

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра менеджмента

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Совершенствование системы менеджмента качества на предприятии

УДК 658.562

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А2Б1	Лосева Алёна Юрьевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Грахова Елена Александровна			

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. Кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Наталья Олеговна	к.э.н.		

Томск – 2017 г.

Планируемые результаты обучения по ООП 38.03.02 Менеджмент

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
Профессиональные компетенции	
Р ₁	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
Р ₂	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
Р ₃	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
Р ₄	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
Р ₅	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
Р ₆	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию
Р ₇	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
Р ₈	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
Универсальные компетенции	
Р ₉	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
Р ₁₀	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
Р ₁₁	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации.

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой
Чистякова Н.О.

(Подпись) _____
(Дата)

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
3-3А2Б1	Лосевой Алёне Юрьевне

Тема работы

Совершенствование системы менеджмента качества на предприятии	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	12.04.2017, № 2570/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	
	Разработка программы мероприятий по совершенствованию СМК в ООО «СПМК. Основной вид деятельности: – производство прочих отделочных и завершающих работ

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</p>	<p>Объектом исследования является строительная компания ООО «СПМК». Предметом исследования выступает система менеджмента качества в ООО «СПМК». Задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> – изучить теоретические основы системы менеджмента качества организации; – рассмотреть принципы менеджмента качества в соответствии со стандартом ISO 9001:2015; – рассмотреть особенности управления качеством в строительной компании; – провести анализ системы менеджмента качества в ООО «СПМК» – разработать предложения по совершенствованию системы менеджмента качества в ООО «СПМК»; – рассмотреть корпоративную социальную ответственность на предприятии. <p>Предложенный план мероприятий по совершенствованию системы менеджмента качества в ООО «СПМК» повысит качество строительных услуг, будет усовершенствована система управления компанией, что позволит сделать ее более эффективной.</p>
--	--

<p>Перечень графического материала</p>	<p>Таблица 1 – Основные различия в терминологии между ИСО 9001:2008 и ИСО 9001:2015 Таблица 2 – Кратное описание цикла PDCA Таблица 3 – Баланс основных фондов Таблица 4 – Бухгалтерский баланс предприятия Таблица 5 – Отчет о финансовых результатах предприятия Таблица 6 – Чистые активы предприятия Таблица 7 – Недостатки СМК и рекомендации</p>
---	--

<p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</p>	
<p>Раздел</p>	<p>Консультант</p>
<p>Социальная ответственность</p>	<p>Феденкова Анна Сергеевна</p>

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	
--	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Грахова Елена Александровна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗА2Б1	Лосева Алёна Юрьевна		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 85 страниц, 6 рисунков, 13 таблиц, 23 использованных источников, 5 приложений.

Ключевые слова: система менеджмента качества, качество, политика качества, управление качеством.

Объектом исследования является система менеджмента качества на предприятии. Цель работы - изучение системы менеджмента качества в строительной компании и разработка программы мероприятий по совершенствованию системы менеджмента качества в ООО «СПМК».

В процессе исследования проводился теоретический анализ международных и национальных стандартов менеджмента качества, был проведен практический анализ системы менеджмента качества предприятия, а также были разработаны рекомендации по переходу системы менеджмента качества на новую версию.

В результате исследования были разработаны рекомендации по переходу системы менеджмента качества на новую версию.

Область применения: рекомендации по совершенствованию системы менеджмента качества могут быть внедрены на предприятие.

Экономическая значимость работы: значимость работы определяется, тем что, повышение качества способствует повышению эффективности производства, приводя к снижению затрат и увеличению доли рынка.

Оглавление

Реферат	5
Введение	7
1 Система управления качеством предприятия в сфере услуг	10
1.1 Сущность и принципы менеджмента качества	10
1.2 Управление качеством в строительной компании	21
2 Анализ системы менеджмента качества в ООО «СПМК»	25
2.1 Общая характеристика ООО «СПМК»	25
2.2 Анализ организационной структуры предприятия	34
2.3 Результаты исследования СМК на предприятии	38
3 Разработка мероприятий по совершенствованию СМК на предприятии	42
3.1 План мероприятий по совершенствованию системы качества	42
3.2 Совершенствование организационной структуры предприятия	43
3.3 Оценка удовлетворенности потребителей	46
3.4 Пересмотр политики в области качества	48
3.5 Совершенствование уровня квалификации сотрудников	51
3.6 Информационное обеспечение проекта	53
4 Социальная ответственность	57
Заключение	64
Список используемых источников	66
Приложение А Сведения о соответствии ссылочных международных стандартов национальным стандартам	69
Приложение Б Политика в области качества ООО «СПМК»	70
Приложение В Карта оценки проекта	71
Приложение Г Проект политики в области качества ООО «СПМК»	82
Приложение Д Контрольная карта производства строительных работ	84

Введение

Пересмотр принципов и методов управления для многих российских компаний стал наиболее значимым вопросом на современном этапе. Это связано с глобализацией, общим ускорением темпов развития, сокращением государственного регулирования экономики и повсеместным распространением цифровых технологий. Сегодня в мировой экономике сложилась ситуация «взаимной уязвимости», при которой действия компании или страны на отдельном рынке затрагивают огромное количество других рынков. Предвидеть, как действия компании скажутся на всех остальных участниках рынка, невозможно, но ее руководители обязаны по крайней мере представлять последствия этих действий для самой компании. Организации нуждаются в защитных системах, помогающих справляться с потрясениями – с рисками и угрозами, которые поддаются количественной оценке, а также с неопределенностью, которая такой оценке не поддается.

Руководители большинства фирм исходят из предположения, что экономика работает по принципу самоподдерживающегося равновесия, суть которого – в неизменном восстановлении баланса после череды взлетов и спадов. Однако в экономике новейшего времени закон циклического развития уже не действует. Теперь нормальным состоянием экономики стали непрерывные потрясения. Участники рынка, уязвимость которых повысилась, вынуждены принимать меры для самозащиты, а также должны быть готовы к неожиданному появлению новых возможностей, таких как шансы на полное вытеснение конкурента, занятие свободной ниши или поглощение конкурента. Чтобы новые методы управления наделили компанию преимуществом, эти нововведения должны отвечать трем условиям:

- опираться на совершенно новый принцип управления;
- быть систематическими;
- открывать возможности для инновационного развития.

Проблема качества начинается с общепринятых в промышленности аксиом – они гласят, что высокое качество и рентабельное производство несовместимы, что невозможно добиться и того, и другого. По убеждению многих директоров промышленных предприятий, увеличение производства означает снижение качества; повышение качества означает снижение объемов производства. Эта дилемма отражает тот факт, что руководители не имеют четкого представления о том, что такое качество и как его достичь. Повышение качества обеспечивается только за счет правильной организации и руководства. Большинство организаций, как в частном секторе, так и в государственном, не имеют механизма, обеспечивающего постоянное совершенствование.

Актуальность темы бакалаврской работы состоит в том, что повышение качества способствует повышению эффективности производства, приводя к снижению затрат и увеличению доли рынка. С ростом качества производство растет, поскольку сокращаются затраты на переделку бракованной продукции, сокращаются простои и потеря рабочего времени, работники получают большее удовлетворение от труда, что повышает производительность.

Целью работы является изучение системы менеджмента качества на предприятии и разработка программы мероприятий по переходу системы менеджмента качества в ООО «СПМК» на новую версию.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы системы менеджмента качества организации;
- рассмотреть принципы менеджмента качества в соответствии со стандартом ISO 9001:2015;
- рассмотреть особенности управления качеством в строительной компании;
- провести анализ системы менеджмента качества в ООО «СПМК»;
- разработать предложения по совершенствованию системы менеджмента качества в ООО «СПМК»;

– рассмотреть корпоративную социальную ответственность на предприятии.

Объектом исследования является система менеджмента качества на предприятии. Предметом исследования выступает система менеджмента качества в ООО «СПМК». Основным видом деятельности компании является производство прочих отделочных и завершающих работ. Компания осуществляет свою деятельность на рынке строительных услуг, как в Томской области, так и за ее пределами.

В ходе написания бакалаврской работы применялись следующие методы исследования – логический анализ, сравнительный анализ, обобщение и систематизация данных.

При написании данной работы использовались труды зарубежных и отечественных специалистов по менеджменту, исследовавших теорию и практику системы менеджмента качества, управление в строительной организации. Нормативно-правовой базой исследования являются Международные и национальные стандарты менеджмента качества.

1 Система управления качеством предприятия в сфере услуг

1.1 Сущность и принципы менеджмента качества

История возникновения системы менеджмента качества (СМК) ведет к началу индустриальной революции. По мере того как развивалась наука, техника и технология, предприятия становились крупнее, владелец больше не мог присутствовать постоянно и везде, поэтому решения стали принимать и выполнять другие назначенные лица. На крупных предприятиях расширялся штат сотрудников, создавались различные производственные подразделения, в изготовлении продукции стали принимать участие многочисленные отделы, поэтому качество изготавливаемой продукции начинало теряться по причине сложности контроля всех подразделений, участвующих в производстве, что отрицательно отражалось на удовлетворении нужд потребителей. Под влиянием всего этого, постепенно, на производствах усиливалась роль инспекции и контроля качества. Это привело к формированию отдельных организационных структур, называемых отделами контроля качества, которые и начали осваивать такие области, как стандартизация, предупреждение ошибок и анализ жалоб потребителей. Интерес к СМК возрос до такой степени, что в 1987 году Международная Организация Стандартизации (ISO - International Standards Organization), находящаяся в Женеве (Швейцария), издала серию моделей систем менеджмента качества, чтобы дать возможность мировому сообществу стандартизировать общий пакет требований систем менеджмента качества и, таким образом, облегчить выравнивание торговых барьеров, основанных на недостатке приемлемости или понимания различных национальных документов СМК. Они стали известны как серия ISO 9000. Серия стандартов ISO, изданная в 1987 году, состояла из следующих стандартов:

- ISO 9000 — Системы менеджмента качества — Руководство по выбору и применению;
- ISO 9001 — Системы менеджмента качества — Модель обеспечения

качества при проектировании и разработке, производстве, контроле и обслуживании продукции;

- ISO 9002 — Системы менеджмента качества — Модель обеспечения качества при производстве и контроле продукции;

- ISO 9003 — Системы менеджмента качества — Модель обеспечения качества при заключительном контроле и испытаниях;

- ISO 9004 — Руководство по управлению качеством и элементы системы менеджмента качества;

- ISO 9000 — Серия международных стандартов, описывающих требования к системе менеджмента качества организаций и предприятий.

Серия стандартов ISO 9000 неоднократно пересматривалась:

- первая версия была подготовлена в 1987 году;

- вторая версия была выпущена в 1994 году и представляла собой уточненную версию 1987 года;

- третья версия была разработана в 2000 году путём радикального пересмотра версии 1994 года;

- четвёртая версия стандарта вышла разобщенно: в 2005 году был выпущен стандарт ISO 9000:2005, в 2008 и 2009 годах — стандарты ISO 9001 и 9004;

- пятая версия ISO 9001 была выпущена 23.09.2015 совместно с ISO 9000.

Новая версия стандарта 9001 существенно изменилась по сравнению с предыдущей версией. Стандарт ISO 9001:2015 года разработан в соответствии с приложением к директиве ISO Annex SL (ISO/IEC Directives, Part 1 Consolidated ISO Supplement – Procedures specific to ISO), которая определяет требования к нормативным документам на системы управления. Она устанавливает новый, единый стандарт для структуры систем управления (не только ISO 9001, но и для других систем менеджмента). Основные различия между современным стандартом ИСО и предыдущим указаны в Таблице 1.

Таблица 1 – Основные различия в терминологии между ИСО 9001:2008 и ИСО 9001:2015

ИСО 9001:2008	ИСО 9001:2015
Продукция	Продукция и услуги
Исключения	Не применяется
Представитель руководства	Не применяется (Аналогичные ответственность и полномочия установлены, но нет требования в отношении единственного представителя руководства)
Документация, руководство по качеству, документированные процедуры, записи	Документированная информация
Производственная среда	Среда для функционирования процессов
Оборудование для мониторинга и измерений	Ресурсы для мониторинга и измерений
Закупленная продукция	Внешне поставляемые продукция и услуги
Поставщик	Внешний поставщик

Стандарты серии ISO 9000, принятые более чем 190 странами мира в качестве национальных, применимы к любым предприятиям, независимо от их размера, форм собственности и сферы деятельности.

Цель серии стандартов ISO 9000 — стабильное функционирование документированной системы менеджмента качества продукции предприятия-поставщика. Исходная направленность стандартов серии ISO 9000 была именно на отношения между компаниями в форме потребитель/поставщик. С принятием в 2000 году третьей версии стандартов ISO 9000 большее внимание стало уделяться способностям организации удовлетворять требования всех заинтересованных сторон: собственников, сотрудников, общества, потребителей, поставщиков. ISO 9004 делает акцент на достижение устойчивого успеха. Указанные стандарты помогают предприятиям формализовать их систему менеджмента, вводя такие системообразующие понятия, как внутренний аудит, процессный подход, корректирующие и предупреждающие действия.

Система менеджмента качества – это часть системы менеджмента, нацеленная на качество. Качество – это степень, с которой совокупность присущих характеристик объекта, соответствует требованиям.

Стандарт менеджмента качества ИСО 9001:2015 выделяет семь принципов, которые являются основополагающими идеями менеджмента качества. Принцип управления качеством — это основная идея, отраженная в управлении компанией, направленная на совершенствование деятельности с учетом требований потребителей товаров и услуг. Принципы менеджмента качества:

- ориентация на потребителя;
- лидерство;
- взаимодействие людей;
- процессный подход;
- улучшение;
- принятие решений, основанных на свидетельствах;
- менеджмент взаимоотношений.¹

Ориентация на потребителя. Любая фирма существует лишь до тех пор, пока существует другая сторона потребитель того продукта, который она производит. Менеджмент качества нацелен на выполнение требований потребителей и на стремление превзойти их ожидания. Понимание настоящих и будущих потребностей потребителей и других заинтересованных сторон вносит вклад в достижение организацией устойчивого успеха.

Для того, чтобы соответствовать ожиданиям потребителя необходимо проводить измерение удовлетворенности и лояльности потребителей. Сегодня компании все чаще интересуются вопросами оценки качества и стремятся выяснить, насколько их продукция соответствует нуждам потребителей. Традиционная оценка качества продукта включает в себя жесткие показатели и опирается, в частности, на технические спецификации производителя. Показатель конструктивное качество определяет, в какой мере данный продукт обладает необходимыми чертами и свойствами. А качество соответствия – это характеристика, определяющая, насколько хорошо продукт

¹ ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования. [Электронный ресурс] / КонсультантПлюс URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_194941/ Дата обращения 18.05.2017

выполняет функции, заложенные при его разработке. Непроизводственным, и в особенности обслуживающим, компаниям нужен иной подход к оценке качества, основанный на измерении мягких параметров, таких как удовлетворенность клиентов, их установки, отношение к компании, ее продуктам. Такой расширенный подход к понятию качества обусловил развитие управления взаимоотношениями с клиентами. Измерять удовлетворенность клиентов следует так же, как и другие объективные показатели качества, используя следующую схему из трех этапов.

