

Раздел 3. ЭКОНОМИКА, УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ

УДК 66.045.5.002.237

Роль руководства ГУП ТПФ «Башкирский хладокомбинат» и самооценка деятельности на соответствие критериям премии в области качества

Д-р техн. наук Н.Т.СУЛЕЙМАНОВ

Институт интеллектуальной собственности и сертификации

Генеральный директор Ф.С.ЗИГАНШИН

ГУП ТПФ «Башкирский хладокомбинат»

The paper considers the role of the authorities of a cold storage enterprise in improving the quality of products. As a result of carrying out self-evaluation for the correspondence to criteria of premiums in the field of quality one can not only evaluate the achievements, but also see the limitations and errors in the work of the organization.

Для оценки конкурсантов-соискателей премии Президента Республики Башкортостан по качеству используется так называемая самооценка. В результате этого можно не только оценить достижения, но и увидеть недостатки и просчеты в работе организации. Для самооценки предлагается воспользоваться моделью премии Правительства Российской Федерации в области качества, гармонизированной с моделью делового совершенства Европейского фонда менеджмента качества, используемой в конкурсе Европейской премии по качеству.

Модель включает в себя две группы критериев:

первая – характеризует, как организация добивается результатов, что делается для этого (возможности);

вторая – характеризует, что достигнуто (результаты).

В соответствии с моделью премии Правительства Российской Федерации в области качества (рис. 1) «Лидирующая роль руководства» относится к первой группе критериев. В данной статье изложены критерии, которые охватывают следующие четыре направления деятельности руководителей ГУП Торгово-промышленной фирмы «Башкирский хладокомбинат».

1. Определение руководителями предназначения организации, стратегии ее развития и ценностей, демонстрация на личных примерах своей приверженности культуре качества.

Основой улучшения деятельности ГУП ТПФ «Башкирский хладокомбинат» является политика в области качества, в которой четко определены требования ко всем работникам организации, к продукции, поставляемой потребителям, и услугам, оказываемым им. Осуществление данной политики базируется на понимании всеми работника-



Рис. 1. Модель премии Правительства Российской Федерации в области качества

ми предприятия ожиданий потребителей и предоставление им продукции или услуг высокого качества. С развитием технологий производства и потребностей людей роль и значение качества постоянно возрастают. Стратегия ГУП ТПФ «Башкирский хладокомбинат» в области качества включает несколько взаимосвязанных уровней.

Основная цель – удовлетворение растущих потребностей населения Республики Башкортостан в продуктах питания. Специфика ГУП ТПФ «Башкирский хладокомбинат» – производство качественного «холода». Общая емкость холодильных камер составляет более 4 тыс. т единовременного хранения, что позволяет поставлять в торговую сеть Башкортостана более 800 наименований качественных продовольственных товаров: свежемороженую рыбу, маргариновую продукцию, сливочное и растительное масло, мясо, сыры, птицу, молочные, мясные, рыбные консервы, детское питание, замороженные полуфабрикаты, муку, крупу, сахар и многое другое. Особая гор-

дость хладокомбината – производство высококачественного мороженого, не уступающего лучшим российским и зарубежным аналогам. В производстве мороженого используется только натуральное местное сырье – молоко, масло крестьянское, сахар. На предприятии установлен многоступенчатый контроль за всеми процессами изготовления продукции. В аттестационной лаборатории жесткой проверке подвергаются сырье, смесь, готовая продукция. ГУП ТПФ «Башкирский хладокомбинат» принадлежит 60 % общереспубликанского объема производства мороженого.

Задачи деятельности хладокомбината определяются следующим образом:

- ✓ обеспечение лидирующих позиций в оптово-розничной торговле, производстве продукции благодаря использованию высоких технологий, снижению себестоимости и повышению качества;

- ✓ повышение эффективности, выражающееся в стремлении стать производителем, продавцом и администратором при низких издержках производства;

- ✓ постоянное обеспечение рентабельности, достаточной для развития.

