


МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Тульский государственный университет»

Институт педагогики, физической культуры, спорта и туризма
Кафедра «Туризм и индустрия гостеприимства»

Утверждено на заседании кафедры
«Туризм и индустрия гостеприимства»
«27» января 2022 г., протокол № 5
Заведующий кафедрой

 И.Ю. Пономарева

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
по проведению практических (семинарских) занятий
по дисциплине (модулю)

«СПЕЦИАЛЬНЫЕ ВИДЫ ТУРИЗМА»

основной профессиональной образовательной программы
высшего образования – программы бакалавриата
по направлению подготовки
43.03.03 Гостиничное дело

с направленностью (профилем)
Гостиничная деятельность

Форма(ы) обучения: очная, заочная

Идентификационный номер образовательной программы: 430303-01-22

Тула 2022 год

Разработчик(и) методических указаний

Королев А.В., доцент каф. ТИГ, к.т.н, доцент
(ФИО, должность, ученая степень, ученое звание)



(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

1 Введение в систему управления качеством (памятка для сотрудников предприятия)	4
2 Политика в области качества компании	5
3 Принципы международного стандарта ISO 9000:2000	6
4 Реализация принципа «Ориентация на потребителя» в компании	7
5 Реализация принципа «Лидерство» в компании	8
6 Проблемы руководства в компании	9
7 Процессный подход	17
8 Системный подход к менеджменту	22
9 Непрерывное улучшение, постоянное совершенствование.....	23
10 Подход к принятию решений на основе фактов	24
11 Процесс планирования.....	26
12 Затраты на качество	27
Контрольное задание.....	35
ПРИЛОЖЕНИЕ. КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА.....	37

1 Введение в систему управления качеством (памятка для сотрудников предприятия)

На предприятии разработана и внедрена система управления качеством, в соответствии с требованиями международного стандарта ISO 9001:2000 (ДСТУ ISO 9001-2001), которая предусматривает организацию контроля за бизнес - процессами, происходящими на предприятии и определяющими качество продукции.

В рамках разработки системы управления качеством на предприятии:

- разработано и утверждено руководство по качеству и политика в области качества;
- утверждены и внедрены в производство процедуры системы управления качеством;
- все рабочие места на производстве оснащены технологическими картами;
- разработаны и утверждены технологические процессы для всех этапов производства;
- разработаны рабочие инструкции, выполнение которых обеспечивает эффективную реализацию технологических процессов;
- на базе ОТК создан механизм осуществления входного, выходного и текущего производственного контроля;
- внедрена практика прохождения заказа с сопроводительным листом и паспортами операций, обеспечивающая проведение пооперационного контроля качества и прозрачность процессов контроля качества;
- на производстве повсеместно ведутся журналы прохождения операций на рабочих местах;
- внедрена практика перспективного планирования управления процессами, обеспечивающими качество конечной продукции.

С целью обеспечения максимально высоких показателей качества выпускаемой продукции, на предприятии разработаны и внедрены в производство технологические процессы, выполнение которых обеспечивает прогнозируемо высокое качество продукции.

С 2008 года Компания «Пупкин и сыновья» было сертифицировано международными и национальными органами по сертификации и получила соответствующие сертификаты.

Документация системы управления качеством предприятия находится в электронном виде по адресу: Internal_serverQuality Management System, в бумажном виде (оригиналы) в службе качества.

В основе системы управления качеством предприятия лежат основные принципы TQM (всеобщего управления качеством), заложенные в международном стандарте ISO 9000:2000 и которые провозглашены в политике по качеству предприятия.

2 Политика в области качества компании

Компания «Пупкин и сыновья» основной миссией своей деятельности ставит вопрос получения стабильных прибылей путем наибольшего удовлетворения требований и ожиданий заинтересованных сторон.

Для достижения своей миссии мы определили такие цели:

- повысить культуру потребления нашей продукции путем проведения разъяснительной работы среди потребителей (конференции, презентации, круглые столы, публикации, радио и телепередачи и т.п.);
- усовершенствовать существующие и разработать и внедрить новые методики контроля качества на стадиях проектирования, производства и поставки;
- установить дополнительное оборудование по проверке качества и проведению испытаний входных материалов и сырья;
- усилить социальную и профессиональную защиту персонала, путем внедрения до конца 2003 года международных стандартов SA 8000, OHSAS 18001;
- уменьшить случаи поставки несоответствующей продукции заказчику до 0,1% на каждый миллион единиц поставляемой продукции;
- обеспечить контроль влияния компании на окружающую среду путем внедрения до конца 2003 года международного стандарта ISO 14001.

Для этого мы используем в своей деятельности следующие принципы:

1. Ориентации на потребителя.
2. Ясного и четкого определения заданий и стратегического планирования со стороны руководства.
3. Привлечения всего персонала для достижения целей предприятия.
4. Применения процессного подхода к выполнению работ.
5. Применения системного подхода к управлению процессами.
6. Постоянного совершенствования технологии производства, оборудования, ассортимента продукции, опыта персонала и дополнительных услуг.
7. Подхода к принятию решений на основе фактов.
8. Взаимовыгодного сотрудничества с поставщиками.

Все сотрудники компании понимают, что благосостояние компании, а следовательно и их благосостояние зависит от личного вклада каждого сотрудника. Наш девиз: «От совершенства нашей продукции к совершенству нашей жизни».

3 Принципы международного стандарта ISO 9000:2000

Ориентация (фокус) на потребителя – нацеленность на интересы потребителя, в том числе оценка его удовлетворенности. Организация зависит от своих потребителей, поэтому должна понимать настоящие и будущие потребности потребителя, выполнять его требования и стремиться превзойти его ожидания.

Ниже приведены этапы работы компании по качеству.

1. Служба маркетинга компании определила требования потребителя к продукции.

2. Технологический отдел разработал проект продукции.

3. Производственный отдел изготовил продукцию.

4. Служба сбыта упаковала и доставила продукцию потребителю.

5. Потребитель собрал и испытал продукцию.

Это потребитель ожидал получить за ту же цену. На рис.2 приведён пример.

«Нам совершенно недостаточно иметь потребителя, который просто удовлетворен. Неудовлетворенный потребитель, конечно, уйдет от нас. Но, к сожалению, удовлетворенный потребитель также может уйти, полагая, что он не много потеряет, а зато может приобрести что-то лучшее. Прибыль в бизнесе приходит от постоянных покупателей, потребителей, которые хвастаются вашим продуктом или услугой и которые приводят к вам своих друзей». (Эдвардс Деминг «Выход из кризиса»).

«Первый принцип обеспечения качества: Качество начинается с услаждения потребителя». Потребитель должен получить то, что он хочет, когда он этого хочет и в той форме, в какой он этого хочет. Компания должна стремиться не только удовлетворить ожидания потребителя. Это самое малое, что ей необходимо сделать. Компания должна стремиться к тому, чтобы заставить потребителя восторгаться, предоставляя ему даже больше того, что он мог ожидать. Вот тогда ваши боссы могут быть в экстазе, совет директоров - на верху блаженства, а ваша компания – стать легендой на Уолл-Стрит. Но если ваш потребитель не в восторге – значит, вы еще не начали достигать качества. (Питер Шолтес, Хиро Хакквеборда «Практический подход к качеству»)

4 Реализация принципа «Ориентация на потребителя» в компании

Работы, связанные с потребителями (сбор и анализ требований, анализ удовлетворенности продукцией, конъюнктура рынка) возглавляются Вице-президентом компании, который непосредственно участвует в организации и проведении рекламной политики продукции предприятия, участвует в региональных, национальных и международных выставках.

Для постоянной работы с имеющимися и потенциальными заказчиками созданы следующие отделы:

1. Служба мониторинга удовлетворенности потребителей
2. Служба маркетинга
3. Служба рекламы
4. Служба работы с дилерской сетью
5. Служба сбыта

Вышеназванные отделы отслеживают удовлетворенность потребителей (заказчиков) продукции предприятия и при выявлении каких-либо рекламаций выносят их на обсуждение во время производственного совещания, которое проводится раз в неделю.

На производственных совещаниях принимаются решения относительно реализации корректирующих и предупреждающих действий. Решения оформляются в виде протоколов собраний, которые хранятся в управлении делами и персоналом.

Для регламентации взаимоотношений между предприятием и потребителями на предприятии разработаны и внедрены методики системы управления качеством МСЯ 7.2.2-2002 «Анализ контракта» и МСЯ 7.2-2003 «Взаимодействие с потребителями».

Эффективность взаимодействия предприятия с потребителями оценивается на производственных совещаниях (текущий анализ) и по итогам года (анализ со стороны руководства эффективности функционирования предприятия).

Лидерство. Лидеры (руководители организации) устанавливают единство цели, направления (развития) и внутренней среды организации. Они создают среду, в которой сотрудники могут быть полностью вовлечены в достижение целей организации.

«Усвойте и введите в практику лидерство как метод работы, имеющий целью помочь работникам выполнять их работу наилучшим образом. Руководители всех уровней должны отвечать не за голые цифры, а за качество. Улучшение качества автоматически приводит к повышению производительности. Руководители и управляющие должны обеспечить принятие немедленных мер при получении сигналов о появившихся дефектах, неисправном и разлаженном оборудовании, плохих инструментах, нечетких рабочих инструкциях (операционных определениях) и других факторах, наносящих ущерб качеству». Эдвардс Деминг («Четырнадцать пунктов»).

«Если управляющие и мастера тратят свое время на то, чтобы жестко контролировать тех людей, за работу которых они отвечают, покрикивая и «нажимая» на них с тем, чтобы они «хорошо работали» или выполняли

запланированную норму, то это само по себе является ясным признаком низких стандартов качества на данном участке производства. Управляющие будут вводить сами себя в заблуждение, полагая, что «отношение рабочих к делу» является причиной низкого качества. Такое заблуждение само по себе составляет одно из самых существенных препятствий для руководителей при усвоении элементарных начал в подходе Деминга. Они просто не могут ни представить себе, ни поверить в мир, где работники вовлечены в процесс постоянных улучшений и привержены ему, при этом их не нужно ни «подмасливать», ни подгонять. Надо создать среду, в которой у работников имеется истинная заинтересованность в их работе, а менеджеры помогают хорошо ее выполнять. И эти две вещи взаимно дополняют друг друга: если рабочие заинтересованы, то они стремятся выполнить работу качественно и принимают соответствующую помощь и советы, и наоборот, если они получили возможность для хорошей работы, то их интерес возрастает, таким образом, цикл будет непрерывным. Слишком часто, однако, мы видим противоположное - порочный круг. Условия принуждают работника выполнять свое дело плохо, поэтому он теряет заинтересованность в работе, что приводит к еще более низкому качеству ее выполнения и т.д. (Генри Р. Нив «Пространство Доктора Деминга»).

5 Реализация принципа «Лидерство» в компании

Руководство предприятия определило свое отношение, к вопросам качества, выработав следующую концепцию: «Основной целью предприятия является повышение эффективности производства, увеличение оборотных средств, улучшение финансового состояния предприятия, получение прибыли за счет детального изучения нужд потребителей и максимального их удовлетворения»

Руководство предприятия уделяет особое внимание вопросам жесткого контроля над соблюдением нормативных и технологических требований к продукции, а также анализа рынка сырья и сбыта с целью максимального удовлетворения требований потребителя. Это вызвано следующими обстоятельствами: на рынке Украины на сегодняшний день существуют несколько предприятий, производящих аналогичную продукцию, и предприятие может оставаться на рынке и расширять рынок сбыта только благодаря качеству своей продукции. Раз в неделю под руководством первого заместителя председателя совета директоров, проводятся производственные совещания, на которых анализируются текущие результаты работы предприятия, корректируются текущие планы работ с учетом изменения ситуации на рынке, оговариваются перспективные планы, а также обсуждаются методы и стиль руководства с целью повышения его эффективности. Решения, принятые по итогам совещаний, доводятся до персонала предприятия через руководителей подразделений.