Первый этап. Определить, каковы требования клиентов.

Обычно компании описывают удовлетворенность клиентов товаром или услугой через несколько параметров качества или потребительских требований.

Параметры качества чаще всего включают в себя:

- материальные составляющие услуги;
- надежность компании;
- отзывчивость персонала;
- способность вызвать доверие;
- способность проявлять понимание.

Существует несколько способов выяснить требования клиентов. Во-первых, можно изучить литературу, описывающую исследования в конкретной отрасли. Во-вторых, можно опросить специалистов, работающих в компании. В-третьих, можно предложить клиентам указать на сильные и слабые стороны деятельности компании. Опросить клиентов – лучший способ узнать, что для них важно. Проведя опрос, необходимо распределить полученные отзывы по тематическим группам. Например, клиенты могут быть недовольны тем, что им слишком долго пришлось дожидаться услуги, или, напротив, довольны скоростью обслуживания. На основе подобных отзывов нужно сформулировать утверждения для анкеты, с которыми респондент сможет согласиться или не согласиться. Составив список подобных утверждений необходимо сгруппировать их в зависимости от того, с какими параметрами качества они

соотносятся. Список потребительских требований должен отражать все значимые параметры потребительской удовлетворенности.

Второй этап. Составление анкеты и ее оценка.

Разрабатывая анкету для потребителей необходимо определить такие статистические понятия, как надежность и валидность. Надежность – это степень погрешности, характеризующая данный показатель. Она включает в себя понятие внутренней непротиворечивости: различные пункты анкеты должны быть сосредоточены на одном и том же предмете. Требование надежности очень важно учитывать при разработке любого опроса: пункты анкеты, цель которых – измерить один и тот же показатель, не должны давать принципиально разных результатов. Надежность результатов опроса можно повысить с помощью различных приемов. Например, можно расширить саму анкету. Можно подобрать респондентов, обладающих существенными различиями в отношении к предмету опроса. Следующее важное понятие – валидность. Она определяет, насколько созданная шкала позволяет измерить именно то, что нужно. Измерить валидность опроса можно тремя способами. Первый относится к содержанию опроса и проверяет то, насколько вопросы анкеты отражают все возможные составляющие удовлетворенности. Вторым методом основан на статистическом анализе результатов опроса: здесь оценивается, насколько информативны полученные результаты опроса для оценки того, что нужно оценить. Третий метод, комбинированный, объединяет оба описанных выше.

Третий этап. Проведение опроса.

Анкету можно разместить в интернете или же выдавать потребителям после оказания услуг, это удобно для респондентов и позволяет опросить наибольшее количество человек. Многие компании измеряют удовлетворенность клиентов с помощью показателя лояльности потребителей

(индекса NPS).² Он определяется на основе ответов на вопрос: «Готовы ли вы рекомендовать нас своим друзьям или коллегам?» Некоторые эксперты сомневаются в статистической надежности индекса NPS, поскольку он не всегда учитывает наличие проблем, связанных с качеством обслуживания. Индекс NPS далеко не всегда дает более качественную информацию об удовлетворенности клиентов, чем опрос. Потребительская лояльность измеряется не только готовностью рекомендовать компанию знакомым, но и с помощью таких показателей, как объем продаж и число постоянных клиентов. Если деятельность компании ориентирована на потребителя, то она активно сотрудничает с клиентами и стремится совершенствовать их потребительский опыт. Это наилучший способ укрепить свой бренд и повысить потребительскую ценность. Доля компании на рынке увеличится, и бизнес станет более прибыльным. Обеспечить баланс удовлетворения интересов всех пяти заинтересованных сторон может только тот, кому доверено на фирме принимать стратегические решения - это руководитель, то есть первое лицо со своей командой.

Лидерство. Лидеры на всех уровнях организации обеспечивают единство цели и направления деятельности организации и создают условия, в которых работники взаимодействуют для достижения целей организации в области качества. Настоящего лидера отличают увлеченность работой, самоотверженность и желание постоянно совершенствоваться. Лидерство неразрывно связано с готовностью идти на риск и стремлением выделиться из толпы. Лидеров не устраивает существующее положение дел, они целенаправленно стремятся к переменам. Пока другие действуют в заданных рамках, лидеры ищут возможность выйти за эти рамки. Настоящие лидеры благоразумны, но при этом бесстрашны; они скромны, но способны вести за

² Уланов А.Ю. Измерение лояльности клиентов и анализ результатов Net Promoter Score. Клиентинг и управление клиентским портфелем // Ассоциация Клиентской лояльности и клиентоцентричности. – 2013 URL: <http://www.a-klik.org/uploads/1/3/0/5/13059370/1.pdf> Дата обращения 22.04.2017

собой других; они внимательны к подчиненным и помогают им раскрывать свой творческий потенциал.³

Взаимодействие работников. Для организации крайне важно, чтобы все работники были компетентными, наделены полномочиями и вовлечены в создание ценности. Компетентные, наделенные полномочиями и взаимодействующие работники на всех уровнях организации повышают ее способность создавать ценность.

С организационной точки зрения руководитель должен оказать работникам поддержку по четырем направлениям. Во-первых, стимулирование сотрудничества, без которого немыслима высокая эффективность. Во-вторых, нанимая новых сотрудников, необходимо обращать внимание не только на профессиональные навыки, но и на навыки межличностного общения. В-третьих, необходимо оценивать эффективность работы персонала в том числе и по критериям, связанным с сотрудничеством и командным взаимодействием. Кроме того, необходимо создать условия для извлечения ценного опыта, выделив достаточно времени для составления отчетов о проделанной работе. Подчиненные должны быть уверены в начальнике, начальник уверен в подчиненных – таков принцип взаимоотношений. Благоприятная рабочая обстановка, осознание общих целей, высокая продуктивность – все это зависит от того, насколько сотрудники доверяют своему руководителю.⁴

Для того чтобы эффективно и результативно управлять организацией, очень важно уважать и вовлекать всех работников на всех уровнях организации. Признание, наделение полномочиями и поощрение навыков и знаний способствуют взаимодействию работников для достижения целей организации.

Процессный подход. В соответствии со стандартом ISO 9001:2015 на предприятиях применяется процессный подход, который включает цикл

³ Джон Максвелл. Путь к лидерству - путь к золоту. – Минск: Попурри, 2009. –С. 120

⁴ Стеклова О.Е. Организационная структура: учебное пособие. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – С.127

«Планируй - Делай - Проверь – Действуй» (PDCA). В Таблице 2 представлен цикл PDCA.

Таблица 2 – Кратное описание цикла PDCA

Этап	Содержание этапа
планируй	разработка целей системы и ее процессов, а также определение ресурсов, необходимых для достижения результатов в соответствии с требованиями потребителей и политикой организации, определение и рассмотрение рисков и возможностей
делай	выполнение того, что было запланировано
проверяй	мониторинг и измерение процессов, продукции и услуг в сравнении с политикой, целями, требованиями и запланированными действиями и сообщение о результатах
действуй	принятие мер по улучшению результатов деятельности в той степени, насколько это необходимо

Последовательные и прогнозируемые результаты достигаются более эффективно и результативно, когда деятельность осознается и управляется как взаимосвязанные процессы, которые функционируют как согласованная система. О том, что процесс хорошо отлажен и безотказно функционирует, можно говорить, когда есть последовательное выполнение запланированных действий для достижения запланированных результатов. Исходные ресурсы – то, что становится отправной точкой для выполнения работ, производственных операций. Это могут быть осязаемые (сырье) и неосязаемые активы (квалификация сотрудников). Конечный продукт – то, что компания продает внутренним или внешним клиентам. Отработанные действия по выполнению процесса называются процедурами. От наличия необходимых процедур напрямую зависит качество процесса. Разработав определенные процедуры, можно координировать работу сотрудников и обучать новых сотрудников. Кроме того, наличие соответствующих процедур позволит компании эффективно справляться с экстренными ситуациями, например, при уходе ключевых кадров. Следуя установленным процедурам, уволившихся сотрудников можно заменить другими, даже если последние не имеют должного опыта и квалификации.⁵

⁵ Репин В., Елиферов В., Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – С. 315

Улучшение. Успешные организации постоянно нацелены на улучшение. Улучшение крайне необходимо организации, чтобы сохранять и поддерживать текущие уровни осуществления деятельности, реагировать на изменения, связанные с внутренними и внешними условиями, и создавать новые возможности.⁶

Деятельность любой компании стала бы намного более эффективной, если бы ее сотрудники регулярно предлагали идеи о совершенствовании ее бизнеса. Каждая организация должна стремиться к налаживанию инновационного процесса, стабильно функционирующего вне зависимости от состояния дел в экономике.

Принятие решений, основанное на свидетельствах. Решения, основанные на анализе и оценке данных и информации, с большей вероятностью создадут желаемые результаты. Принятие решений может быть сложным процессом, и с ним всегда связана некоторая неопределенность. Он часто вовлекает многочисленные типы и источники исходных данных, а также их интерпретацию, которая может носить субъективный характер. Важно понимать причинно-следственные связи и их возможные незапланированные последствия. Анализ фактов, свидетельств и данных приводит к большей степени объективности и уверенности в принятых решениях.

Большинство решений в бизнесе представляют собой уравнения со многими неизвестными и имеют далеко идущие последствия. Руководители, ответственные за их принятие, нередко сталкиваются со значительными трудностями, связанными с необходимостью оперативно расставлять приоритеты в ситуации неопределенности. Принятие решений – ключевая функция руководителя. Вопреки распространенному мнению, основная проблема состоит не в нерешительности руководителя, а в том, что решения принимаются слишком быстро: поначалу кажется, что проблема проста и решение лежит на поверхности, а потом, когда ничего уже не исправить,

⁶ ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования. [Электронный ресурс] / КонсультантПлюс URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_194941/ Дата обращения 18.05.2017

становится ясно, что простота была иллюзорной. Эффективные руководители принимают решения, все тщательно взвесив и обдумав. Управленческие решения имеют социальную направленность: руководители, принимающие решение, стремятся мотивировать сотрудников, повысить их производительность труда. Подобная направленность требует от лидеров твердости, помогающей в сложных обстоятельствах принимать непопулярные решения и идти на жесткие меры.

Менеджмент взаимоотношений. Для достижения устойчивого успеха организации управляют своими взаимоотношениями с соответствующими заинтересованными сторонами, такими как поставщики.

Понимание сторонами своих взаимных выгод – основа укрепления взаимоотношений с поставщиками. Укрепление отношений с поставщиком должно начинаться с прояснения его сферы ответственности. Обычно компания запрашивает у поставщиков информацию о ценах, а поставщики выдвигают свои предложения, после чего компания выбирает наиболее подходящий вариант. На следующем этапе составляется контракт. В нем описываются характер отношений между сторонами, ожидаемые результаты, поощрения, штрафные санкции, сроки, технические условия, объем поставок, требуемый уровень обслуживания, структура оплаты, механизм урегулирования споров и порядок прекращения договорных отношений. После подписания контракта поставщик начинает работу с менеджером компании, который занимается обслуживанием клиентов и знает требования к поставкам. Часто отношения поставщика с компанией имеют чисто деловой характер: он поставляет конкретный продукт нужного качества в нужное время и в нужном объеме. В более сложных ситуациях поставщики снабжают компанию дорогостоящими или критически важными для производства материалами, и между сторонами завязываются партнерские отношения. В этом случае менеджерам нужно убедиться, что поставщик способен обеспечить бесперебойные поставки. Отношения с наиболее важными поставщиками должны быть взаимовыгодными. Организация совместных предприятий и осуществление

совместных исследовательских проектов способствуют непрерывному совершенствованию процессов.

Таким образом, целью системы менеджмента качества является стабильное функционирование документированной системы менеджмента качества. Стандарты основаны на таких принципах, как ориентация на потребителя, лидерство, взаимодействие людей, процессный подход, улучшение, принятие решений, основанных на свидетельствах, менеджмент взаимоотношений.

1.2 Управление качеством в строительной компании

Главной задачей службы качества является организация деятельности предприятия по контролю за качеством. Рассмотрим организационную структуру строительной компании и определим в ней место службы качества. Типовая структура средней и крупной строительной организации общестроительного треста в РФ приведена на Рисунке 1.⁷

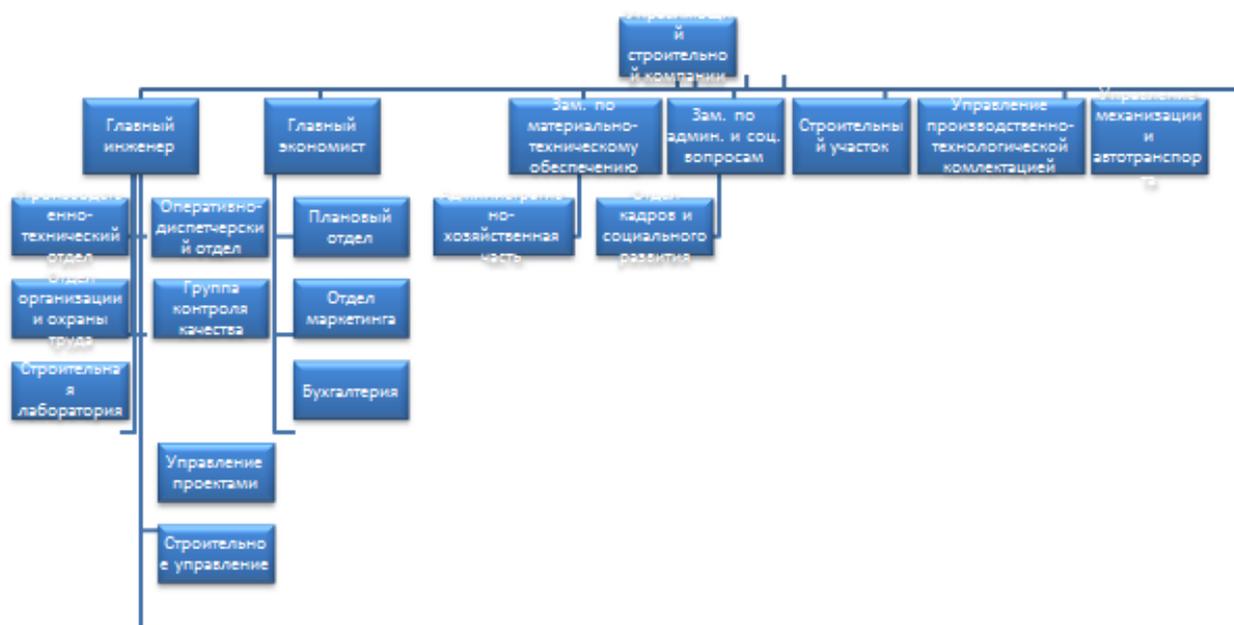


Рисунок 1 – Типовая структура средней и крупной строительной организации

⁷ Бакутис В.Э., Бутягин В.А., Лунц Л.Б. Инженерное благоустройство городских территорий. – СПб.: Гиорд, 2010. – С. 124

Возглавляет компанию директор, который непосредственно руководит главным инженером, заместителями по другим направлениям и отвечает за результаты производственно-хозяйственной деятельности.