Основополагающим принципом, которым руководствуется ГУП ТПФ «Башкирский хладокомбинат», является предоставление потребителям качественных услуг, отвечающих самым высоким требованиям. Именно поэтому предприятие обязано знать потребности потребителей и прогнозировать их развитие на перспективу. Репутацию хладокомбинату создает высокое качество выпускаемой продукции. Любая задача выполняется только на высоком уровне с использованием всего имеющегося потенциала.

ГУП ТПФ «Башкирский хладокомбинат» – многопрофильное предприятие, имеет филиал в Белорецке, два супермаркета и один фирменный магазин в Уфе, крупный цех по производству мороженого. Одновременно с развитием собственной розничной сети хладокомбинат сотрудничает в Уфе с 450 магазинами, которым переданы в аренду специальные холодильники. Узнаваемые издали красочные оформленные машины с охлаждением ежедневно завозят в них продукцию.

Политика и стратегия ГУП ТПФ «Башкирский хладокомбинат» в области качества основана на тесной взаимосвязи общей оценки результатов деятельности подразделений и работников с ответственностью за качество выпускаемой продукции.

В современных условиях конкуренции стабильная работа хладокомбината стала возможной благодаря руководству, правильно оценившему произошедшие изменения и выбравшему наиболее эффективные направления развития.

Руководство предприятия разработало и утвердило Программу деятельности государственного унитарного предприятия на 2003 г. и прогноз на 2004 – 2005 гг., утвержденные Министерством внешнеэкономических связей и торговли Республики Башкортостан 18.02.2003 г.

Программа разработана в соответствии с постановлением Кабинета Министров республики от 24.10.2002 г. № 312 «О мерах по повышению эффективности использования госимущества, закрепленного в хозяйственном веде-

нии государственных унитарных предприятий Республики Башкортостан». Руководство поставило четкие и ясные стратегические цели развития, среди которых важное место занимает совершенствование управления на основе принципов, определяемых критериями Премии Президента Республики Башкортостан по качеству.

Вопросам повышения качества предоставляемых услуг и производимой продукции уделяется большое внимание. Назначены ответственные исполнители по координации и реализации управления качеством. На координационных заседаниях регулярно анализируется деятельность в области совершенствования качества на предприятии. Заседания инициирует генеральный директор, с отчетами выступают заместители генерального директора по техническим вопросам, начальники цехов и участков. В марте 2000 г. была организована служба маркетинга. Первую ступень контроля (внешний вид, технологические параметры процесса) осуществляют сменные мастера в цехах и на участках.

Руководство рассматривает управление предприятием как совокупность процессов, ориентированных на потребителей. В 2002 г. предприятие заключило 993 договора с потребителями продукции. Приоритетом в выборе направления работ является прежде всего обеспечение качества продукции, удовлетворяющего потребителей. Другим приоритетом является качество работы персонала, повышение уровня его культуры, знаний и творческой активности. Учитываются интересы всех заинтересованных сторон.

2. Вовлечение руководителей в деятельность, обеспечивающую разработку, внедрение и постоянное совершенствование системы менеджмента организации.

Политика, цели, задачи и принципы работы предприятия доводятся руководством до руководителей всех структурных подразделений и персонала ГУП ТПФ «Башкирский хладокомбинат». Издаются приказы и указания руководителей для структурных подразделений различных уровней. На основании приказа генерального директора об утверждении порядка приемки грузов от поставщиков и правильности оформления документов разработано и принято Положение о порядке приема продукции. Цели и задачи, определенные в Положении в области качества, по инициативе руководства отражены в коллективном договоре, положениях подразделений и в должностных инструкциях персонала. Так, в коллективном договоре в обязанности администрации (руководства) входит организация труда работающих таким образом, чтобы имелась возможность осуществлять работу высокопроизводительно и качественно.