Помимо декларации своего отношения к вопросам качества, руководство выступает и инициатором внедрения современных методов управления качеством на предприятии. Так высшим руководством в 2001 году было принято решение о начале работ по разработке и внедрению системы управления качеством в соответствии с требованиями международного стандарта ISO 9001:2000.

Руководство лично контролирует положение дел на предприятии, включая контроль над достаточностью ресурсов для качественного выполнения работ.

Каждый сотрудник завода может свободно обратиться к любому руководителю по производственным или личным вопросам.

6 Проблемы руководства в компании

Вовлечение всех работников в процесс улучшения качества. Полное вовлечение работников в функционирование системы качества дает возможность использовать их способности при достижении целей организации.

«Командная работа, настоящая работа от всего сердца, если она есть, дает много как делу, так и всей нашей жизни в целом: в семье, в социальной сфере, в спорте и т.д. Я не верю, что успех футбольной команды определяется суммой индивидуальных способностей ее членов. Конечно, эта сумма есть важная часть всей формулы, но группа талантливых индивидуальностей часто оказывается превзойденной командой игроков, для которых эта сумма меньше». (Генри Р. Нив «Пространство Доктора Деминга»).

«Артисты, музыканты собраны в оркестре вовсе не для того, чтобы исполнять сольные партии как примадонны и стремиться быть услышанными слушателями. Они здесь для того, чтобы поддерживать друг друга» (Эдвардс Деминг).

Учитывая, что качественная работа может осуществляться только при наличии соответствующих условий труда, руководство предприятия уделяет большое внимание созданию комфортабельных условий труда. Примером может служить тот факт, что для персонала оборудованы душевые, раздевалки, столовая, комнаты отдыха и служба психологической реабилитации. Помещения оборудованы с учетом современных достижений (компьютеризированные рабочие места, коммуникации).

Большое внимание руководство уделяет ознакомлению персонала предприятия с ведущими достижениями в области управления качеством и выделяет ресурсы для проведения обучения персонала.

Руководители подразделений проводят вводный инструктаж с каждым новым сотрудником относительно целей предприятия и конкретных задач сотрудника

Руководство уделяет большое внимание анализу удовлетворенности персонала условиями труда.

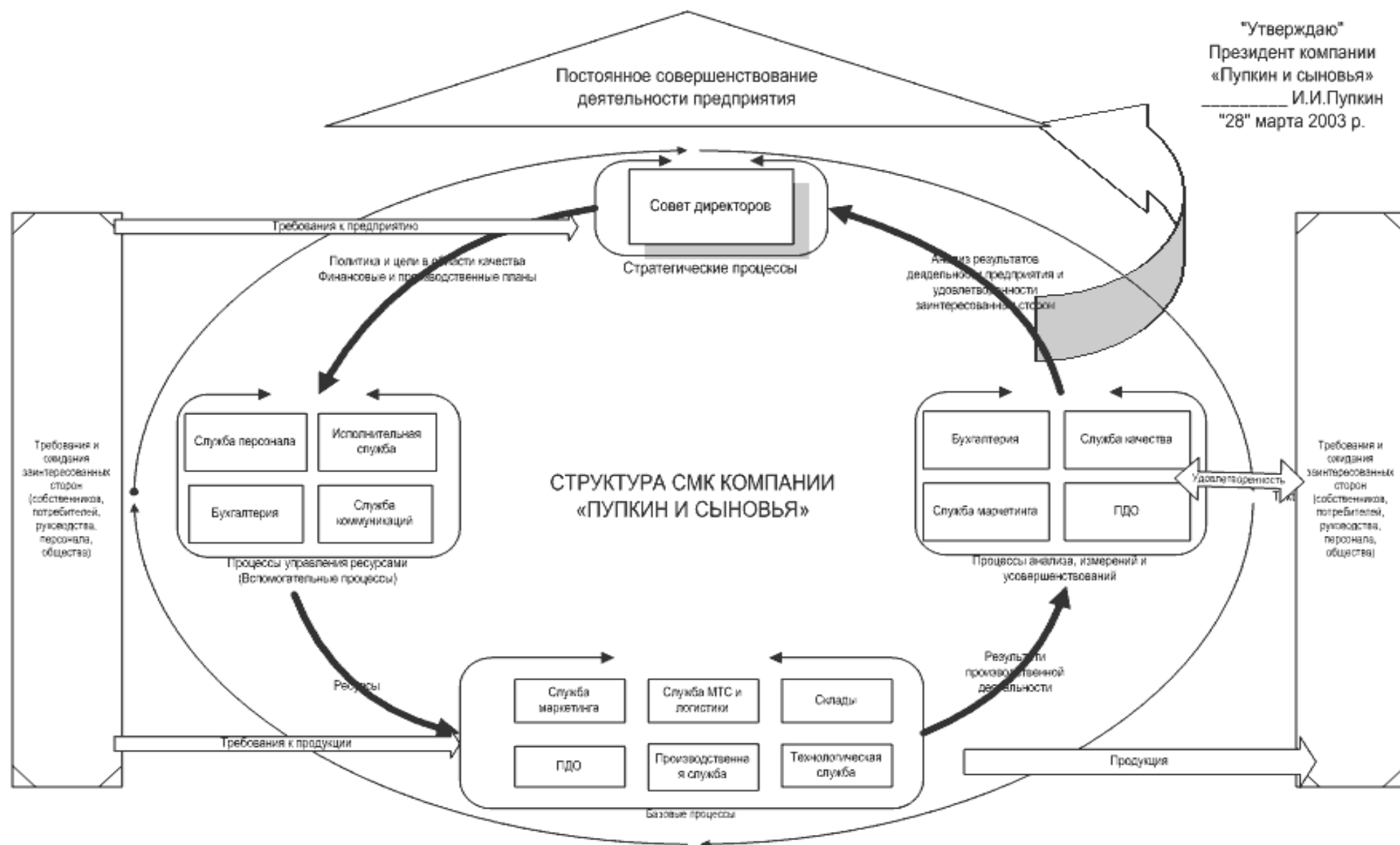


Рисунок 1 – Структура управления компанией

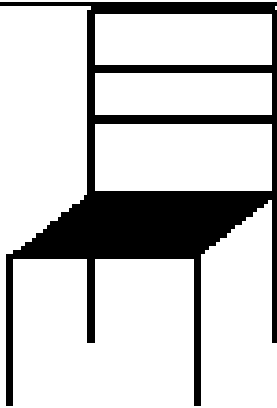
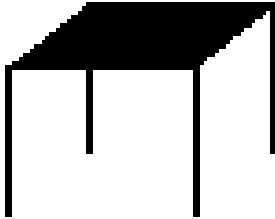




		
<p>Служба маркетинга определила требования потребителя к продукции</p>	<p>Технологический отдел разработал проект продукции</p>	<p>Производственный отдел изготовил продукцию</p>
		
<p>Служба сбыта упаковала и доставила продукцию потребителю</p>	<p>Потребитель собрал и испытал продукцию</p>	<p>Это потребитель ожидал получить за ту же цену</p>