Чтобы успешно провести организационные преобразования, руководитель должен обладать тремя важными качествами: умением формулировать эффективную стратегию; навыками по подбору команды управленцев, способных реализовать эту стратегию; организаторскими способностями для создания комфортных для персонала условий работы. Большинство руководителей придают большое значение развитию у себя двух первых качеств, но не уделяют должного внимания планированию организационной структуры своих компаний. Тем не менее успех компании в значительной степени зависит от продуманности этой структуры, а также от эффективности бизнес-процессов, системы оплаты труда и методов управления персоналом. Планируя организационную структуру, руководитель должен не просто добавлять новые элементы в схему подчинения, а прежде всего сплачивать коллектив. Создание эффективно функционирующей организационной структуры – это главное, что может сделать руководитель для успеха своей компании. Описанные ниже принципы планирования этой структуры применимы как в крупных международных корпорациях, так и в небольших компаниях или даже их подразделениях. Перед руководителями компании стоит задача создать организацию, структура которой способна быстро адаптироваться к переменам. Наличие такой структуры избавит их от необходимости начинать преобразования с нуля всякий раз, когда происходят крупные изменения, затрагивающие клиентов, рынки или продукцию.

Главный инженер обеспечивает организацию строительного производства, целевое рациональное использование ресурсов, внедрение прогрессивных методов строительства, осуществляет разработку текущих и перспективных планов строительства и проведение технической политики.

Заместители отвечают за материально-техническое снабжение и экономическую работу в организации. Подразделения предприятия организуют работу по выполнению заданий строительного производства.

На основе сочетания принципов единоначалия и самоуправления трудового коллектива осуществляется управление в компании. Принцип единоначалия основывается на том, что руководство организацией осуществляется директором. Учредители заключают с директором контракт, в котором определяются его права, обязанности и ответственность. Директор компании самостоятельно решает все вопросы деятельности, распоряжается имуществом и средствами компании, заключает договоры, открывает расчетные счета в банках, принимает меры по материальному снабжению и решению других вопросов для обеспечения деятельности. Органом самоуправления является общее собрание сотрудников.⁸

Главным исполнительным звеном в строительной компании являются прорабы и мастера, которые работают на строительных участках и подчиняются главному инженеру и отвечают за:

- выполнение строительно-монтажных работ в соответствии с нормативно-технической и проектно-сметной документацией;
- оперативное распределение ресурсов между производственными бригадами и потоками участка; собирают и обобщают информацию о ходе строительства;
- предоставляют отчетность по установленным формам.

В средних и крупных строительных компаниях, как правило, организован отдел качества, руководителем которого является менеджер по качеству.⁹

В строительной сфере в РФ для определения целей, задач и структуры отдела контроля качества еще в 1988 г. было разработано «Примерное

⁸ Федорова В.А. Об экономических аспектах управления строительной организацией // Экономический журнал Российского Государственного гуманитарного университета. – 2008. - № 4. - (14). С. 24-56 URL: http://economicarggu.ru/2008_4/22.shtml Дата обращения: 05.05.2017

⁹ Худяков С.А. На чём основана система менеджмента качества строительной организации. [Электронный ресурс] URL: <http://antex-34.ru/menedzhment/64-na-chjom-osnovana-sistema-menedzhmenta-kachestva-stroitelnoj-organizacii.html> Дата обращения 05.05.2017

положение об Отделе контроля качества строительных работ строительного-монтажного (строительно-ремонтного) треста и приравненной к нему организации».¹⁰

Отделы контроля качества имеют достаточно узкие задачи в отличие от управления СМК. Система менеджмента качества ставит своей задачей функционирование современной системы менеджмента качеством с целью удовлетворения потребностей потребителя, а не просто предотвращение некачественного выполнения строительных-монтажных работ и достижение полного соответствия строительной продукции требованиям нормативных документов и проектной документации.

Управление СМК строительных работ в своей деятельности руководствуется действующим законодательством, проектной документацией, строительными нормами и правилами, стандартами, техническими условиями и другими нормативными документами в строительстве, а также требованиями стандарта ISO 9001.

Работники управления СМК строительных работ несут ответственность за функционирование системы менеджмента качеством и за оценку соответствия контролируемых видов работ и конструктивных элементов установленным требованиям.¹¹

Таким образом, в крупных и средних компаниях системе менеджмента качества уделяется большое значение и существует полноценная служба СМК. Недостатком малых компаний является отсутствие такой службы и выходом из этой ситуации, на наш взгляд, может быть распределение функций СМК между подразделениями компании.

¹⁰ Примерное положение об Отделе контроля качества строительных работ строительного-монтажного (строительно-ремонтного) треста и приравненной к нему организации. [Электронный ресурс] / КонсультантПлюс URL : <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=ESU&n=9830&dst=100007#0>
Дата обращения 05.05.2017

¹¹ Бузырев В.В. Экономика строительства. 3-е издание. – СПб.: ПИТЕР, 2009. – С. 316

2 Анализ системы менеджмента качества в ООО «СПМК»

2.1 Общая характеристика предприятия

Строительная компания «СПМК» была создана в 1998 году. Основными принципами компании являются оперативность и гарантия высокого качества выполняемых работ, что подтверждается отзывами клиентов. Компания обладает всеми необходимыми ресурсами для строительства объектов любой степени сложности.

При выполнении строительно-монтажных работ используются новейшие технологии и современные качественные материалы, применяются последние разработки как отечественных, так и зарубежных производителей. Сотрудники компании систематически проходят курсы повышения квалификации, осваивают технологии по внедрению и использованию новейших материалов.

Компанией произведен ряд работ, как в Томской области, так и за ее пределами, среди которых можно выделить выполнение работ по следующим объектам:

- выполнение работ по подготовке и проведению «20-го российско-германского совещания по стратегическому сотрудничеству в области экономики и финансов»;
- реконструкция шпалопропиточного завода (реконструкция котельной и пропиточного цеха, монтаж системы пожаротушения, строительство нового цеха);
- капитальный ремонт административно-бытовых зданий «Авиакомпания «Томск Авиа»;
- реконструкция корпусов НИИ Курортологии и Физиотерапии;
- реконструкция корпусов ТПУ и ТГУ;
- капитальный ремонт, строительство объектов ОАО «Сибирский Химический комбинат» (СХК);

- капитальное строительство, благоустройство объектов ООО «Томскнефтехим» (ТНХК);
- монтаж инженерных сетей на объектах ЗАО «ЛПК «Партнер-Томск»;
- монтаж систем АСУ ТП завод «ПОЛИОМ», г. Омск;
- строительство, монтаж и пусконаладка систем электроснабжения «ГК уровня 4 звезды», г. Можайск;
- реконструкция и тех. перевооружение комплекса средств УВД РТОП и авиационной электросвязи аэропорта Томск (ЗапСибАэронавигация);
- монтаж систем АСУТП, АСУПТ, ТСО, строительство инфраструктуры ДКС на объекте «Обустройство Усть-Сильгинского ГКМ»;
- монтаж инженерных сетей на объектах ОАО «Газпром Трансгаз Томск».

Доли в уставном капитале ООО «СПМК» распределяются следующим образом:

- Семенюк Александр Викторович 33%;
- Семенюк Максим Александрович 33%;
- Наконечников Роман Сергеевич 34%.

Исполнительным директором организации является Карелин Константин Аркадьевич.

ООО «СПМК» создано с целью получения прибыли. Осуществляет любые виды деятельности, не противоречащие действующему законодательству.

Основное направление деятельности ООО «СПМК» - производство общестроительных работ.

Основной вид деятельности - производство прочих отделочных и завершающих работ. Дополнительные виды деятельности:

- строительство железных дорог и метро;
- производство земляных работ;
- работы столярные и плотничные;
- строительство автомобильных дорог и автомагистралей;

- производство малярных работ;
- строительство инженерных коммуникаций для водоснабжения и водоотведения, газоснабжения;
- работы каменные и кирпичные;
- производство санитарно-технических работ, монтаж отопительных систем и систем кондиционирования воздуха;
- производство кровельных работ;
- строительство местных линий электропередачи и связи;
- работы бетонные и железобетонные;
- производство стекольных работ;
- работы по монтажу стальных строительных конструкций;
- производство штукатурных работ;
- работы гидроизоляционные;
- работы по устройству покрытий полов и облицовке стен.

Поставщики. Так как ООО «СПМК» является организацией, которая предоставляет строительные услуги, она не нуждается в наличии постоянных поставщиков, поэтому порядок выбора поставщика на предприятии не регламентирован.

При получении заказа от клиента процесс выбора поставщика происходит следующим образом:

- после получения заказа от покупателя определяются товары, необходимые для выполнения заказа;
- выбирается ряд поставщиков, либо посредством интернета, либо те поставщики, с которыми компания уже работала;
- поставщикам отправляется заявка на необходимый товар;
- поставщики высылают счет на оплату или коммерческое предложение;
- производится выбор на основании наименьшей стоимости, издержек.

Покупатели. На период за 2015-2016 года, крупнейшими клиентами ООО «СПМК» являлись: ОАО «СХК», Банк «Левобережный» (ОАО), ЗАО

«ЭлеСи», УМП «Томскстройзаказчик», ООО «Телекор», ООО «МРК-Инжиниринг», ООО «УК «Техсервис», ФГАОУ ВО «Томский государственный университет», ООО «Энергосервисная компания», ОГБПОУ «ТТПСК», ОАО «Центрсибнефтепровод», ООО «Газпром центрремонт».

Имущество предприятия. Баланс основных фондов за 2016 год представлен в Таблице 3.

Таблица 3 – Баланс основных фондов

Наименование ОС	Стоимость на начало года	Поступило в отчетном году	Выбыло в отчетном году	Стоимость на конец года
Группа ОС: Машины и оборудование	685 238,92			339 476,20
Генератор ELITECH БЭС 6500РСИ	43 754,24			43 754,24
Двигатель для Duo-Screed 1,6 л.с.	46 440,68			46 440,68
Компрессорная станция передвижная дизельная ЗИФ ПВ	269 491,53		269 491,53	-
Машина бетоноотдел. «Kreber» K436ЕК	76 271,19		76 271,19	-
Мобильный осушитель воздуха	38 686,03			38 686,03
Окрасочный агрегат безвоздушного распыления	77 846,61			77 846,61
Рабочая поверхность к DC	21 610,17			21 610,17
Форпласт F 1088	111 138,47			111 138,47
Группа ОС: Транспортные средства	372 881,36			1 731 540,37
Автомобиль KIA	-	1 180 692,91		1 180 692,91
Автомобиль УАЗ 396255	372 881,36			372 881,36
Снегоход «БУРАН»	-	177 966,1		177 966,1
Итого	1 058 120,28			2 071 016,6

Кадровая политика и оплата труда. ООО «СПМК» является предприятием малого бизнеса, и численность его работников составляет всего 24 человека. На Рисунке 2 отражена структура работников предприятия по половой принадлежности.

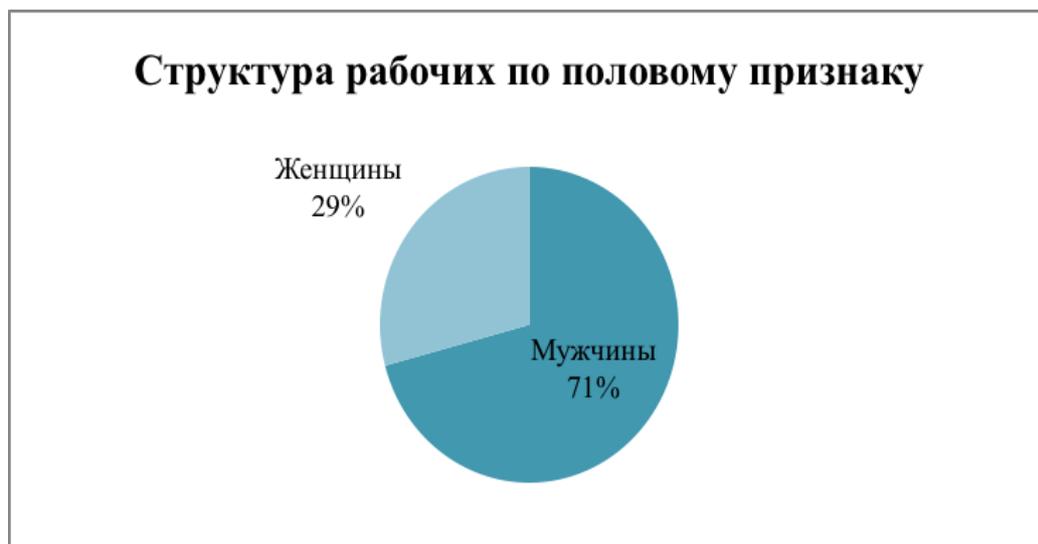


Рисунок 2 – Структура рабочих по половому признаку

Средний возраст работников предприятия составляет 43 года. Подробную возрастную структуру работников ООО «СПМК» можно увидеть на Рисунке 3.



Рисунок 3 – Возрастная структура работников предприятия

Под категорию от 20 до 35 лет попадает 10 человек. В этой категории числятся такие должности, как генеральный директор, исполнительный директор, менеджер по персоналу, менеджер по тендерам, инженер геодезист, инженеры ПТО, инженер ОПС.

В категории от 35 до 45 лет находится 4 человека, которые занимают такие должности, как бухгалтер материальной группы, инженер КИПиА, водитель, производитель работ.

Самая большая категория – свыше 45 лет. В неё попадают 11 человек, занимающих такие должности, как заместитель директора по производству, заместитель директора по общим вопросам, заместитель директора по материально техническому обеспечению, заместитель директора по развитию, главный бухгалтер, начальник ПТО, главный инженер, мастер строительного участка, производители работ.

Можно сделать вывод о том, что не смотря на то, что генеральным и исполнительным директорами являются относительно молодые люди, в отношении работы они предпочитают более опытных и зрелых людей, так как, в основном, руководящие должности занимают именно они.

Предприятие основано в декабре 1998 года, следовательно, оно существует 18 лет.

Средний стаж работы в ООО «СПМК», сотрудников предприятия составляет 7 лет.

Более подробные данные можно рассмотреть на Рисунке 4.



Рисунок 4 – Стаж работы

Большинство работников предприятия работают на нем от 3 до 7 лет, что уже не мало для предприятия, которому всего 19 лет.

Так же большую долю занимают сотрудники проработавшие в компании более 7 лет.

Структуру образования работников предприятия можно рассмотреть на Рисунке 5.