В Положении о премировании работников отдела питания ГУП ТПФ «Башхладокомбинат» за основные результаты хозяйственной деятельности указано, что показателями для премирования работников являются своевременное и качественное выполнение работ; в должностной инструкции начальника цеха мороженого отмечено, что начальник цеха обязан обеспечивать ритмичный выпуск продукции высокого качества. Кроме того, руководством доводятся задачи и принципы работы до персонала всех

уровней на совещаниях у директора и руководителей подразделений, на плановых производственных совещаниях персонала и руководителей по итогам работы, ставятся конкретные задачи в области качества на днях качества, на которых присутствуют руководители всех уровней, включая бригадиров участков.

В современных условиях важную роль играют менеджеры, отвечающие за конечный результат. Поэтому обучение и подбор кадров становятся важнейшей задачей руководства.

Обучение руководящего состава ГУП ТПФ «Башхлагокомбинат» осуществляется: на специальных курсах, например проводимых по программе «Кохран» в Вашингтоне (США), в Центре делового и профессионального образования при Торгово-промышленной палате Республики Башкортостан (Уфа), в Российской ассоциации налогового права и Уфимском филиале Академии налоговой полиции, на ежегодных съездах мороженщиков России, на основе изучения опыта работы ведущих профильных организаций в России и за рубежом, например при посещении фирм в рамках международных встреч деловых кругов в Саксонии, Венгрии, Словакии, Дании, Италии, Китайской Народной Республике, Голландии и Узбекистане, а также изучения научно-технической и периодической литературы, издаваемой в России и за рубежом.

За период с 2000 по 2002 г. все руководящие работники изучали на курсах повышения квалификации актуальные вопросы управления, системы качества, перспективные технологии изготовления мороженого и эксплуатации холодильной техники, маркетинг, финансовый менеджмент и технику безопасности. Повышение квалификационного уровня подразделений и персонала в вопросах управления качеством происходит по принципу «водопада», когда руководители, обучившиеся на курсах или стажировках, информируют персонал. Так, 75 % мастеров и бригадиров цехов и участков получили полезную информацию по совершенствованию управления участком, бригадой.

Для обучения персонала приобретаются Международные стандарты серии ИСО 9000, научно-техническая и периодическая литература, специализированные компьютерные программы, например «Консультант+», «Дискретный анализ», имеется постоянный доступ в сеть Интернет.

3. Вовлечение руководителей в работу с потребителями, партнерами и представителями общественности.

Важнейшим аспектом деятельности руководства предприятия являются непосредственная работа с потребителями продукции предприятия и услуг, регулярное изучение материалов опросов, маркетинговых анализов, организация ярмарок.

Схема работы предприятия с потребителями представлена на рис.2. Руководством предприятия организована работа по регламентированию требований к поставщикам продукции. Регламенты необходимы для улучшения качества выпускаемой продукции и предоставляемых услуг: в 2002 г. разработано и введено в действие Положение в области качества.