Рисунок 2 – Пример деятельности предприятия

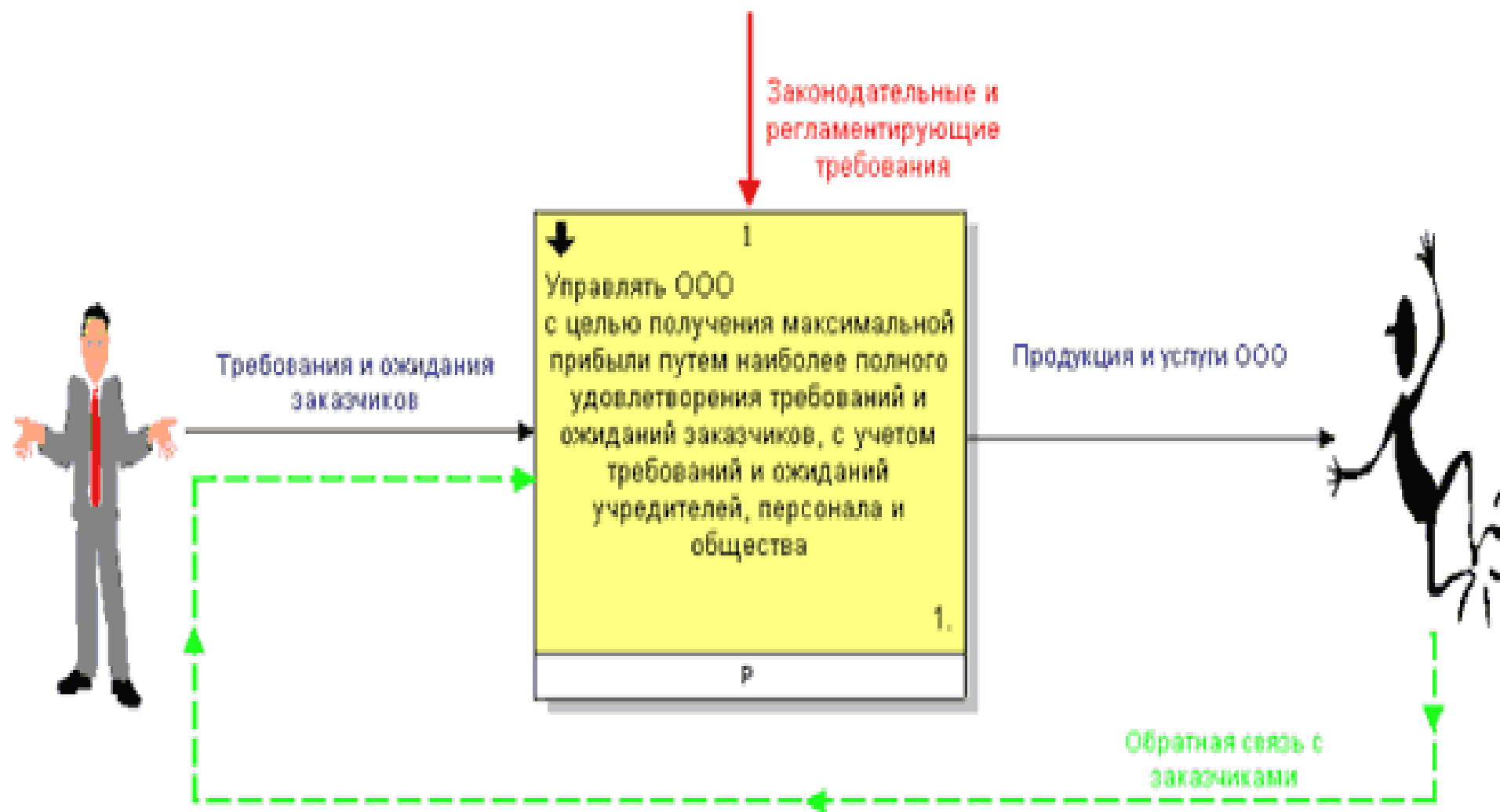


Рисунок 3 – Схема реализации процесса

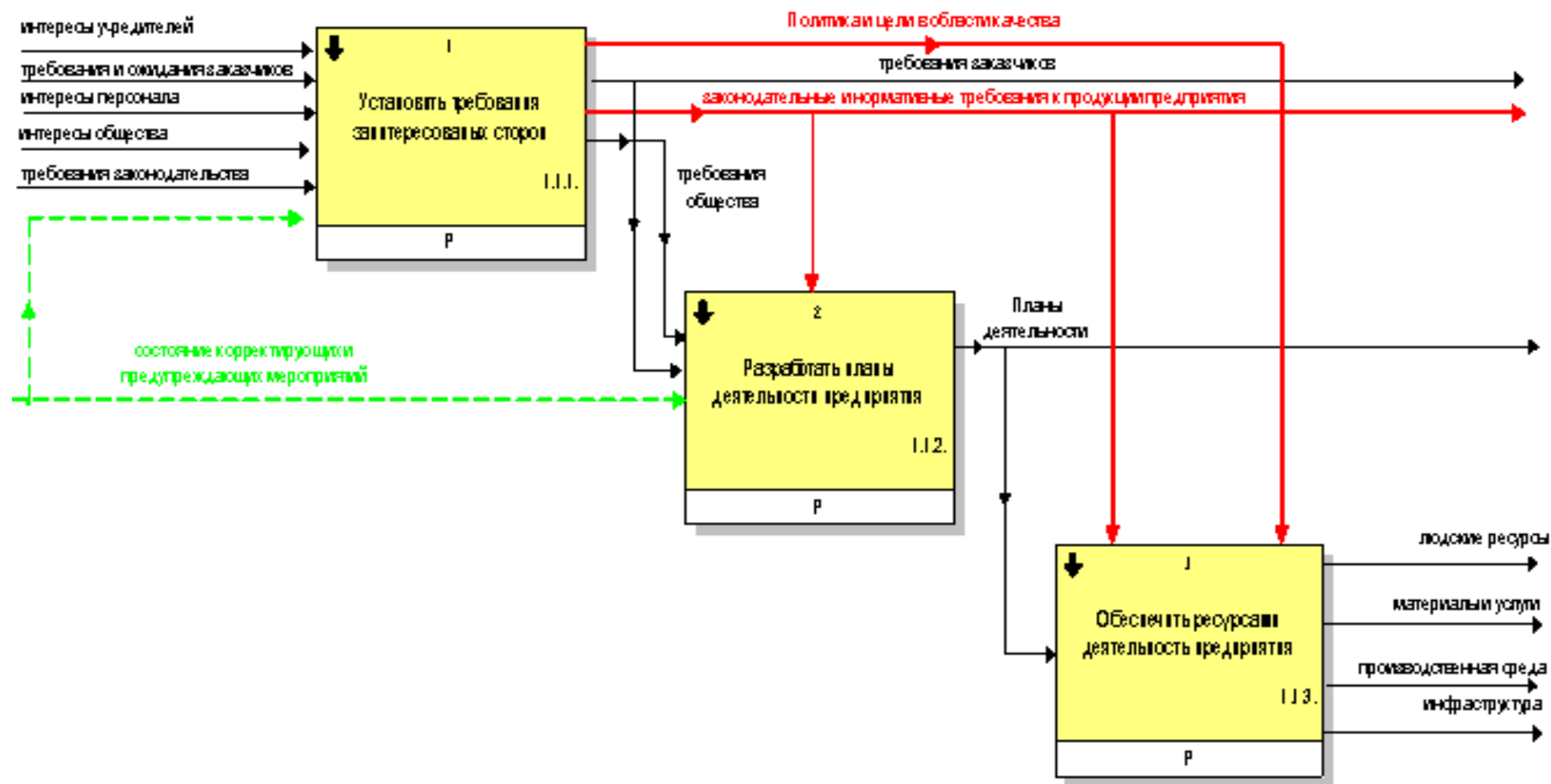


Рисунок 4 - Реализация принципа: «Вовлечение всех работников в процесс улучшения качества» в компании

Потенциал сотрудников широко используется при установлении причин несоответствий (возможных несоответствий) (рис.5).



Рисунок 5 – Структура управления кадрами

Оценка предприятия персоналом на май 2002 года

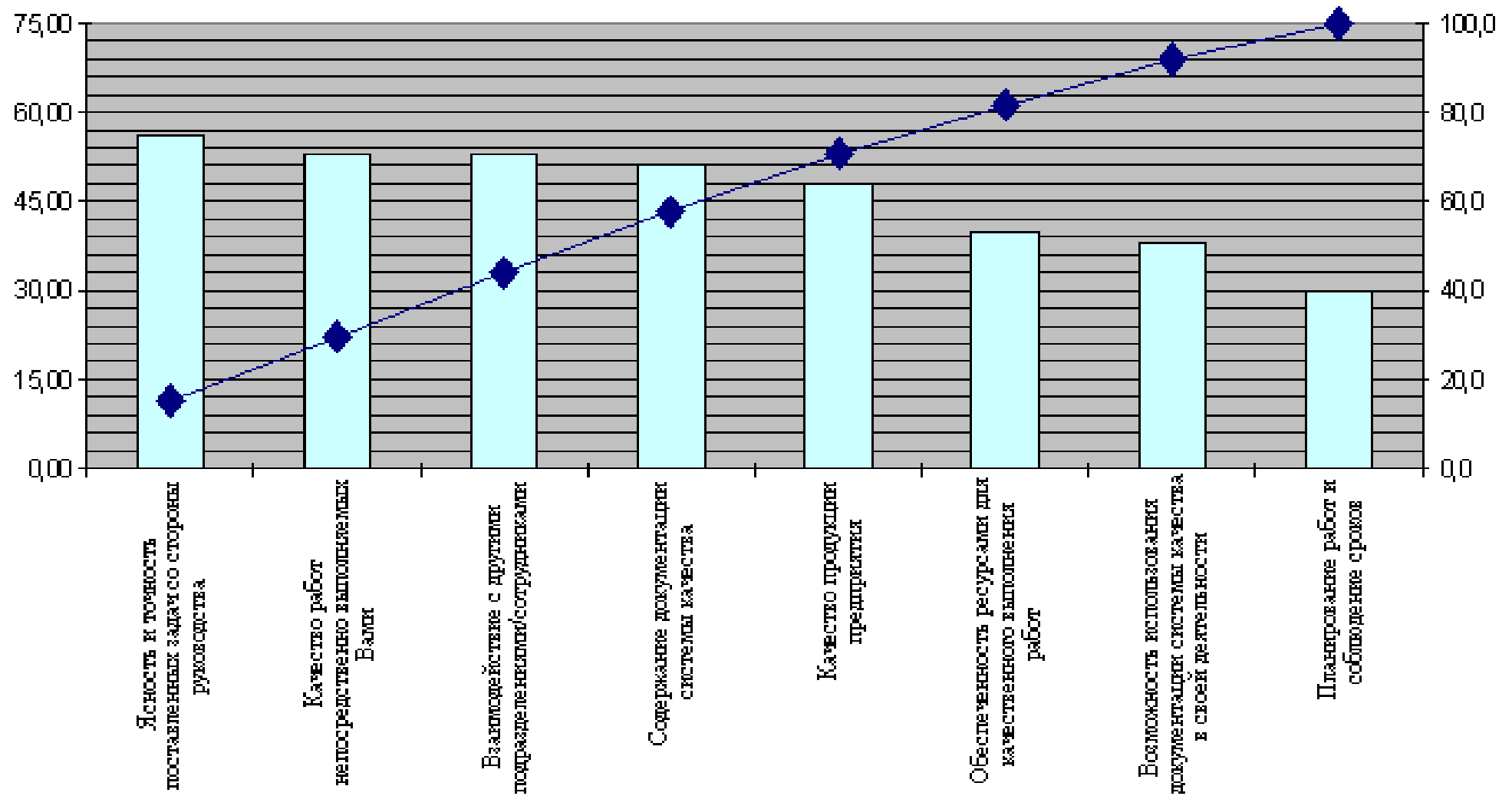


Рисунок 6 – Оценка предприятия кадрами

7 Процессный подход

Желаемый результат достигается более эффективно, когда ресурсами и всеми видами деятельности руководят как процессами.

Любая деятельность в любой организации должна быть сведена к конкретным целям, направленными на удовлетворение потребностей или ожиданий внешних или внутренних потребителей

Такого рода деятельность имеет организационное название - «процессы». Причиной их существования является потребитель, для которого они предназначены

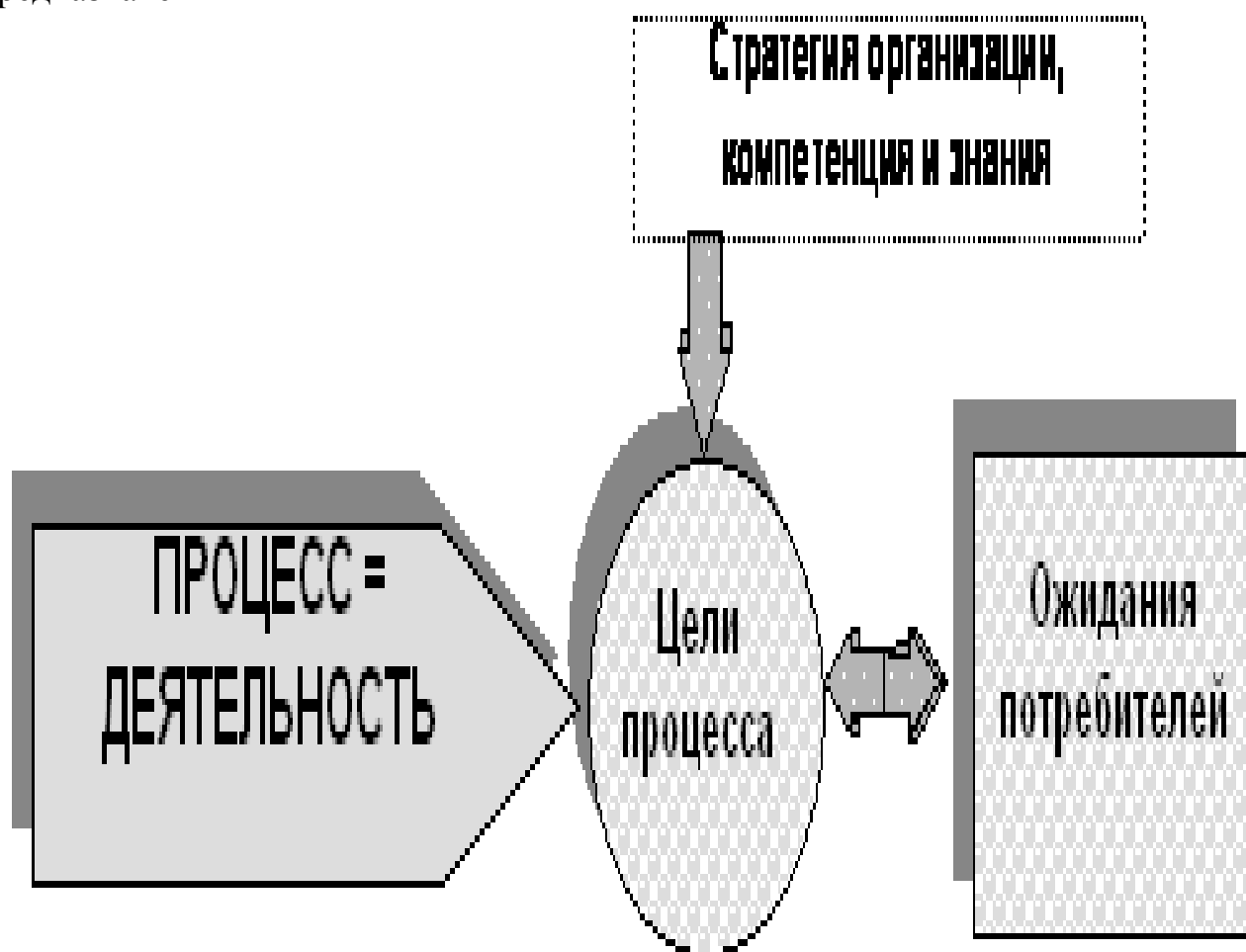


Рисунок 7 – Структура процессов

Для того, чтобы произвести ту или иную продукцию, выполнить работу, оказать услугу, необходимо осуществить целый ряд операций и подготовительных работ. Конечное качество зависит от качества работы на каждом этапе.