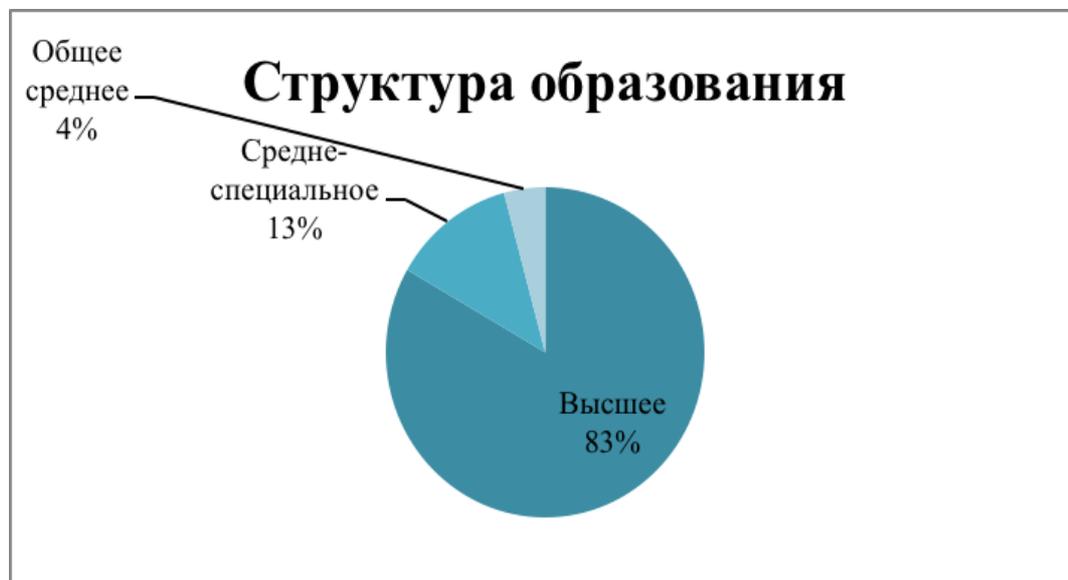


Рисунок 5 – Структура образования работников предприятия

Предприятие оснащено высококвалифицированными кадрами, 83% работников имеют высшее образование, Средне - специальное образование имеют только 13% работников, и лишь 4% имеют общее среднее образование. Так же, сотрудники предприятия регулярно проходят курсы повышения квалификации, чтобы быть более приспособленными к изменяющимся экономическим условиям.

На предприятии действует сдельно - премиальная система оплаты труда. При сдельно-премиальной оплате труда работнику помимо заработной платы начисляются премии. Премии могут устанавливаться как в твердых суммах, так и в процентах от заработной платы по сдельным расценкам.¹²

Анализ финансового положения. Анализ финансового состояния ООО «СПМК» за 2016 г. Бухгалтерский баланс представлен в Таблице 4.

¹² Бератор. Практическая энциклопедия бухгалтера / [Электронный ресурс] URL: <http://e.berator.ru/enc/vfl/10/30/30/> Дата обращения: 10.05.2017

Таблица 4 – Бухгалтерский баланс предприятия

Статьи баланса	На 31.12.2016	На 31.12.2015	Изменение в %
Актив			
Нематериальные активы	11 000	3000	366,6
Основные средства	1 703 000	984 000	173
Запасы	1 571 000	2 210 000	71
Дебиторская задолженность	8 413 000	8 053 000	104,4
Денежные средства и денежные эквиваленты	2 017 000	1 236 000	163,2
Итого активы баланса	13 715 000	12 486 000	109,8
Пассив			
Уставный капитал	10 000	10 000	-
Нераспределенная прибыль	2 767 000	3 076 000	89,9
Долгосрочные обязательства	2 119 000	3 000 000	70,6
Краткосрочные обязательства	8 819 000	6 391 000	134,1
Итого пассивы баланса	13 715 000	12 486 000	109,8

Отчет о финансовых результатах ООО «СПМК» представлен в Таблице

5.

Таблица 5 – Отчет о финансовых результатах предприятия

Наименование показателя	За отчетный период	За аналог. Период предыдущего года
Выручка	53 085 000	57 705 000
Себестоимость	53 647 000	56 791 000
Валовая прибыль (убыток)	(562 000)	914 000
Прочие доходы	1 089 000	210 000
Прочие расходы	339 000	587 000
Чистая прибыль (убыток)	109 000	430 000

Расчет чистых активов представлен в Таблице 6.

Таблица 6 – Чистые активы предприятия

Активы		
Нематериальные активы	11 000	3000
Основные средства	1 703 000	984 000
Запасы	1 571 000	2 210 000
Дебиторская задолженность	8 413 000	8 053 000
Денежные средства	2 017 000	1 236 000
Итого активы	13 715 000	12 486 000
Пассивы		
Заемные средства	2 119 000	3 000 000
Кредиторская задолженность	8 100 000	6 391 000
Прочие пассивы	-	444000
Итого пассивы	10 219 000	9 835 000
Стоимость ЧА =ИА-ИП	3 496 000	2 651 000

Наиболее полно имущественное положение характеризует показатель чистых активов. Он учитывает как наличное имущественное (материальные и денежные средства), так и потенциальное его изменение, связанное с погашением дебиторской задолженности и предстоящей оплатой за пользование заемными средствами и закрытием кредиторской задолженности.

Анализ финансового положения ООО «СПМК».

Коэффициент абсолютной ликвидности = 0,197. Нормальным считается значение коэффициента более 0,2. Чем выше показатель, тем лучше платежеспособность предприятия. С другой стороны, высокий показатель может свидетельствовать о нерациональной структуре капитала, о слишком высокой доле неработающих активов в виде наличных денег и средств на счетах.

Коэффициент текущей ликвидности = 0,28. Нормальным считается значение коэффициента от 1,5 до 2,5 в зависимости от отрасли. Неблагоприятно как низкое, так и высокое соотношение. Значение ниже 1 говорит о высоком финансовом риске, связанном с тем, что предприятие не в состоянии стабильно оплачивать текущие счета. Значение более 3 может свидетельствовать о нерациональной структуре капитала. Но при этом необходимо учитывать, что в зависимости от области деятельности, структуры и качества активов и т. д. значение коэффициента может сильно меняться.

Можно сделать выводы, что компания находится в зоне риска, так как её показатель текущей ликвидности очень низкий. Следствием этого может являться высокая дебиторская задолженность.

2.2 Анализ организационной структуры предприятия

Организационная структура ООО «СПМК» представлена на Рисунке 6.

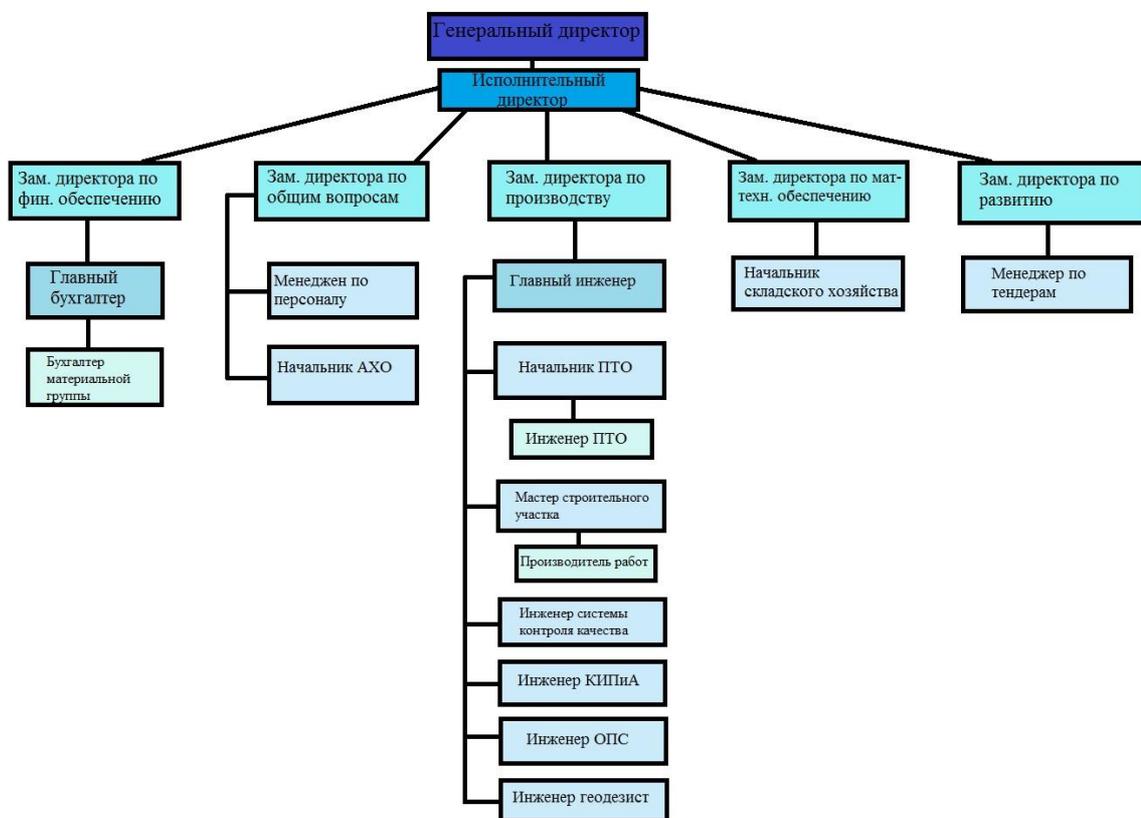


Рисунок 6 – Организационная структура ООО «СПМК»

В организации ООО «СПМК» линейно-функциональная структура управления. Такая структура предполагает, что функциональные подразделения могут отдавать распоряжения по вопросам их функциональной специализации нижестоящим звеньям. Линейным руководителям оказывают помощь функциональные органы, а также линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления.

Структура организации ООО «СПМК» обладает рядом характерных для линейно-функционального типа оргструктур преимуществ:

- цельность и четкость распорядительства;
- быстрое осуществление действий по распоряжениям и указаниям, отдающимся вышестоящими руководителями нижестоящим;
- улучшение координации деятельности в функциональных областях;

- стабильность закрепления полномочий и ответственности за персоналом;
- оперативность при принятии решения и последующих действий для достижения поставленной цели;
- профессиональное решение задач специалистами функциональных служб;
- личная ответственность каждого руководителя за результаты деятельности.

Основываясь на многолетнем опыте применения линейно-функциональной структуры управления можно сделать вывод, что данный тип организационной структуры наиболее эффективен там, где аппарату управления приходится выполнять множество рутинных, часто повторяющихся процедур и операций при сравнительной стабильности управленческих задач и функций: посредством жесткой системы связей обеспечивается четкая работа каждой подсистемы и организации в целом.

Также в организационной структуре ООО «СПМК», как у типичной линейно-функциональной структуры, можно выделить следующие недостатки:

- медленную передачу и переработку информации из-за множества согласований (как по вертикали, так и по горизонтали);
- подразделения ориентируются на свои локальные цели, а не на цели организации в целом;
- закостенелость системы отношений между звеньями и работниками аппарата управления, обязанными строго следовать правилам и процедурам;
- замедление прогресса управленческих решений;
- невосприимчивость к изменениям, особенно под воздействием научно-технического и технологического прогресса;
- слабая инновационная и предпринимательская активность организации.¹³

¹³ Солдатова И.Ю., Чернышева М.А. Основы менеджмента: учебное пособие — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2006. — С. 176

Рассмотрим более подробно место и роль функциональных подразделений компании в общей организационной структуре ООО «СПМК».

Работой бухгалтерии руководит заместитель директора по финансовому обеспечению.

Бухгалтерия обеспечивает осуществление следующих функций:

- ведение достоверного бухгалтерского, налогового и управленческого учета финансово-хозяйственной деятельности компании;
- формирование и сдача бухгалтерской, налоговой и управленческой отчетности финансово-хозяйственной деятельности ООО «СПМК»;
- взаимодействие с государственными налоговыми и иными органами в пределах своей компетенции;
- взаимодействие с контрагентами и финансовыми организациями в пределах своей компетенции;
- осуществление платежей в наличной и безналичной форме;
- налоговое планирование.¹⁴

Кадровую работу осуществляет менеджер по кадрам, который находится в подчинении у заместителя директора по общим вопросам, также в подчинение которого находится начальник административно-хозяйственного отдела.

Также в организационной структуре компании есть менеджер по тендерам, который подчиняется заместителю директора по развитию.

Функции отдела снабжения выполняет начальник складского хозяйства, который находится в подчинении у заместителя директора по материально-техническому обеспечению. Руководитель отдела снабжения в соответствии с поставленными задачами производит закупку необходимой техники, оборудования и расходных материалов. В подчинении у руководителя отдела находится начальник склада, который руководит деятельностью склада и организует работу сотрудников склада. Цель отдела снабжения – поставить

¹⁴ Рябова М.А, Богданова Н.А. Теория бухгалтерского учета: учебное пособие. – Ульяновск: УлГТУ, 2009. – С.118

необходимые материалы в соответствии с установленными требованиями качества и техническими требованиями по приемлемой для компании цене, в установленные заданием сроки. Задания предоставляют руководители отделов, для которых приобретается материал.

Производственный отдел является самым крупным в организационной структуре ООО «СПМК». Главный инженер осуществляет руководство над: инженером геодезистом, инженером ОПС, инженером КИПиА, инженером системы контроля качества, мастер строительного участка, начальником ПТО. В свою очередь главный инженер подчиняется заместителю директора по производству.

Все заместители директора подчиняются исполнительному директору, который в свою очередь подчиняется генеральному директору.

Как видно из организационной структуры в ООО «СПМК» отсутствуют специально выделенные структуры, которые бы занимались вопросами управления качеством. Этими вопросами управления занимается инженер системы качества.

Хотя, как упоминалось выше, ООО «СПМК» имеет документальное подтверждение соответствия системы менеджмента качеством производства строительной продукции стандарту ISO 9001:2015, тем не менее, система не функционирует вследствие формального подхода высшего руководства к управлению качеством в компании в целом и отсутствием инвестиций в данную сферу управления.

Исходя из результатов анализа организации управления предприятием можно сделать следующие выводы.

1 В структуре предприятия ООО «СПМК» отсутствуют самостоятельные службы маркетинга, служба качества, отдел кадров, что не позволяет четко структурировать все соответствующие функции и повышать эффективность их внедрения на предприятии;

2 Менеджер по персоналу не может осуществлять функций отдела кадров, так как в компании не представлены секторы потенциала, мотивации и социальной политики;

3 В ООО «СПМК» отсутствует система постоянного обучения сотрудников (как внутреннего, так и внешнего), вследствие этого в компании наблюдается недостаточный уровень применения научного и передового подхода в управлении;

4 В компании ООО «СПМК» не используются системы для эффективного поощрения с целью стимулирования деятельности сотрудников организации, в следствии этого отмечается низкий уровень мотивации сотрудников в улучшении результатов работы.

2.3 Результаты исследования СМК на предприятии

Для того, чтобы провести анализ системы менеджмента качества ООО «СПМК» и провести анализ ее соответствия стандарту ISO 9001, была обработана информация о:

- политике в области качества;
- измерениях, анализе и улучшениях.
- степени удовлетворенности конечных потребителей.

Оценим ориентацию исследуемой организации на удовлетворение требований потребителя. Компания ООО «СПМК» поддерживает связь с заказчиками. Отдел продаж ежегодно проводит опрос клиентов с целью оценить и выявить недостатки в работе компании.

Из опросов заказчиков, проводимых отделом продаж в 2015 и 2016 годах, следует, что общее восприятие уровня качества в 2016 году снизилось. В 2016 году 19 % опрошенных оценили качество работ наивысшим баллом. В то время как в 2015 году таких респондентов было 24 %. Опрос потребителей показал снижение удовлетворенности качеством выполненных работ. В ходе опроса были выявлены следующие недостатки:

- нарушение сроков исполнения работ;
- побочные дефекты процесса – повышенный уровень запыленности помещения, повышенный уровень шума при проведении работ;
- низкий уровень коммуникации, вызванный психологическими проблемами межличностных взаимоотношений заказчика и исполнителя.

