

УТВЕРЖДЕН

ВКСП.180020-00 ЛУ

**МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РОССИЙСКИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ
«9 КЛЮЧЕЙ БИЗНЕСА»**

Шифр: МТД «9КБ» версия 1.0

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ СФЕРЫ «КОНТРОЛЬ»

ВКСП.180020-01 40 1

всего листов **11**

Решение А.В. Яковлева, А.А. Бойцова от 21.07.2009 г. на проведение инициативной разработки

АННОТАЦИЯ

В документе представлена подробная классификация методов управления сферы управления «Технологии» по методологии «9 ключей бизнеса» (далее – МТД «9КБ»).

СОДЕРЖАНИЕ

ПЕРЕЧЕНЬ СОКРАЩЕНИЙ И ТЕРМИНОВ	4
1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	5
1.1 ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ СФЕРЫ УПРАВЛЕНИЯ «КОНТРОЛЬ».....	5
1.2 ТЕРМИНОЛОГИЯ.....	6
1.3 ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДОВ КОНТРОЛЯ	7
1.4 КЛАССИФИКАЦИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ «КОНТРОЛЬ».....	8
1.4.1 Методы, ориентированные на внутренний аудит	8
1.4.2 Методы, ориентированные на систему самооценки	9
1.4.3 Методы, ориентированные на систему внешних аудиторов.....	9
1.4.4 Методы, ориентированные на систему контроллинга.....	9
2. ПОРЯДОК ДЕЙСТВИЙ ДЛЯ ТИПОВЫХ СИТУАЦИЙ.....	9
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	11

ПЕРЕЧЕНЬ СОКРАЩЕНИЙ И ТЕРМИНОВ

КТК	– критическая точка контроля
СК	– система качества

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1 Общее описание сферы управления «Контроль»

Под *сферой управления «Контроль»* понимается группа методов управления, которые могут быть применимы для обеспечения в компании качественной дисциплины. Основной задачей применения методов управления в этой сфере является определение и административное внедрение в практику компании критериев правильного стимулирования сотрудников.

Сфера управления «Контроль» характеризует то, насколько хорошо и сбалансировано руководство компании может при осуществлении своей повседневной деятельности контролировать компанию в целом, деятельность отдельных подразделений, анализировать эффективность своих управленческих воздействий. Наличие данной сферы управления обусловлено известным из психологии феноменом, что как недостаточная, так и избыточная стимуляция человека приводит к снижению эффективности его деятельности¹. Применительно к компании использование данного феномена позволяет использовать четыре основных механизма контроля, степень выраженности и эффективность которых в компании также могут быть измерены. К таким механизмам мы относим (рис. 1):

1. Внутренний аудит
2. Систему самооценки
3. Систему внешних аудитов
4. Систему контроллинга

Механизмы контроля

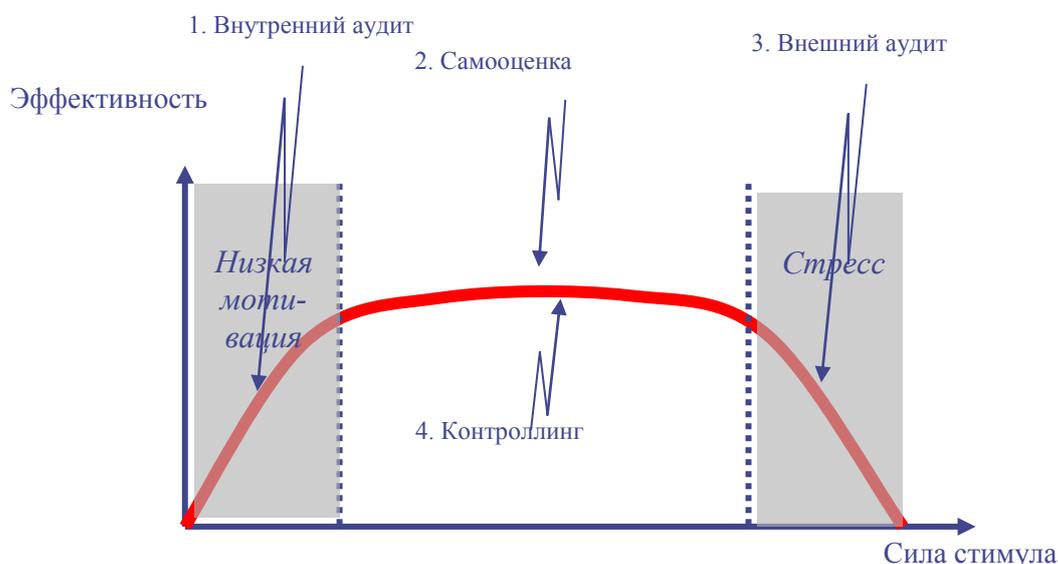


Рис. 1 – Механизмы контроля

К указанным факторам чаще всего относят:

- положение о системах контроля;
- система управленческого учета;
- система внешней отчетности, в т.ч. бухгалтерского учета и отчетности;
- система отчетности внутри компаний и в холдинге;

¹ Дикая Л.Г. Проблемы современной психологии труда//Психологический журнал. Том 13. – 1992. - № 3. с. 24-41

- система анализа со стороны руководства холдинга и компаний;
- система корректирующих действий;
- система предупреждающих мероприятий;
- самооценка компаний холдинга по установленной модели;
- система подтверждения соответствия, в т.ч. сертификации и лицензирование;
- система внутренних стандартов холдинга и компаний.

