

## ДОКЛАД на конференции «Всемирный день качества»

Докладчик: Генеральный директор ОАО «Ламзурь» Муравьев А.С.

Мне хочется начать свое выступление с обращения известного специалиста по качеству, американца, Э. Деминга, которое он адресовал в период промышленного кризиса владельцам и руководителям японских предприятий: **«ВЫ НЕ ОБЯЗАНЫ ДЕЛАТЬ ВСЕ ЭТО. ВЫЖИВАНИЕ – ДЕЛО ДОБРОВОЛЬНОЕ».**

Этот лозунг актуален и сегодня, особенно для предприятий пищевой отрасли, в период высокой конкуренции, как в разрезе выпускаемой продукции, так и в управлении бизнесом.

Одним из направлений стратегии развития нашей Компании на 2007г. в области управления была выбрана Система Менеджмента Качества на соответствие требованиям Международного Стандарта ИСО 9001:2000. Этот выбор был не случайным, если мы обратимся к истории предприятия, то еще в 1979 году Саранская кондитерская фабрика внедрила Комплексную Систему Управления Качеством, которая в 1987 году легла в основу стандартов версии ИСО 9000.

Руководство Организации ценит и сохраняет передовой опыт прежних лет и со стороны коллектива идея разработки и внедрения Системы менеджмента качества получила активную поддержку, что выразилось в оперативности внедрения СМК. Компания всего за 6 месяцев разработала и внедрила действующую Систему управления.

По результатам проведенной работы, я уверенно могу заявить, что деловое совершенство для нашей Компании переросло от теории, в виде набора требований стандарта, в конкретные достижения в бизнесе, а именно, в стратегию постоянного улучшения результатов деятельности Компании на всех уровнях. На мой взгляд, как руководителя, Система Менеджмента Качества оперативно и в короткие сроки улучшила управление Компанией в следующих направлениях:

*Во — первых, это выразилось в активном привлечении руководителей среднего звена в управление Организацией.*

Если выражаться терминологией стандарта, то мы внедрили в Компании **ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД.**

Не буду скрывать, что для меня, 7 месяцев назад, это была терминология стандарта, но на сегодняшний день - это реальный инструмент управления Организацией, которое осуществляется не по принципу «вертикали власти», а по принципу «управления руководителями процессов в рамках наделенных полномочий».

Исходя из специфики своей деятельности в Организации были выделены процессы деятельности: базовые, управления, обеспечивающие. Каждый процесс управляется руководителем, наделенным полномочиями и ответственностью за результативность процесса. В итоге: «рухнули» функциональные барьеры, Генеральный директор и замы Генерального директора получили больше полезного времени для планирования стратегии развития и координации деятельности Компании в целом. Возродились инициатива и ответственность за принятие решений по управлению на местах, в лице руководителей среднего звена.

**Во — вторых: МЫ ПОЛУЧИЛИ ПРОЗНАЧНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ и ОТКРЫТОЕ ИНФОРМАЦИОННОЕ ПОЛЕ.**

В основу легло требование стандарта «создание системы внутренних аудитов». Система внутренних аудитов в Организации является двигателем постоянных улучшений. В Организации обучены 12 специалистов на проведение внутренних аудитов. По итогам внутреннего аудита систематически разрабатываются корректирующие и предупреждающие мероприятия. Соответственно, участники процессов активно и самостоятельно разрабатывают мероприятия, которые выносятся на обсуждение на *Совещания по качеству*. Это позволило минимизировать потери времени Руководства на контролинг, выяснение обстоятельств и виновных лиц. При составлении корректирующих и предупреждающих мероприятий Руководитель процесса определяет «слабые стороны процесса» коллегиально с участниками процесса и представляет на обсуждение Руководству готовые варианты мероприятий по улучшению. За Руководством остается утверждение одного из вариантов. А это дорого стоит, т. к. именно в подразделении, исполнители на местах, зачастую знают как улучшить деятельность и что мешает это сделать.

Благодаря Совещаниям по качеству персонал среднего звена перестает быть «крайним» и становится полноправным руководящим составом Компании с «грузом» ответственности за принятие правильных и результативных решений на своем уровне.

**В – третьих: УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ.**

**УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ – ЦЕЛЬ И СМЫСЛ** деятельности предприятия. Так записано в Политике в области качества ОАО «Ламзурь».

Данное направление улучшения деятельности в нашей Компании включает не только традиционное достижение удовлетворенности требований и ожиданий **ВНЕШНИХ** потребителей, но и достижение удовлетворенности **ВНУТРЕННИХ** потребителей - отделов и производственных подразделений Организации.

Изложу Вам каким методом Мы это достигли и почему именно так.

Поверьте, очень трудно в положениях о структурных подразделениях и должностных инструкциях предусмотреть все рабочие моменты, которые возникают в текущей деятельности. И нужно ли их детализировать?

Ответ на этот вопрос мы получили в форме сводки оценки результативности процесса Поставщика процессом Потребителя.

Что это означает: на каждый отчетный период, в нашей Компании это календарный месяц, руководители процессов, являются как поставщиками, так и потребителями, выставляют внутренние требования процессам. На конец отчетного периода исполнение требований изначально оценивается ни Генеральным директором и Замами, а самими руководителями процессов - объективно и оперативно. Руководством Компании принято решение в 2008 году внедрить систему мотивацию персонала с учетом оценки удовлетворенности **ПОТРЕБИТЕЛЕЙ** как внешних, так и внутренних, другими словами, внедрить для линейного персонала- коэффициент качества труда; для специалистов – коэффициент результативности деятельности.

В четвертых: внедрение **МС ИСО 9001:2000** позволит Компании построить интегрированную Систему Менеджмента Качества. Система качества на базе ГОСТ Р ИСО 9001:2001 построенная в Организации это своего рода , фундамент УПРАВЛЕНИЯ , теперь мы готовы приступить к улучшению производственных процессов, в разрезе безопасности выпускаемой продукции, на базе Международного Стандарта ИСО 22000:2005 «Система менеджмента безопасности пищевой продукции».