Проведенные опросы не позволяют выявить всех ожиданий потребителя, так как осуществляются на нерегулярной основе и недостаточно глубоко выявляют возникающие проблемы. Чаще всего опросы затрагивают только общие вопросы, а конкретные ситуации остаются не проанализированными. Таким образом, для улучшения можно предложить следующие рекомендации.

1 Необходимо выявить и зафиксировать требования потребителей услуг, предоставляемых ООО «СПМК»;

2 Основываясь на требованиях потребителей необходимо сформулировать цели и задачи для повышения качества работ;

3 Следует проводить анализ удовлетворенности потребителей периодически, согласно плану;

4 Создать горячую линию качества, такая линия необходима для постоянного поддержания связи с заказчиком, для того чтобы у заказчика всегда была возможность обратиться в отдел качества ООО «СПМК».

5 Следует ввести такой документ, как карта оценки проектов, которая будет формой обратной связи. Он необходим для более точной оценки удовлетворенности заказчиков.

В соответствии с ГОСТом Р ИСО 9001 руководство компании должно разработать, реализовывать и поддерживать в актуальном состоянии политику в области качества. Руководство компании должно обеспечивать, чтобы политика в области качества:

- соответствовала намерениям и среде организации, а также поддерживала ее стратегическое направление;
- создавала основу для постановки целей в области качества;

- включала в себя обязательство соответствовать применимым требованиям и постоянно улучшать систему менеджмента качества;
- была доступна как документированная информация;
- была доведена до сведений работников, а также была понятной и применяемой внутри организации.

Политика в области качества ООО «СПМК» представлена в Приложении Б.

В ходе проведенного анализа можно сделать следующие выводы о политике качества в ООО «СПМК»:

- политика качества не соответствует требованиям стандарта и не направлена на постоянное повышение результативности СМК;
- не выработаны цели в области качества;
- устаревшая система менеджмент качества, которая долгое время не обновлялась;
- сотрудники слабо информированы, так как политика в области качества не представлена в открытом виде.

Исследование системы качества выявило следящую проблему. Прораб ведет учет количества вывезенных материалов по количеству грузовых автомобилей, не фиксируя потерю времени, простои техники, которые недопустимы и для компании, и для заказчика. Этот вопрос поднимался на производственных совещаниях, но решения по оптимизации производственного процесса не было принято. В качестве предложения можно рассмотреть вопрос введения контрольных карт производства. В данных картах фиксируются контрольные точки производственного процесса.

На основе анализа СМК выявлены недостатки и предложены рекомендации по их устранению, которые представлены в Таблице 7.

Таблица 7 – Недостатки СМК и рекомендации

Недостаток	Рекомендация
В организационной структуре ООО «СПМК» нет самостоятельных служб маркетинга и качества, а также отдела кадров	Создать на предприятии самостоятельные службы маркетинга и качества, а также отдел кадров
Не всегда удовлетворяются требования заказчиков	Основываясь на требованиях потребителей необходимо сформулировать цели и задачи для повышения качества работ
Нарекания со стороны потребителей увеличиваются и не наблюдается улучшения качества работ	Разработать показатели работы компании с учетом требований потребителей
Отсутствует оперативное взаимодействие с заказчиками по устранению недостатков и брака при сдаче объекта	Создать горячую линию качества, такая линия необходима для постоянного поддержания связи с заказчиком, для того чтобы у заказчика всегда была возможность обратиться в отдел качества ООО «СПМК»
В компании отсутствует система мониторинга повторяющихся дефектов	Осуществлять мониторинг повторяющихся дефектов
Методики контроля качества не позволяют оценить качество предоставляемых строительных услуг и понижают степень удовлетворенности потребителя	Следует ввести такой документ, как карта оценки проекта, которая будет формой обратной связи. Он необходим для более точной оценки удовлетворенности заказчиков
В компании не ведется разработка планов по повышению качества предоставляемых работ	Необходимо ввести текущее и стратегическое планирование по улучшению качества
Устаревшая система менеджмент качества, долгое время не обновлялась	Основываясь на требованиях потребителей необходимо сформулировать цели и задачи для повышения качества работ
Нет системы стимулирования, поощрения сотрудников за развитие и продвижение СМК	Для повышения мотивации сотрудников разработать систему стимулирования и поощрения сотрудников за развитие и продвижение СМК

Можно сделать вывод, что проблемы в системе менеджмента качества кроются в стихийном создании бизнеса, руководство не уделяет должного внимания созданию системы менеджмента качества. Отдельные элементы контроля качества существуют на предприятии, но современное и эффективное ведение бизнеса требует создания полноценной СМК.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию СМК на предприятии

3.1 План мероприятий по совершенствованию системы качества

На основании анализа состояния СМК в ООО «СПМК» предложены практические рекомендации по осуществлению ряда мероприятий по совершенствованию СМК. Их описание представлены в таблице 8.

Таблица 8 – План мероприятий по совершенствованию системы менеджмента качества ООО «СПМК»

Направления совершенствования	Мероприятия
Мероприятия по совершенствованию организационной структуры управления	Разработка локальных нормативно-правовых актов: создание должностных инструкций и положений о службах
	Разработка новой организационной структуры
	Организация самостоятельных служб маркетинга и качества, а также отдела кадров
Мероприятия по совершенствованию системы менеджмента качества	Разработка показателей на основе выявленных в ходе опросов требований потребителей
	Документирование требований
	Введение карты оценки проекта
	Создание горячей линии службы качества
	Формулирование целей в области качества, в том числе общих для компании и специальных для каждого подразделения
	Информирование сотрудников
Мероприятия по совершенствованию управления человеческими ресурсами	Создание контрольной карты производства строительных работ
	Разработать систему стимулирования и поощрения сотрудников за развитие и продвижение СМК
	Обучение сотрудников в области СМК

Таким образом, планирование направлено на проведение мероприятий, необходимых для результативного и эффективного достижения целей и выполнения требований к качеству.

3.2 Совершенствование организационной структуры предприятия

В организационной структуре ООО «СПМК» отсутствуют самостоятельные службы маркетинга и качества, а также отдела кадров, что негативно сказывается на деятельности предприятия.

Служба маркетинга должна определять перспективные рынки реализации строительной продукции и услуг по их видам, анализировать наличие конкурентов на рынке, оценивать состав поставщиков материалов и комплектующих с позиции увеличения объема поставок.¹⁵ Весь комплекс работ не осуществляется в полной мере в связи с отсутствием службы маркетинга.

Служба отдела кадров не выполняет важнейшие современные функции, связанные с обучением персонала и созданием благоприятной социальной среды. Такая ситуация складывается вследствие того, что на предприятии есть только менеджер по персоналу.

Служба качества компании должна осуществлять разработку и внедрение системы качества, что невозможно осуществить силами одного сотрудника – инженера системы контроля качества.

Внедрение новой структуры нужно осуществлять планомерно. Необходимо уделить этому процессу достаточное количество времени – несколько недель или даже месяцев. Внимательно следить за тем, как протекает процесс организационной перестройки. Необходимо серьезно отнестись к любой критике со стороны сотрудников. Чтобы обеспечить слаженность работы компании после реорганизации, необходимо регулярно проводить общие собрания, в ходе которых между сотрудниками будут формироваться новые отношения. Необходимо создать на предприятии самостоятельные службы маркетинга и качества, а также отдел кадров. Это обусловлено тем, что степень риска снижается в тех компаниях, где используются современные методы управления.

¹⁵Сабурова М.М. Организация работы отдела маркетинга: учебное пособие. – Ульяновск: УлГТУ, 2016. – С. 84

Необходимо создать службу отдела кадров, которая будет включать в себя несколько секторов с четким разделением функций:

- сектор кадрового делопроизводства;
- сектор подбора специалистов (рекрутинга), который будет осуществлять планирование, поиск и подбор персонала, вводить в должность новых работников, обучать и направлять на курсы повышения квалификации;
- сектор мотивации и социальной политики, который будет проводить исследование индивидуальной и групповой мотивации, разрабатывать системы стимулирования персонала, а также внедрять корпоративную культуру, проводить социометрические исследования, создавать условия для творчества и развития сотрудников.¹⁶

Нанимая сотрудников, необходимо руководствоваться имеющимся анализом должностей или моделью компетенций, необходимо проверять рекомендации кандидатов на должности. При отборе необходимо использовать четкие критерии для выявления конкретных навыков и черт личности, необходимых для качественной работы. Сектор подбора специалистов проводит тесты и собеседования в комплексе. Следует помнить, что даже в этом случае точность оценки не превышает 65%. Этому показателю способны достичь лишь немногие компании, которые используют тесты, дающие достоверные результаты, и точные данные о качестве работы. Тестирование, структурированные панельные интервью, оценка навыков и отношения к работе – более надежные инструменты, чем неструктурированное собеседование. Последнее не дает ясной картины из-за личных предубеждений участников и произвольных предположений об успешности кандидата на новом месте, основанных на сведениях о его прошлых заслугах. Но даже структурированные панельные интервью дают лишь частичную картину, поскольку во многом зависят от того, как кандидат оценивает себя сам. Кроме того, после общения с несколькими кандидатами интервьюеры устают. Это не может не повлиять на их оценку, воспоминания о каждом кандидате и их

¹⁶ Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации. – М.: Экономика, 2009. – С. 304

отношение к нему. Чтобы снизить воздействие субъективных факторов, необходимо организовать команду подготовленных интервьюеров из разных отделов. А также использовать заранее составленный список вопросов.¹⁷

В случае ООО «СПМК» рекомендуем создать службу качества из двух сотрудников: менеджера по качеству, который возглавит службу и будет нести ответственность за стратегическое планирование, формулировать цели и задачи для улучшения качества работ на предприятии; инженера по качеству, который отвечает за использование внедрение современных методик контроля качества. По поручению руководителя организации и под руководством менеджера службы качества разработку документов системы качества осуществляет инженер по качеству ООО «СПМК» при участии руководителей структурных подразделений компании, задействованных в системе качества. В случае ООО «СПМК» на должность менеджера службы качества необходимо нанять нового сотрудника с соответствующим образованием и опытом работы в данной сфере.

Выводы и рекомендации.

Рекомендуем создать службу маркетинга, которая будет определять перспективные рынки реализации строительной продукции и услуг, анализировать наличие конкурентов на рынке и т.д.

Рекомендуем создать самостоятельную службу отдела кадров, которая будет осуществлять не только кадровое делопроизводство и подбор специалистов, но и направлять на курсы повышения квалификации сотрудников, проводить исследование мотивации, разрабатывать системы стимулирования персонала, а также внедрять корпоративную культуру, создавая условия для творчества и развития сотрудников.

Рекомендуем создать службу качества из двух сотрудников: менеджера по качеству, который возглавит службу и инженера по качеству. Разработку документов системы качества должен осуществлять инженер по качеству при

¹⁷ Салимова Т.А. Управление качеством. Учебник. М.: Омега-Л, 2010. – С. 214

участии руководителей структурных подразделений компании, задействованных в СМК.

3.3 Оценка удовлетворенности потребителей

Пункт ГОСТа Р ИСО 9001-2015 9.1.2 «Удовлетворенность потребителей» гласит: «Организация должна проводить мониторинг данных, касающихся восприятия потребителями степени удовлетворения их потребностей и ожиданий. Организация должна определить методы получения, мониторинга и анализа этой информации».

Проблемой в системе менеджмента качества ООО «СПМК» является отсутствие мониторинга удовлетворенности потребителя на предприятии.

Стандарт требует установить и внедрить методологию оценки удовлетворенности потребителей на предприятии. Должна существовать система обратной связи для контроля показателей качества строительной продукции и работ на протяжении всего периода эксплуатации. Методы получения информации могут быть различными: рекламации от заказчиков, эксплуатирующих организации, жалобы пользователей (например, жильцов) с помощью анкет (опросных листов). Руководство по применению стандарта, разработанное Национальным Объединением Строителей Р НОСТРОЙ 2.35.2-2011 рекомендует для получения информации об удовлетворенности потребителей использовать следующие способы опроса потребителей:

- личное общение с потребителями;
- опросы с использованием анкет;
- прием письменных и устных претензий;
- собрания и совещания;
- средства массовой информации.

Методы сбора информации можно разделить на две группы:

- использующие прямые вопросы к потребителям (во время собраний, специальных интервью);

– позволяющие потребителям самостоятельно сообщать информацию (с помощью бланков для опроса по почте, бланков претензий).

На предприятии необходимо осуществлять планирование маркетинговых исследований и должна быть создана система мониторинга удовлетворенности потребителей (Таблица 9).

Таблица 9 – Мероприятия по созданию системы мониторинга удовлетворенности потребителей

Мероприятия	Способы опроса	Методы сбора
Разработка карты оценки проекта	Опросы с использованием анкет	Потребителям самостоятельно сообщают информацию
Разработка горячей линии качества	Прием претензий	Потребителям самостоятельно сообщают информацию
Мониторинг СМИ	СМИ	Анализ публикаций

Карты оценки проекта разработана с использованием примера опроса удовлетворенности потребителей Р НОСТРОЙ 2.35.2-2011¹⁸ и ранжирования установленных требований потребителей ООО «СПМК» к производству строительной продукции и услуг. Карта оценки проекта (Приложение В) состоит из двух частей: вопросов общего характера, нацеленных на выявление проблем общего характера, и специальных вопросов, направленных на выявления конкретных недостатков проекта. Карта должна являться обязательным приложением к контракту.

Горячая линия качества является инструментом, призванным обеспечить оперативную прямую коммуникацию заказчика с отделом качества исполнителя. Любой заказчик может позвонить или отправить сообщение на электронную почту службы качества ООО «СПМК» и высказать замечания по качеству работы.

Мониторинг СМИ предусматривает регулярный (не реже 1 раза в квартал) обзор сети интернет с целью выявления откликов о качестве работы. Используя журналистские методы оценки, читатели могут самостоятельно проанализировать информацию. В основе этих методов лежит критический

¹⁸ Национальное объединение строителей. НОСТРОЙ. [Электронный ресурс] URL: <http://www.nostroy.ru> Дата обращения 26.04.2017.

анализ. Профессиональная оценка качества информации состоит из двух этапов. Сначала определяется, к какой категории относится анализируемая информация, затем оценивается ее полнота, надежность источника, достоверность фактов, правильность истолкования и актуальность. Отнесение новостного материала к определенной категории – это первый шаг к правильному пониманию его смысла. Материалы СМИ можно подразделить на следующие категории: журналистика, пропаганда, реклама, общественная информация, информация развлекательного характера и необработанные данные.¹⁹

Выводы и рекомендации.

Внедрить в практику СМК предприятия карту оценки проекта, которая разработана с использованием примера опроса удовлетворенности потребителей Р НОСТРОЙ 2.35.2-2011 и ранжирования установленных требований потребителей ООО «СПМК» к производству строительной продукции и услуг.

Рекомендуем организовать горячую линию качества, которая станет инструментом оперативной коммуникации заказчика с отделом качества исполнителя. Среди мероприятий для установления регулярной оценки удовлетворенности потребителей денежные затраты требуются только для организации горячей линии качества: затраты на телефонную линию (500 рублей в месяц).

