

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГАОУ ВО «Южно-Уральский государственный университет (НИУ)»
Высшая медико-биологическая школа
Кафедра «Пищевые и биотехнологии»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

_____ 2018 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.т.н.

_____ И.Ю. Потороко
_____ 2018 г.

Повышение эффективности деятельности компании «Massimo Dutti» путем
внедрения элементов системы менеджмента качества на предприятии

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–380402.307.2018. ПЗ ВКР

Руководитель работы, к.т.н.

_____ Н. В. Наumenко
_____ 2018 г.

Нормоконтролер, доцент

_____ Н.В. Попова
_____ 2018 г.

Автор работы

студент группы МБ-210

_____ И.Н. Кузнецова
_____ 2018 г.

Челябинск
2018

АННОТАЦИЯ

Кузнецова И.Н. Повышение эффективности деятельности компании «Massimo Dutti» путем внедрения элементов системы менеджмента качества на предприятии – Челябинск: ЮУрГУ, МБ-210, 2018.-72с., 9 ил.,1 табл., библиографический список – 48 наим

Целью данной диссертационной работы является разработка и внедрение элементов системы менеджмента качества в деятельность компании «Massimo Dutti» для повышения эффективности деятельности предприятия

В первой главе дана характеристика рынка текстильной промышленности в России и за рубежом. Рассмотрена актуальность использования элементов СМК с целью увеличения эффективности деятельности предприятия. Также изучены способы оценки эффективности внедренных элементов СМК и методика работы с протоколом FMEA.

Вторая глава посвящена обоснованию выбора элементов системы менеджмента качества. Кроме того, разработан план внедрения элементов СМК на предприятии и изучены методики внедрения выбранных элементов системы менеджмента качества в деятельность компании.

В третьей главе подробно описаны способы внедрения элементов СМК. Дано описание использования диаграммы Исикавы, проведения корректирующих действий, а также этапы разработки и внедрения стандартов организации.

В четвертой главе рассчитаны показатели, отражающие эффективность внедрения элементов СМК. А именно, рассчитан коэффициент экономической эффективности, рентабельность продаж до и после внедрения элементов СМК, описаны структурный и рыночный эффект.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. ЛИТЕРАТУРНЫЙ ОБЗОР	7
1.1 Современное состояние текстильной промышленности в мире.....	7
1.2 Характеристика предприятия, на базе которого внедрялись элементы СМК	14
1.3 Актуальность использования элементов СМК с целью увеличения эффективности деятельности предприятия.....	15
1.4 Способы оценки эффективности внедрения элементов системы менеджмента качества на предприятии	19
1.5 Методика составления протокола FMEA для оценки эффективности проведенных корректирующих действий.....	22
2 ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ	25
2.1 Обоснование выбора элементов СМК.....	25
2.2 Разработка плана внедряемых элементов СМК	27
2.3 Описание методик внедрения элементов СМК.....	30
2.3.1 Построение диаграммы Исикавы	32
2.3.2 Методы разработки и внедрения корректирующих/предупреждающих действий	37
2.3.3 Методика разработки и внедрения СТО и СТП как элементов СМК на предприятии	43
3 НАУЧНО-ПРИКЛАДНОЙ РАЗДЕЛ.....	49
3.1 Использование диаграммы Исикавы для оценки деятельности «Massimo Dutti» и причин снижения продаж компании	49
3.2 Разработка основополагающих стандартов организации для выполнения процедуры корректирующих действий.....	53
3.3 Разработка и внедрение корректирующих действий для устранения причин снижения продаж компании, выявленных в диаграмме Исикавы	55
3.3.1 Проведение корректирующего мероприятия по разработке акта по специальным заказам клиентов.....	55
3.3.2 Разработка и внедрение СТО на процедуру контроля предварительных заявок.....	57
3.3.3 Включение в штат компании «Massimo Dutti» менеджера по продвижению товаров и брендов компании	60
4 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ЭЛЕМЕНТОВ СМК В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ «Massimo Dutti».....	61
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ	64
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	64
ПРИЛОЖЕНИЯ	72

ВВЕДЕНИЕ

До сих пор достаточно остро стоит вопрос об обеспечении качества продукции и услуг, которые смогут быть достаточно конкурентоспособными, чтобы удержаться на рынке и занять определенную нишу. Для этих целей предприятия разрабатывают и внедряют систему менеджмента качества.

Система управления качеством в компании разрабатывается и вводится в соответствии со спецификой выпускаемой продукции и целями предприятия. В разработанных стандартах серии ISO 9000 предлагается такая методика построения системы, которую можно сертифицировать. Такая система улучшает ваши позиции на рынке, показывая ее игрокам ваши конкурентные преимущества [22].

Последние десять лет нашей истории показали, что российские предприятия, также как и зарубежные, начали активное внедрение систем менеджмента качества, способствующих развитию предприятия. Однако, анализ практики внедрения таких систем в России, показывает, что многие предприятия так и не достигли существенных успехов в улучшении своих технико-экономических показателей.

Скорее всего, причиной этому послужило отсутствие надежного и действенного инструментария для оценки эффективности системы менеджмента на предприятии. Внедрение элементов системы менеджмента качества является крайне сложной задачей, ведь для того, чтобы обеспечить высокий уровень управления предприятием в целом и создание условий для его дальнейшего развития, нужно использовать основные элементы внедрения СМК. Методы внедрения СМК, используемые на данный момент, которые опираются на принципы концепции всеобщего управления качеством, не могут дать объективную комплексную оценку качества управления на предприятии, что препятствует его эффективному развитию [31].

Резюмируя вышесказанное, можно сказать, что вопрос внедрения элементов системы менеджмента качества на предприятии, с целью повышения его эффективности, стоит остро.

Все это свидетельствует о том, что разработка мероприятий для внедрения элементов системы менеджмента качества компании, является актуальной проблемой, требующей скорейшего решения.

Различные моменты разрабатываемых и внедряемых систем менеджмента качества изучены в научных работах зарубежных и наших авторов. Среди отечественных авторов можно отметить работы: Басовского Л.Е., Никитина В.А., Окрепилова В.В., Фомина В.Н., Якушева М.В. и др. Среди зарубежной ученой работы: Деминга У.Э., Фейгенбаума А., Ловери Х. и другие.

В работах по эффективности систем менеджмента качества по стандартам ИСО 9000, которые были впервые выпущены несколько времени спустя, существуют недостатки как в теории и методике их разработки, а также рекомендации по их использованию на опыте предприятий нашей страны [46].

Предмет научного труда есть процедура разработки и внедрения элементов системы качества в компании «Massimo Dutti».

Объектом работы является компания «Massimo Dutti».

Целью работы является – разработка элементов и внедрение этих элементов в компании «Massimo Dutti».

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

– в теоретической части исследовать: современное состояние рынка текстильной отрасли; актуальность использования элементов СМК с целью увеличения эффективности деятельности предприятия; способы оценки эффективности внедрения элементов системы менеджмента предприятия; методику составления протокола FMEA для оценки эффективности проведенных корректирующих действий;

– в практической части: обосновать выбор элементов СМК; разработать план внедряемых элементов СМК; описать методику внедрения элементов СМК.

– в экспериментальной части: использовать диаграмму Исикавы для оценки деятельности компании «Massimo Dutti» и причин снижения продаж

компании; разработать основополагающие стандарты организации для выполнения процедуры корректирующих действий; разработать и внедрить корректирующие действия для устранения причин снижения продаж компании, выявленных в диаграмме Исикавы;

- в заключительной части – провести анализ эффективности внедрения элементов СМК в деятельность компании «Massimo Dutti».

В период выполнения данной работы были применены общие научные приемы и методики познания, а также специфические методы анализа и синтеза абстрактно-логического, системного анализа, и методы теории принятия решений, информации, оценивания.

1. ЛИТЕРАТУРНЫЙ ОБЗОР

1.1 Современное состояние текстильной промышленности в мире

В соответствии с данными опубликованного Всемирной торговой организацией (ВТО) обзора World Trade Statistical Review 2017, в 2016 году суммарный глобальный объем экспорта текстиля составил 591 млрд долл. США. По сравнению с предыдущим годом рассматриваемый показатель снизился на 7,2 %. Это случилось впервые с 2009 года, когда совокупный мировой экспорт также показал отрицательный результат [42].

Основными экспортерами на рынке остаются Китай, Европейский Союз и Индия. Их текущая совместная доля в мировом экспорте текстиля составляет 66,4 %. Замкнули четверку лидеров в 2017 году США.

Важным, отмечаемым экспертами и формирующим текущую картину глобального рынка текстиля фактором является тенденция продолжающегося роста доли Китая в мировом экспорте. При этом, даже несмотря на наблюдаемый сейчас в этой стране рост издержек производства, тренд на рост доли Китая удержался.

Если говорить о мировом импорте, то лидерами в нем являются Евросоюз, Китай и США. Причиной стал произошедший в этот период перенос производства одежды из развитых стран в развивающиеся.

Если говорить о Российской Федерации, то в настоящее время доля страны как в мировом экспорте, так и импорте остается низкой: менее 1 % суммарного объема. Следовательно, и текущее влияние России на состояние мирового рынка рассматриваемой продукции минимально [4].

Основной тенденцией рынка является наблюдаемый уже продолжительный период времени тренд на рост доли продукции, произведенной из синтетического и искусственного сырья. По итогам 2017 года мировое производство синтетической и искусственной пряжи выросло на 5,8 %, до 66,8 млн тонн. В то же время производство из натуральных тканей снизилось на 13,2 %, до 28,1 млн тонн. В соответствии с данными подготовленного Textile

Exchange обзора «Preferred Fiber Market Report 2017», в настоящее время доминирующим исходным материалом в производстве пряжи является полиэстер, доля которого по итогам 2017 года в два раза превышала долю ближайшего конкурента – хлопка.

При этом на сегодняшний день имеются предпосылки для дальнейшего усиления позиций полиэстера в качестве основного исходного материала текстильного производства. Во-первых, этому благоприятствуют текущие тенденции в динамике цен. Во-вторых, полиэстер хорошо поддается вторичной переработке. В развитых странах уже давно существует тренд на развитие технологий производства текстиля из вторичных материалов. Для рынка это означает меньшую зависимость от исходного сырья и создает предпосылки для дальнейшего снижения цен.

Во втором по значимости – хлопковом – сегменте поддержку спросу оказывает развитие направления производства т.н. органического хлопка. Органический хлопок – это хлопок, который выращивают без использования каких-либо химических веществ (пестициды, инсектициды, гербициды и прочая химия) и генетически модифицированных хлопковых семян. Его практически полностью собирают и обрабатывают вручную, что, согласно заявлениям экспертов, позволяет не только сохранить природную чистоту, но и улучшить качество текстильных волокон.

На сегодняшний день основными производителями органического хлопка являются Турция, Китай и Индия. Спрос же на эту продукцию предъявляется преимущественно со стороны наиболее развитых стран ЕС и США.

С точки зрения назначения, на рынке растет спрос на технический текстиль, под которым понимаются ткани и нетканые материалы преимущественно из синтетических волокон, применяемые практически во всех отраслях промышленности, в том числе в качестве вспомогательных элементов технологии производства [11].

В 2017 году доля технического текстиля на рынке достигла 15 % в суммарном объеме производимой в мире текстильной продукции. Данное

направление в настоящее время является приоритетным для текстильной индустрии США.

Расширение сферы использования текстиля происходит под влиянием технической революции в отрасли текстильного производства. В настоящее время уже во всем мире получил распространение расхожий термин «умные ткани» – ткани, способные распознавать изменения окружающей среды и приспосабливаться к ним посредством функциональных трансформаций, например, изменять цвет, «включать» водостойкость, антибактериальные и другие необходимые свойства.

«Интеллектуальные» свойства ткани в зависимости от степени развития могут быть: пассивными (лишь выявляют изменения окружающей среды), активными (ткани реагируют на изменения среды) и «очень умными» (могут адаптироваться к данным изменениям). Сфера их применения варьируется от военной промышленности (ткани с задаваемыми характеристиками для экипировки разных родов войск) до медицины (ткани со встроенными датчиками и сенсорами, позволяющие контролировать состояние здоровья) [33].

Лидерами в разработке направления являются США и Германия. В качестве перспектив развития рассматриваемого направления называется выход на создание технологий, позволяющим ткани самостоятельно восстанавливать поврежденные участки и иметь возможность реагировать на внешние изменения (менять свою структуру в ответ на повышение влажности или изменение температуры), а также хранить и преобразовывать энергию, и многое, многое другое.

В концепции рассматриваемой работы нас очень интересует «модный» рынок одежды, так как исследование проводится на базе европейского производства одежды «luxury» [41].

Российский модный рынок начал медленно восстанавливаться. По итогам 2017 года продажи одежды, обуви и аксессуаров в России составили 2,3 трлн руб (34,3 млрд долл). В рублях это на 1 % больше, чем в 2015 году (в долл - на 10,2 %).

С 2012 года темпы роста fashion-рынка замедлялись, а в 2016 году его объем упал в рублях на 9 %, до 2,27 трлн руб, напомнила эксперт.

В 2018 году, как ожидают аналитики FCG, положительная динамика будет сохраняться. Даже при пессимистичном прогнозе рост рынка составит 5 % (до 2,41 трлн руб), при оптимистичном – 9 % (до 2,5 трлн руб).

На 2018 год исходя из аналитики предлагаются два прогноза дальнейшего развития отрасли. В связи с этим мы дали два прогноза: оптимистичный и пессимистичный. Оптимистичный – если ситуация будет стабилизироваться и произойдет рост рынка до 9 % в рублях (11,5 % в долл) в случае дальнейшего улучшения макроэкономической и политической ситуации и укрепления курса рубля. Пессимистичный прогноз тоже плюсовой – рост составит до 5 % в рублях (4,8 % в долл) в случае продолжения медленных темпов развития экономики и стабилизации цен на нефть [1].

За период с 2014 по 2017 года изменилась структура российского модного рынка по ценовым сегментам. Важно отметить, что нижний ценовой сегмент за вышеуказанный период вырос с 51 % до 65 %.

Одна из заметных тенденций на российском рынке – в 2016-2017 годах глобальные бренды сохраняли позиции с выгодным денежным предложением. В 2017 году произошло выравнивание темпов роста цен. "То есть у европейских марок (H&M, Mango и др) был ресурс держать эти цены. Российские компании в это же время повышали цену на свою продукцию, поскольку у них не было возможности сдерживать рост цен. В 2017 году произошло выравнивание темпов роста цен. То есть и иностранные игроки стали повышать цены в том темпе, в котором это стали делать российские компании [24].