В зависимости от индивидуальных характеристик компании, управленческое воздействие на сферу «Контроль» может осуществляться различными способами, например:

- ужесточение требований к продукции компании;
- изменение принципов управленческого учета;
- изменение внутренних стандартов.

При осуществлении управленческого воздействия с целью изменения показателей факторов сферы управления «Контроль» важно понимание, что затраты на систему контроля должны быть оптимизированы исходя из показателей рентабельности производства продукции сквозных бизнес-процессов холдинга.

1.2 Терминология

Аудит (проверка) - систематический, независимый и документированный процесс получения свидетельств аудита (проверки) и объективного их оценивания с целью установления степени выполнения согласованных критериев аудита (проверки). Аудиты бывают внешние и внутренние,

Внутренние аудиты (проверки), иногда называемые «аудиты (проверки) первой стороной», проводятся обычно самой организацией или от ее имени для внутренних целей могут служить основанием для декларации о соответствии.

Внешние аудиты (проверки) включают аудиты, обычно называемые «аудиты (проверки) второй стороной» или «аудиты (проверки) третьей стороной». Аудиты (проверки) второй стороной проводятся сторонами, заинтересованными в деятельности организации, например потребителями или другими лицами от их имени. Аудиты (проверки) третьей стороной проводятся внешними независимыми организациями. Эти организации осуществляют сертификацию или регистрацию на соответствие требованиям, например требованиям ГОСТ Р ИСО 9001 и ГОСТ Р ИСО 14001.

Контроль - процедура оценивания соответствия путем наблюдения и суждений, сопровождаемых соответствующими измерениями, испытаниями или калибровкой. Один из элементов руководства. Выделен специально в отдельную сферу менеджмента для акцентирования внимания руководителя на: управленческом учете; отчетности подразделений; самооценке подразделений; анализе со стороны руководства результатов управленческих воздействий.

Комплексный аудит - ситуация, когда системы менеджмента качества и охраны окружающей среды вместе подвергаются аудиту (проверке).

Критерии аудита (проверки) - совокупность политики, процедур или требований, которые применяются в виде ссылок.

Объективное свидетельство - данные, подтверждающие наличие или истинность чего-либо. Объективное свидетельство может быть получено путем наблюдения, измерения, испытания или другими способами.

Испытание - определение одной или нескольких характеристик согласно установленной процедуре.

Программа аудита (проверки) - совокупность одного или нескольких аудитов (проверок), запланированных на конкретный период времени и направленных на достижение конкретной цели.

Свидетельство аудита (проверки) - записи, изложение фактов или другая информация, относящаяся к критериям аудита (проверки), которые могут быть проверены. Свиде-

тельство аудита (проверки) может быть качественным или количественным.

Совместный аудит – ситуация, если две или несколько организаций проводят совместно аудит (проверку) проверяемой организации.

Наблюдения аудита (проверки) - результат оценки свидетельства аудита (проверки) в зависимости от критериев аудита (проверки). Наблюдения аудита (проверки) могут указывать на соответствие или несоответствие критериям аудита (проверки) или на возможности улучшения.

1.3 Цели и задачи применения методов контроля

Организация должна планировать и применять процессы мониторинга, измерения, анализа и улучшения, необходимые для:

- а) демонстрации соответствия продукции;
- б) обеспечения соответствия системы менеджмента качества;
- в) постоянного повышения результативности системы менеджмента качества.

Это должно включать определение применимых методов, в том числе статистических, и область их использования.

Мониторинг и измерение процессов:

Организация должна применять подходящие методы мониторинга и, где это целесообразно, измерения процессов системы менеджмента качества. Эти методы должны демонстрировать способность процессов достигать запланированных результатов. Если запланированные результаты *не достигаются, то необходимые коррекции и корректирующие действия должны предприниматься с целью* обеспечения соответствия продукции.

Мониторинг и измерение продукции:

Организация должна осуществлять мониторинг и измерять характеристики продукции с целью *верификации* соблюдения требований к продукции. Это должно осуществляться на соответствующих стадиях процесса жизненного цикла продукции согласно запланированным мероприятиям.

Свидетельства соответствия критериям приемки должны поддерживаться в рабочем состоянии. Записи должны указывать лицо(а), санкционировавшее(ие) выпуск продукции.

Корректирующие действия:

Организация должна предпринимать корректирующие действия с целью устранения причин несоответствий для предупреждения повторного их возникновения. Корректирующие действия должны быть адекватными последствиям выявленных несоответствий. Должна быть разработана документированная процедура для определения требований к:

- а) анализу несоответствий (включая жалобы потребителей);
- б) установлению причин несоответствий;
- в) оцениванию необходимости действий, чтобы избежать повторения несоответствий;
- г) определению и осуществлению необходимых действий;
- д) записям результатов предпринятых действий;
- е) анализу предпринятых корректирующих действий.