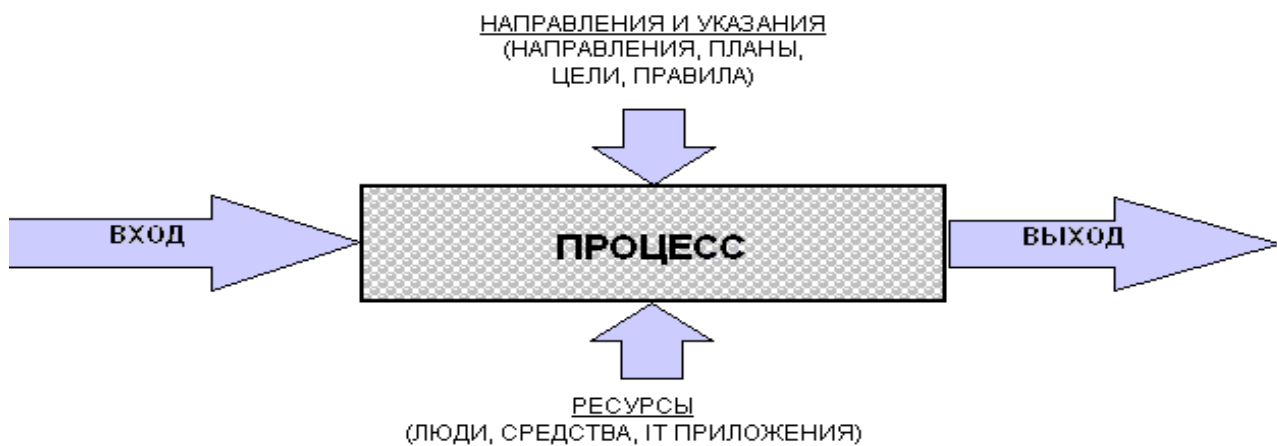


Рисунок 8 – Вход и выход процесса

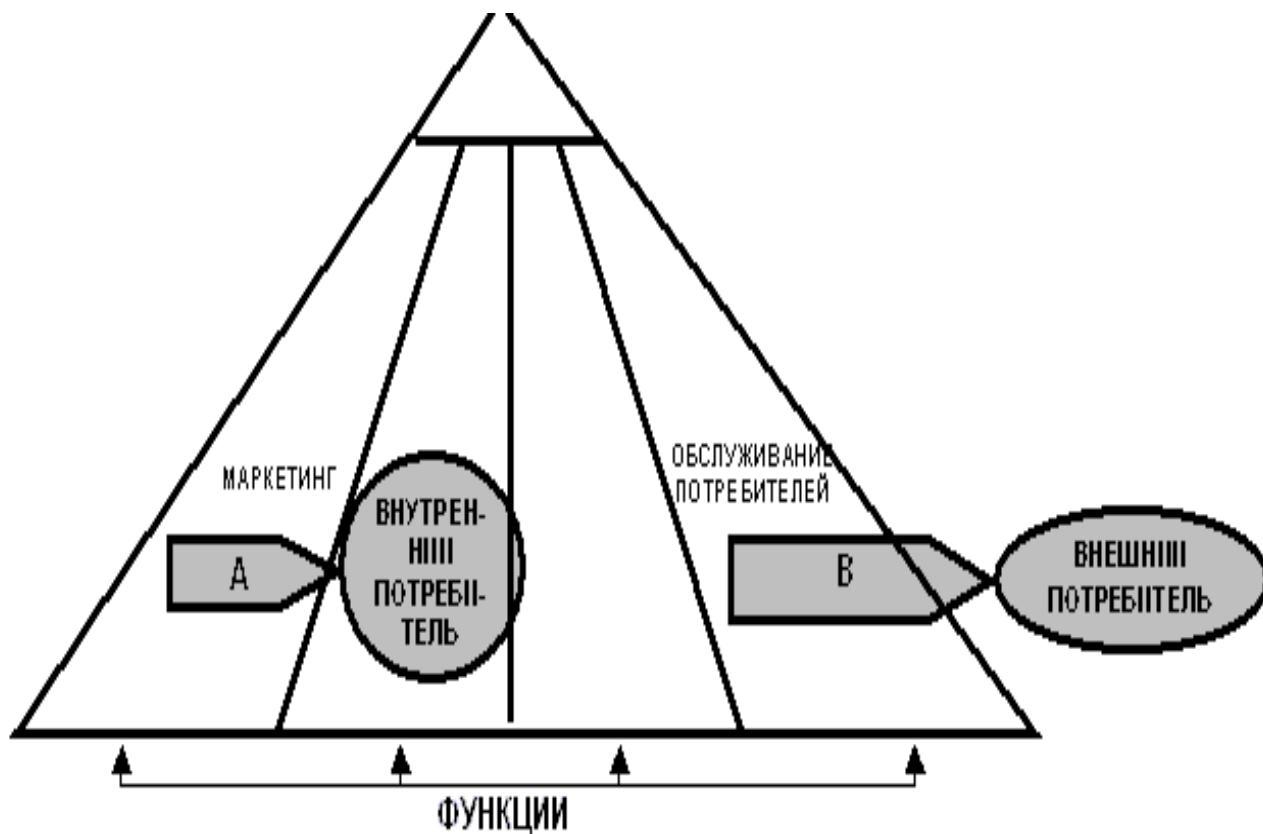


Рисунок 9 – Внутрифункциональные процессы

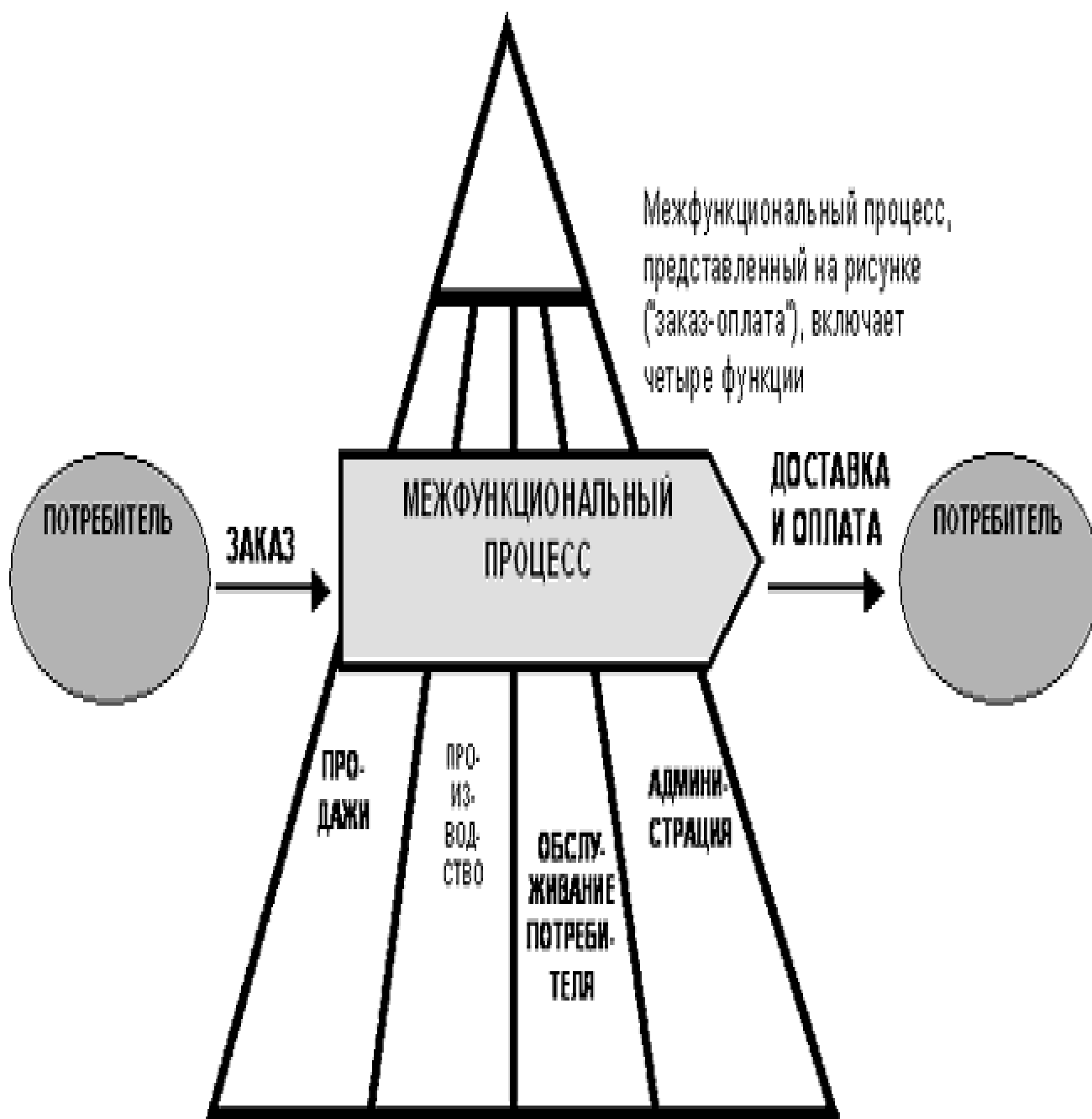


Рисунок 10 – Межфункциональные (или перекрестно-функциональные) процессы.

Реализация принципа «Процессного подхода» в компании «Пупкин и сыновья». Вся деятельность предприятия разбита на отдельные процессы и цепи процессов, которые нашли свое описание в документации системы управления качеством.