Другой очевидный тренд – увеличилось количество магазинов глобальных сетей и сократилось количество торговых точек сетей российских. Количество международных брендов, которые покидают российский рынок, сокращается в каждом годом (в течение последних 4 лет). Другое дело, что они, конечно же, оптимизируют свой бизнес. Однако в целом темпы приро-

ста розничных сетей иностранных лидеров существенно выше, чем темпы прироста даже главных лидеров российского рынка.

Да, российские бренды сейчас в основном сокращают, оптимизируют количество своих магазинов (тройка отечественных лидеров по количеству торговых точек – Gloria Jeans, O'stin, Спортмастер), а глобальные международные марки все больше и больше магазинов открывают.

Падение потребительского спроса ударило в первую очередь по среднему ценовому сегменту: часть покупателей стала закупаться в менее дорогих магазинах. На сегодняшний день ритейлер является одним из лидеров отечественного рынка одежды: 25 % продаж сети приходится на категорию fashion [36].

Крупные сетевые проекты менее болезненно переживают кризис. На их стороне – большой опыт, профессиональные сотрудники и пул лояльных потребителей. Так, если рынок по итогам 2017 года в номинальном выражении упал на 6 %, то сетевые fashion-ритейлеры показали рост на 5,9 % (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Сравнение динамики развития сетевого одежного ритейла и российского рынка одежды, % (приведен номинальный прирост)

Рынок демонстрирует признаки оздоровления. Так, иностранные бренды вновь проявили интерес к российскому рынку. За год (с февраля по февраль) на отечественный рынок вышли 11 новых брендов, в числе которых французский Aigle, английский Barbour, немецкая Jil Sander Navy и другие [48].

Результаты опросов РБК Исследования рынков тоже внушают оптимизм. Покупателям удалось приспособиться к рыночной ситуации: они уже не так склонны отказываться от покупок. По сравнению с мартом 2017 года в марте этого года снизилась доля потребителей, планирующих реже покупать женскую, мужскую и детскую одежду в среднем на 11 %. В то же время заметно повысилась (в среднем на 20 %) доля тех, кто планирует приобретать одежду в том же объеме, что и в 2017 году. Причем эта тенденция характерна как для покупателей детской и подростковой одежды, так и для покупателей мужской и женской. Сокращается и процент покупателей одежды более дешевых брендов.

При этом самый позитивный прогноз для рынка на этот год – сокращение темпов падения рынка. На рост рассчитывать пока рано (рисунок 1.2).

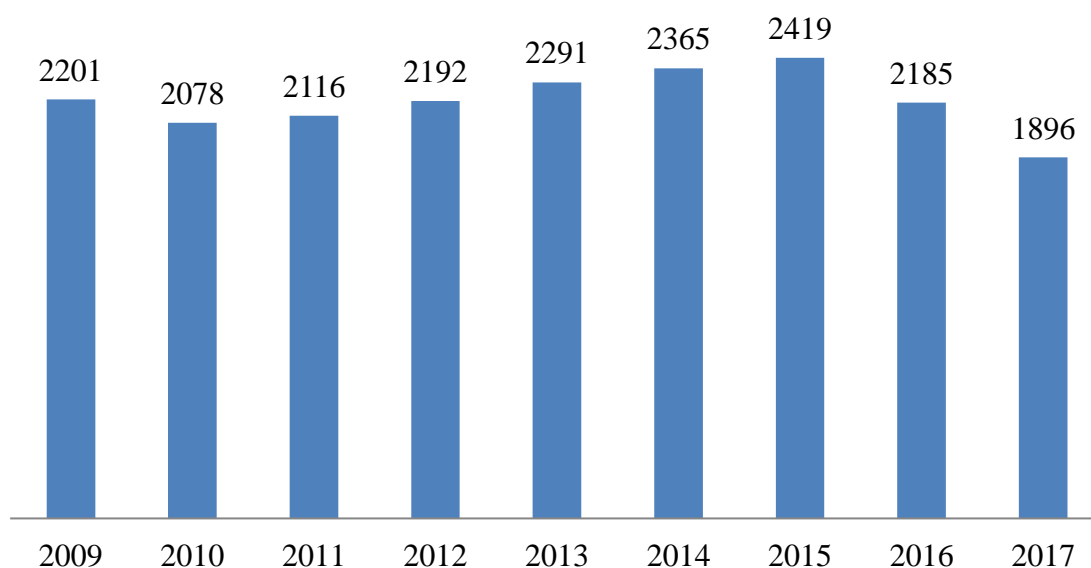


Рисунок 1.2 – Динамика объема российского рынка одежды в 2009 – 2016 гг., млрд руб [5].

А вот для рынка обуви ситуация остается кризисной. За последние два года потребительские привычки россиян ощутимо изменились: теперь они чаще предпочитают покупать одну универсальную классическую модель ходовых цветов. Рационализация спроса на обувь и снижение доли эмоциональных покупок сказывается на среднем чеке. Ритейлеры стремятся подстроиться под новые условия, но всё равно теряют в продажах: в 2016 году объем продаж обуви в России сократился на 11,2 %.

Один из драйверов развития fashion-ритейла в этом году – отложенный спрос. Также эксперты надеются на сохранение текущих валютных курсов, которые уже сегодня позитивно сказываются на маржинальности бизнеса. Прогноз Министерства Экономического Развития РФ также обнадеживает: российская экономика будет демонстрировать признаки оздоровления. По итогам 2017 года ВВП страны вырастет на 0,6 %, доходы населения также будут расти – пусть и на скромные 0,2 % [18].

На сегодняшний день 96,8 % всех продаж одежды осуществляется в оффлайне. Несмотря на накопленный опыт в сфере онлайн-шопинга, лишь 12% интернет-пользователей отдают предпочтение покупке одежды в интернете. Пул сторонников исключительно оффлайн-шопинга значительно выше: 21 % россиян в ходе опроса РБК Исследования рынков ответили, что никогда не покупали одежду в интернете. Традиционно наиболее популярными каналами продаж остаются ТЦ, магазины в стрит-ритейле, а также рынки [7].

Ситуацию на мировом рынке текстиля в настоящее время можно охарактеризовать как стагнацию. Мы наблюдаем существенное снижение по итогам 2017 года объемов мировой торговли. Отчасти этому могло способствовать текущее замедление экономик в странах опережающего развития. Однако производство той же пряжи практически сохранилось на уровне годичной давности. Таким образом, мы можем предположить, что возросла роль внутреннего сбыта. С точки зрения происходящих в отрасли качественных изменений, мы видим рост значимости синтетических тканей, сохранение которо-

го мы прогнозируем и в дальнейшем. Данная тенденция тесно связана с активно идущим в отрасли инновационным процессом.

Главным его аспектом является создание «умных тканей», расширяющим сферы использования текстиля и способным существенно переформатировать сегодняшнюю конфигурацию рынка.

1.2 Характеристика предприятия, на базе которого внедрялись элементы СМК

Бренд Massimo Dutti был основан в 1985 году и входил в состав испанской группы компаний Inditex, одной из крупнейших международных корпораций в сфере торговли одеждой. Inditex также принадлежат бренды Zara, Pull and Bear, Oysho, Stradivarius, Bershka и Uterque. Целью создания новой торговой марки было производство стильной мужской одежды [47].

В 1991 году сфера деятельности компании расширилась, охватив также производство женской одежды, как формальной, так и повседневной. В 2003 году добавляется линия детской одежды Boys & Girls. А к 2006 начинается выпуск аксессуаров и парфюмерной продукции.

Сегодня бренд Massimo Dutti входит в состав испанской корпорации Inditex, одной из крупнейших фирм в сфере торговли одеждой. Мировая сеть под логотипом Massimo Dutti насчитывает свыше 450 магазинов более чем в 30 странах мира.

Одежда от «Массимо Дутти» предназначена для современных мужчин и женщин, которым нравится стремительная городская жизнь. В дизайне моделей гармонично переплетаются классика и новизна, приправленные практичностью, оригинальностью и универсальностью.

Материалы, используемые для пошива этой одежды, производятся только из натуральных волокон. Легкие и практичные, в новаторских сочетаниях они создают безупречный стиль одежды [20].

Каждое направление – мужская, женская и детская продукция – включает в себя несколько линий. Первая линия женской секции – классическая одеж-

да для женщин от 25 до 45 лет. Она практична и элегантна. Это брюки, платья, юбки, пиджаки и т.д. Вторая линия – спортивная одежда, нижнее белье, а также одежда для дома. Натуральная и комфортная, она предназначена для тех, кто ценит свободу и удобство в повседневной жизни. Здесь можно найти шорты, спортивные куртки, футболки. Также в женскую секцию входит линия сумок, обуви и аксессуаров. Четвертая линия – это парфюм. А последняя, пятая – отдельная линия солнцезащитных очков.

Мужская секция также включает пять линий – имиджевую классическую и повседневную одежду (брюки, пиджаки, рубашки, джинсы и т.д.), домашнюю одежду, линию классических костюмов, линию аксессуаров (шарфы, портмоне, сумки, часы и т.д.) и линию мужского парфюма.

В детскую секцию Boys & Girls входит комфортабельная одежда и обувь для детей и подростков от 4 до 14 лет [13].

В этом году Massimo Dutti выпускает несколько моделей для самых маленьких. Сюда входят боди, комбинезончики и штанишки из самых мягких тканей нежных расцветок, а также слюнявчики, пинетки и игрушки.

Massimo Dutti – это универсальный дизайн, предназначенный для современных мужчин и женщин, которые наслаждаются постоянно меняющейся городской жизнью. Широкий ассортимент вместе с изысканной структурой и инновационными сочетаниями дают безупречный вид, который оценили покупатели Massimo Dutti по всему миру.

1.3 Актуальность использования элементов СМК с целью увеличения эффективности деятельности предприятия

Продукцию, соответствующую системам мирового уровня, необходимо предлагать своевременно, что является основополагающим фактором успешности компании в условиях конкурентного рынка и ее удержания в нем [15].

Полностью успешное предприятие характеризует не только налаженная система взаимодействия с внешней средой (например, с поставщиками, кли-

ентами и иными контрагентами), а также отлаженные внутренние механизмы оптимизации всех процессов, объединенных вместе.

Система менеджмента качества – это подход к управлению компанией, который нацелен на качество производимой продукции, основанный на вовлечении всех ее членов (всех уровней организационной структуры предприятия), а также направленный на достижение успеха в долгосрочной перспективе и выгоды для всего коллектива компании с помощью удовлетворения всех требований потребителя [37].

Для того, чтобы проанализировать всю деятельность предприятия, выявить слабые стороны и отклонения компании, а также увеличить эффективность деятельности всех уровней и процессов на предприятии, необходимо применять такой инструмент как внедрение элементов СМК.

Система менеджмента качества на предприятии стоит на ряде принципов (рисунок 1.3).

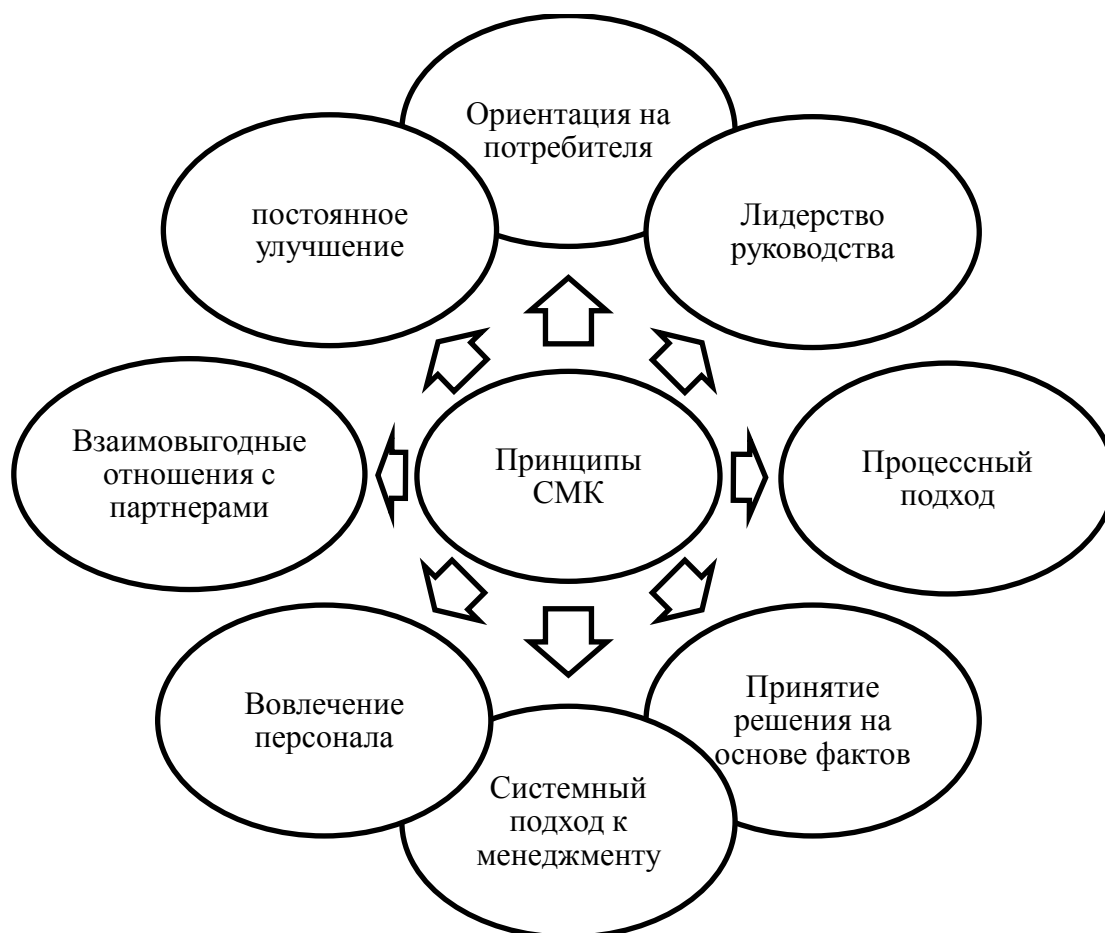


Рисунок 1.3 – Принципы СМК на предприятии

Первый принцип – организация, ориентированная на потребителя гласит – предприятия зависят от своих потребителей и, поэтому, обязаны понимать их предпочтения, выполнять требования потребителей и стремиться превзойти их ожидания.

Вторым принципом СМК является – лидерство руководителя. Данный принцип реализуется тем, что руководители обеспечивают единство целей, управления и внутренней среды организации. Они создают такую среду на предприятии, обуславливающую максимальную вовлеченность персонала в достижение целей всей организации [28].