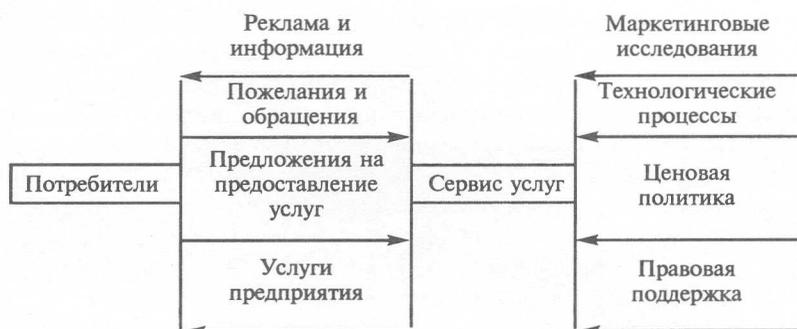


Рис. 2. Схема работы предприятия с потребителями

В контракты по договорам на поставку продукции обязательно включаются требования о составе продукции и ее качестве. Примером взаимовыгодного сотрудничества по улучшению качества являются взаимоотношения партнерства, установившиеся с республиканским ОАО «Уфамолагропром» (Уфа), ОАО «Конди» (Уфа), ОАО «Уфимский мясоконсервный комбинат» (Уфа), у которых предприятие уже в течение 30 лет приобретает поставляемую продукцию. Сотрудничество позволяет быстро устранять неувязки и решать проблемы поставки качественной продукции. На сегодня предприятие поддерживает прочные партнерские взаимоотношения более чем с 300 предприятиями-поставщиками в Республике Башкортостан, с 50 предприятиями Российской Федерации. Взаимоотношения строятся на основе действующих нормативных документов. По результатам контроля поставок продукции предприятия инициируют деятельность поставщиков по совершенствованию продукции. Так, более чем по 230 договорам на поставки предлагалось улучшить качество продукции.

Выполнение обязательств по договорам закрепляется за конкретными должностными лицами (отделами и службами). Организован контроль за их исполнением (служебные совещания, проверки, анализ).

Руководство предприятия регулярно обсуждает деятельность маркетинговых и технологических служб, анализирует рынок и определяет спрос на продукцию и услуги предприятия.

4. Мотивация, поддержка и поощрение руководителями персонала организации.

Оценка усилий и достижений персонала в области управления качеством проводится на основе анализа показателей деятельности предприятия, его подразделений и степени удовлетворения потребителей с учетом информации, полученной на основе изучения отчетных данных, опроса руководителей структурных подразделений и потребителей, анализа жалоб, предложений и благодарностей потребителей, наличия наград за участие в конкурсах качества, за результаты работы творческих групп.

Постоянно совершенствуется система мотивации труда и повышается заинтересованность персонала в его результатах. Руководители структурных подразделений предприятия представляют в планово-финансовые службы данные о выполнении технико-экономических показателей,

запланированных уровней качества, достижениях отдельных сотрудников в повышении качества, о выполнении дополнительных видов работ, внедрении новой техники, а также сведения о письменных благодарностях от потребителей. Положение об оплате труда работников предусматривает ежемесячное стимулирование повышения эффективности индивидуального и коллективного труда, для чего используется премиальная система. Оценка усилий и достижений работников проводится с учетом вклада каждого сотрудника: по итогам работы за месяц, квартал и за год выплачиваются премии. За 2002 г. выплата премий составила 9853,8 тыс. руб.

Большое значение для оценки усилий и достижений персонала имеет моральное поощрение. Руководство представляет материалы для награждения работников с учетом личного вклада в развитие и совершенствование производства продукции. Например, в 2002 г. пяти работникам предприятия присвоено звание «Заслуженный работник Росмясомолторга Российской Федерации», 107 работников награждены почетными грамотами, многие работники в 2002 г. поощрены благодарственными письмами. Кроме того, каждый награжденный получает денежное вознаграждение.

Перспективные работники повышаются в должности. Работнику, завоевавшему звание «Лучший по профессии», в соответствии с положением в течение календарного года

производится доплата в размере 10 % от размера тарифной ставки (оклада). Звание «Лучший по профессии» присваивается на конкурсной основе. На торжественных церемониях лучшим подразделениям вручаются ценные подарки, награды и свидетельства.

По инициативе руководства предприятия стало традицией отмечать юбилейные даты. В связи с празднованием 45-летия предприятия прошло торжественное собрание коллектива с вручением подарков наиболее отличившимся работникам, непосредственно внесшим вклад в работу предприятия. В 2003 г. предприятие широко отметило свой полувековой юбилей со дня образования.

Список литературы

1. *Конти П.* Самооценка в организациях. – М.: РИА «Стандарт и качество», 2002.
2. *Рекомендации* самооценки деятельности на соответствие критериям премий Правительства Российской Федерации в области качества 2003 года Р50-601-45/1 – 2003. Госстандарт России 2003.
3. *Сулейманов Н.Т.* Системы менеджмента качества ИСО. – Уфа: Уфимский филиал РГТЭУ, 2002.
4. *Сулейманов Н.Т.* Управление качеством и элементы систем качества по Международным стандартам ISO. – Уфа: Изд-во БашГУ, 2002.