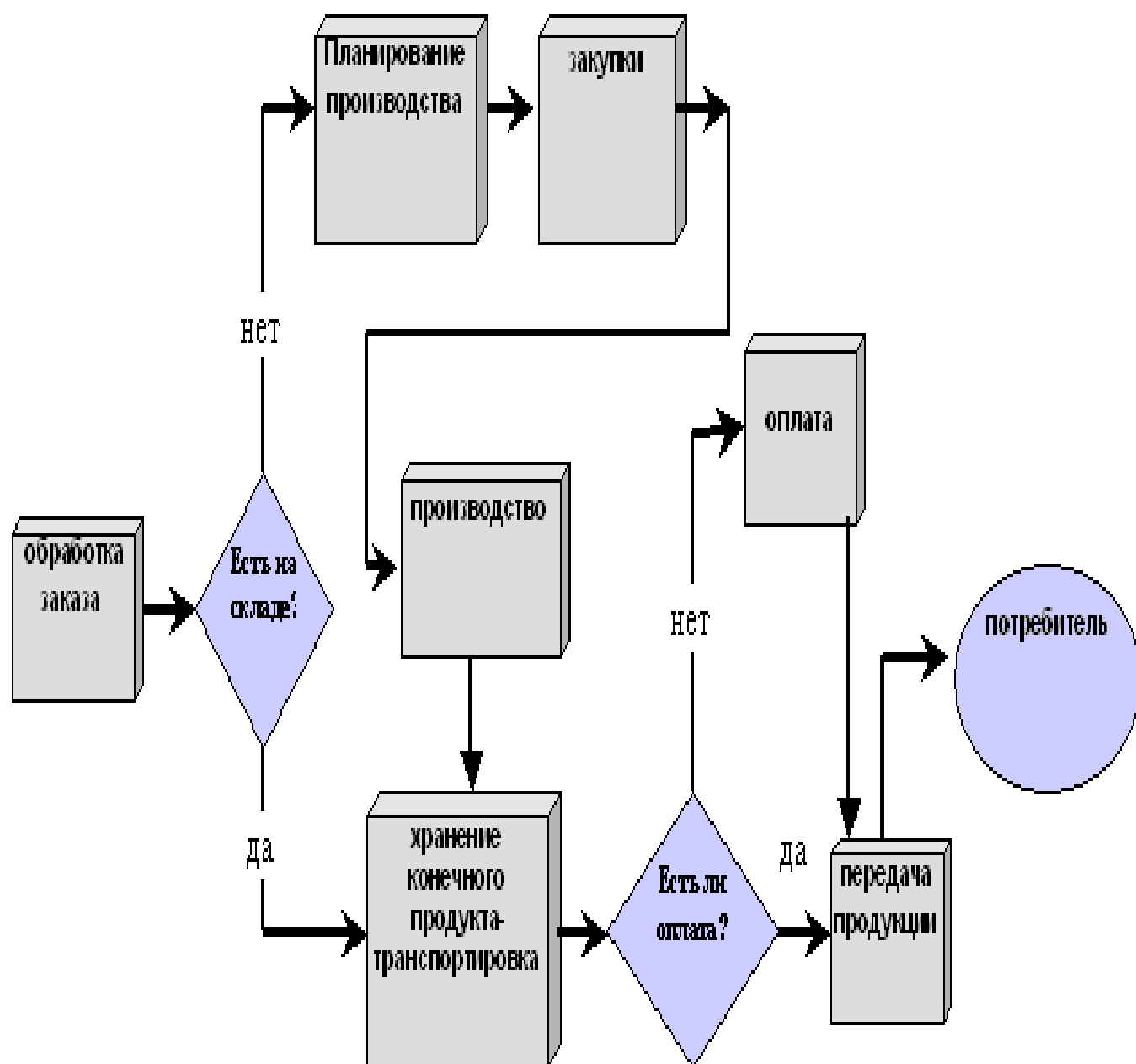
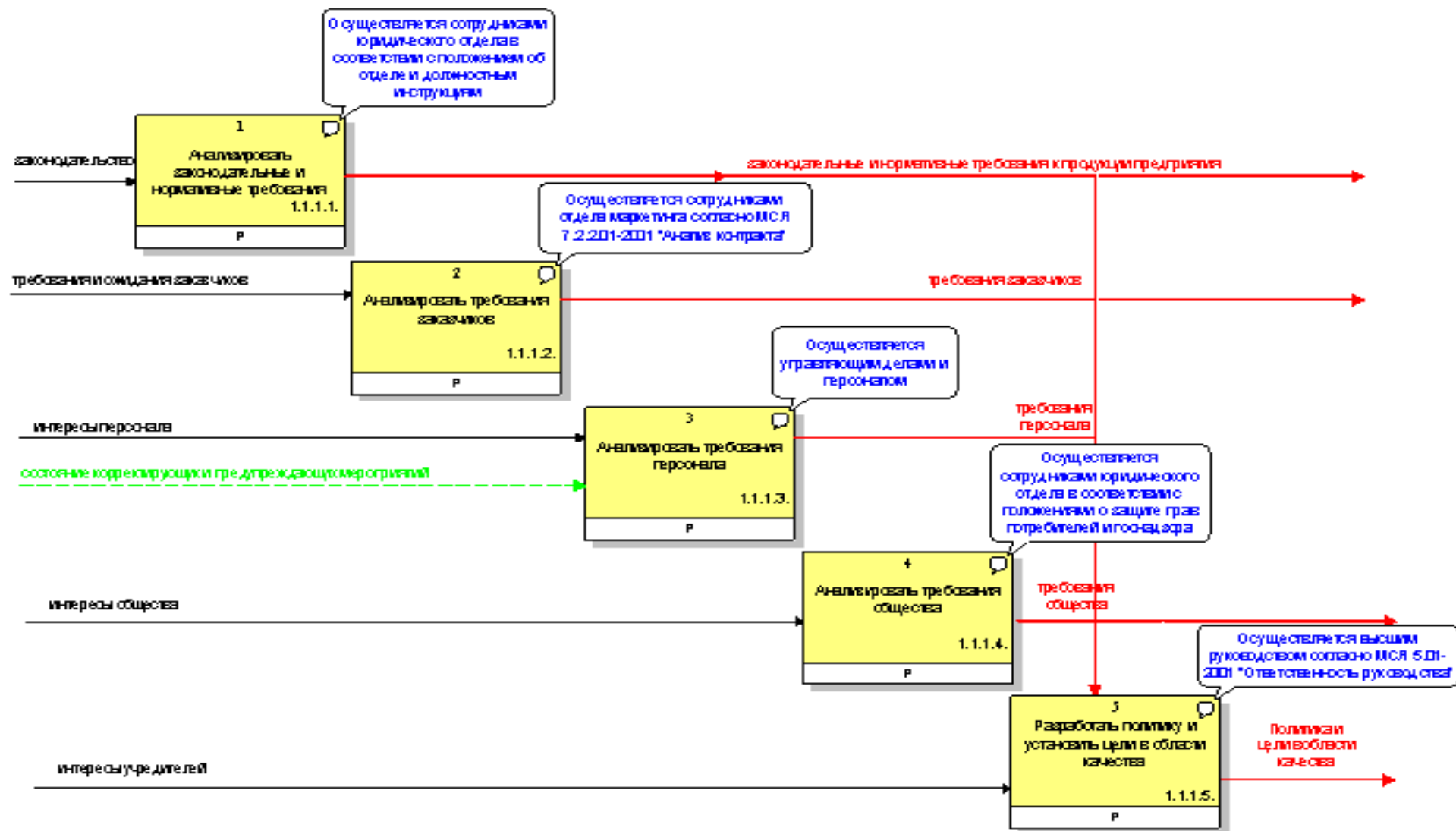


Рисунок 11 – Протекание процесса: «от заказа потребителя к оплате»



8 Системный подход к менеджменту

Определение, понимание и руководство организацией, как системой взаимосвязанных процессов, способствует результативности и эффективности ее деятельности.

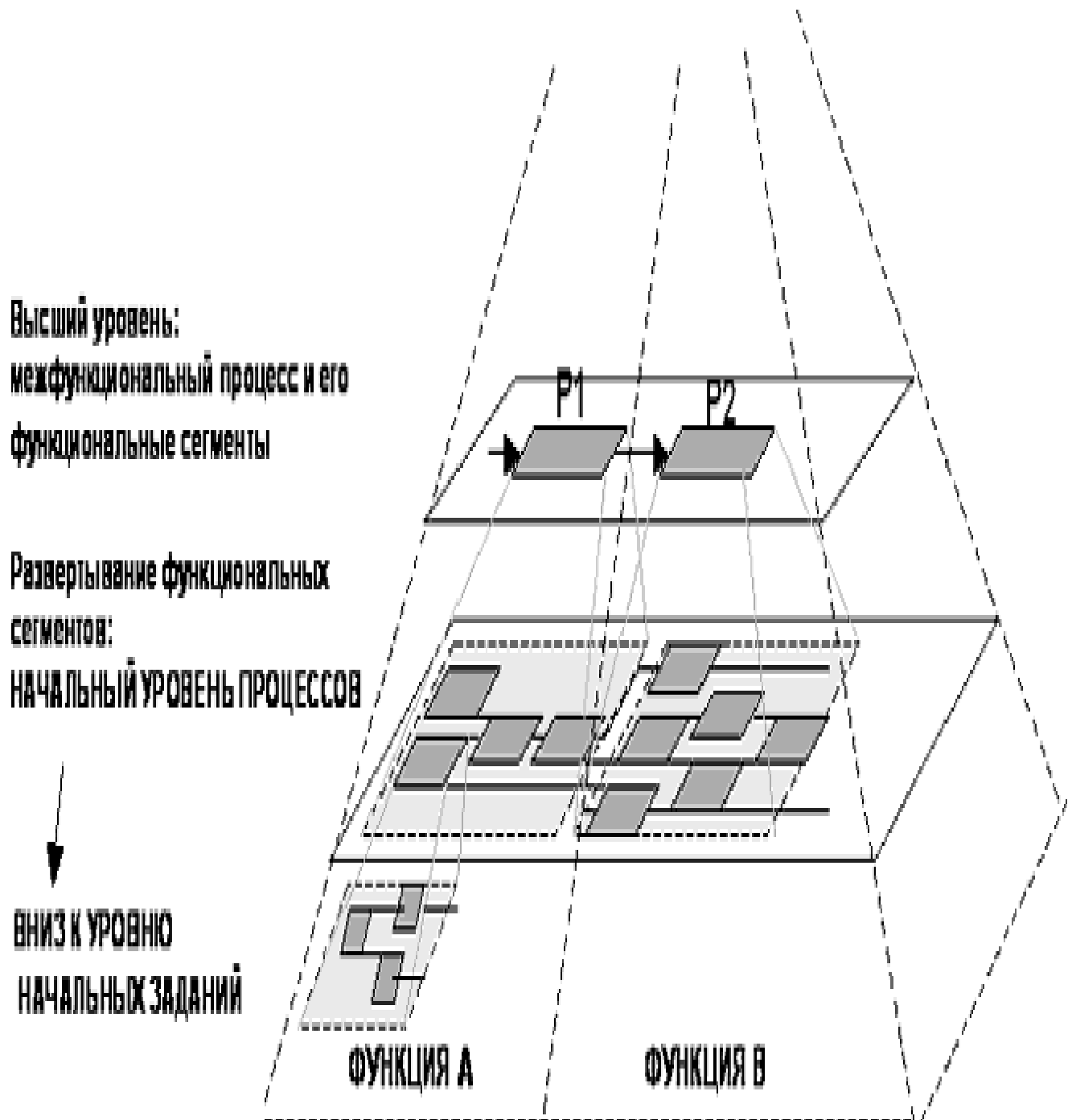


Рисунок 12 – Реализация принципа «Системного подхода» в компании

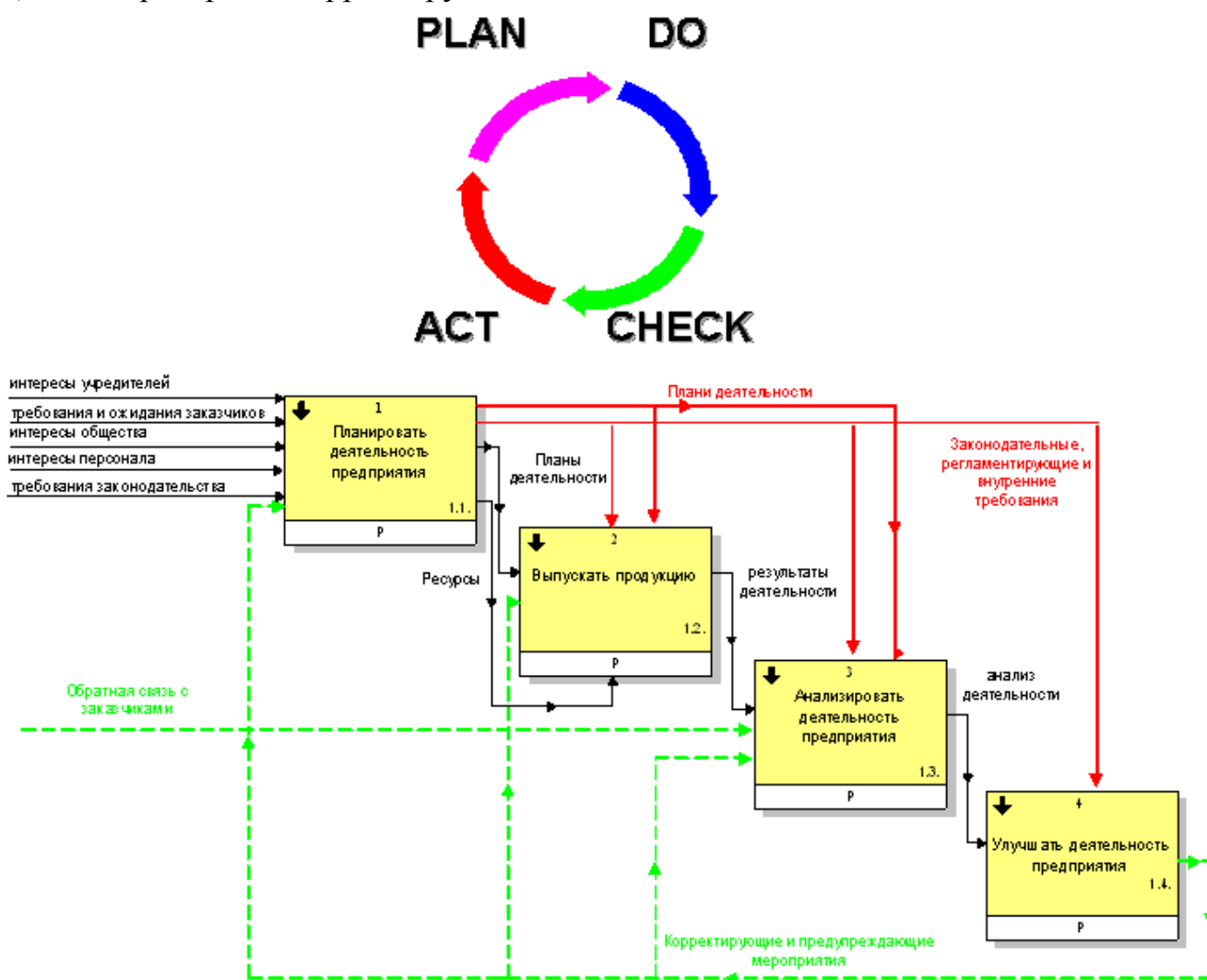
9 Непрерывное улучшение, постоянное совершенствование

Неизменной целью организации должно быть непрерывное улучшение ее деятельности.