Третий принцип основан на вовлечении сотрудников в процесс. Работники всех уровней – это основа предприятия. Полное вовлечение сотрудников в управление качеством дает возможность максимально использовать способности каждого во благо предприятия.

Четвертый принцип СМК основывается на том, что все виды деятельности на предприятии желательно рассматривать как совокупность взаимосвязанных процессов (процессный подход). Качество процесса определяется его гибкостью, эффективностью и результативностью. Результативность отражает соответствие выходных данных запланированным, и, кроме того, полученная ценность должна отвечать ожиданиям потребителя.

Пятый принцип СМК – это системный подход к менеджменту. Системный подход к управлению качеством позволяет выявить взаимосвязи между отдельными процессами в организации в рамках целей и политики в области качества [43].

Шестой принцип СМК нацелен на непрерывное улучшение деятельности, являющееся постоянной целью организации. Улучшение качества можно достичь только за счет усилий всех работников предприятия путем внедрения современного оборудования и технологий, новых видов продукции, совершенствования организационной структуры и документооборота.

Одним из главных элементов является организация обучения методам постоянного улучшения, таким как:

- цикл Деминга (POCA);
- метод предупреждения отказов (PMEA);
- реинжиниринг и отслеживание (ЮЕР).

Принятие решений, основанных на фактах – это седьмой принцип СМК предприятия. В организации должна действовать результативная система, которая способна накапливать объективную информацию и обеспечивать корректность, точность и достоверность данных, в которой используются при необходимости статистические методы и их логический анализ [2].

Последним принципом являются взаимовыгодные отношения с поставщиками, повышающие способность обеих сторон создавать ценность.

Реализация принципа осуществляется путем:

- построения взаимоотношений с поставщиками на основе долгосрочных и краткосрочных целей организации;
- обмена информацией, признания улучшений и достижений поставщика;
- совместной деятельности по разработке и улучшению процессов и продукции;
- совместного обеспечения выполнения требований потребителя.

Системный подход и необходимость «прозрачности» в управлении предприятием являются одними из ключевых факторов успешного руководства. Внедрение и поддержание в оптимальном рабочем состоянии СМК позволит достигнуть этого успеха в крайне короткие сроки [12].

Помимо этого, внедрение данной системы, позволит увеличить качество выпускаемой продукции и оказываемых услуг, что расширит возможности в удовлетворении потребностей потенциальных и активных клиентов компании, а это в свою очередь усилит конкурентные преимущества компании и выведет ее на лидирующие позиции на рынке.

Перед тем как вводить СМК, необходимо исследовать существующие уже системы, выбрать необходимые элементы системы менеджмента качества,

которые максимально подойдут и оптимизируют деятельность конкретной компании, изучить методы их внедрения для увеличения эффективности деятельности предприятия. Поэтому данная тема является крайне актуальной в современном мире. Учитывая, что в компании «MASSIMO DUTTI» в настоящее время отсутствует система менеджмента качества, то внедрение ее элементов будет эффективным инструментом решения проблем, связанных со снижением доли продаж и, следовательно, уменьшением прибыли.

1.4 Способы оценки эффективности внедрения элементов системы менеджмента качества на предприятии

Сертификат менеджмента качества в настоящее время прибавился, наряду с отчетностью и стратегическим бизнес-планом, к документам, которые подтверждают надежность, перспективность и стабильность компании [23].

Внедрение системы менеджмента качества и поддержание ее в рабочем оптимальном состоянии помогает получить множество преимуществ:

- повысить качество и конкурентоспособность продукции и услуг;
- повысить уровень управления компании;
- сделать компанию более клиентоориентированной;
- уменьшить количество издержек.

Тем не менее мало заполучить сертификат, необходимо чтобы принципы, которые были введены, действительно работали. Для этого необходима постоянная оценка эффективности. Такая оценка системы выявит насколько эффективен выбранный стратегический план, а также установит какие несоответствия выявлены и что необходимо усовершенствовать в компании.

Внедрение СМК является долгим и сложным процессом, а, как и любой процесс, его ни в коем случае нельзя оставить без внимательного наблюдения и анализа. В противном же случае появляется высокая вероятность отклонений от запланированного результата. Резюмируя вышесказанное, не остается сомнений, что оценка эффективности системы менеджмента качества является крайне важной для благополучной работы компании.

Эффективность работы компании в целом можно определить как соотношение использованных ресурсов с достигнутым результатом. Эффективность внедрения системы менеджмента качества – это соотношение затрат на внедрение и развитие и экономической результативности данного процесса [3].

Один из подходов оценки эффективности СМК – методический. В его ключе есть несколько способов оценки:

1. Выбор объекта оценки эффективности (элемент, процедура, процесс или СМК в целом) – зависит от целевых установок компании.

2. Выбор критериев оценки эффективности СМК, отвечающий требованиям достаточности, а также целям непрерывности совершенствования.

3. Выбор методов измерения показателей эффективности работоспособности всей СМК.

4. Установка возможности достижения установленных критериев эффективности действия СМК, которые сравнивают с их показателями.

5. Методы экспертной оценки эффективности функционирования СМК при процедуре самооценки и в процессе сертификационного аудита.

Эффективность системы менеджмента качества также оценивается при помощи аудиторских проверок. Они проводятся когда необходимо оценить эффективность СМК и возможности ее улучшения, а также определить исполнение предъявляемых к ней требований. Также проверка выявляет несоответствия и вызывающие их причины, затем проводятся нужные корректирующие мероприятия [32].

Требования стандарта ISO 9001 предписывают внутренние аудиторские проверки эффективности СМК, которые проводятся в соответствии с запланированными заранее временными интервалами. Это необходимо для того, чтобы можно было вовремя выявить соответствие установленным критериям, утвержденным и запланированным мероприятиям, а также к требованиям, предъявляемым международными стандартами к СМК компании.

Основной ошибкой многих компаний является остановка развития системы менеджмента качества после ее успешного и полного внедрения. По мне-

нию руководства компании, данная система может развиваться сама и только пополнять казну предприятия. Это происходит от того, что большая часть руководителей компаний воспринимают полученную эффективность СМК только как конечную выгоду, приносящую системой. Однако, в фактическом применении эффективность нужно рассматривать как прямую корреляцию желаемого результата и количества ресурсов, потраченных для его достижения [6].

Система менеджмента качества в компании может показывать свою эффективность только при постоянной «подпитке», при которой будут выявляться и исправляться отклонения. А данный момент можно уловить только при помощи постоянной оценки эффективности системы на предприятии.

Эффективность СМК будет закономерно возрастать если руководство компании будет проводить постоянный анализ, четко отображающий все достигнутые результаты и экономические показатели, оценивать качество выпускаемой продукции и услуг и, исходя из этих данных, оценивать эффективность всей системы в целом. Однако, если проведенный анализ СМК не будет удовлетворять все требования, и его развитие застынет, то тогда руководство должно принимать конкретные направленные меры. Например, улучшение уровня качества продукции с помощью увеличения затрат и привлечения новых специалистов, так и снижение стоимости, новая рекламная политика и многое другое.

В настоящее время уже существует множество специализированных компьютерных программ для оценки эффективности системы менеджмента качества, также с их помощью можно вносить определенные коррективы. Это позволит значительно увеличить эффективность данной системы в компании.

Оценивать эффективность СМК необходимо регулярно, ответственно и комплексно. Халатность может привести к тому, что затраты, понесенные на сертификацию менеджмента качества, в итоге будут потрачены зря ввиду устаревания внедренных методов [14].

1.5 Методика составления протокола FMEA для оценки эффективности проведенных корректирующих действий

Обеспечение выявления потенциальных несоответствий и предупреждение их возникновения на всех стадиях жизненного цикла продукции является одной из приоритетных задач системы менеджмента качества. Самым важным методом решения данной задачи является анализ видов и последствий потенциальных несоответствий (FMEA) [25].

Методология FMEA позволяет оценить риски и возможный ущерб, вызванный потенциальными несоответствиями процессов на самой ранней стадии проектирования и создания готового изделия или его комплектующих.

Метод анализа видов и последствий потенциальных несоответствий представляет собой систематизированный комплекс действий, проводимых для того, чтобы:

- создать ранжированный список видов и причин несоответствий для планирования корректирующих и предупреждающих действий;
- выявить несоответствия продукции и процессов, а также последствия возникновения этих несоответствий, и дать им количественную оценку;
- документировать данные по результатам анализа для накопления в базе знаний;
- определить корректирующие и предупреждающие действия, которые могли бы устранить или снизить вероятность возникновения несоответствий.

Целью применения метода является изучение причин и механизмов возникновения несоответствий и их предотвращение, а следовательно – повышение качества выпускаемой продукции и сокращение затрат на устранение несоответствий на последующих стадиях жизненного цикла продукции [34].

Применение метода FMEA:

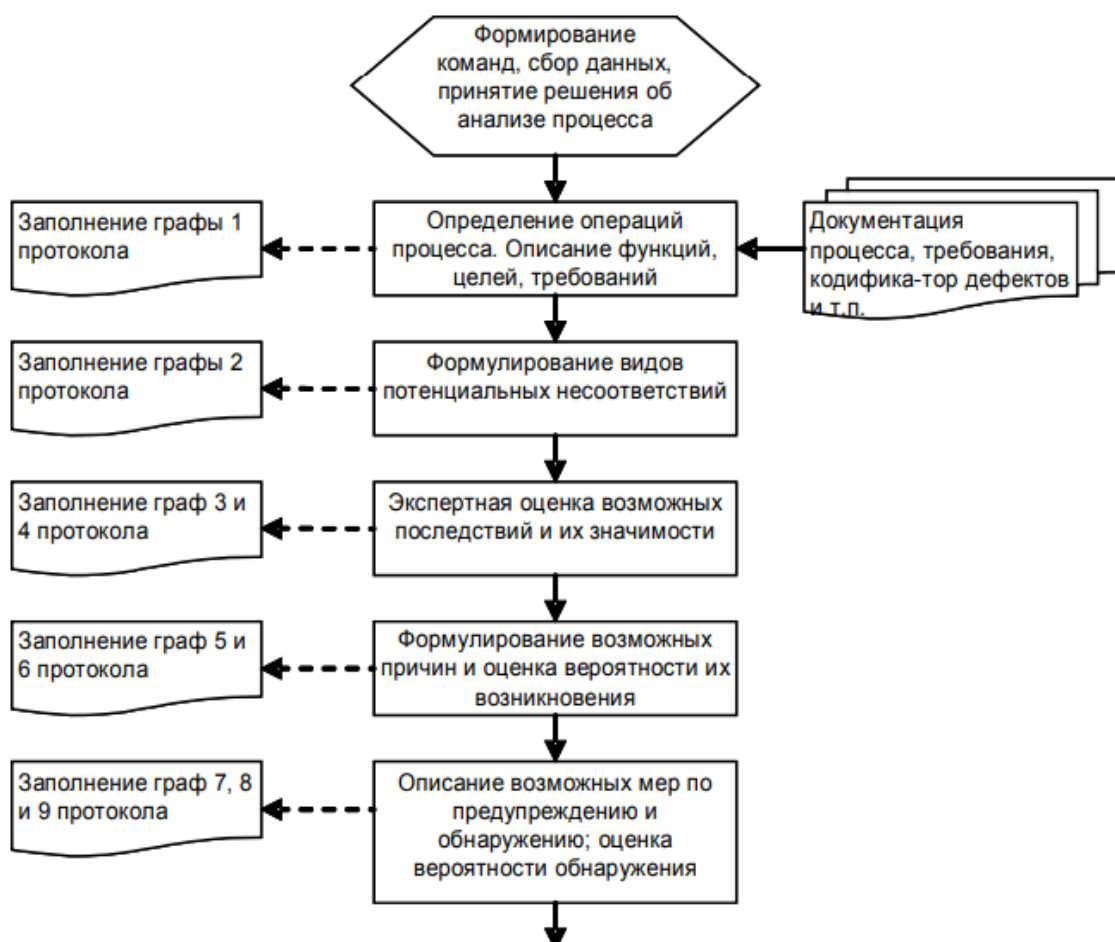
- исключает ошибки и связанные с ними дефекты, а, следовательно, избавляет от рекламаций, судебных исков и значительных затрат на устранение дефектов;

– снижает количество вносимых изменений на стадии производства и затраты на проведение изменений;

– повышает эффективность проведения изменений (усовершенствований).

На подготовительной стадии анализа FMEA осуществляется: формирование команды экспертов; сбор и изучение исходных данных и сведений о назначении изделий и требованиях процессов; выбор объектов, подлежащих анализу [44].

Затем проводится анализ выбранных объектов и документирование результатов анализа. Результаты проведения анализа FMEA регистрируются последовательно в графах протокола анализа (рисунок 1.4).



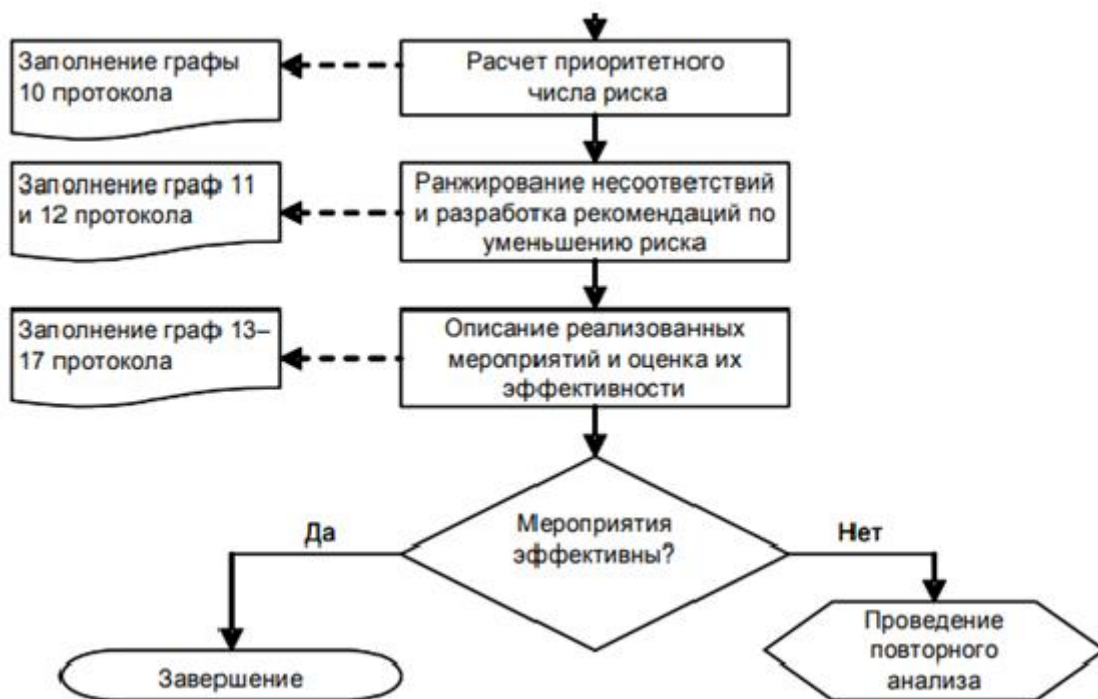


Рисунок 1.4 – Схема анализа видов и последствий потенциальных несоответствий процесса

2 ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

2.1 Обоснование выбора элементов СМК

В настоящее время наиболее эффективным инструментом организации в конкурентной среде можно назвать внедрение системы менеджмента качества, которая сможет увеличить в разы качество производимых товаров или оказываемых услуг. Поэтому необходимо обеспечить наиболее эффективное управление компании, которое, с одной стороны, должно быть системным, с другой – прозрачным. Успех организации при этом достигается при разработке, внедрении и самое главное поддержании в оптимальном и рабочем состоянии системы менеджмента качества, основанной на восьми принципах управления качеством [8].