Проводить мониторинг СМИ (не реже 1 раза в квартал), обзор сети Интернет с целью выявления откликов о качестве работы.

3.4 Пересмотр политики в области качества

В соответствии с требованием пункта 5.2.1 международного стандарта ISO 9001:2015 «Разработка политики в области качества» гласит: Высшее

¹⁹ Кривоносов А.Д., Филатов О.Г., Шишкина М.А. Основы теории связей с общественностью: Учебник для вузов. – СПб: ПИТЕР, 2010. – С. 354

руководство должно разработать, реализовывать и поддерживать в актуальном состоянии политику в области качества, которая:

- соответствует намерениям и среде организации, а также поддерживает ее стратегическое направление;
- создает основу для установления целей в области качества;
- включает в себя обязательство соответствовать применимым требованиям;
- включает в себя обязательство постоянно улучшать систему менеджмента качества.²⁰

Этот пункт стандарта ГОСТ Р ИСО 9001 содержит требования к разработке, утверждению и доведению до персонала политики в области качества. Политика в области качества является отправной точкой при структурировании и документальном оформлении СМК. Политика в области качества строительной организации является частью согласованных политик управления. Она характеризуется доступностью понимания и отражением потребностей заказчика и других заинтересованных сторон продукции определить обязательства и стремления строительной организации. Таким образом, существующую на сегодняшний день политику в области качества следует пересмотреть и изменить таким образом, чтобы отразить (отсутствующие ранее):

- обязательства соответствовать требованиям и постоянно повышать результативность системы менеджмента качества;
- подкрепление политики целями в области качества.

Необходимо сосредоточиться на трех основных задачах – обновлении СМК, вовлечении в преобразования максимального числа сотрудников и создания условий работы, в которых эти сотрудники будут работать с максимальной продуктивностью. Компании нужны руководители, которые способны планомерно изучать отклонения и предлагать пути их устранения.

²⁰ ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования. [Электронный ресурс] / Консультант Плюс URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_194941/ Дата обращения 18.05.2017

Руководящий состав должен быть преисполнен решимости повысить качество строительных работ, и они должны уметь передавать эту решимость другим. Руководители должны способствовать повышению в коллективе ответственности и взаимного доверия – тогда сотрудники обретают уверенность в себе и стремятся решать проблемы.

Обновленная политика в области Качества ООО «СПМК» представлена в Приложении Г.

Для предотвращения появления дефектов на стадии производства строительной продукции целесообразно ввести такой инструмент, как контрольная карта производства строительных работ, содержащая контрольные точки и описание возможных проблем при выполнении каждого из вида работ.

Новая служба качества должна организовать разработку контрольной карты производства строительных работ, содержащей контрольные точки и возможные проблемы при выполнении каждого из вида работ.

Контрольные карты производства подлежат сдаче начальнику участка, подлежат хранению в службе главного инженера и могут быть проверены по требованию службой качества. Денежных затрат на проведение данного мероприятия не требуется (Приложение Д).

Выводы и рекомендации.

Таким образом, на предприятии необходимо обновление политики качества, при этом обеспечить вовлечение в преобразования максимального числа сотрудников и создания условий работы, в которых эти сотрудники будут работать с максимальной продуктивностью.

Рекомендуем пересмотреть политику в области качества добавив следующие положения:

– заказчик определяет уровень качества продукции и услуг, которые удовлетворяют его требованиям по надежности, безопасности и эксплуатационным характеристикам, а руководство компании обязуется обеспечивать соответствие этим требованиям;

– стабильное качество достигается посредством поддержания непрерывного соответствия менеджмента качества и совершенствования производственного процесса;

– качество продукции начинается с оценки качества продукции и СМК поставщиков;

– руководство строительной компании обязуется регулярно ставить перед сотрудниками цели в области качества, обеспечивать их выполнение и оценивать степень их достижения.

3.5 Совершенствование уровня квалификации сотрудников

Руководители должны оценить всех сотрудников, проанализировать, какие компетенции и навыки уже представлены в коллективе, и решить, кому из сотрудников можно поручить более высокие должности специалистов или руководящих работников. Необходимо создать графическую схему имеющихся в компании кадров и отобразить в ней производительность, навыки, компетенции, личные устремления каждого сотрудника.

Работодатели, инвестирующие в программы профессионального роста, показывают свою приверженность долгосрочным отношениям. Предлагая интересное для сотрудника направление обучения, работодатель упрочивает психологический контакт и ориентирует сотрудника на корпоративные приоритеты. При этом, разумеется, сами сотрудники должны испытывать потребность учиться и развиваться. Для повышения уровня квалификации сотрудников, непосредственно влияющих на качество строительных работ, разработан план мероприятий по повышению уровня образования сотрудников, включающий: создание системы обучения, составление плана обучения сотрудников; назначение и обучение «тренеров» по изучаемым дисциплинам; создание блоков обучения в области управления качеством строительной продукции. С точки зрения улучшения качества строительной продукции

целесообразно назначить следующее обучение по категориям сотрудников в Таблице 10.

Таблица 10 – План обучения сотрудников с целью повышения качества строительной продукции ООО «СПМК»

Категория сотрудников	Внешнее обучение / способ / периодичность (продолжительность)	Внутреннее обучение / способ / периодичность (продолжительность)
Вновь нанятые сотрудники служб главного инженера и качества	-	– Введение / наставничество / при поступлении (1 месяц)
		– Тренинг-блок ISO 9001
		– Тренинг-блок хорошие производственные практики в строительстве
Вновь нанятые прочих специальностей	-	– Введение / наставничество при поступлении (1 месяц)
		– Тренинг-блок ISO 9001
С опытом работы в компании более 1 года сотрудники служб главного инженера и качества	Курсы повышения квалификации по соответствующей специальности / 1 раз в 5 лет (72 -100 часов)	– Тренинг-блок ISO 9001 (ежегодно)
		– Тренинг-блок хорошие производственные практики в строительстве (ежегодно)
С опытом работы в компании более 1 года прочих специальностей	Курсы повышения квалификации по соответствующей специальности / 1 раз в 5 лет (72 -100 часов)	– Тренинг-блок ISO 9001 (ежегодно)

Внешнее обучение должно проводиться согласно минимуму обязательных требований, выдвигаемых законодательством РФ. Также планируется организовать внутренне обучение двух видов: вводное (при приеме на работу) и регулярное текущее (повторяемое ежегодно). Внутренние тренеры по дисциплинам назначаются из собственного штата сотрудников, в том числе службы качества. После каждой сессии внутреннего обучения запланирована аттестация сотрудников на знание изученного материала. В случае неудовлетворительной оценки знаний сотрудник направляется на повторное обучение.

Таким образом, сегодня большинство компаний предпочитают инвестировать в проведение годовых или полугодовых аттестаций, постановку личных целей и разработку индивидуальных планов обучения. Общеизвестно,

что управление производительностью требует значительных временных затрат, при этом эффекты проявляются постепенно.

Рекомендуем проводить внешнее обучение согласно минимуму обязательных требований, выдвигаемых законодательством РФ, а также организовать внутренне обучение двух видов: вводное (при приеме на работу) и регулярное текущее (повторяемое ежегодно).

3.6 Информационное обеспечение проекта

Анализируя программное обеспечение в области менеджмента качества в строительстве можно выделить два основных направления программ: программы контроля качества строительства на основании стандартов строительной отрасли и электронные системы менеджмента качества на основании стандарта ISO 9001.

На российском рынке информационных услуг представлены программы для осуществления контроля качества строительства на основании стандартов строительной отрасли, а также информационные системы (в том числе Консультант, Гарант, Кодекс).

Среди электронных инструментов, специализированных для контроля качества в строительстве следует выделить: Банк данных Стройформ; Quality – Контроль качества в строительстве; Стройконсультант.

В выпускаемом «Банке данных Стройформ» содержатся шаблоны 40 бланков документов, используемых в строительстве. Это позволяет автоматизировано заполнять указанное количество документов с учетом функциональных возможностей программы Стройформ: Строительный контроль.

Стоимость программы «Стройформ: Строительный контроль» составляет девять тысяч рублей за одно рабочее место. Стоимость ежегодных обновлений составляет 30% от стоимости программы.²¹

²¹ Банк данных Стройформ [Электронный ресурс] URL: <http://stroyform.ru> Дата обращения 21.05.2017

Безусловно, полезным ресурсом является и программа Quality CD – система операционного контроля качества в строительстве. CD версия программного продукта содержит около 250 исходных нормативных документов, регламентирующих качество строительной продукции.

Стоимость программы Quality CD составляет девять тысяч рублей.

Сборник нормативных документов по строительству, действующих на территории Российской Федерации — Информационная Система «СтройКонсультант», представляет собой реквизитную и полнотекстовую поисковую базу данных нормативно-технических и нормативных правовых документов, регулирующих строительство на территории России.

Стоимость программы СтройКонсультант PROF составляет 44 017 рублей и ежемесячное обновление 6 798 рублей.²²

Выводы и рекомендации.

Современная строительная компания не может эффективно осуществлять свою деятельность без использования компьютерного программного обеспечения в области менеджмента качества, которое осуществляет автоматизацию контроля производства работ, учет материалов, ведение исполнительной, разрешительной и проектной документации.

В качестве рекомендации предлагаем приобрести программное обеспечение в области менеджмента качества в строительстве по двум основным направлениям: программы контроля качества строительства на основании стандартов строительной отрасли и электронные системы менеджмента качества на основании стандарта ISO 9001.

²² Информационно-поисковая система СтройКонсультант. [Электронный ресурс] URL: <http://www.snip.ru> Дата обращения 21.05.2017

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
3-3А2Б1	Лосевой Алёне Юрьевне

Институт	Электронного обучения	Кафедра	Менеджмента
Уровень образования	Бакалавриат	Направление/специальность	38.03.02 Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<p>1. <i>Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) – негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) – чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	<p>Вредные и опасные факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – действие силы тяжести в тех случаях, когда оно может вызвать падение твердых, сыпучих, жидких объектов на работающего; – действие силы тяжести в тех случаях, когда оно может вызвать падение работающего с высоты; – неподвижные режущие, колющие, обдирающие, разрывающие (например, острые кромки, заусенцы и шероховатость на поверхностях заготовок, инструментов и оборудования) части твердых объектов, воздействующие на работающего; – факторы, связанные с чрезмерно высокой или низкой температурой материальных объектов производственной среды, могущих вызвать ожоги (обморожения) тканей организма человека; – факторы, связанные с механическими колебаниями твердых тел и их поверхностей и др.
<p>2. <i>Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> – Трудовой Кодекс РФ; – закон «О специальной оценке условий труда» от 28.12.2013 № 426-ФЗ; – СанПиН 2.2.2.1332-03, введенные постановлением главного государственного санврача РФ от 30.05.2003 № 107; – руководство Р 2.2.2006-05, по гигиенической оценке, факторов рабочей среды и трудового процесса (утв. главным государственным санврачом РФ 29.07.2005); – Межгосударственный стандарт ГОСТ 12.0.003-2015 «Система стандартов по безопасности труда» (приказ Росстандарта от 09.06.2016 № 602-ст)
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<p>1. <i>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его 	<ul style="list-style-type: none"> – безопасность труда; – стабильность заработной платы; – поддержание социально значимой заработной платы;

<p>безопасности;</p> <ul style="list-style-type: none"> – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях 	<ul style="list-style-type: none"> – дополнительное медицинское и социальное страхование – сотрудников; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы – и программы подготовки и повышения квалификации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<ul style="list-style-type: none"> – спонсорство и корпоративная благотворительность; – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – анализ правовых норм трудового законодательства; – анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; – анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности 	<p>Основные аспекты социальной ответственности предприятия, подлежащие нормативно-правовому регулированию:</p> <ul style="list-style-type: none"> – права человека (основным правовым документом, охраняющим права человека, является Конституция РФ); – трудовые права (основные права в сфере труда регламентирует Трудовой кодекс РФ); – защита окружающей среды; – делопроизводство; – защита потребителей; – охрана здоровья сотрудников
<p>Перечень графического материала:</p>	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	<p>Таблица 11 – Сейкхолдеры организации Таблица 12 – Структура программ КСО Таблица 13 – Затраты на мероприятия КСО</p>

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А2Б1	Лосева Алёна Юрьевна		

4 Социальная ответственность

Социальная ответственность бизнеса:

- комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми стейкхолдерами, ценностями и выполняющих требования законности, а также учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды;
- нацеленность бизнеса на устойчивое развитие.²³

Корпоративная социальная ответственность – инструмент, с помощью которого возможно оказывать влияние на общество, обеспечивая устойчивое развитие.²⁴

Корпоративная социальная ответственность бизнеса — это добровольный вклад бизнеса в развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах, связанный напрямую с основной деятельностью компании и выходящий за рамки определенного законом минимума.²⁵

В практике российского бизнеса КСО регламентируется следующими положениями и рекомендациями.

1 ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности»;

2 Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO20000-2010 «Guidance on social responsibility»;

3 Серией международных стандартов систем экологического менеджмента ISO14000. Центральным документом стандарта считается ISO14001 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента». В стандарте установлены требования к системе экологического менеджмента предприятия, приведены основные термины, изложены рекомендации в области экологической политики;

²³Институт исследований Мирового банка DjordjijaPetkoski, SaskiaKersemaekers, AlisaValderania. Corporate Social Responsibility and Sustainable Competitiveness // URL: worldbank.com Дата обращения 03.06.2017

² Гордон Х. Фитч. Корпоративная ответственность перед обществом. Корпоративный социальный отчет. Рекомендации Ассоциации менеджеров / Гордон Х. Фитч. // URL: www.amr.ru Дата обращения 03.06.2017

³Китчин Т. Корпоративная социальная ответственность: в фокусе бренд / Т. Китчин. // Менеджмент сегодня. — 2003. — № 5. — С. 24.

4 GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива добровольной отчетности. Отчет по устойчивому развитию - это отчет, раскрывающий информацию о деятельности организации в экономической, экологической, и социальной области, а также в области управления;

5 SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда.

Выполнение анализа эффективности программ КСО был проведен на основании внутренней документации предприятия, официальной информации различных источников.

В данном разделе анализируется процесс управления корпоративной социальной ответственностью на предприятии ООО «СПМК», функционирующего на территории Томской области. Предложены рекомендации по улучшению управления корпоративно-социальной ответственностью ООО «СПМК».

Определение стейкхолдеров организации

Таблица 11 – Стейкхолдеры организации

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Сотрудники ООО «СПМК»	Экологические организации
Собственники ООО «СПМК»	Органы местного самоуправления
Подрядчики ООО «СПМК»	Благотворительные фонды
Поставщики ООО «СПМК»	Конечные потребители

Итак, к стейкхолдерам фирмы можно отнести: собственников компании, поставщиков, подрядчиков, конечных потребителей услуг, сотрудников, экологические организации, благотворительные фонды, органы местного самоуправления. Можно сделать некоторые выводы относительно структуры стейкхолдеров, о количестве, качестве и влияния на компанию.

Поставщики фирмы являются стейкхолдерами, так как влияют на стоимость сырья, на сроки и условия поставки, это в свою очередь связано с

издержками компании. Подрядчики фирмы относятся к стейкхолдерам, так как могут влиять на воспринимаемое качество и объем контрактов.