«Улучшайте постоянно, сегодня и всегда все процессы планирования, производства и оказания услуг. Постоянно выискивайте проблемы, чтобы улучшать все виды деятельности и функции в компании, повышать качество и производительность и, таким образом, постоянно уменьшать издержки. Непрерывное улучшение системы, включающей в себя разработку и проектирование, поставку комплектующих и материалов, обслуживание и улучшение работы оборудования, методов управления и организации, подготовку и переподготовку кадров - есть первейшая обязанность руководства». Эдвардс Деминг («Четырнадцать пунктов»)

Реализация принципа «Постоянного совершенствования» в компании «Пупкин и сыновья»

При разработке процессов предприятия учитывался принцип непрерывного совершенствования, основанного на так называемом «цикле Деминга» Планируй - Делай - Проверь - Корректируй.



10 Подход к принятию решений на основе фактов

Должна быть обеспечена научная и фактологическая обоснованность решений. Эффективные решения должны основываться на анализе данных и информации.

«Знание текущего уровня характеристик продукции или услуг (с точки зрения потребителей) является первой стадией развития способности к улучшению. Если мы знаем, где наша стартовая точка, мы можем измерять наши улучшения. Понимая необходимость знания точных фактов для управления бизнесом на всех уровнях организации и давая точную информацию людям, можно надеяться, что они будут принимать решения скорее на основе фактов, чем на основе эмоций и ощущений. Интуиция, конечно, очень важна для менеджеров, но интуитивные решения необходимо проверять фактами». В.А.Лapidус («Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях»)

Реализация принципа «Принятие решений на основе фактов» в компании «Пупкин и сыновья» на примере службы маркетинга.

Работа в современных рыночных условиях, когда конъюнктура рынка меняется с большой периодичностью, требует новых подходов к управлению предприятием на всех уровнях и стратегическому планированию с учетом всех факторов, влияющих на деятельность.

Для этого отдел маркетинга и сбыта собирает и анализирует информацию по конъюнктуре рынка, поставщикам и потребителям. Информация собирается руководителями подразделений системно (ежедневно, еженедельно, ежемесячно, поквартально). Источниками информации служат:

- данные статистической отчетности;
- материалы выставочной деятельности и маркетинговых исследований;
- информация в периодической прессе;
- данные сети Интернет;
- специализированные издания.

Кроме вышеназванной информации, предприятие анализирует внутренние показатели статистической и финансовой отчетности, анализирует конечные результаты деятельности, объемы производства и продаж продукции.

Вся полученная информация используется в процессе разработки планов работы отдела.

Взаимовыгодные отношения с поставщиками. Эффективность деятельности организации и ее поставщиков повышается при наличии взаимовыгодных отношений.

«Покончите с практикой оценки и выбора ваших поставщиков только на основе цены на их продукцию. Вместо этого, наряду с ценой, требуйте серьезных подтверждений ее качества. Уменьшите число поставщиков одного и того же продукта путем отказа от услуг тех из них, кто не смог статистически подтвердить его качество» Эдвардс Деминг («Четырнадцать пунктов»)

Процесс управления закупками в компании «Пупкин и сыновья»

Оценка поставщиков осуществляется отделом материально-технического снабжения, логистики и доставки по одному из следующих принципов:

- наличие сертифицированной системы управления качеством (ISO 9001:2000);
- изучение истории деятельности поставщика (имеются ли рекламации со стороны заказчиков, их количество, характер);
- изучение оценки третьих лиц (изучение отчетов аудиторской проверки, изучение оценки независимых экспертов);
- визит на предприятие поставщика.

На основании оценки субподрядчиков и поставщиков на предприятии складывается и утверждается перечень субподрядчиков и поставщиков.

Перечень субподрядчиков и поставщиков включает название предприятия-поставщика и его материалы и услуги, которые определены для закупки. Внесение предприятий к этому перечню означает, что они способны поставить указанную продукцию соответственно определенным требованиям компании «Пупкин и сыновья».

Предприятие-поставщик, который имеет сертифицированную систему качества в соответствии с ISO 9000, вносится в перечень автоматически.

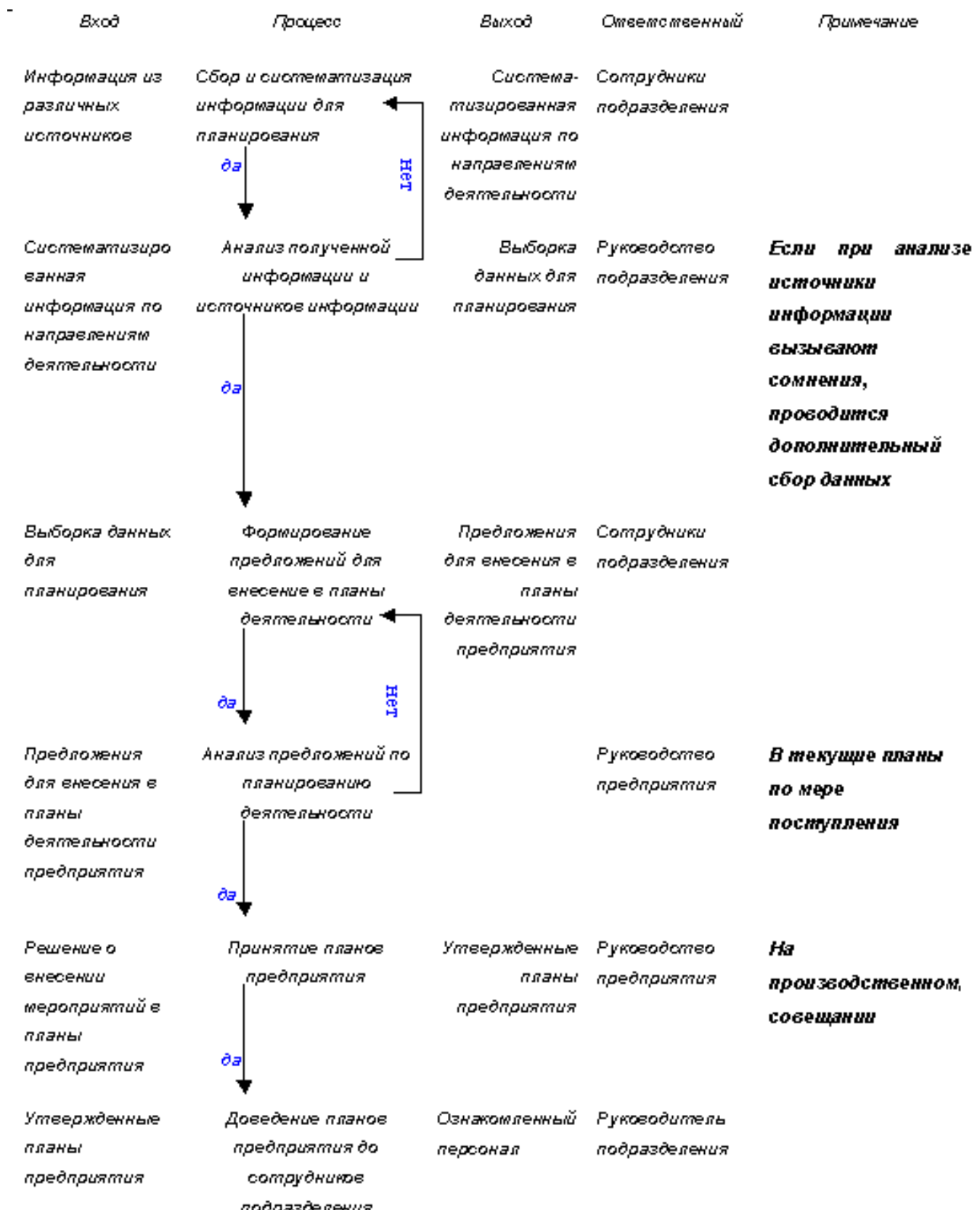
Предприятие-поставщик исключается с перечня при выявлении поставки несоответствующей продукции в адрес предприятия.

Перечень сохраняется в виде компьютерного файла по адресу Internal_ServerPostavshiki. По мере выявления новых субподрядчиков и поставщиков, работники отдела материально-технического снабжения, логистики и доставки обновляют сведения в перечне.

Перечень субподрядчиков и поставщиков включает название предприятия-поставщика и его материалы и услуги, которые определены для закупки. Внесение предприятий в этот перечень означает, что они способны поставить указанную продукцию соответствующую определенным требованиям предприятия.

Продукция, которая поступает на предприятие, проходит обязательной входной контроль.

11 Процесс планирования



12 Затраты на качество

Искусный продавец может получить заказ в условиях конкуренции с другими фирмами, однако только качество товара определяет в большей степени - повторит ли клиент свой заказ у этого продавца еще раз. В свою очередь "привлекательность" продукции в большей степени определяется затратами на обеспечение качества, которые могут значительно повысить прибыль фирмы или наоборот - существенно сократить ее.

Большинство предприятий мясной промышленности находится в собственности частных предпринимателей, основной задачей которых стало обеспечение стабильной и достаточной прибыли от производства и продажи продукции. Предпринимателю выгодно иметь постоянных клиентов, которые удовлетворены выпускаемой продукцией и обеспечивают львиную долю ежедневного оборота. Но сегодняшний потребитель имеет неограниченный выбор между товарами различных производителей, приобретая их по своему собственному желанию и на свой вкус, тем самым вынуждая производителя постоянно изыскивать эффективные методы, обеспечивающие стабильные продажи на максимально высоком уровне.

Часто, в погоне за максимальными прибылями, многие руководители считают главным для продажи цену и сроки поставки, при этом недостаточно уделяя внимание ценности самой продукции. Но именно продукция является предметом потребления, а, следовательно, именно ее качество будет предметом внимания потребителя.

В связи с этим предметом повышенного внимания со стороны руководства компаний становятся затраты на обеспечение достигнутого уровня качества продукции и методы управления, основанные на их контроле.

Под затратами на обеспечение достигнутого уровня качества следует понимать весь комплекс периодических расходов предприятия, направленных на выпуск гарантированно безопасной продукции, имеющей стабильные качественные характеристики в пределах приемлемого уровня для данной группы продукции.