Процесс разработки системы менеджмента качества для организаций в различных сферах деятельности должен отвечать требованиям их конкретной специфики и отраслевой доле на рынке, что выражается в характере и степени «проработанности» элементов системы.

Отраслевые стандарты полностью базируются на стандартах ISO серии 9000, включая в полном объеме содержание стандарта ISO 9001.

Основные подходы к анализу управления компанией представлены на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Основные подходы к анализу управления компанией

Учитывая все вышеизложенное, вернемся к внедрению СМК. Грамотно выстроенные и функционирующий в оптимальном режиме системы менеджмента качества способствуют компаниям в увеличении удовлетворенности потребителей.

Для потребителя важно, что бы продукция удовлетворяла их потребности, качеством и оправдывало ожидания. Такие потребности и ожидания часто отражаются именно в технических условиях. Они могут быть определены, как потребителем, так и самой организацией. Так как запросы потребителей постоянно меняются, организация испытывает давление конкуренцией и техническим прогрессом, поэтому постоянно совершенствует свою продукцию и свои процессы [17].

Системный подход к менеджменту качества позволяет организации анализировать требования потребителей, определять процессы, способствующие получению продукции таковых требований, а так же поддерживать эти процессы в управляемом состоянии. Системы менеджмента качества является основой постоянного улучшения продукции или услуг с целью повышения удовлетворенности всех заинтересованных сторон.

Подход и разработка системы менеджмента качества может включать в себя:

- установление ожиданий и потребностей потребителей и других заинтересованных лиц;
- установление целей в области качества;
- установление процессов для достижения поставленных целей в области качества;
- определение необходимых ресурсов для достижения поставленных целей в области качества;
- разработка методов для измерения результативности и эффективности каждого процесса;
- применение этих результатов данных для определения результативности и эффективности каждого процесса;

- определение средств, для предупреждения несоответствий и устранения их;

- разработка процессов постоянного улучшения системы менеджмента качества [26].

Организация, применяющая такой подход, может с легкостью в дальнейшем добиться улучшения своей продукции или услуг, что приведет к большей удовлетворенности своих потребителей и заинтересованных лиц.

Ориентиром организации так же служит ее цель, на пример, такая как, желаемый результат. Цель не может существовать без политики в области качества. Политика обеспечивает разработку и анализ целей в области качества. Достижение таких целей в области качества, оказывает хорошее воздействие на продукцию, эффективность работы и финансовые показатели, следовательно на удовлетворенность сторон. Следовательно, правильный выбор в сторону использования системы менеджмента качества, приведет организацию к успеху.

2.2 Разработка плана внедряемых элементов СМК

Каждое предприятие, внедрившее системы менеджмента качества, если правильно, то выходит на правильную дорогу, либо получает не желаемый результат, а именно не увеличение прибыли, а отягощение ресурсов предприятия. Есть такие предприятия, которым достаточно всего лишь получить сертификат соответствия (ISO), но улучшать свое качество они не хотят [35].

Даже при правильном внедрении системы менеджмента качества, существуют определенные проблемы, такие, как:

- просто внедрение стандарта. Нужно внедрять системы менеджмента качества в соответствии с требованиями ИСО/ТУ, с учетом специфики самого предприятия;

- не подготовленное руководство и персонал. Персонал не учитывает, что внедрение системы менеджмента качества не может существовать без поддержки высшего руководства. И все их внедрения ни куда не приведут, пока

само руководство не начнет понимать всю серьезность системы менеджмента качества;

- мало внедрить, нужно постоянно улучшать. Без улучшения системы менеджмента качества не будет, ни развития, ни полноценных результатов;

- недостаток ресурсов, информации и квалифицированных специалистов;

- непонимание стандарта. Точнее, искажение процессного подхода с его входами и выходами, сущность оценки процессов [45].

После каждого внедрения системы менеджмента качества возникают эффекты:

- социальные;

- экологические;

- научно-технические;

- экономические.

Источники социальных эффектов:

- повышение качества принятия управленческих решений и их реализации;

- повышение оперативности управленческого аппарата;

- повышение квалификации всего персонала;

- повышение внутренней и внешней безопасности, точнее безопасность продукции, услуг и работ;

- повышение качества условий и организации труда;

- повышение дохода работника;

- сокращение рабочего времени работника;

- повышение удовлетворенности от социальных и духовных выполнений со стороны руководства;

- изменение кадрового потока, за счет стабильности предприятия;

- улучшение условий отдыха, культурно-бытовых условий;

- улучшение условий труда для персонала с тяжелым физическим или вредным для здоровья трудом [9].

Источники экологических эффектов:

- уменьшение выбросов, а точнее уменьшение загрязнения окружающей среды;

- повышение количества и качества продукции с экологически чистым содержанием;

- повышение экологичности и эргономичности производства;

- улучшение эргономичности, за счет снижения уровня шумов, вибраций и т.д.

Источники научно-технических эффектов:

- регистрация авторских свидетельств;

- повышение веса новых информационных технологий;

- повышение новых прогрессивных технологических процессов;

- повышение автоматизации предприятия, а именно машин, конструкторов и т.д.;

- повышение организации производства и труда;

- повышение роста публикаций;

- повышения качества, для улучшения конкурентоспособности предприятия а внутреннем и внешнем рынках [16].

Источники экономических эффектов:

- снижение затрат управления качеством;

- совершенствование управления качеством;

- лицензионная деятельность, а следовательно повышение прибыль;

- внедрение изобретений, патентов, инноваций, а следовательно повышение прибыли;

- увеличение объемов продаж;

- повышение быстроты окупаемости инвестиций;

- повышение роста производительности труда;

- уменьшение затрат на устранение несоответствий и дефектов, по средствам сообщений от потребителей;

- сокращение попадания на рынок недоброкачественных продуктов;

- уменьшение потерь от несоответствий, дефектов и брака;

- понижение затрат на контроль за качество продукции;
- уменьшение ущерба за невыполненные контракты, со стороны производителя;
- уменьшение расходов, за счет гарантийного обслуживания;
- уменьшение выплат за моральный ущерб из-за недоброкачественной продукции.

2.3 Описание методик внедрения элементов СМК

Цель управления документацией – это обеспечение доступности работы с документацией, информирование всех работников организации по вопросам их профессиональной деятельности.

Процедура внедрения СМК регламентирует все вопросы создания, анализа, проверки и корректировки документов на начальных этапах до их официального опубликования, также вопросы актуализацию уже действующих документов, включая процесс идентификации изменений [27].

Необходимо рассмотреть вопросы распространения документов, разработать правила изъятия и аннулирования устаревших документов локального происхождения, правила идентификации, маршрутизирования и обработки входящей документации (например, договора, стандарты и т.д.).

Целью внедрения СМК является обеспечение соответствия разработанных процедур и фактической деятельности организации. Для достижения данной цели используются наиболее эффективные инструменты. Такие как:

- проведение внутренних аудитов, задачей которых является в первую очередь, выявление и устранение несоответствий;
- анализ данных информации по удовлетворённости заказчиков, соответствию требованиям к продукции и характеристикам и тенденциям процессов, включая возможности проведения предупреждающих действий;
- корректирующие и предупреждающие действия;
- анализ со стороны руководства [38].

Внедрение СМК подразумевает проведение в обязательном порядке внутренних аудитов системы, выполнение корректирующих и предупреждающих действий, позволяющих повысить результативность процессов.

Внутренние аудиты проводятся в соответствии с разработанной в организации документированной процедурой. Проводятся командами, состоящими из работников организации, прошедших обучение и включённых приказом в группу внутренних аудиторов и технических экспертов.

При проведении аудита исследуется соответствие действующей СМК подразделения установленным требованиям стандарта ISO 9001 и действующей документации [10].

При выявлении несоответствий проверяемое подразделение разрабатывает план мероприятий по устранению несоответствий, выполнение которого проверяется службой качества, которая в свою очередь, вносит соответствующие отметки в графы отчетности об эффективности предпринятых мер и действий при проведении повторного аудита.

После окончания выполнения работы (исполнения договора, сдачи объекта) компания отправляет заказчику анкету (бланк отзыва) с целью изучения удовлетворенности результатами работы. Полученные данные обрабатываются, изучаются, анализируются. При необходимости принимаются корректирующие действия.

В дальнейшем изучается отзывная информация за конкретно взятый период и составляется аналитическая справка, которая изучается руководителями с целью принятия превентивных мер.

Измерение характеристик продукции, мониторинг позволяют достичь определенных результатов за счет своей многоуровневости, т.е. на первоначальных этапах выявить в конкретном подразделении конкретное невыполнение установленных требований (несоответствий), своевременно произвести корректировку для устранения в последствии несоответствующей продукции. Корректировка заключается в изъятии данной продукции, последу-

ющей её доработке или замены, затем анализе причин появления и устранения появления несоответствий в дальнейшем [19].

Вся несоответствующая продукция в обязательном порядке фиксируется в первичных документах, затем записи переносятся в журналы несоответствий и корректирующих действий. Если в ходе анализа выявляется случайная причина несоответствия, то считается достаточным проведение эффективной коррекции без применения корректиционных действий. При помощи анализа СМК руководством осуществляется оценка эффективности предупреждающих действий.

2.3.1 Построение диаграммы Исикавы

Причинно-следственная диаграмма («рыбий скелет») была разработана К. Исикава (Япония) в 1952 г.

Данный метод применяется при разработке и непрерывном совершенствовании продукции. Диаграмма Исикавы – инструмент, обеспечивающий системный подход к определению фактических причин возникновения проблем [29].

Целью метода Исикавы является изучение, отображение и обеспечение технологии поиска истинных причин рассматриваемой проблемы для эффективного их разрешения.

Причинно-следственная диаграмма – это ключ к решению возникающих проблем. Диаграмма позволяет в простой и доступной форме систематизировать все потенциальные причины рассматриваемых проблем, выделить самые существенные и провести поуровневый поиск первопричины.

В соответствии с известным принципом Парето, среди множества потенциальных причин (причинных факторов, по Исикаве), порождающих проблемы (следствие), лишь две-три являются наиболее значимыми, их поиск и должен быть организован. Для этого осуществляется: сбор и систематизация всех причин, прямо или косвенно влияющих на исследуемую проблему;

группировка этих причин по смысловым и причинно-следственным блокам; ранжирование их внутри каждого блока; анализ получившейся картины [39].

Процесс изготовления продукции, влияющий на ее качество, можно рассматривать как структуру 5М, включающую факторы, зависящие от человека (man), машины (machine), материала (material), метода (method), измерения (measurement). Разумеется, кроме 5М могут быть и другие структуры факторов, более точно характеризующие конкретный объект анализа. Зависимость между процессом, представляющим собой структуру причинных факторов 5М, и качеством, представляющим собой результат действия этих причинных факторов, можно выразить графически (см. рисунок 2.2.)

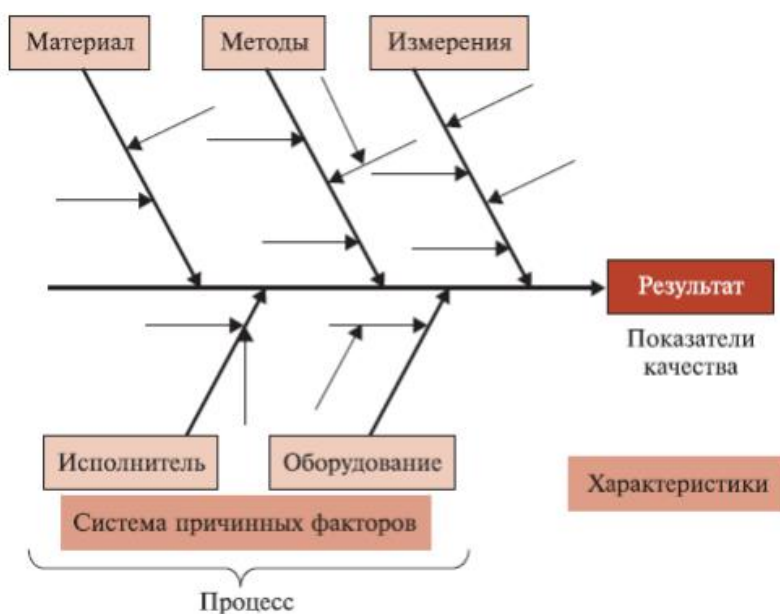


Рисунок 2.2 – Диаграмма Исикавы

На диаграмме изучаемая проблема условно изображается в виде прямой горизонтальной стрелки; факторы и условия, которые прямо или косвенно влияют на проблему, - наклонными стрелками, а причины, влияющие на эти факторы (причины второго и последующих порядков), - короткими стрелками [30].

При построении диаграммы следует учитывать даже кажущиеся незначительными факторы, поскольку на практике довольно часто встречаются случаи, когда решение проблемы обеспечивается устранением нескольких, на

первый взгляд, несущественных причин. Наклон и размер стрелок не имеют принципиального значения, главное при построении схемы обеспечить правильную соподчиненность и взаимозависимость факторов, а также четко оформить схему, чтобы она хорошо смотрелась и легко читалась.

Поэтому, независимо от наклона стрелки каждого фактора, его наименование всегда располагают в горизонтальном положении, параллельно центральной оси.

Информация о показателях качества для построения диаграммы собирается из всех доступных источников; используются: журнал регистрации операций, журнал регистрации данных текущего контроля; сообщения рабочих производственного участка и т.д [40].