Собственники компании являются стейкхолдерами, так как принимают решения, связанные с выбором стратегии ведения бизнеса, согласовывают бюджет на продвижение и развитие, и влияют на прибыль компании. Сотрудники являются внутренним стейкхолдером и влияют на скорость и качество выполнения работ и развитию компании в отрасли.

Конечные покупатели являются внешними стейкхолдерами так как представляют спрос на продукцию и услуги, выдвигают требования к свойствам и качеству работ, а значит также влияют на уровень себестоимости и издержки фирмы.

Экологические организации, благотворительные фонды, органы местного самоуправления влияют на продвижение продукции и проявление лояльности потребителей.

Перед кадровой службой постоянно стоит задача по экономическому обоснованию программ повышения квалификации персонала. С одной стороны, компании стремятся получить как можно больше конкурентных преимуществ, с другой – они вынуждены сокращать любые затраты, не создающие потребительской ценности. Современный бизнес предъявляет строгие требования к уровню подготовки рабочей силы, поэтому при отборе кандидатов надо обязательно выяснять их способность к усвоению новых знаний и навыков. Обучение в некоторых случаях можно проводить без отрыва от производства и таким образом экономить на дорогостоящих командировках и семинарах. При оценке эффективности программ повышения квалификации не следует делать поспешных выводов лишь на основе данных о затратах и неподтвержденных предположений.

Определение структуры программ КСО

Выбор программ, и значит, структура КСО будет зависеть от целей компании и выбора стейкхолдеров, на которых будет направлены программы.

Таблица 12 – Структура программ КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Участие в благотворительной акции фонда «Обыкновенное чудо»	Благотворительные пожертвования	Благотворительные фонды	Ежегодно	Взаимодействие с местным сообществом, реклама, продвижение продукции, улучшение имиджа компании
Медицинское страхование от клещевого энцефалита	Социальные инвестиции	Сотрудники	Ежегодно	Охрана здоровья, повышение производительности труда
Организация курсов повышения квалификации	обучающие программы, программы подготовки и повышения квалификации	Сотрудники	Ежегодно	Развитие человеческих ресурсов, повышение качества работ
Благоустройство территории, прилегающей к зданию офиса	корпоративное волонтерство	Экологическое организации Конечные потребители	Ежегодно	Взаимодействие с местным сообществом, реклама, установление связи с органами местного самоуправления
Организация и проведение корпоративного праздника - Новый год, подарки детям Подарки к празднику 8 марта, 23 февраля	Социальные инвестиции	Сотрудники	Ежегодно	Развитие корпоративной культуры, стимулирование качественного выполнения трудовых функций, улучшение имиджа компании

Можно сделать следующие выводы относительно целесообразности и соответствия мероприятий КСО, реализуемых предприятием ожиданиям стейкхолдеров:

– благотворительные пожертвования – форма адресной помощи, выделяемой компанией для проведения социальных программ;

– социальные инвестиции – вид инвестирования, нацеленный на поддержку социально одобренных проектов, к которым не применяется нормальная рыночная доходность;

– корпоративное волонтерство – вид деятельности, который подразумевает участие сотрудников компании в работе на благо местных сообществ на добровольной основе.

Все проводимые мероприятия КСО соответствуют ожиданиям стейкхолдеров.

Определение затрат на программу

Таблица 13 – Затраты на мероприятия КСО

Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
Участие в благотворительной акции фонда «Обыкновенное чудо»	рубль	50000	50000
Медицинское страхование от клещевого энцефалита	рубль	130	24x130=3120
Организация курсов повышения квалификации	рубль	1000	24x1000=24000
Благоустройство территории, прилегающей к зданию офиса	рубль	1200	24x1200=28800
Организация и проведение корпоративного праздника - Новый год, подарки детям Подарки к празднику 8 марта, 23 февраля	рубль	Новогодний праздник – 300 Новогодние подарки детям – 300 Подарки на 8 марта, 23 февраля – 300	24x300=21600 24x300=21600 24x300=21600
			Итого 170720 рублей

При учете мероприятий корпоративного волонтерства, финансовая оценка производится на основе затрат человеко-дней на программу волонтерства, умноженных на среднедневную зарплату сотрудника.

Соотношение затрат на мероприятия КСО – эффект для компании и эффект для общества является оптимальным.

Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций

Программы КСО соответствуют целям организации. Все программы КСО полностью охватывают интересы стейкхолдеров. Эффект программ КСО по отношению к предприятию выражается в:

- улучшении имиджа компании;
- стимулировании объема контрактов;
- повышении узнаваемости на рынке строительных услуг;
- снижении текучести кадров;
- повышении морального духа персонала;
- повышении квалификации персонала;
- установление связи с органами местного самоуправления.

Эффект программ КСО по отношению к обществу выражается в:

- улучшении материального благополучия граждан;
- помощь нуждающимся;
- улучшение здоровья людей;
- устранение социальной напряженности;
- локальный эффект от одного благотворительного мероприятия - решение проблемы недостаточного обеспечения дорогостоящего медицинского лечения.

В качестве рекомендаций предложить для компании.

1 Организовать психологические тренинги на сплочение коллектива при приеме на работу новых сотрудников.

2 Организовать материальное возмещение затрат на санаторное лечение сотрудников по медицинским показаниям.

Взвешенный анализ рентабельности расходов на персонал поможет избежать влияния стереотипов, толкающих многие компании, стремящиеся во что бы то ни стало снизить издержки, на сокращение расходов на медицинское обслуживание сотрудников и выплату пособий. В перспективе эта

сиюминутная экономия может обойтись компании очень дорого, поскольку она ведет к росту текучести кадров и ослаблению трудовой дисциплины.

Система корпоративной социальной ответственности является действенным инструментом, с помощью которого можно существенно повысить конкурентоспособность компании. КСО помогает развивать новые продукты и производства, а затраты на социальные программы окупаются за счет выросшей лояльности потребителей.

Заключение

Проблемы в системе менеджмента качества кроются в стихийном создании бизнеса, руководство не уделяет должного внимания созданию системы менеджмента качества. Отдельные элементы контроля качества существуют на предприятии, но современное и эффективное ведение бизнеса требует создания полноценной СМК. В крупных и средних компаниях системе менеджмента качества уделяется большое значение и существует полноценная служба СМК. Недостатком малых компаний является отсутствие такой службы и выходом из этой ситуации на наш взгляд может быть распределение функций СМК между подразделениями компании.

В ходе анализа и выявления недостатков в управлении качеством в ООО «СПМК» были сформулированы предложения по улучшению:

- фиксировать требования потребителей услуг;
- сформулировать цели и задачи для повышения качества работ;
- проводить периодически анализ удовлетворенности потребителей, согласно плану;
- создать горячую линию качества;
- ввести карту оценки проекта для оценки удовлетворенности заказчиков;
- ввести контрольные карты производства.

Политика качества на предприятии не соответствует требованиям стандарта и не направлена на постоянное повышение результативности СМК, не выработаны цели в области качества, существует устаревшая система менеджмента качества, которая долгое время не обновлялась, сотрудники компании слабо информированы, так как политика в области качества не представлена в открытом виде.

В рамках совершенствования системы менеджмента качества необходимо реорганизовать структуру управления и создать специализированные службы маркетинга и качества, а также отдел кадров.

Одним из важнейших элементов системы менеджмента качества является оценка удовлетворенности потребителей. В этой связи для усовершенствования СМК предложено введение карты оценки проекта, создание горячей линии качества, а также проведение планового мониторинга СМИ.

Для предотвращения появления дефектов на стадии производства строительных работ целесообразно ввести контрольную карту производства, содержащую контрольные точки и описание возможных проблемы при выполнении каждого из вида работ.

Необходимо использовать информационные программы контроля качества строительства на основании стандартов строительной отрасли и электронные системы менеджмента качества на основании стандарта ISO 9001.

Система корпоративной социальной ответственности является действенным инструментом, с помощью которого можно существенно повысить конкурентоспособность компании. КСО помогает развивать новые продукты и производства, а затраты на социальные программы окупаются за счет выросшей лояльности потребителей.

Таким образом, предложенный план мероприятий по совершенствованию системы менеджмента качества в ООО «СПМК» повысит качество строительных услуг, будет усовершенствована система управления компанией, что позволит сделать ее более эффективной.

В революционном сборнике «Управление контролем качества», изданном в 1951 году, приводится пример того, как закон Парето действует в отношении бракованной продукции. В частности, мелкие проблемы с качеством продукции ведут к несоразмерно большому проценту брака. Из этого следует вывод, что компания может значительно повысить качество продукции, устранив сравнительно небольшое число проблем.

Список использованных источников

1. ГОСТ Р ИСО 9000-2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. [Электронный ресурс] – Консультант Плюс URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_206536/ Дата обращения 10.04.2017
2. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования. [Электронный ресурс] – Консультант Плюс URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_194941/ Дата обращения 10.04.2017
3. Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации. – М.: Экономика, 2009. 704 с.
4. Бакутис В.Э., Бутягин В.А., Лунц Л.Б. Инженерное благоустройство городских территорий. – СПб: Гиорд, 2010. 224 с.
5. Банк данных Стройформ. [Электронный ресурс] URL: <http://stroyform.ru> Дата обращения 21.05.2017
6. Бератор. Сайт Практическая энциклопедия бухгалтера / [Электронный ресурс] URL: <http://e.berator.ru/enc/vfl/10/30/30/> Дата обращения: 10.05.2017
7. Бузырев В.В. Экономика строительства. 3-е издание. – СПб: ПИТЕР, 2009. 416 с.
8. Гордон Х. Фитч. Корпоративная ответственность перед обществом. Корпоративный социальный отчет. Рекомендации Ассоциации менеджеров. URL: www.amr.ru Дата обращения 23.05.2017
9. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования. [Электронный ресурс] / Консультант Плюс URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_194941/ Дата обращения 18.05.2017
10. Джон Максвелл. Путь к лидерству - путь к золоту. – Минск: Попурри, 2009. 320 с.

11. Информационно-поисковая система СтройКонсультант. [Электронный ресурс] URL: <http://www.snip.ru> Дата обращения 21.05.2017
12. Китчин Т. Корпоративная социальная ответственность: в фокусе бренд / Т. Китчин. // Менеджмент сегодня. — 2003. — № 5. — С. 24.
13. Кривоносов А.Д., Филатов О.Г., Шишкина М.А. Основы теории связей с общественностью: Учебник для вузов. – СПб: ПИТЕР, 2010. 384 с.
14. Примерное положение об Отделе контроля качества строительных работ строительного-монтажного (строительно-ремонтного) треста и приравненной к нему организации. [Электронный ресурс] / Консультант Плюс URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=ESU&n=9830&dst=100007#0> Дата обращения 05.05.2017
15. Репин В., Елиферов В., Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 544 с.
16. Рябова М.А., Богданова Н.А. Теория бухгалтерского учета: учебное пособие. – Ульяновск: УлГТУ, 2009. – 158 с.
17. Сабурова М.М. Организация работы отдела маркетинга: учебное пособие. – Ульяновск: УлГТУ, 2016. 110 с.
18. Салимова Т.А. Управление качеством. Учебник. М.: Омега-Л, 2010. 414 с
19. Солдатова И.Ю., Чернышева М.А. Основы менеджмента: учебное пособие — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2006. — 256 с.
20. Стеклова О.Е. Организационная структура: учебное пособие. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. 127 с.
21. Уланов А.Ю. Измерение лояльности клиентов и анализ результатов Net Promoter Score. Клиентинг и управление клиентским портфелем // Ассоциация Клиентской лояльности и клиентоцентричности. – 2013 URL: <http://www.a-klik.org/uploads/1/3/0/5/13059370/1.pdf> Дата обращения 22.04.2017
22. Федорова В.А. Об экономических аспектах управления

строительной организацией // Экономический журнал Российского Государственного гуманитарного университета. – 2008 № 4 (14) URL: http://economicarggu.ru/2008_4/22.shtml Дата обращения: 05.05.2017

23. Худяков С.А. На чём основана система менеджмента качества строительной организации. [Электронный ресурс] URL: <http://antex-34.ru/menedzhment/64-na-chjom-osnovana-sistema-menedzhmenta-kachestva-stroitelnoj-organizacii.html> Дата обращения 05.05.2017

Приложение А
(справочное)

**Сведения о соответствии ссылочных международных стандартов
национальным стандартам**

Таблица А 1 – Сведения о соответствии ссылочных международных стандартов национальным стандартам

Обозначение ссылочного международного стандарта	Степень соответствия	Обозначение и наименование соответствующего национального стандарта
ISO 9000:2015	IDT	ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»
ISO 9001:2015	IDT	ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования»
ISO/IEC 31010:2009	IDT	ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011 «Менеджмент риска. Методы оценки риска»
Примечание - В настоящей таблице использовано следующее условное обозначение степени соответствия стандартов: - IDT - идентичные стандарты.		

Приложение Б
(обязательное)

Политика в области качества ООО «СПМК»

Руководство ООО «СПМК» заявляет основные принципы деятельности по реализации политики в области качества:

1 Качество обеспечивается всеми работниками строительной организации в процессе повседневной деятельности. Повышение качества – дело всех работников строительной организации – от Директора до рабочего.

2 Высокое качество обеспечивается путем постоянного повышения результативности системы менеджмента качества и совершенствования производственного процесса.

3 Рабочие, специалисты и руководители – являются источником прогрессивных идей, технических решений, направленных на реализацию поставленных задач.

4 Сертификация продукции и системы менеджмента качества – гарантия удовлетворения требований и прав потребителей и одновременно гарантия соблюдения интересов строительной организации.

5 Руководство строительной организации считает высокое качество, безопасность и надежность нашей продукции одними из основных факторов успеха в конкуренции за рынки сбыта.

Директор ООО «СПМК»

подпись

Приложение В

(обязательное)

Карта оценки проекта

1 часть: общие вопросы

Рекомендации по заполнению:

В клеточке против выбранного ответа «Да», «Нет», «Не всегда», «Затрудняюсь ответить»

поставить «галочку».

Название организации/предприятия/учреждения (в дальнейшем – организация):

Почтовый адрес:

1 Восприятие в целом

1.1 Достаточно ли для Вашей организации доступность ООО «СПМК»?

Да	Нет	Не всегда	Затрудняюсь ответить
----	-----	-----------	----------------------

1.2 Достаточно ли у Вас информации о тех видах продукции и услуг, предоставляемых ООО «СПМК»?

Да	Нет	Не всегда	Затрудняюсь ответить
----	-----	-----------	----------------------

1.3 Достаточно ли активно действует ООО «СПМК» при оказании услуг Вашей организации?

Да	Нет	Не всегда	Затрудняюсь ответить
----	-----	-----------	----------------------

1.4 Достаточно ли отзывчиво действует ООО «СПМК» при изготовлении продукции и оказании услуг Вашей организации?

Да	Нет	Не всегда	Затрудняюсь ответить
----	-----	-----------	----------------------

1.5 достаточно ли гибко действует ООО «СПМК» при изготовлении продукции и оказании услуг Вашей организации?