Данные затраты присутствуют в бюджете любой компании и их доля в обороте может быть довольно существенна. Информация, опубликованная за последние годы в изданиях Института обеспечения качества Великобритании (Institute of Quality Assurance), Американского общества по управлению качеством (American Society for Quality Control) и Европейской организации по качеству (European Organisation for Quality) свидетельствует о том, что в тех компаниях, где затраты на обеспечение достигнутого уровня качества должным образом учтены, они могут составлять от 2% до 20% и более от оборота. Они являются довольно весомым бременем, особенно для предприятий среднего бизнеса, которые в настоящее время составляют основную часть мясоперерабатывающей промышленности.

При этом в устоявшейся практике в области управления качеством и в соответствии с теорией распределения затрат на обеспечение и подтверждение

достигнутого уровня, затраты принято распределять по четырем основным категориям:

- затраты на предотвращение возможности возникновения несоответствий - комплекс затрат, связанных с какой-либо деятельностью, которая снижает или полностью предотвращает возможность появления несоответствий (затраты на предупредительные мероприятия);
- затраты на контроль - комплекс затрат на определение и подтверждение достигнутого уровня качества;
- внутренние затраты на продукцию с выявленными несоответствиями - комплекс затрат, понесенных до продажи продукции по причине того, что оговоренный уровень качества не был достигнут;
- внешние затраты на продукцию с выявленными несоответствиями - комплекс затрат, понесенных после продажи продукции, по причине того, что оговоренный уровень качества не был достигнут.

Приведенная категоризация элементов затрат является общей и достаточно условной, так как в каждом из приведенных разделов находится большое количество различных статей расходов, которые могут несколько варьировать при сборе и анализе информации в различных компаниях.

Сбор и анализ данных проводится по ряду фиксированных показателей, характеризующих эффективность обеспечения уровня достигнутого качества совместно с разработкой и внедрением систем управления качеством:

- на этапе диагностического аудита;
- после оптимизации работ;
- периодически для целей контроля системы.

Как правило, разовые крупные вложения на модернизацию технологического оборудования, дооснащение и переоснащение производственных помещений, к данной группе затрат не относят.

Нами, на основе литературных данных, теоретических расчетов и практического анализа результатов деятельности многих мясоперерабатывающих предприятий, были выявлены основные тенденции в изменении затрат в процессе организации и проведению работ по разработке и внедрению систем управления качеством.

Первым этапом проведения работ является диагностический аудит. В процессе его проведения комплексно анализируется эффективность производственной деятельности предприятия, выявляются слабые места, объем и причины выработки продукции с несоответствиями, затраты на предупредительные мероприятия и контроль в процессе производства.

Типичное распределение затрат, которое может возникнуть при проведении такого анализа выглядит следующим образом (диаграмма 1, таблица 1).

Таблица 1. Структура затрат на обеспечение качества готовой продукции

общий объем выработки продукции с несоответствиями, % к общему объему выработки составил	от 0,4% до 0,9%
общий объем рекламаций и возвратов из торговой сети, % к общему объему выработки составил	от 0,5% до 1%
объем общих затрат на обеспечение достигнутого уровня качества, % к обороту, в том числе	более 21%
внутренние затраты на продукцию с выявленными несоответствиями	от 4,4% до 9,7%
внешние затраты на продукцию с выявленными несоответствиями	от 7,8% до 13%
затраты на контроль	в пределах 2,5%
затраты на предотвращение	менее 1,7%

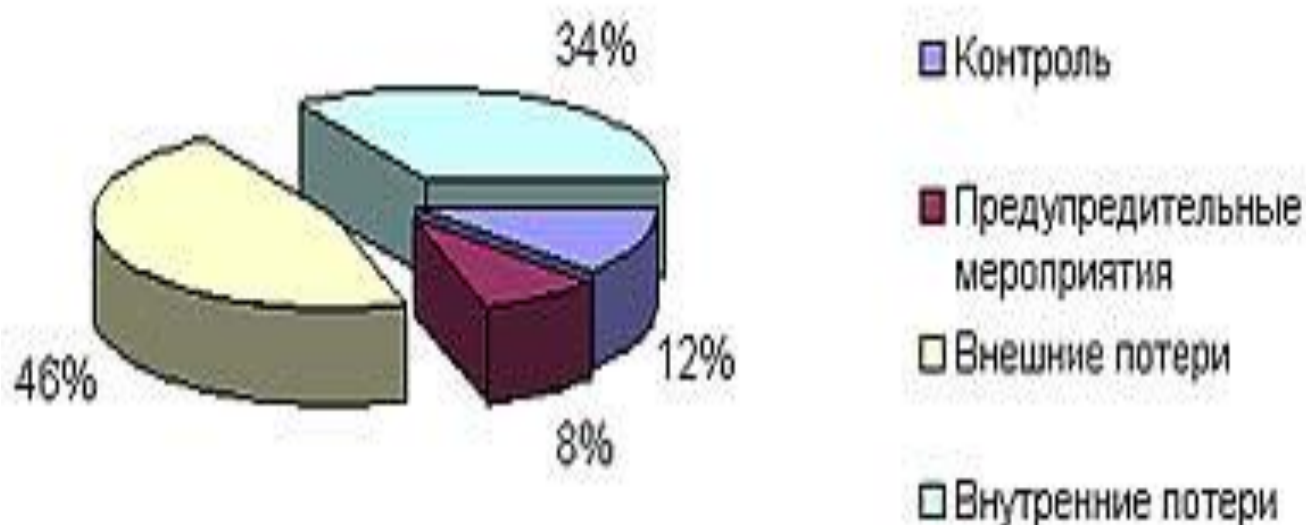


Диаграмма 1 – Структура затрат на обеспечение достигнутого уровня качества по категориям

Как следует из приведенной схемы, затраты на продукцию с несоответствиями (внутренние и внешние) могут достигать 80%. Причем, в этот комплекс затрат входит не только стоимость самой несоответствующей продукции, а также стоимость ее переработки, излишнее производственное время, перераспределение работы, сортировка, дополнительные операции по удалению оболочки, провариванию и т.д., затраты на утилизацию, возмещение ущерба по рекламациям, рассмотрение жалоб, транспортировка возвращенной продукции и др. Тем не менее, многие предприятия, несмотря на большие объемы

несоответствующей продукции не выделяют вышеперечисленные дополнительные затраты и не учитывают их, списывая на различные статьи расходов, в результате чего происходит необоснованное удорожание процессов, которое выпадает из-под контроля и становится рабочей нормой.

В качестве общей тенденции было выявлено, что предприятия не ведут систематизированной работы по повышению и стабилизации качества вырабатываемой продукции, предпринимаемые предупреждающие действия, в том числе для обеспечения стабильности технологических показателей, носят скорее эпизодический и относительный характер. Информация о продукции с несоответствиями в большинстве случаев должным образом не учитывалась и не анализировалась, что вело к искажению характера и распределения затрат на обеспечение качества. В некоторых случаях такая продукция, выявленная до завершения технологического процесса и направленная на переработку внутри производственного участка или процесса, не фиксировалась ни в каких отчетах.





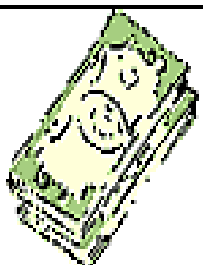
Анализ характера несоответствий и причин их возникновения в большинстве случаев сводился к уличению и материальному наказанию виновных. Это в свою очередь не только не стимулировало предупреждения возникновения несоответствий путем выявления их на ранних стадиях процесса, но и подталкивало персонал к сокрытию самого факта наличия такой продукции. В практике некоторых предприятий в процессе формирования заказов и отгрузки готовой продукции в торговую сеть, были случаи, когда продукция с заведомо известными неявными несоответствиями не отсортировывалась, а в небольших количествах распределялась по заказам во избежание наложения штрафов и снижения премий.

Неустойчивое положение с рынками сбыта вынудило руководство предприятий закрывать глаза на объемы и характер продукции, возвращаемой из торговой сети. Благодаря этому персоналу стало выгодно получать тот же процент продукции с несоответствиями в качестве нереализованной по различным причинам, в том числе по истечению сроков годности. Однако, внешние затраты на продукцию с несоответствиями обычно составляют большую сумму, чем в случае отсортировки того же процента данной продукции внутри производственного процесса. В этом случае действует правило, известное в практике работ по системам управления качеством как "правило 10-ти". Оно может быть наглядно проиллюстрировано на схеме 1. Суть данного правила сводится к тому, что выявление несоответствия на каждой последующей стадии процесса несоизмеримо увеличивает затраты предприятия.

Также были выявлены закономерности распределения затрат на продукцию с несоответствиями по причинам их возникновения (таблица 2). В большинстве случаев (до 38%) причины возникновения несоответствий кроются в небрежности или недостатке знаний персонала. Работающие непосредственно на производственных операциях зачастую не знают назначения и технологических свойств сырья и материалов, не могут "увидеть" предпосылки для возникновения несоответствий, работают "слепо" исполняя распоряжения мастеров, воспринимая меры необходимые для обеспечения безопасности и качества продукции как

прихоть начальства или как необоснованно тяжелые условия труда (в первую очередь работа в охлаждаемых помещениях). Недовольство рабочего персонала, его низкая квалификация и отсутствие интереса к осуществляемым операциям неизбежно приводит к небрежности исполнения им своих обязанностей и требует большого количества контролеров, не занимающихся непосредственным производством продукции, а лишь следящих за надлежащим исполнением другими своих обязанностей. Тем самым установленный на предприятии тотальный контроль качества, вовлекающий в данный процесс огромные ресурсы, в том числе материальные, оправдывает себя лишь частично, предупреждая отправку продукции с несоответствиями в торговую сеть, но не ее выработку.

Схема 1.

Несоответствие найденно в:	самом процессе	следующем процессе	в конце последователь- ности	заключительной проверке	у клиента
Издержки компании	 10 руб.	 100 руб.	 1000 руб.	 10 000 руб.	 100 000 руб.
Влияние на компанию	Очень малое	Малое	Среднее Переработка Перераспределе- ние работы	Выше среднего Значительная переработка Задержка поставки Дополнительная проверка	Высокое Возврат стоимости Выплата рекламации Ущерб репутации Потеря доли рынка

Второй наиболее значимой причиной (до 34%) является несоблюдение необходимых технологических параметров процесса из-за отсутствия регламента производства и достаточного технического оснащения. Так как мясное сырье является биологически активным, то условия производства мяса и мясoproductов являются определяющими в обеспечении его безопасности и качества. В соответствии одним из немаловажных аспектов стабильности и гарантированности качественных характеристик является техническое обеспечение производства, которое на многих предприятиях отрасли значительно уступает мировому уровню.

Таблица 2. Распределение затрат по причинам возникновения несоответствий

Причины возникновения несоответствий	Доля в общем объеме затрат на продукцию с несоответствиями
Небрежность, недобросовестность или недостаток знаний рабочего персонала	38%
Отсутствие регламента производственного процесса, несоблюдение параметров и режимов производства	22%
Недостаточное техническое оснащение производственных помещений	12%
Недоброкачественные или неконтролируемые сырье, ингредиенты, вспомогательные материалы и пр.	10%
Прочие	6%

Таким образом, в условиях, когда на предприятии доля затрат на предупреждающие действия чрезвычайно мала и в целом системе мероприятий, направленных на предупреждение появления несоответствий уделяется относительно небольшое внимание, появляются и растут затраты на несоответствующую продукцию.

Итогом комплекса мероприятий, направленных на обеспечение стабильных характеристик вырабатываемой продукции является сокращение затрат на обеспечение качества, что представлено на диаграмме 2.