При построении диаграммы выбираются наиболее важные с технической точки зрения факторы. Желательно, чтобы показатель качества и влияющие на него факторы были измеримыми. Если это невозможно, следует использовать квалиметрические методы их оценки. Чтобы процесс совершенствования стал эффективным, следует разбивать причины на подпричины (факторы второго и последующих порядков) до тех пор, пока по каждой из них можно предпринять действия, иначе сам процесс их выявления превратится в бессмысленное упражнение.

Для построения причинно-следственной диаграммы широко используются экспертная оценка и так называемый «мозговой штурм».

«Мозговой штурм» является методом, рекомендуемым для поиска и систематизации возможных причин. Задачей этого метода является не допустить исключения из поля зрения всех воздействующих причин [21].

Для этого руководствуются следующими принципами:

а) создают группу людей (порядка 6 человек), знакомых с той областью, где возникла проблема. Желательно включить в группу одного человека, совершенно не сведущего в данной области;

б) проблема, подлежащая обсуждению, не должна ставиться слишком конкретно;

в) участникам предлагают записать все то, что им приходит в голову по решению этой проблемы, в течение 5-10 минут;

г) рассматривают все высказанные соображения, не допуская никаких дискуссий или критики;

д) группируют идеи, исключив дублирование;

е) формируют «рыбий скелет» и приступают к обсуждениям [41].

Этапы построения причинно-следственной диаграммы:

1. Определение показателя качества. Выбранный показатель качества записывается в середине правой части листа бумаги. Слева направо необходимо провести прямую линию («хребет»), а записанный показатель заключить в прямоугольник.

2. Написать основные причины, влияющие на показатель качества, заключить их в прямоугольники и соединить с «хребтом» стрелками в виде «больших костей хребта» (главные причины).

3. Написать причины, которые влияют на главные факторы, и расположить их в виде «средних костей», примыкающих к «большим». Написать причины, влияющие на «средние кости», и расположить их в виде «мелких костей», примыкающих к «средним».

4. Нанести на диаграмму всю нужную информацию: ее название, наименование изделия, процесса; имена участников процесса; дату и т.д.

При построении причинно-следственной диаграммы следует начать с определения главных (основополагающих) причин, а затем переходить к более детальному построению. Анализ же диаграммы происходит в обратной последовательности от «малых» костей к «большим» [2].

Распределение причин по степени их важности – следующий шаг после построения диаграммы. Не обязательно, что все причины, включенные в диаграмму, будут оказывать сильное влияние на показатель качества. С помощью схемы Исикавы можно не только определить состав и взаимозависимость факторов, влияющих на объект, но и выявить относительную значимость этих факторов.

Данную работу осуществляют в следующем порядке. Сначала каждый участник группы, независимо от других членов, из полного состава факторов, указанных на схеме, отбирает те, которые, по его мнению, оказывают наибольшее влияние на объект анализа в данной конкретной ситуации. В число таких факторов не должны включаться «мелкие кости» и те «средние кости», к которым присоединено несколько «мелких костей». Выбранные факторы отмечаются цветным кружком, крестиком или каким-либо другим заранее оговоренным знаком. Затем, после совместного обсуждения мнений участников анализа и в случае расхождения этих мнений относительно факторов, проводится второй тур определения значимости факторов, в ходе которого каждый член группы качества, независимо от других, устанавливает на личном экземпляре схемы наиболее значимые факторы [39].

Стрелки тех факторов, которые были отмечены в первом туре, и по которым мнение осталось неизменным, обводятся двойным кружком. Наиболее значимыми стрелками-факторами признаются те, которые в конечном итоге (обычно приемлемая точность результатов достигается после третьего тура анализа) получили наибольшее количество отметок. Именно на этих факторах и должно быть сконцентрировано внимание.

Следует иметь в виду, что анализ факторов с помощью собственного опыта или знаний важен, но устанавливать значимость факторов только на основе субъективных представлений или впечатлений опасно. Более логичным и научным подходом в этом случае будет установление значимости факторов с помощью объективных данных. Кроме того, сложные причинно-следственные диаграммы целесообразно анализировать с помощью диаграммы расслоения по различным факторам и условиям.

Для выявления причин, оказывающих наибольшее влияние на результаты, удобно использовать диаграмму Парето. Совместное использование причинно-следственной диаграммы и диаграммы Парето в настоящее время очень распространено. Поэтому в сложных случаях для выявления того, какие из «косточек» наиболее важны, можно выяснить мнение участников анализа о

ранжировании причин, а затем с помощью диаграммы Парето установить причины, набравшие максимальное число голосов [11].

Достоинства метода Диаграмма Исикавы позволяет:

- стимулировать творческое мышление;
- представить взаимосвязь между причинами и сопоставить их относительную важность.

Недостатки метода:

- Не рассматривается логическая проверка цепочки причин, ведущих к первопричине, т. е. отсутствуют правила проверки в обратном направлении от первопричины к результатам.
- Сложная и не всегда четко структурированная диаграмма не позволяет делать правильные выводы.

Ожидаемый результат от построения диаграммы – получение информации, необходимой для принятия управляющих решений.

2.3.2 Методы разработка и внедрения корректирующих/предупреждающих действий

Корректирующие действия (КД) осуществляются после выявления тех или иных несоответствий в СМК для устранения причин их появления [24].

Процесс выполнения КД включает в себя:

- определение и анализ причин появления несоответствий по результатам:
 - изучения рекламаций и отзывов потребителей;
 - аудитов (внутренних и внешних), а также проверок выполненных органами надзора и контроля;
 - проверок, осуществленных руководством;
 - проверок соответствия процессов и продукции (их характеристикам и тенденциям);

– анализа разрабатываемой технической документации, ее верификации и валидации (проверки и утверждения);

- назначение КД (и возможных действий по коррекции);
- выполнение КД (и, возможно, коррекции);
- контроль выполнения;
- оценку результативности;
- необходимое документирование на соответствующих этапах;
- актуализацию документации СМК (при необходимости) [43].

Порядок разработки и принятия корректирующих действий включает в себя:

- анализ несоответствий;
- установление причин несоответствий,
- оценивание необходимости действий, чтобы избежать повторения несоответствий;
- определение и осуществление необходимых действий;
- документирование результатов предпринятых действий;
- анализ результативности предпринятых корректирующих действий.

Разработанные корректирующие действия должны быть адекватны последствиям выявленных несоответствий и направлены на:

- снижение ущерба, наносимого появлением несоответствия;
- снижение вероятности повторного появления несоответствия;
- увеличение вероятности своевременного обнаружения несоответствия.

Анализ несоответствий и поиск причин их возникновения проводится на основании регистрации выявленных несоответствий руководителем подразделения, группой auditors в ходе внутренних аудитов, группой внешних auditors в ходе аудитов, жалоб потребителей (возврата продукции). В качестве источников информации о несоответствиях могут быть использованы:

- сообщения о несоответствиях, акты приемки – сдачи;

- акты проверок, испытаний закупок и продукции, как готовой, так и на разных этапах производства, рекламации, претензии, дефектные ведомости;

- отчеты о внутренних аудитах, протоколы о несоответствиях, подготовленные в соответствии с требованиями СТО 8.2.2 – 01 – 2010 «Внутренние аудиты»;

- выходные данные анализа со стороны руководства и результаты самооценки, сформированные в виде Протокола Координационного совета;

- выходные данные измерений удовлетворенности потребителей;

- соответствующие данные о системе менеджмента качества;

- данные измерений и мониторинга процессов и продукции [6].

Критериями для анализа важности несоответствий, в части влияния их на функционирование СМК, являются:

- частота появления несоответствий (разовые, повторяющиеся);

- последствия, связанные с появлением несоответствий (незначительные, значительные, критические);

- вероятность повторного появления и своевременного обнаружения несоответствия (низкая, средняя, высокая);

- ориентировочные затраты на устранение последствий несоответствий и их причин.

Определение причины несоответствия является ключевым моментом, обеспечивающим должную результативность и эффективность корректирующих действий [37].

Процедура установления причин несоответствий включает в себя:

- идентификацию объекта, по отношению к которому выявлено несоответствие (продукция, процесс, СМК);

- анализ данных мониторинга и измерения характеристик объекта;

- формулирование всех возможных причин несоответствия (метод мозгового штурма и т.д.);

- установление основной причины (причин) возникновения несоответствия.

- На основе установленной причины несоответствия следует определять:

- необходимость принятия корректирующих действий;

- ограничиться коррекцией – устранением несоответствия.

При оценивании необходимости принятия корректирующих действий может быть использована информация о:

- предпринятой ранее коррекции для устранения несоответствия;

- ущербе, нанесенном появлением несоответствия;

- частоте появления несоответствия;

- затратах, необходимых для проведения коррекции и корректирующих действий;

- причинах несоответствий, связанных с проявлением случайных внешних воздействий или с отклонениями в работе процессов (системы) [15].

Порядок реализации разработанных корректирующих действий включает в себя:

- разработка и утверждение Плана корректирующих действий;

- определение ответственности и полномочий за выполнение корректирующих действий;

- установление сроков для их реализации;

- внедрение корректирующих действий;

- проверку степени реализации корректирующих действий;

- анализ результативности корректирующих действий.

В Плате корректирующих действий должно быть отражено:

- ответственность и полномочия за проведение корректирующих действий;

- сроки для реализации корректирующих действий [40].

Основным критерием эффективности проведенных корректирующих действий является отсутствие несоответствий.

Порядок разработки и принятия предупреждающих действий включает в себя:

- установление потенциальных несоответствий;
- выявление причин потенциальных несоответствий,
- оценку необходимости действий с целью предупреждения появления несоответствий;
- определение и осуществление предупреждающих действий;
- документирование результатов предпринятых действий;
- анализ предпринятых предупреждающих действий [9].

Предупреждающие действия планируются в виде комплексного Плана – отчета ПД, в состав которого входят плановые мероприятия, обеспечивающие:

- бенчмаркинг (маркетинговые исследования, анализ конкурентоспособности, коммерческой деятельности и ее постоянное улучшение),
- закупки, содержание, планово-предупредительный ремонт оборудования, оснастки, средств связи, транспортных средств, оргтехники,
- планово-предупредительный ремонт и содержание зданий, сооружений,
- подготовку, оценку и мотивацию Персонала,
- калибровку, поверку, содержание и планово-предупредительный ремонт устройств для мониторинга и измерений, лабораторного и испытательного оборудования,
- верификацию (проверку) закупаемых ресурсов,
- верификацию (проверку) продукции на всех этапах жизненного цикла.

Порядок определения и реализации предупреждающих действий включает в себя:

- разработка Плана предупреждающих действий;
- определение ответственности и полномочий за проведение предупреждающих действий;

- установление сроков и ресурсов для их реализации;
- реализацию предупреждающих действий;
- определение того, все ли предупреждающие действия выполнены;
- оценку результативности предупреждающих действий (степень достижения поставленных целей) [36].

Предупреждающие действия могут включать в себя:

- предупреждающие действия, основой для которых послужило предположение о возможности возникновения проблемной ситуации (в процессе или системе);

- предупреждающие действия, основанные на эффективно проведенном корректирующем действии (эффективность действия, как корректирующего, дает основание для его применения как предупреждающего в другой сфере, где возникли предположения о возможности возникновения проблем, имеющих отношение к процессу или системе);

- предупреждающие действия на основе информации, полученной от Потребителей [4].

В Плане предупреждающих действий должно быть отражено:

- ответственность за проведение предупреждающих действий;
- сроки для реализации предупреждающих действий;

Разработанные предупреждающие действия должны:

- устранять причину потенциального несоответствия;
- предупреждать ее повторное появление;
- быть адекватными возможным последствиям потенциальных проблем;
- не провоцировать возникновение других несоответствий;
- учитывать требования всех заинтересованных сторон.

Оценка эффективности предупреждающих действий в целом в Компании даётся при проведении очередного анализа системы менеджмента качества со стороны руководства и фиксируется в составляемом протоколе.

2.3.3 Методика разработки и внедрения СТО и СТП как элементов СМК на предприятии

В системе менеджмента качества предприятия процедуры на всех этапах жизненного цикла продукции должны быть четко определены и изложены в письменном виде в форме систематизированных, взаимоувязанных документов.

Внутренние нормативные документы СМК предприятия содержат правила и нормы, обеспечивающие техническое и информационное единство при разработке, производстве продукции, правила оформления технической документации, общие правила обеспечения качества продукции, сохранения и рационального использования продукции, сохранения и рационального использования всех видов ресурсов, термины и их определения, условные обозначения, метрологические и другие Общетеchnические организационно-технические правила и нормы [47].

Разработка документации системы менеджмента качества выполняется в определенной последовательности, которая представлена на рисунке 2.3.

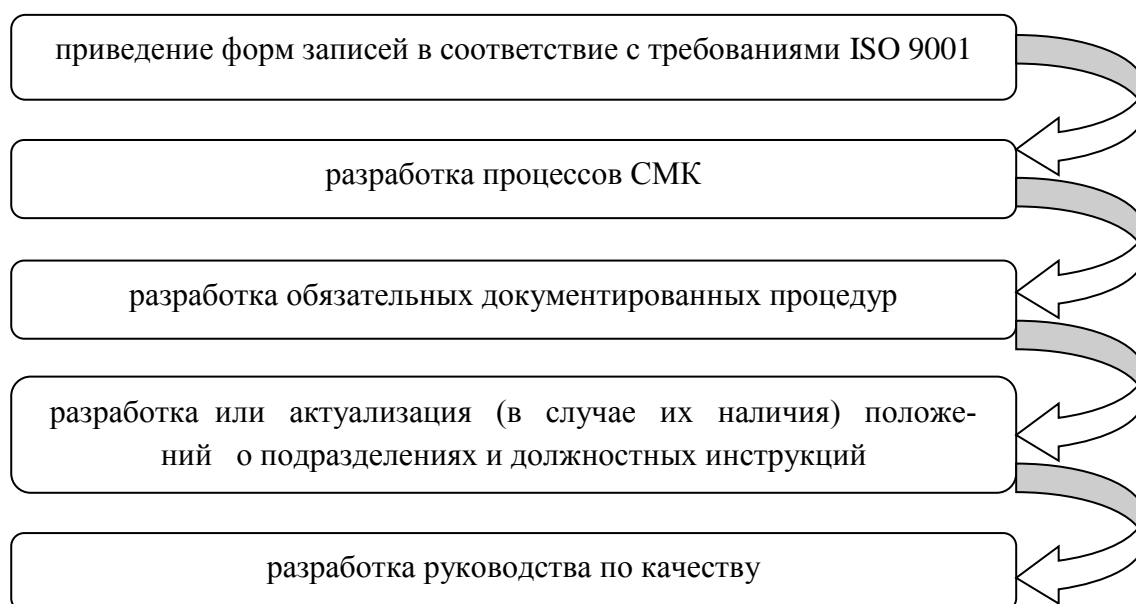


Рисунок 2.3 – Алгоритм разработки документации СМК

Разработка документации СМК начинается с приведения форм записей в соответствие с требованиями стандарта ISO 9001 [16].