Да	Нет	Не всегда	Затрудняюсь ответить
----	-----	-----------	----------------------

2 Восприятие продукции и услуг ООО «СПМК»

2.1 Соответствует ли качество продукции и услуг ООО «СПМК» требованиям и пожеланиям Вашей организации?

Да	Нет	Не всегда	Затрудняюсь ответить
----	-----	-----------	----------------------

2.2 Своевременно ли ООО «СПМК» предоставляет свои продукцию и услуги?

Да	Нет	Не всегда	Затрудняюсь ответить
----	-----	-----------	----------------------

2.3 Удовлетворяет ли Вас конструкция правил, руководств изготовления продукции и оказания услуг ООО «СПМК»?

Да	Нет	Не всегда	Затрудняюсь ответить
----	-----	-----------	----------------------

2.4 Считаете ли Вы, что соблюдение требований, правил и норм ООО «СПМК» позитивно воздействует на окружающую среду?

Да	Нет	Не всегда	Затрудняюсь ответить
----	-----	-----------	----------------------

2.5 Обеспечивают ли нововведения в продукции и услуги ООО «СПМК» своевременную готовность Вашей организации к выполнению соответствующих международных норм?

Да	Нет	Не всегда	Затрудняюсь ответить
----	-----	-----------	-------------------------

2.6 Соответствуют ли тарифы ООО «СПМК» возможностям Вашей организации?

Да	Нет	Не всегда	Затрудняюсь ответить
----	-----	-----------	-------------------------

2.7 Считаете ли Вы, что ООО «СПМК» можно охарактеризовать как надежного поставщика продукции и услуг Вашей организации?

Да	Нет	Не всегда	Затрудняюсь ответить
----	-----	-----------	-------------------------

3 Восприятие порядка оказания услуг ООО «СПМК» и сопровождения оказанных ООО «СПМК» услуг

3.1 Достаточно ли квалифицированно действует персонал ООО «СПМК» при оказании услуг для Вашей организации?

Да	Нет	Не всегда	Затрудняюсь ответить
----	-----	-----------	-------------------------

3.2 Достаточно ли этично действует персонал ООО «СПМК» при оказании услуг?

Да	Нет	Не всегда	Затрудняюсь ответить
----	-----	-----------	-------------------------

3.3 Достаточно ли полно и быстро ООО «СПМК» осуществляет поставку нормативных документов и другой документации, необходимой для Вашей организации?

Да	Нет	Не всегда	Затрудняюсь ответить
----	-----	-----------	-------------------------

3.4 Удовлетворительно ли обращение ООО «СПМК» с претензиями Вашей организации?

Да	Нет	Не всегда	Затрудняюсь ответить
----	-----	-----------	----------------------

3.5 Удовлетворительна ли быстрота ответов ООО «СПМК» на запросы Вашей организации?

Да	Нет	Не всегда	Затрудняюсь ответить
----	-----	-----------	----------------------

3.6 Удовлетворительно ли ООО «СПМК» оказывает консультативную помощь при решении производственных вопросов, относящихся к компетенции ООО «СПМК»?

Да	Нет	Не всегда	Затрудняюсь ответить
----	-----	-----------	----------------------

3.7 Считаете ли Вы, что оказанные ООО «СПМК» услуги в принципе избавляют Вас от необходимости обращения в другие строительные организации за аналогичными услугами?

Да	Нет	Не всегда	Затрудняюсь ответить
----	-----	-----------	----------------------

4 Намерение дальнейшего сотрудничества с ООО «СПМК»

4.1 Намерена ли Ваша организация в дальнейшем сотрудничать с ООО «СПМК»?

Да	Нет	Не всегда	Затрудняюсь ответить
----	-----	-----------	----------------------

4.2 Считаете ли Вы, что предоставляемые ООО «СПМК» услуги соответствуют международным нормам, и на этом основании Вы можете

рекомендовать другим организациям обратиться в ООО «СПМК» за необходимыми услугами?

Да	Нет	Не всегда	Затрудняюсь ответить
----	-----	-----------	----------------------

4.3 Предпочитает ли Ваша организация ООО «СПМК» другим строительным организациям в связи с тем, что совокупность показателей качества продукции и услуг ООО «СПМК» приемлема для Вашей организации?

Да	Нет	Не всегда	Затрудняюсь ответить
----	-----	-----------	----------------------

Если желаете прокомментировать какие-либо из выбранных Вами ответов, дать предложения по улучшению деятельности ООО «СПМК», просим сделать это ниже или в виде отдельного приложения.

2 часть: оценка исполнения проекта

Таблица Б 1 - Оценка исполнения проекта

Направление деятельности компании	Параметры оценки проекта	Оценка			Примечание (укажите, недостатки по категории)
		0 Не реализовано	3 Прочее	5 Реализовано полностью в соответствии с ожиданиями	
1. Услуги аренды спецтехники	Соблюдение сроков предоставления техники				
	Соблюдение места и условий передачи спецтехники				
	Техническая исправность спецтехники				
	Соблюдение формы и порядка расчета в соответствии с договором				
	Осуществление страхования рисков утраты и повреждения				
	Оплата горюче-смазочных средств арендодателем				
	Предоставление опытного экипажа к спецтехнике				
2. Земляные работы: 2.1. Разработка выемок и вертикальная планировка	Своевременность выполнения проекта				
	Выполнение требований проектной документации				
	Своевременные коммуникации о ходе проекта и возникающих проблемах				
	Полнота и своевременность вывоза строительных отходов				
	Соблюдение допустимого уровня шума при производстве работ				
	Соблюдение допустимых углов откоса				
	Отклонения отметок dna выемок от проектных при черновой разработке				
	Отклонения отметок dna выемок в местах устройства фундаментов и укладки конструкций при окончательной разработке или после доработки недоборов и				

	восполнения переборов				
	Отклонения уклона спланированной поверхности от проектного				
	Отклонения отметок спланированной поверхности от проектных				
2.2. Устройство насыпей и обратных засыпок	Своевременность выполнения проекта				
	Выполнение требований проектной документации				
	Своевременные коммуникации о ходе проекта и возникающих проблемах				
	Полнота и своевременность вывоза строительных отходов				
	Соблюдение допустимого уровня шума при производстве работ				
	Содержание примесей в грунте, предназначенном для устройства насыпей и обратных засыпок				
	Содержание мёрзлых комьев в насыпях (кроме гидротехнических) и обратных засыпок от общего объёма отсыпаемого грунта				
	Размер твёрдых включений, в т.ч. мёрзлых комьев, в насыпях и обратных засыпках				
	Наличие снега и льда в насыпях				
	Влажность грунта в теле насыпи				
	Отклонения геометрических размеров насыпей				
	Модуль сжимаемости грунта для обратной засыпки узких пазух				
	Запас по высоте на осадку для насыпей без уплотнения				
	2.3. Уплотнение грунтов естественного залегания и устройство грунтовых подушек	Своевременность выполнения проекта			
Выполнение требований проектной документации					
Своевременные коммуникации о ходе проекта и возникающих проблемах					
Полнота и своевременность вывоза строительных отходов					
Соблюдение допустимого					

	уровня шума при производстве работ				
	Проведение опытного уплотнения перед началом работ				
	Проверка плотности предыдущего слоя перед засыпкой последующего				
	Защита грунта в случае понижения температуры и перерывов в работе				
	Отсутствие мерзлых комьев				
	Влажность уплотняемого грунта				
	Поверхностное уплотнение				
	Отклонение положения котлована относительно центра и осей фундамента от проектного				
	Отклонение глубины вытрамбованного котлована от проектного				
	Соблюдение параметров опытного вытрамбовывания				
3. Устройство фундаментов	Своевременность выполнения проекта				
3.1. Устройство свайных фундаментов	Выполнение требований проектной документации				
	Своевременные коммуникации о ходе проекта и возникающих проблемах				
	Полнота и своевременность вывоза строительных отходов				
	Соблюдение допустимого уровня шума при производстве работ				
	Отсутствие недопустимых отклонений при установке свай				
	Отклонения от положения в плане забивных свай				
	Отклонение от вертикальности оси забивных свай				
	Величина отказа забиваемых свай				
3.2. Устройство сборных ростверков	Своевременность выполнения проекта				
	Выполнение требований проектной документации				
	Своевременные коммуникации о ходе проекта				

	и возникающих проблемах				
	Полнота и своевременность вывоза строительных отходов				
	Соблюдение допустимого уровня шума при производстве работ				
	Отсутствие недопустимого смещения относительно разбивочных осей				
	Отсутствие недопустимого смещения в отметках поверхностей				
	Смещение осей оголовка относительно осей сваи				
	Толщина растворного шва между ростверком и оголовком				
	Понижение класса раствора маяков				
	Отсутствие незаполненных раствором промежутков между ростверком и оголовком				
4. Монолитные работы	Исполнение сроков выполнения проекта				
	Выполнение требований проектной документации				
	Своевременные коммуникации о ходе проекта и возникающих проблемах				
	Ведение необходимой контрольной документации на объекте				
	1				
	Степень уплотнения бетона				
	Прогиб собранной опалубки				
	Отклонение в расстоянии между рядами арматуры				
	Отклонение плоскостей и линии их пересечения от вертикали или от проектного наклона на всю высоту конструкции				
	Отклонение в расстоянии между установленными стержнями арматуры				
	Отклонение горизонтальных плоскостей на всю плоскость выверяемого участка				
	Местные отклонения поверхности бетона от				

	проектной при проверке двухметровой рейкой, кроме опорных поверхностей				
	Отклонения в длине или кроме элементов				
	Отклонения в размерах поперечного сечения элемента				
	Отклонения в отметках поверхностей и закладных элементов, служащих опорами для металлических или сборных железобетонных колонн и других сборных элементов				
	Разница отметок по высоте на стыке двух смежных поверхностей				
	Отклонения в расположении анкерных болтов				
5. Снос зданий и сооружений	Своевременность выполнения проекта				
	Выполнение требований проектной документации				
	Своевременные коммуникации о ходе проекта и возникающих проблемах				
	Полнота и своевременность вывоза строительных отходов				
	Соблюдение допустимого уровня шума при производстве работ				
	Применение обеспыливания площадки во время сноса				
	Выравнивание площадки после сноса				
6. Буровые работы	Соблюдение сроков исполнения проекта				
	Соблюдение установленного диаметра скважин				
	Соблюдение установленной глубины скважин				
	Ведение необходимой контрольной документации на объекте				
	Вывоз строительных отходов				
	Контроль свойств глинистого раствора				
	Своевременные коммуникации о ходе проекта и возникающих проблемах				
	Своевременные коммуникации о ходе проекта				

	и возникающих проблемах				
	Ведение необходимой контрольной документации на объекте				
7. Поставка нерудных материалов	Своевременность выполнения проекта				
	Выполнение требований проектной документации				
	Своевременные коммуникации о ходе проекта и возникающих проблемах				
	Соблюдение объемов поставок				
	Соблюдение сроков поставок				
	Соблюдение сортности поставок				
8. Оформление разрешительной документации: открытие ордеров на снос зданий, оформление паспортов на объекты	Количество контактов клиента с организациями оформляющими необходимый документ				
	Скорость получения документа				
	Своевременные коммуникации о ходе оформления документации и возникающих проблемах				

Приложение Г

(рекомендуемое)

Проект Политики в области качества ООО «СПМК»

Продукция ООО «СПМК» – это качество, надежность, долговечность!

Руководство ООО «СПМК» заявляет основные принципы деятельности по реализации политики в области качества:

1 Уровень качества определяет Заказчик. Именно Заказчик желает получать продукцию по той цене и того качества, которые отвечают его требованиям и ожиданиям, удовлетворяют требованиям по надежности, безопасности и эксплуатационным характеристикам. Руководство компании обязуется обеспечивать соответствие требованиям и ожиданиям Заказчика.

2 Качество обеспечивается всеми работниками строительной организации в процессе повседневной деятельности. Повышение качества – дело всех работников строительной организации – от Директора до рабочего.

3 Высокое качество обеспечивается путем постоянного повышения результативности системы менеджмента качества и совершенствования производственного процесса.

4 Стабильное качество достигается посредством поддержания непрерывного соответствия продукции требованиям Заказчика и предупреждения несоответствий на всех стадиях производства.

5 Качество нашей продукции начинается с поставки сырья, материалов и комплектующих, и мы вправе оценивать качество продукции и системы менеджмента качества поставщиков.

6 Рабочие, специалисты и руководители – золотой фонд строительной организации, являющийся источником прогрессивных идей, технических решений, направленных на реализацию поставленных задач.

7 Сертификация продукции и системы менеджмента качества – гарантия удовлетворения требований и прав потребителей и одновременно гарантия соблюдения интересов строительной организации.

8 Руководство строительной организации считает высокое качество, безопасность и надежность нашей продукции одними из основных факторов успеха в конкуренции за рынки сбыта.

9 Руководство строительной компании обязуется регулярно ставить перед сотрудниками цели в области качества, поддерживающие положения настоящей политики, обеспечивать их выполнение и оценивать степень их достижения.

Директор ООО «СПМК»

ПОДПИСЬ

Приложение Д
(рекомендуемое)

Контрольная карта производства строительных работ

Таблица Д 1 – Контрольная карта производства строительных работ

Направление деятельности компании	Параметры оценки проекта	Оценка диапазона/действие			Объяснение (укажите конкретную ситуацию)
		0	3	5	
		Невозможно выполнить требование	Прочее	Реализовано полностью в соответствии с ожиданиями	
		фиксирование факта работы в данном диапазоне	фиксирование факта работы в данном диапазоне	фиксирование факта работы в данном диапазоне	действие 1го уровня (заполнение карты)
		приостановить работы	предпринять действия по наладке работы в нормальном диапазоне	осуществление работ	действие 2го уровня (решение о ходе работ)
		запланировать коррекции и корректирующие действия	запланировать корректирующие действия	проводить регулярное обучение	действие 3го уровня (служба качества)
Производство отделочных и завершающих работ:	Своевременные коммуникации о ходе проекта и возникающих проблемах	не осуществляются	осуществляются		
	Своевременный вывоз строительных отходов	не вывозятся	в соответствии с производительностью	ниже производительности	
	Соблюдение допустимого уровня шума при производстве работ	замечания со стороны полиции	жалобы жителей на повышенный уровень шума	ночью шумные работы в жилых кварталах не производятся	
	Контроль при подготовке штукатурных растворов	1 – 3 раз в смену	3 - 5 раз в смену	Не проводился	

	шпатлевочных составов				
	Контроль при подготовке шпатлевочных составов	1 – 5 раз на 50-70 м ² покрытия	5 – 7 раз на 50-70 м ² покрытия	Не проводился	
	Температура воздуха и отделяемых поверхностей в помещении не ниже 10 °С и влажности воздуха не более 70 %	Соблюдается	Не соблюдается		
	Влажность штукатурки перед окраской не должна превышать 8%; деревянных поверхностей 12%	Соблюдается	Не соблюдается		
	Следы кисти при простой окраске	Менее 3 мм	3 мм	более 3 мм	
	При производстве обойных работ влажность основания не более 8%; бетонного основания не более 4%	Соблюдается	Не соблюдается		
	Бумага отдельными полосами или листами приклеивается к основанию без нахлестки (расстояние 10 - 12 мм)	Менее 10 мм	10 - 12 мм	Более 12 мм	