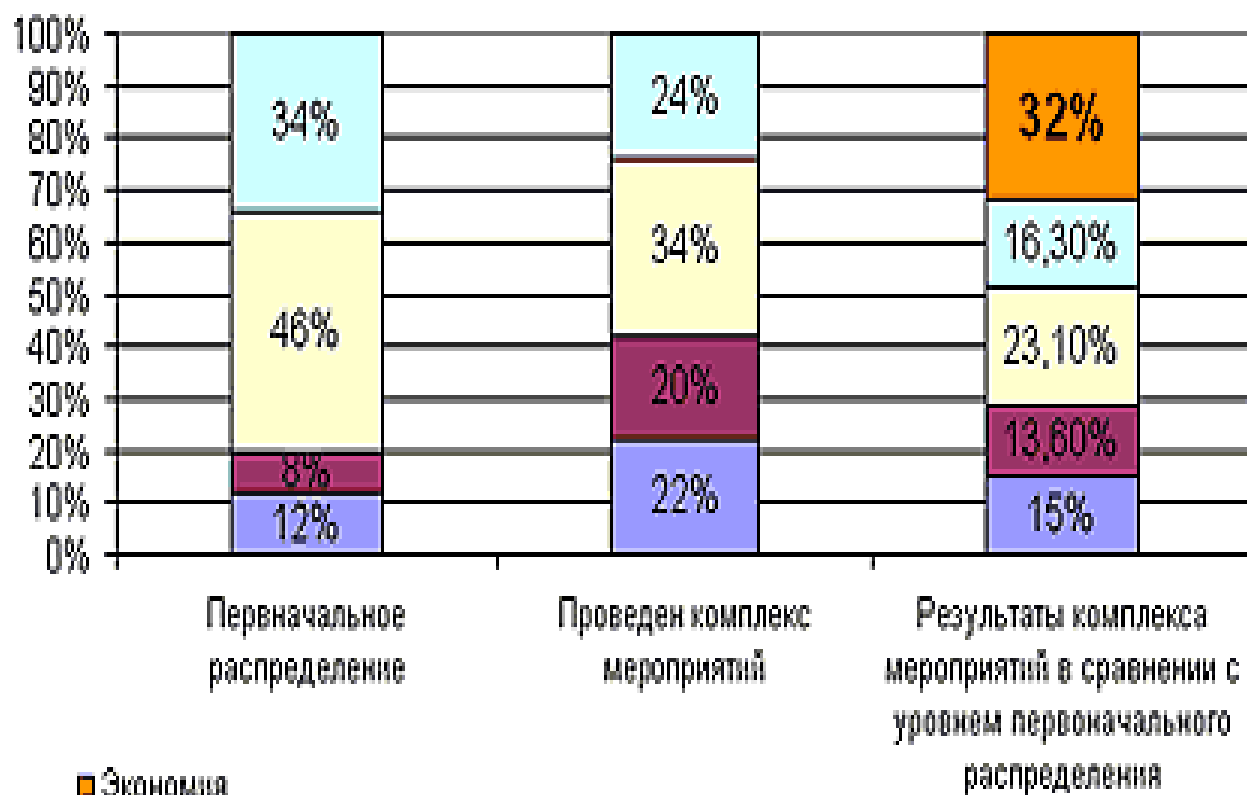
На основании полученных результатов можно выявить общие закономерности в изменении затрат на достигнутый уровень качества. (схеме 2).

Диаграмма 2. Распределение по категориям затрат на обеспечение достигнутого уровня качества в сравнении с первоначальным распределением

На представленной схеме уровень качества измеряется в ранге категории "много несоответствий" - "нет несоответствий" или "совершенство".

В левой части графика общие затраты на обеспечение достигнутого уровня качества высоки, основной причиной этого являются высокие потери, связанные с выработкой продукции с несоответствиями. Затраты на предупредительные мероприятия очень малы, что обусловлено в первую очередь отсутствием системы в осуществляемой работе по обеспечению достигнутого уровня качества.

Двигаясь вправо по графику, наблюдается рост достигаемого уровня качества за счет уменьшения объема выработки продукции с несоответствиями. Данная тенденция хорошо заметна при разработке оперативной системы предупредительных мероприятий и повышении культуры производства, в том числе путем обучения и повышения квалификации рабочего персонала. Затраты на предупредительные мероприятия растут, но за счет этого потери на продукцию с несоответствиями очевидно падают, как результат предупредительных действий.



- Экономия
- Внутренние потери
- Внешние потери
- Предупредительные мероприятия
- Контроль

Схема 2. Взаимосвязь между затратами на обеспечение достигнутого уровня качества и уровнем качества



Как явствует из графика, на этой стадии затраты на несоответствующую продукцию падают быстрее, нежели возрастают затраты на предупредительные мероприятия. Результатом является уменьшение общих затрат на обеспечение достигнутого уровня качества. При этом влияние снижения уровня затрат на контроль незначительно.

Еще раз хочется подчеркнуть, что проведение такого рода анализа затрат на обеспечение качества и введение его в повседневную практику является на предприятии одним из эффективнейших механизмов контроля и воздействия на уровень достигнутого качества продукции, т.к. предоставляет руководителю объективную картину в отношении качества и может активно использоваться им для оперативной оценки, обнаружения проблем и установлении целей.

Однако, затраты на минимизацию потерь вследствие производства продукции с несоответствиями будут существенно различны в зависимости от причины, которую необходимо устранить. Поэтому необходимо ранжировано подходить к вопросу о об организации на предприятии работ в области качества. К примеру, тщательный анализ может привести руководителя к выводу о том, что начинать необходимо не с замены дорогостоящего оборудования, а с совершенствования процесса заточки ножей для имеющегося. Без доступной детальной информации в виде отчета по распределению статей расходов на достигнутый уровень качества, борьба с несоответствиями будет равносильна борьбе с огнем вместо предупреждения пожаров.

Все выявленные причины выработки продукции с несоответствиями заслуживают корректирующих мероприятий, однако необходимо в первую очередь уделить внимание тем областям, которые дадут наибольшую отдачу в ответ на затраченные усилия. Правило распределения Паретто гласит: 80% проблем являются результатом 20% причин. Вкладывая средства в устранение причин сразу всех несоответствий, руководитель тем самым неоправданно увеличивает затраты на качество, переводя их в категорию "убыток".

Корректирующие воздействия должны преследовать цель получения с наименьшими затратами наилучших результатов. Поэтому прежде чем расходовать средства на предупредительные мероприятия необходимо осуществить подробный и доскональный анализ возможных причин возникновения несоответствий в осуществляемом процессе, постараться определить те операции и стадии, где небольшие изменения обернутся максимально положительным результатом, что также послужит хорошим стимулом для персонала компании. Вполне конкретное улучшение позволит ощутить выгоду от предпринимаемых действий и покажет, что затраты на качество могут приносить прибыль.

Так, начиная с малого и действуя шаг за шагом, строится работоспособная и функционирующая система управления качеством, приносящая предприятию прибыль и процветание за счет удовлетворения потребителей наилучшей продукцией

Контрольное задание

Тема 1. О природе качества.

1. Раскройте понятие «качество» как философскую категорию.
2. Охарактеризуйте понятие «качество» с экономических позиций.
3. Раскройте технические аспекты понятия «качество».
4. Дайте характеристику социального аспекта понятия «качество», связав его с понятием «качество жизни».
5. Раскройте содержание понятия «качество жизни».
6. Дайте характеристику содержания терминов: «обеспечение качества» и «улучшение качества».

Тема 2. Рыночные отношения и качество.

1. Приведите причины необходимости обеспечения и улучшения качества в современных условиях.
2. Раскройте внешние и внутренние цели предпринимательства в условиях рыночной экономики.

Тема 3. Качество как объект управления.

1. Раскройте необходимость управления качеством в современных условиях.
2. Дайте характеристику типов развития в области управления качеством.
3. Раскройте содержание программы менеджмента качества Э.Деминга.
4. Опишите состав «петли качества».
5. Раскройте суть системы управления качеством на предприятии.
6. Опишите общие функции менеджмента качества на предприятии.
7. Раскройте содержание термина «Прослеживаемость».
8. Приведите содержание термина «политика в области качества».
9. Опишите цели и содержание (разделы) руководства по качеству (справочники менеджмента качества) на предприятии.
10. Раскройте содержание философии Всеобщего руководства качеством (ТФМ).

Тема 4. Применение статистических методов в управлении качеством.

1. Опишите назначение и порядок построения диаграммы Парето.
2. Опишите назначение и порядок построения диаграммы Исикава (причинно-следственный анализ).
3. Раскройте назначение и порядок построения контрольных карт Шухарта.

Тема 5. Защита прав потребителя.

1. Раскройте значение и структуру Закона «О защите прав потребителей».
2. Дайте характеристику понятий «изготовитель», «продавец», «потребитель», «продукция», «услуга».

Тема 6.

1. Раскройте содержание понятия «стандартизация» и терминов «стандарт» и «взаимозаменяемость».
2. Раскройте содержание терминов «типизация» и «унификация».
3. Приведите классификацию и области использования стандартов в промышленности РФ.
4. Раскройте назначение и содержание комплекса международных стандартов ИСО серии 9000 (версия 2000г)
5. Раскройте (кратко) основные позиции Закона РФ «О техническом регулировании».

Тема 7. Оценка качества продукции.

1. Раскройте сущность науки метрологии и значение измерений в управление качеством продукции.
2. Приведите классификацию методов измерений.
3. Раскройте содержание термина «показатель качества» и приведите классификацию показателей качества продукции.

Тема 8. Сертификация как целевой метод управления качеством.

1. Раскройте сущность и значение сертификации, и содержание термина «сертификат».
2. Опишите виды сертификации продукции.
3. Опишите этапы сертификации систем качества.

Тема 9. Активизация творческой деятельности работников в управление качеством.

1. Раскройте необходимость активизации творческой деятельности работников в управлении качеством.
2. Раскройте цели и задачи кружков качества.
3. Опишите процесс формирования и функционирования кружков качества.
- 4.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Закон РФ «О защите прав потребителей» от 07.02.1992г. (ред. от 09.01.96).
2. Закон РФ «О стандартизации» от 10.06.1993г. (ред. 27.12.95).
3. Закон РФ «О сертификации продукции и услуг» от 10.06.1993г. (ред. 27.12.95).
4. Закон РФ «О техническом регулировании» от 27.12.2002г.
5. ГОСТ Р ИСО 9000 – 2001. Основные положения и словарь.
6. ГОСТ Р ИСО 9000 – 2001. Требования.
7. ГОСТ Р ИСО 9000 – 2004. Рекомендации по улучшению деятельности.
8. *Мишин В.М.* Управление качеством: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2002. – 303с.
9. *Огвоздин В.Ю.* Управление качеством: Основы теории и практики: Учебное пособие. – 4-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2002 – 160с.
10. *Окрепилов В.В.* Управление качеством: Учебник для Вузов 1 2-е изд., доп. и перераб. – СПб.: ОАО Издательство «Наука», 2000 – 912с.
11. Управление качеством: Учебник для вузов, *С.А.Ильенкова (ред.) и др.* – М.: ЮНИТИ, 2000. – 199с.

ПРИЛОЖЕНИЕ. КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

Расчет выполняется в тонкой тетради в следующей последовательности:

1. Задание (исходные данные)
2. Расчет с обязательным пояснением.
3. Результаты решения.

Задача.

Предприятие составило отчет за один год работы. По результатам отчета получились следующие затраты:

Затраты	денежные единицы (д\е)
Обучение персонала	30 тыс.
Сертификация (для 1 варианта)	4 тыс.
Лицензирование (для 2 варианта)	4 тыс.
Поездка по проверке оборудования ресторана	4 тыс.
Поездка по проверке соблюдения требований эргономики	2 тыс.
Проверка работы персонала	1 тыс.

Ремонт офиса длился 75 дней. Объем продаж составил 80 тыс. д.е./месяц. В декабре фирма предложила клиентам скидки 50 %. Объем продаж увеличился на 20%. Оцените затраты внутренние, внешние и общие на качество по методу ПОД и конечную выручку за год с учетом, что в 1 месяце 25 рабочих дней.