На первоначальном этапе принимается решение на основании плана внедрения СМК, где обоснованы причины создания данной процедуры, перечислены все необходимые требования у разрабатываемому и создаваемому документу, обоснованы сроки исполнения и перечислены ответственные лица.

Все утвержденные решения под роспись доводятся до каждого исполнителя. При разработке документа исполнитель основывается на карте процесса, составленной по формам и правилам прописанным в документированной процедуре «Управление документацией СМК».

В случае изменения структуры организации даже если все процессы уже разработаны и документированы выполняется разработка новых. При отсутствии изменений все положения инструкции ежегодно актуализируются с учетом включения в них задач, функций и ответственности должностных лиц за выполнение требований процессов и документированных процедур.

Стандарт предприятия – стандарт, устанавливающий требования к конкретному процессу или виду продукции, разработанный одним физическим или юридическим лицом и применяемый только данным лицом, начиная от даты введения в действие до момента отмены или замены [31].

Стандарты предприятий или организаций разрабатываются и принимаются предприятиями самостоятельно. Целью создания СТП являются организация, совершенствование, управление производством или процессами в компании. Главным требованием к СТП является то, что они не должны нарушать обязательные требования государственных стандартов.

Как правило, стандарты предприятия разрабатывают в следующих случаях:

- 1) для управления производством и регулирования процессов организации;
- 2) для обеспечения применения в компании иных видов стандартов (национальные, отраслевые и другие виды);
- 3) на услуги, оказываемые внутри предприятия;

4) на выпускаемую на данном предприятии продукцию, производимые технологические процессы, требования к безопасности и общие технологические нормы [20].

Основным назначением СТП является решение внутренних задач, а также их применение в системе управления качеством на предприятии.

Основным документом, устанавливающим общие положения при разработке и использовании стандартов предприятия, является ГОСТ Р 1.4-2004 «Стандартизация в Российской Федерации. Стандарты организаций».

Кроме того, деятельность по созданию и применению СТП регулируется пунктами 11 и 12 ФЗ «О техническом регулировании».

Изложение и построение СТП должны соответствовать требованиям разделов 3 и 4 ГОСТ Р 1.5-2004.

Разрабатываемый стандарт организации должен включать следующие структурные элементы:

- титульный лист по форме 1 (Ж13.371.001), указанной в приложении А ГОСТ Р 1.5-2004;
- содержание стандарта
- наименование по форме, приведённой в приложении А;
- область применения;
- нормативные ссылки;
- термины и определения;
- обозначения и сокращения;
- требования;
- приложения;
- библиографические данные;
- лист регистрации изменений [1].

Процедура разработки стандартов организации включает в себя несколько этапов, представленных на рисунке 2.4.

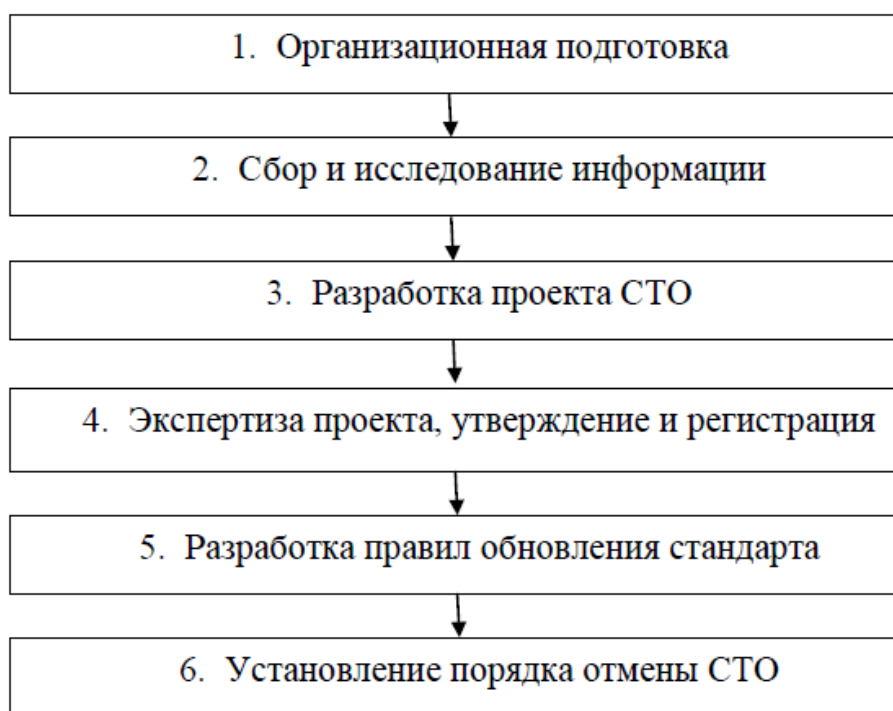


Рисунок 2.4 – Этапы процедуры разработки стандарта предприятия

1. Организационная подготовка.

Для начала деятельности по разработке и внедрению стандарта директору организации необходимо издать приказ о создании рабочей группы и утверждении плана разработки стандарта [38].

В состав рабочей группы должны входить специалисты, обладающие различным опытом и различной информацией об объекте стандартизации.

План разработки СТП подлежит календарному утверждению, с указанием основных мероприятий, ответственных лиц и датой выполнения. Форма плана указана в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Форма плана разработки стандарта организации

Наименование мероприятия	Ответственный исполнитель	Дата выполнения	Отметка о выполнении

Руководителем рабочей группы может быть начальник отдела, проводящего стандартизацию, а также руководитель предприятия.

2. Сбор и исследование информации.

Состав необходимой для сбора информации утверждается рабочей группой, и должен включать:

- нормативные требования объекту стандартизации;
- стандарты (проекты стандартов) подобных объектов;
- показатели качества, применимые для объекта стандартизации и методики их измерения;
- результаты исследований, проводимых с целью выявления проблематики данного объекта.

На следующем этапе рабочая группа анализирует собранную информацию и выделяет применимые для разработки проекта стандарта данные.

3. Разработка проекта стандарта [12].

Рабочая группа подготавливает проект стандарта организации, а также пояснительную записку к нему. В наименовании пояснительной записки необходимо привести наименование стадии разработки стандарта и наименование проекта стандарта.

С целью выяснения возможности реального применения СТО на предприятии может быть проведена его предварительная апробация.

4. Экспертиза проекта, утверждение и регистрация стандарта.

Перед утверждением стандарта предприятия необходимо провести его экспертизу и нормоконтроль.

Утверждаются стандарты предприятий личной подписью руководителя компании или отдельным организационно-распорядительным документом (постановлением, распоряжением, приказом).

Процедура регистрации утвержденных стандартов описывается отдельными правилами. Также устанавливается, какое подразделение отвечает за регистрацию СТО, а так же способ ее введения.

5. Разработка правил обновления стандарта организации.

Стандарт организации подлежит обновлению, в случаях, если он:

- не обеспечивает достижения целей стандартизации;

– противоречит техническим регламентам, Федеральным Законам, иным НПА;

– противоречит вновь заключенным контрактам и соглашениям с контрагентами компании;

– противоречит содержанию вновь разрабатываемого стандарта.

6. Установление порядка отмены стандарта организации.

На данном этапе утверждается процедура отмены стандарта организации. Разработчиком устанавливается порядок отмены СТО, а также критерии его отмены [29].

По завершению всех этапов разработки стандарта организации осуществляется его внедрение. Также назначаются лица, ответственные за внедрение стандарта.

3 НАУЧНО-ПРИКЛАДНОЙ РАЗДЕЛ

3.1 Использование диаграммы Исикавы для оценки деятельности «Massimo Dutti» и причин снижения продаж компании

Для того, чтобы лучше понять проблему (например, почему происходит спад продаж), увидеть связь причин и следствий полезно представить проблему в графическом виде. Основным инструментом для оценки деятельности компании «Massimo Dutti», а также выявления самого эффективного способа решения возникшей проблемы послужила диаграмма Исикавы. В данном случае эта проблема называется «снижение объемов продаж компании «Massimo Dutti» [45].

В диаграмме, взятая на исследование, проблема изображена в виде прямой горизонтальной линии, а причинные факторы, которые влияют на исследуемую проблему, изображены на рисунке в виде наклонных прямых линий (стрелками). Причинные факторы первого порядка изображаются на диаграмме большими наклонными линиями, а факторы второго, третьего порядка и т.д. – малыми наклонными.

На начальном этапе построения диаграммы Исикавы была создана рабочая группа, которая занимается определением причин и факторов, повлиявшие на снижение продаж компании. Рабочая группа решает рассмотреть пять основных факторов: материалы, оборудование, технологии, персонал, рынок способы измерения и отразить их на диаграмме [48].

Основная работа по построению диаграммы Исикавы состоит из:

- выбора «узкого» места в исследуемом объекте;
- проведения на диаграмме прямой горизонтальной линии, которая будет отображать характеристику исследуемой проблемы;
- определения главных факторов, относящихся к первому порядку, непосредственно влияющих на исследуемую причину, расположение их на диаграмме в виде больших наклонных линий;

– определения менее значимых факторов второго, затем третьего и последующих порядков, влияющих на рассматриваемую причину, и нанесение их на диаграмму в виде малых наклонных линий.

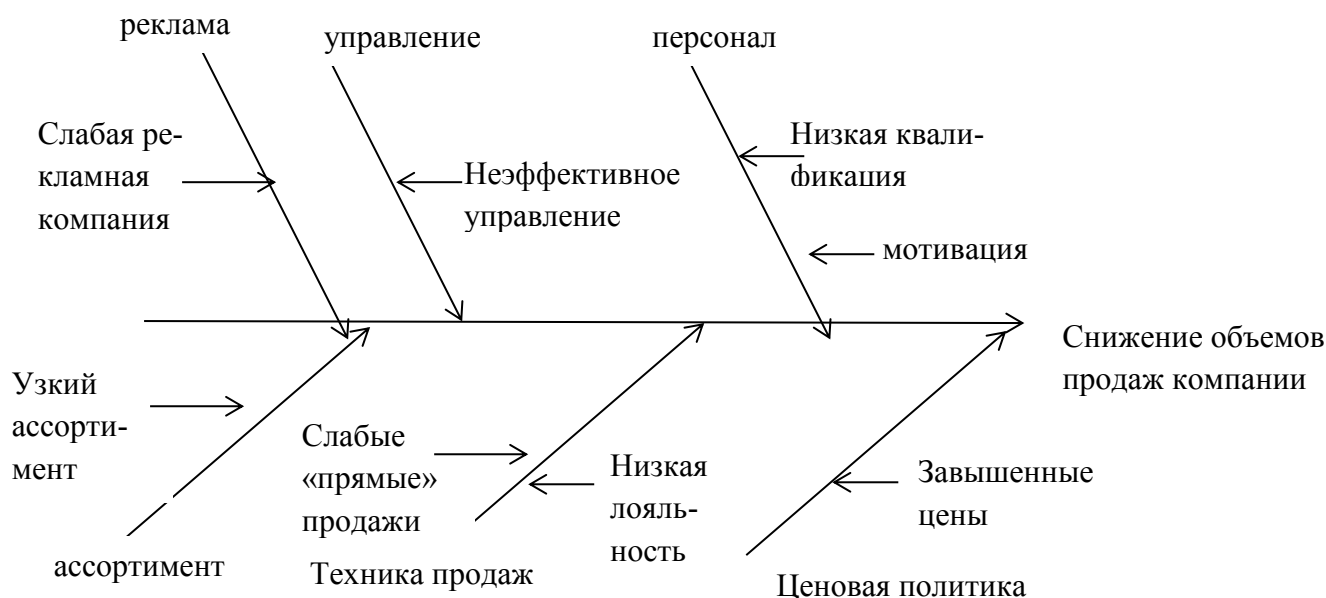


Рисунок 3.1 – Диаграмма Исикавы компании «Massimo Dutti»

Далее рабочей группой проводится сессия «мозгового штурма» в течении 20-30 минут, рассматривают поочередно каждый фактор и выявляется значимость всех факторов, оказывающих влияние на падение объема продаж. Уже по результатам анализа диаграммы разрабатываются соответствующие корректирующие воздействия для решения данной проблемы [13].

От хребта диаграммы отходят следующие крупные «кости»:

- 1) персонал;
- 2) реклама;
- 3) управление;
- 4) ассортимент;
- 5) ценовая политика;
- 6) техники продаж.

Рассмотрим факторы, которые оказывают негативное влияние на уровень продаж.

Численность сотрудников со стажем работы более трех лет в 2015-2017 году составляет наименьшую долю в структуре работников. Основную долю персонала составляют женщины в возрасте 18-35 лет. Уровень образования у сотрудников разный. Высшее образование в сфере менеджмента и маркетинга имеют всего 3 человека в конкретном магазине «Massimo Dutti». Семинары и вебинары по технологиям продаж прошло 40 % сотрудников по разным причинам (болезнь, испытательный срок и т.д.). Обязательная квалификация персонала происходит каждые 3 месяца, что, несомненно, положительно влияет на уровень продаж. Однако, существует «текучка» кадров [39].

Такая «текучка», скорее всего, связана с недостаточным стимулированием персонала. Мотивационная программа состоит из двух блоков: моральная и материальная.

Основой материального стимулирования выступает заработная плата. Заработная плата на предприятии является оклад плюс процент с продаж. Заработная плата напрямую зависит от объема продаж. Премия выплачивается только за перевыполнение плана.

Также в компании «Massimo Dutti» применяются нематериальная мотивация сотрудников. За достижение определенных задач, направленных на достижение улучшения деятельности предприятия, сотрудник награждается ценным подарком или сувениром от руководства [23].

Таким образом, можно говорить о том, что отрицательное влияние на уровень продаж со стороны персонала оказывают следующие факторы:

1. Недостаточный уровень квалификации персонала.
2. Отсутствие мотивированных факторов.

Компания «Massimo Dutti» использует не все возможности для рекламирования своей продукции, соответственно это приводит к тому, что фирма может потерять часть своих потребителей, что соответственно будет способствовать снижению уровня продаж.

Среди основных видов рекламы в компании используются следующие виды:

- 1) реклама в СМИ;
- 2) внутренняя реклама;
- 3) интернет.

