результаты эффективности адаптационных мероприятий, и экономическая обоснованность решений. Финансовый и бухгалтерский учеты позволяют фиксировать показатели успешности и эффективности осуществляемой деятельности.

В дополнение, можно отметить, что у организации существует реестр документации, состоящей из базового уровня (законы, отраслевые документы, приказы, лицензии), записей по качеству (акты, ведомости, журналы, инструкции, Трудовой договор, отчеты), плановой документации (положения, порядки, правила, документация, приказы, квалификационная карта, матрица ответственности), руководства по качеству (приказы, система процессов СМК), политики в области качества (миссия компании и стратегические цели). Более подробная и детальная схема документации ООО «ДекАрт» представлена на Рисунке 4.

Базовый уровень	Записи по качеству	Плановая документация	Руководство по качеству	Политика в области качества
<ul style="list-style-type: none"> <li>Закон об основах государственного регулирования торговой деятельности РФ</li> <li>Закон о защите прав потребителей</li> <li>Отраслевые документы в сфере торговли (нормативно-правовые акты, устанавливающие формы поощрения работников торговли)</li> <li>Приказ Министерства экономического развития Мурманской области от 18.05.2011 № ОД-99</li> <li>Лицензии (торговая деятельность)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Акты сверки взаиморасчетов</li> <li>Ведомости о получении денежных средств, протоколы</li> <li>Журнал учета оборудования</li> <li>Должностные инструкции</li> <li>Трудовой договор с работниками,</li> <li>Договор поставки с поставщиками, чек-лист о приемке грузов</li> <li>Отчеты о проведении мероприятий</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Положения</li> <li>Порядки</li> <li>Должностные инструкции</li> <li>Правила оказания услуг (в компании)</li> <li>Правила внутреннего трудового распорядка</li> <li>Документация по внутреннему и внешнему аудиту</li> <li>Приказы по личному составу (прием, увольнение, перевод)</li> <li>Штатное расписание</li> <li>Квалификационная карта</li> <li>Должностные инструкции</li> <li>Карта процессов</li> <li>Матрица ответственности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Приказы, требования, распоряжения руководства по ведению деятельности и оказанию услуг клиентам сотрудниками</li> <li>Система процессов SMK (обеспечивающий процесс, управляющий, анализ и измерения, основные)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Миссия компании</li> <li>Стратегические цели</li> </ul>

Рис. 4 Реестр документации компании «ДекАрт»

Постоянное внедрение новых технологий является конкурентным преимуществом компании. Так как сегмент розничной торговли все быстрее переходит на дистанционный формат, применяя технологии, ООО «ДекАрт» внедрил новые мероприятия: макет мобильного приложения для сотрудников как персональный помощник при выполнении должностных обязанностей, в данном приложении будет отражена вся важная

информация для тех сотрудников, которые только начинают выполнять свои трудовые функции и должностные обязанности. А также, оценка-опрос как фактор обратной связи от сотрудников о состоянии на рабочем месте, в коллективе, позволяет отслеживать чувства и психоэмоциональный настрой во время пребывания на рабочем месте (Рис. 5).



Рис. 5 Макет мобильного приложения и опрос-оценка состояния сотрудников

Без системы менеджмента качества, многие компании рискуют потерять лидерские позиции и конкурентоспособность. Однако, компания «ДекАрт» старается вносить улучшения, ставя на первое место желания своих сотрудников, ведет документацию, учитывает интересы всех специалистов, а долгосрочная цель в виде оказания

качественного сервиса по продаже продукции становится ориентиром и мотивацией к постоянному росту. ■

1. ГОСТ Р ИСО 9001–2015 «Системы менеджмента качества. Требования». – М.: Стандартинформ, 2015. – 24 с.

2. IAF ID 9:2015 «Transition Planning Guidance for ISO 9001:2015» (Руководство по планированию перехода на ISO 9001:2015)

3. Студия отделочных материалов «ДекАрт» / [Электронный ресурс] // «ДекАрт» – Электрон. дан. – URL: <https://www.dekart.irk.ru/> (Дата обращения: 14.10.2020). - Текст : электронный.

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:**

IAF ID 9:2015 «Transition Planning Guidance for ISO 9001:2015» (Руководство по планированию перехода на ISO 9001:2015)

ГОСТ Р ИСО 9001–2015 «Системы менеджмента качества. Требования». – М.: Стандартинформ, 2015. – 24 с.

Студия отделочных материалов «ДекАрт» / [Электронный ресурс] // «ДекАрт» – Электрон. дан.

– URL: <https://www.dekart.irk.ru/> (Дата обращения: 14.10.2020). - Текст : электронный.

---

### **Analysis of the quality management system and proposal of measures for its improvement on the example of the company «Decart»**

© **Firsova N., 2021**

This article summarizes the results of the analysis of the company «Decart» for the presence of quality management principles, the use of quality tools. The study of the firm includes a review of the company's quality policy and new measures to improve the functioning of the organization.

*Keywords:* trade, quality management, quality tools, organization

---