У компании «Massimo Dutti» имеется свой сайт, который является отличным средством рекламы и привлечения клиентов. Периодически информация на сайте обновляется, а также на нем помещается информация о проводимых акциях. Однако, сайт «тяжеловесный» (информация загружается медленно за счет большого количества интерфейса) и очень много информации на английском языке (данный бренд родом из Европы) [8].

Также немаловажную роль играет наружная реклама, которая представлена на рекламных счетах и билбордах.

В организации отсутствует специалист по продвижению объема продаж. Также Персоналу требуются дополнительные знания в области «прямых продаж».

Неэффективное управление организации также оказывает значительное влияние на снижение уровня продаж. Отсутствие контроля со стороны управляющих органов, отсутствие мотивирующих факторов для персонала также будет способствовать снижению уровня продаж.

Ассортимент предприятия достаточно узок, что несомненно также будет оказывать влияние на снижение уровня продаж, так как потенциальные потребители не смогут приобрести необходимую продукцию [37].

Высокие цены оказывают влияние на уровень объема продаж, так как высокие цены отпугивают покупателей, что соответственно способствует снижению уровня продаж.

Одним из стимулирующих факторов, оказывающих влияние на уровень продаж является проведение разнообразных акций и организации разнообразных скидок. Однако, программа лояльности требует пересмотра.

Таким образом, можно сделать вывод, что построение диаграммы Исикавы дало возможность представить взаимосвязь между всеми причинами и определить их относительную важность в решении исследуемой проблемы.

Далее по результатам анализа полученной информации было принято управленческое решение о проведении корректирующего мероприятия для устранения причинной проблемы.

3.2 Разработка основополагающих стандартов организации для выполнения процедуры корректирующих действий

Основная цель разработки стандартов организации это дальнейшее совершенствование производства, повышение качества продукции, поднятие ее конкурентоспособности, создание современной базы документов по стандартизации на всех процессах ее жизненного цикла и постоянное совершенствование действующей на предприятии системы менеджмента качества [21].

Процедура «Корректирующие и предупреждающие действия», это основа управления качеством выпускаемой продукции на предприятии. Она является заключительным этапом методики постоянного улучшения качества труда, процессов и продукции, которая принята в компании «Massimo Dutti». Процесс «Корректирующие и предупреждающие действия» разработан и задокументирован в компании «Massimo Dutti» в виде стандарта организации.

На основании проведенного исследования были выявлены следующие проблемы:

- 1) персонал компании не повышает свою квалификацию;
- 2) персонал компании не мотивирован;
- 3) в штате отсутствует специалист по продвижению товара и формированию бренда;
- 4) в организации отсутствует процедура контроля качества.

В системе менеджмента качества задачи управления персоналом вытекают из состава требований, которые должны быть реализованы в организации при внедрении СМК. Эти задачи являются неотъемлемой частью системы управления персоналом организации [14].

К составу таких задач относятся:

1) определение и оценка требований к выполнению работы. Чтобы назначить персонал на выполнение работы, необходимо понимать уровень сложности («от А до Я») и специфичность этой работы. Весь состав работ должен быть определен, а требования к квалификации исполнителей установлены документально. Как правило, для этих целей используют должностные инструкции и положения о подразделениях. В данном случае задачи управления персоналом пересекаются с задачами по планированию и управлению бизнес процессами;

2) оценка уровня подготовки и компетентности персонала. Для выполнения сотрудником своих обязанностей наиболее качественно компания должна существовать оценку уровня его подготовки. При приеме на работу могут проводиться тестирования и собеседования с кандидатом, а также постоянные семинары и переквалификации уже в процессе работы. Порядок действий и результаты оценки в системе качества должны быть документированы;

3) проведение обучения и подготовка персонала. В системе качества должна быть реализована процедура выявления потребности в обучении персонала и повышении его квалификации. Требования по обучению персонала связаны с рядом других требований стандарта ISO 9001 (предупреждающие и корректирующие действия, внутренние аудиты, анализ СМК со стороны руководства), соблюдение которых позволяет выявлять потребности в обучении персонала. Порядок выявления потребности и проведение обучения желательно документировать [42];

4) оценка результативности обучения персонала. Все действия, связанные с подготовкой персонала должны приводить к повышению квалификации сотрудников. Оценка результативности обучения является элементом обратной связи, которую должна предусматривать система управления персоналом. Результаты оценки должны быть задокументированы. Обычно, для этого используются различные свидетельства, сертификаты о подготовке, записи в карточках сотрудников и т. п.;

5) мотивация сотрудников к достижению поставленных целей. Одним из принципов системы качества является принцип вовлечения персонала. Методы стимулирования могут быть разные, как материальные, так и нематериальные. Важно, чтобы эти методы были понятны сотрудникам и были связаны с достижениями и результатами их труда;

б) регистрация и ведение кадровой документации и документов по образованию, подготовке и квалификации сотрудников. Стандарт ISO 9001 требует, чтобы результаты подготовки персонала, сведения об образовании, квалификации и опыте были документированы. При этом, необходимо учитывать, что документироваться должны все сведения о подготовке, а не только официально выдаваемые сертификаты или дипломы [26].

Мотивация же сотрудника к обучению рассматривается как потребность получения знаний и умения для дальнейшей выполнения работы.

3.3 Разработка и внедрение корректирующих действий для устранения причин снижения продаж компании, выявленных в диаграмме Исикавы

3.3.1 Проведение корректирующего мероприятия по разработке акта по специальным заказам клиентов

Процесс управления корректирующими и предупреждающими действиями является элементом системы менеджмента качества на предприятии. Внедрение процесса управления корректирующими и предупреждающими действиями присуще любой организации, которая выпускает продукцию, товары и услуги [3].

При отсутствии положительной тенденции к снижению не выполненных в полном объеме заказов клиентов в компании «Massimo Dutti» назначается и запускается процедура разработки, проведения и проверки эффективности корректирующих действий.

Специальные заказы – имеют место, когда на складе предприятия отсутствуют запасы требуемой продукции. Специальный заказ оформляется на основании заказов клиентов.

При отсутствии надежной системы контроля над запасами возрастает объем продукции, приобретаемой по спецзаказам, что может оказаться серьезной проблемой для всего предприятия [28].

Для оформления заказов в компании «Massimo Dutti» используется программный продукт 1С «Предприятия и склад». Данная программа очень широко распространена среди торговых предприятий для ведения учета остатков и объемов продаж, получения информации по контрагентам и т.д. Однако, данная программа не предусматривает особенностей оформления специальных заказов.

Для этого, в рамках введения системы менеджмента качества, требуется дополнительный контент «Оформление предварительных заказов», который и предназначен для учета спецзаказов. Данный продукт значительно оптимизирует работу сотрудников компании «Massimo Dutti», т.к. он содержит данные о всех заказах, продукции и поставщиках [44].

В окне этой программы имеются четыре закладки:

- о программе;
- контрагенты;
- продукция;
- формирование отчета;
- выход.

При нажатии кнопки «Контрагент» пользователь может ознакомиться со всеми имеющимися контрагентами (поставщики и заказчики), а также добавлять новых и корректировать данные по ним.

При выборе кнопки «Продукция» пользователь может ознакомиться со всем ассортиментом компании. В случае компании «Massimo Dutti» – сортировка по многим позициям (материал, размерный ряд, фасон и т.д.)

При выборе на главной форме кнопки «Формирование отчета» по продажам специальных заказов клиентов [7].

Резюмируя и анализируя полученные данные можно говорить о том, что в компании «Massimo Dutti» приобретение данной программы будет способствовать систематизации работы отдела продаж и повышения качества обслуживания потребителей компании.

3.3.2 Разработка и внедрение СТО на процедуру контроля предварительных заявок

Совершенствование процесса управления персоналом предполагает улучшение контроля предварительных заявок.

В целях совершенствования процессов управления персоналом в системе менеджмента качества компании «Massimo Dutti» предлагается:

1. Усовершенствовать систему обучения персонала.
2. Разработать положение о материальном стимулировании.

Уровень квалификации сотрудников абсолютно любой организации в корне влияет на ее результативность и прибыльность. Квалифицированный персонал – часть стабильно развивающейся и прибыльной компании. Поэтому компании «Massimo Dutti» необходимо направить усилие на реализацию данного мероприятия [32].

Повышения квалификации сотрудников должно происходить постоянно. Как минимум два раза в год, так как конъюктура текстильного рынка динамична, да и технический прогресс вносит свои коррективы, а также несомненно меняется сама форма продаж. Поэтому компании «Massimo Dutti» необходимо заключить договор на обучение с одной из компаний, занимающихся сферой продаж, либо ввести должность коуча. Однако, экономически более выгодным будет заключение договора с компаний, занимающейся обучением.

Повышение квалификации предлагается проводить путем стажировок, совещаний, семинаров, тренингов, конференций, с помощью курсов повышения квалификации [48].

Форма контроля знаний и профессиональных навыков – зачет-аттестация. По окончании обучения сотрудники получают сертификат.

Форма обучения: Вечерняя

Затраты на реализацию данного мероприятия составят 18900 руб.

Период обучения – 20 академических часов

Основной формой стимулирования сотрудников компании «Massimo Dutti» – это денежное вознаграждение. В связи с этим, в рамках данной работы разработаны мероприятия по совершенствованию стимулирования персонала.

Для разработки Положения о материальном стимулировании следует провести комплекс мер, которые включают в себя следующие этапы

1 этап. Исследование существующей системы материального стимулирования персонала. В компании «Massimo Dutti» данное Положение о стимулировании отсутствует.

2 этап. Далее необходимо определить политику и цели системы стимулирования исходя из данных о системе мотивации компании «Massimo Dutti».

3 этап. Разработка оснований стимулирования. В результате был получен перечень оснований поощрений и взысканий [19].

Основаниями для поощрения либо взыскания могут быть:

- выполнение плана продаж;
- обучение персонала;
- качество работы;
- трудовая дисциплина;
- развитие организации.

4 этап. Проектирование форм стимулирования.

Перечень форм поощрения:

- денежные (повышение оклада, начисление премии, комиссионное вознаграждение, оплата обучения в зависимости от стоимости курсов);
- моральные (выражение благодарности, предоставление дополнительных оплачиваемых выходных дней, перевод на другую должность).

Перечень форм взыскания:

- денежные (депремирование, штраф);
- негативные (увольнение, выговор).

5 этап. Установка связи между перечнями оснований и формами стимулирования. Например, за выполнение плана сотрудникам начисляется вознаграждение 5 %, а за перевыполнение дополнительно 5 % за сумму переработки [34].

6 этап. Построение системы стимулирования в виде пирамиды сверху вниз:

- заработная плата;
- дополнительные выплаты;
- квартальные премии;
- выражение благодарности;
- дополнительные выходные дни.

Основная база оплаты труда в сочетании с дополнительными выплатами должна повысить заинтересованность персонала компании «Massimo Dutti» в эффективности труда. Основанием системы должна стать основная заработная плата в сочетании с вознаграждениями и поощрениями. По достижению персоналом компании «Massimo Dutti» результатов в работе и выполнения плана, организация должна отмечать их и обеспечивать интерес к дальнейшему развитию [25].

Необходимым моментом является выполнение условия сохранения размеров суммарного заработка каждого сотрудника на определенном уровне. В работе нужно культивировать как командный дух, так и соревновательность. Для этого заработную плату планируется выдавать лично каждому и общий

размер заработка, при этом, известен только Генеральному директору и главному бухгалтеру организации. Вместе с тем стимулирующие выплаты и взыскания доводятся до других работников, что побудит других, работать лучше.

3.3.3 Включение в штат компании «Massimo Dutti» менеджера по продвижению товаров и брендов компании

Повышением эффективности компании «Massimo Dutti» послужит такое мероприятие как включение в штат компании новой должности, а именно менеджера по продвижению товаров и брендов компании [46].

На менеджера по продвижению будут возложены определенные должностные обязанности, такие как:

1. Проведение маркетинговых исследований с целью продвижения бренда.
2. Анализ и сегментация рынка.
3. Разработка стратегий по продвижению продукта на рынок
4. Разработка ценовой политики и условий продаж (составление системы лояльности).
5. Прогнозирование объемов продаж.
6. Расчет ожидаемой прибыли и рентабельности, определение возможных убытков и разработка предложений по их минимизации.
7. Разработка сбытового канала.
8. Мониторинг положения товара на рынке.
9. Исследование удовлетворенности покупателей.
10. Исследование конкурентной обстановки вокруг бренда компании.
11. Составление отчетности.

Создание новой структурной единицы в штатном расписании возложено на отдел кадров и утверждена генеральным директором компании соответствующим приказом. Затем формируется новое штатное расписание.

4 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ЭЛЕМЕНТОВ СМК В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ «Massimo Dutti»

Бренд Massimo Dutti был основан в 1985 году и входил в состав испанской группы компаний Inditex, одной из крупнейших международных корпораций в сфере торговли одеждой. В 1991 году сфера деятельности компании расширилась, охватив также производство женской одежды, как формальной, так и повседневной. В 2003 году добавляется линия детской одежды Boys & Girls. А к 2006 начинается выпуск аксессуаров и парфюмерной продукции.

Сегодня бренд Massimo Dutti входит в состав испанской корпорации Inditex, одной из крупнейших фирм в сфере торговли одеждой. Мировая сеть под логотипом Massimo Dutti насчитывает свыше 450 магазинов более чем в 30 странах мира [30].

Стратегической целью компании «Massimo Dutti» является достижение статуса одного из лучших мировых брендов одежды. Высшее руководство компании «Massimo Dutti» заявляет о своем намерении поддерживать в рабочем состоянии и постоянно повышать результативность элементов системы менеджмента качества в соответствии с требованиями стандартов ISO 9001 в целях обеспечения высоких продаж, а также удовлетворения потребителей.

Компания «Massimo Dutti» стремится к постоянному динамичному развитию и увеличению прибыли.

Для этого компании необходимо разрешить часть задач:

- обеспечение надежной и эффективной работы менеджеров по продажам;
- эффективное планирование и использование ресурсов;
- оптимизация затрат на доставку товара из Европы во все магазины мира;
- анализ и прогнозирование потребностей внутренних и внешних потребителей;

- формирование эффективных элементов менеджмента, которые способствуют повышению качества производственных и управленческих процессов;
- формирование современной системы управления проектной деятельностью компании;
- развитие делового партнерства и укрепление репутации компании;
- вовлечение работников в процесс постоянного улучшения системы менеджмента качества;
- понимание и осознание персоналом Политики в области качества, активное участие в ее реализации;
- создание условий для высокопроизводительного труда, всестороннего развития и роста профессионального уровня персонала;
- совершенствование мотивационной политики компании [5].

Для исследования эффективности внедрения элементов системы менеджмента качества в компании «Massimo Dutti» необходимо просчитать затраты.

Как описывалось ранее, в компании создалась необходимость приобретения нового программного продукта. Его стоимость составит 10000 рублей. Это повысит скорость обработки заказов, что, в свою очередь, увеличит объемы продаж.

Эффективность работ по управлению персоналом за счет повышения квалификации и материального стимулирования позволит увеличить продажи. Затраты на обучение составят 18000 рублей в год, а разработка положения о стимулировании 5000 рублей.

Определим эффективность от внедрения в штат предприятия менеджера по продвижению продукции. Данная профессия необходима для эффективного управления продукцией, ее продвижением, а также увеличения прибыли предприятия [22].

Внедрение в штат менеджера позволит разгрузить старшего менеджера и зам. директора по продажам, в результате чего они освободятся от лишней работы и будут заниматься своими обязанностями.

В результате этого мероприятия потребуются следующие затраты.

Менеджера по продвижению продукции с необходимыми знаниями необходимо найти, для этого придется воспользоваться услугами интернета или услугами кадрового агентства. На поиск специалиста потребуются затраты в сумме 5000 рублей.

Далее, менеджеру будет установлен оклад в размере 18000 рублей. От заработной платы будут производиться отчисления во внебюджетные фонды.

Общая годовая сумма затрат от внедрения специалиста по продвижению продукции составит:

$$(18000 + (18000 \times 0,3)) \times 12 = 280800 \text{ рублей}$$

Т.о., коммерческие расходы компании «Massimo Dutti» составят:

$$10000 + 18000 + 5000 + 280800 = 313800 \text{ рублей}$$

Но экономическая выгода от данных нововведений будет намного больше. По предварительному расчету выручка от продаж должна увеличиться на 20 %.

Подсчитаем экономическую эффективность от внедрения этих элементов СМК, учитывая цели и задачи, поставленные компанией [10].

Первоначально, до введения новых элементов системы менеджмента качества выручка от продаж составляла 13500000 рублей.

Выручка за счет внедрения элементов СМК составит:

$$V = 13500000 \times 1,2 = 16200000 \text{ рублей}$$

Дельта выручки предприятия за год:

$$16200000 - 13500000 = 2700000 \text{ рублей}$$

Прибыль от продаж составит:

$$2700000 - 313800 = 2386200 \text{ рублей.}$$

Таким образом, введение элементов системы менеджмента качества в компании «Massimo Dutti» позволит повысить эффективность деятельности предприятия, продвинуть продукцию на рынке, поднять продажи, а также увеличить прибыль компании.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Система менеджмента качества – это подход к управлению компанией, который нацелен на качество производимой продукции, основанный на вовлечении всех ее членов (всех уровней организационной структуры предприятия), а также направленный на достижение успеха в долгосрочной перспективе и выгоды для всего коллектива компании с помощью удовлетворения всех требований потребителя.

Для того, чтобы проанализировать всю деятельность предприятия, выявить слабые стороны и отклонения компании, а также увеличить эффективность деятельности всех уровней и процессов на предприятии, необходимо применять такой инструмент как внедрение элементов СМК.

Внедрение СМК является долгим и сложным процессом, а, как и любой процесс, его ни в коем случае нельзя оставить без внимательного наблюдения и анализа. В противном же случае появляется высокая вероятность отклонений от запланированного результата. Резюмируя вышесказанное, не остается сомнений, что оценка эффективности системы менеджмента качества является крайне важной для благополучной работы компании.

Эффективность работы компании в целом можно определить как соотношение использованных ресурсов с достигнутым результатом. Эффективность внедрения системы менеджмента качества – это соотношение затрат на внедрение и развитие и экономической результативности данного процесса.

FMEA – метод анализа видов и последствий потенциальных дефектов. Это совершенно универсальный метод, он может применяться к любой сфере деятельности, к любому объекту.

Процесс разработки СМК для предприятий различных сфер деятельности должен отвечать требованиям специфики их деятельности, что выражается в характере и степени «проработанности» элементов системы. Несмотря на это, в основе СМК для предприятия обслуживающей сферы следует рассматривать общий принцип управления качеством услуг. Он выражается в воз-

действию на процессы жизненного цикла, услуги руководителей разных уровней, путем реализации ими своих управленческих функций с целью обеспечения качества услуги на основе таких факторов как передовая технология с соответствующей материальной базой, заинтересованный и квалифицированный персонал и современный менеджмент.

Методология FMEA позволяет оценить риски и возможный ущерб, вызванный потенциальными несоответствиями процессов на самой ранней стадии проектирования и создания готового изделия или его комплектующих.

Диаграмма Исикавы – это графический метод анализа и формирования причинно- следственных связей, инструментальное средство в форме рыбной кости для систематического определения причин проблемы и последующего графического представления.

Корректирующие и предупреждающие действия в соответствии с международным стандартом качества серии ИСО осуществляются с целью устранения фактических и потенциальных проблем в области качества. Создав функционирующую систему корректирующих / предупреждающих действий, можно эффективно управлять качеством продукции или услуг на любом этапе производства и на предприятиях любой сферы деятельности.

Бренд Massimo Dutti был основан в 1985 году и входил в состав испанской группы компаний Inditex, одной из крупнейших международных корпораций в сфере торговли одеждой. Inditex также принадлежат бренды Zara, Pull and Bear, Oysho, Stradivarius, Bershka и Uterque. Целью создания новой торговой марки было производство стильной мужской одежды.

В 1991 году сфера деятельности компании расширилась, охватив также производство женской одежды, как формальной, так и повседневной. В 2003 году добавляется линия детской одежды Boys & Girls. А к 2006 начинается выпуск аксессуаров и парфюмерной продукции.

Сегодня бренд Massimo Dutti входит в состав испанской корпорации Inditex, одной из крупнейших фирм в сфере торговли одежды. Мировая сеть

под логотипом Massimo Dutti насчитывает свыше 450 магазинов более чем в 30 странах мира.

Massimo Dutti – это универсальный дизайн, предназначенный для современных мужчин и женщин, которые наслаждаются постоянно меняющейся городской жизнью. Широкий ассортимент вместе с изысканной структурой и инновационными сочетаниями дают безупречный вид, который оценили покупатели Massimo Dutti по всему миру.

Выручка от реализации на протяжении всего исследуемого периода снижается.

На основании проведенного исследования были выявлены следующие проблемы:

- 1) персонал компании не повышает свою квалификацию;
- 2) персонал компании не мотивирован;
- 3) в штате отсутствует специалист по продвижению товара и формированию бренда;
- 4) в организации отсутствует процедура контроля качества.

В целях совершенствования процессов управления персоналом в системе менеджмента качества компании «Massimo Dutti» предлагается:

1. Усовершенствовать систему обучения персонала.
2. Разработать положение о материальном стимулировании.

Для исследования эффективности внедрения элементов системы менеджмента качества в компании «Massimo Dutti» необходимо просчитать затраты.

Как описывалось ранее, в компании создалась необходимость приобретения нового программного продукта, провести работы по управлению персоналом за счет повышения квалификации и материального стимулирования позволит увеличить продажи, а также внедрить в штат предприятия менеджера по продвижению продукции. Данная профессия необходима для эффективного управления продукцией, ее продвижением, а также увеличения прибыли предприятия.

Подсчитаем экономическую эффективность от внедрения этих элементов СМК, учитывая цели и задачи, поставленные компанией.

Первоначально, до введения новых элементов системы менеджмента качества выручка от продаж составляла 13500000 рублей. Прибыль от продаж составит 2386200 рублей.

Таким образом, введение элементов системы менеджмента качества в компании «Massimo Dutti» позволит повысить эффективность деятельности предприятия, продвинуть продукцию на рынке, поднять продажи, а также увеличить прибыль компании.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Федеральный закон от 26.06.2008 № 102-ФЗ (ред. от 13.07.2015) «Об обеспечении единства измерений» // Российская газета. – № 140. – 2008.
2. Закон РФ № 2300-1 от 07.02.1992 г. (ред. от 13.07.2015 г.) «О защите прав потребителей» // Российская газета. – № 8. – 1996.
3. Федеральный Закон №184-ФЗ от 27.12.2002 г. «О техническом регулировании».
4. ISO 9000 «СМК. Основные положения и словарь».
5. ISO 9001 «СМК. Требования».
6. ISO 9004 «СМК. Руководство по улучшению деятельности».
7. Стандарт ГОСТ Р ИСО 9000 (п. 3.2.15).
8. Международный стандарт ISO 9000:2008. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.
9. ГОСТ 15467-79. Управление качеством продукции. Основные понятия. Термины и определения (с Изменением N 1).
10. ГОСТ 19.602-78. Единая система программной документации. Правила дублирования, учета и хранения программных документов, выполненных печатным способом.
11. ГОСТ Р 51814.2-2001 Системы качества в автомобилестроении. Метод анализа видов и последствий потенциальных дефектов.
12. ГОСТ Р 1.6-2005. Стандартизация в Российской Федерации. Проекты стандартов. Организация проведения экспертизы.
13. ГОСТ Р 1.4-2004. Стандарты организаций. Национальный стандарт Российской Федерации.
14. ГОСТ Р 1.5-2004. Стандартизация в РФ. Правила построения, изложения, оформления и обозначения.
15. ОК 007-93 «Общероссийский классификатор предприятий и организаций».

16. Абакумова О.Г. Управление качеством: Конспект лекций / О.Г. Абакумова. – М.: А-Приор, 2015. – 128 с.
17. Аристов О.В. Управление качеством: Учебник / О.В. Аристов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 224 с.
18. Асташова Ю.В., Демченко А.И. Показатели процесса в системе менеджмента качества [Текст] // «Менеджмент в России и за рубежом». 2015. – № 1. – с. 86-97.
19. Басовский Л.Е. Управление качеством: учебник / Л.Е. Басовский, В.Б. Протасьев. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 216 с.
20. Баумгартен Л.В. Управление качеством в промышленном производстве: Учебник для студ. высш. учеб. заведений / Л.В. Баумгартен. – М.: ИЦ Академия, 2013. – 304 с.
21. Беляев С.Ю. Управление качеством: Учебное пособие для бакалавров / С.Ю. Беляев, Ю.Н. Забродин, В.Д. Шапиро. – М.: Омега-Л, 2013. – 381 с.
22. Варакута С.А. Управление качеством продукции: учебное пособие / С.А. Варакута. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 207 с.
23. Василевская И.В. Управление качеством: Учебное пособие / И.В. Василевская. – М.: ИЦ РИОР, 2013. – 112 с.
24. Гембрис С. Управление качеством / С. Гембрис, Й. Геррманн; Пер. с нем. М.Н. Терехина. – М.: СмартБук, 2013. – 128 с.
25. Герасимов Б.И. Управление качеством: проектирование: Учебное пособие / Б.И. Герасимов. – М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 176 с.
26. Герасимов Б.И. Управление качеством: самооценка: Учебное пособие / Б.И. Герасимов, А.Ю. Сизикин, Е.Б. Герасимова, Г.А. Соседов. – М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 176 с.
27. Ефимова Г.В. Повышение результативности системы менеджмента качества машиностроительного предприятия тема диссертации и автореферата по ВАК 05.02.23, Брянск, 2015. – 45 с.
28. Загидуллин Р.Р. Оптимальное управление качеством: Монография / Р.Р. Загидуллин. – Ст. Оскол: ТНТ, 2014. – 124 с.

29. Заруева Л. В. Управление качеством продукции в строительстве: Учеб. пособие / Л.В. Заруева, Н.С. Дереповская, А.С. Евдокименко; Новосиб. гос. архитектур. строит. ун-т. – Новосибирск: НГАСУ, 2013. – 124 с.
30. Зворыкина.Т.И. Управление качеством и инфраструктура предприятий сервиса бытовой и офисной техники: Учебное пособие / Н.М. Комаров, Т.И. Зворыкина, А.В. Максимов. - М.: СОЛОН-Пр., 2013. — 128 с.
31. Земедлина Е.А. Управление качеством: Конспект лекций / Е.А. Земедлина. – Рн/Д: Феникс, 2014. – 186 с.
32. Ильенкова С.Д. Управление качеством: Учебник / Под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 199 с.
33. Исикава К. Японские методы управления качеством. – М: Экономика, 2014. – 215 с.
34. Коноплев С.П. Управление качеством: Учебное пособие / С.П. Коноплев. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 252 с.
35. Кумэ Х. Статистические методы повышения качества: Пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 304 с.
36. Лютов А.Г. Управление качеством в автоматизированном производстве. В 2-х т. Управление качеством в автоматизированном производстве: Учебник / А.Г. Лютов. – Ст. Оскол: ТНТ, 2014. – 800 с.
37. Минцберг Г. Структура в кулаке: Создание эффективной организации / Г. Минцберг; Пер. с англ. Д. Раевской; Под общей редакцией Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2015. – 512 с.
38. Свиткин М.З., Мацута В.Д., Рахлин К.М. – СПб.: Изд-во СПб карт-фабрики ВСЕГЕИ, 2013. – 403 с.
39. Швец. В.Е. К вопросу определения результативности и эффективности СМК. // Журнал «Методы менеджмента качества». – № 6. – 2014. – С. 6-7.
40. Щуко Л.П. Справочник по охране труда в Российской Федерации. – СПб.: «Издательский дом Герда», 2013. – 720 с.

41. Корабельщиков А.Е. Разработка процедуры предупреждающих и корректирующих мероприятий. [Электронный ресурс] // – Режим доступа: <http://center-smk.ru>.

42. Логвинов К.В. Экспертная оценка эффективности функционирования систем менеджмента качества промышленных предприятий: <http://science-bsea.bgita.ru>.

43. Мазур И.И. Управление качеством: учебное пособие для студентов вузов / И.И. Мазур. – М.: Омега-Л, 2015. – 245 с.

44. Оценка эффективности системы менеджмента качества предприятия. [Электронный ресурс] // – Режим доступа: <http://www.uran.donetsk.ua>.

45. Разработка стандарта организации. [Электронный ресурс] // – Режим доступа: <http://techdocconsult.ru> .

46. Сомков А.Е. Оценка эффективности системы менеджмента качества предприятия на основе процессного подхода. [Электронный ресурс] // – Режим доступа: <http://quality-ekos.ru>.

47. Эффективность системы менеджмента качества предприятий. [Электронный ресурс] // Статья. – Режим доступа: <http://iksystems.ru>.

48. Официальный сайт компании «Massimo Dutti». [Электронный ресурс] // Статья. – Режим доступа: <https://www.massimodutti.com/>

ПРИЛОЖЕНИЯ