Предупреждающие действия:

Организация должна определить действия с целью устранения причин потенциальных несоответствий для предупреждения их появления. Предупреждающие действия должны соответствовать возможным последствиям потенциальных проблем. Должна быть разработана документированная процедура для определения требований к:

- а) установлению потенциальных несоответствий и их причин;
- б) оцениванию необходимости действий с целью предупреждения появления несоответствий;
- в) определению и осуществлению необходимых действий;
- г) записям результатов предпринятых действий;
- д) анализу предпринятых предупреждающих действий.

1.4 Классификация методов управления в сфере управления «Контроль»

К сфере «Контроль» относятся методы, которые по своей направленности ориентированы на (рис. 1):

1. Внутренний аудит.
2. Систему самооценки.
3. Систему внешних аудитов.
4. Систему контроллинга:

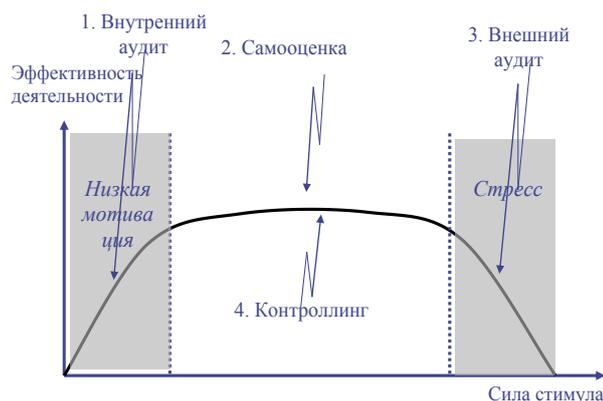


Рис. 1 – Классификация методов контроля

Подробно об используемых методах управления изложено в документах: [«ВКСП.180020-01 40 07 Учебник качества 1.doc»](#) и [«ВКСП.180020-01 40 08 Учебник качества 2.doc»](#).

1.4.1 Методы, ориентированные на внутренний аудит

Внутренний аудит или элемент системы качества 4.17 «Внутренние проверки качества» по ГОСТ Р ИСО 9001-96 проводится для достижения следующих целей:

- оценка эффективности функционирования системы качества (далее – СК) или отдельных ее элементов с точки зрения достижения целей, определенных Политикой в области качества;
- определение возможности и путей улучшения действенности СК;
- надзор за состоянием системы качества;
- выявление и предупреждение проблем качества;
- оценка эффективности корректирующих воздействий по результатам предыдущих проверок.

Объектами внутренней проверки СК являются деятельность подразделений по выполнению требований СК, функционирование элементов СК в подразделениях и в целом на предприятии.

К выполнению проверок СК допускаются сотрудники, прошедшие специальное обучение по внутренним проверкам СК и последующую аттестацию. Списки аудиторов, допущенных к выполнению внутренних проверок СК, ежегодно пересматриваются и утверждаются ответственным представителем руководства по качеству предприятия.

Подробнее содержание методов, направленных на внутренний аудит изложены в документе [«ВКСП.180020-01 40 02 Внутренний аудит.doc»](#). В документе [«ВКСП.180020-01 40 05 Опросник аудитора.doc»](#) изложена схема формирования основного инструмента при проведении аудита, как внутреннего, так и внешнего - опросника аудитора.

1.4.2 Методы, ориентированные на систему самооценки

Самооценка - это тщательно обсужденная оценка, итогом которой является мнение или суждение о результативности и эффективности организации и уровне развития системы менеджмента качества. Самооценку обычно проводит само руководство организации. Цель самооценки заключается в предоставлении организации рекомендаций, основанных на фактах, касающихся областей применения ресурсов для улучшения ее деятельности.

В настоящее время существует много моделей самооценки организаций на критерии системы менеджмента качества. Наиболее широко признаваемыми и применяемыми моделями являются модели национальных и региональных премий по качеству, считающиеся также моделями совершенства организаций.

Более подробно методы, применяемые при самооценке изложены в документе «ВКСП.180020-01 40 03 Самооценка.doc».

1.4.3 Методы, ориентированные на систему внешних аудиторов

Более подробно методы, применяемые при использовании системы внешних аудиторов изложены в документе «ВКСП.180020-01 40 04 Внешний аудит.doc». В документе «ВКСП.180020-01 40 05 Опросник аудитора.doc» изложена схема формирования основного инструмента при проведении аудита, как внутреннего, так и внешнего - опросника аудитора.

1.4.4 Методы, ориентированные на систему контроллинга

Систему контроллинга:

Пример:

- *Контрольные карты* – метод контроля стабильности и качества процессов и выпускаемой продукции. Его применение не обременительно для сотрудников, однако дает быстрый и наглядный результат контроля. Классическим примером таких карт является метод контрольных карт У. Шухарта².

(См. ВКСП.180020-01 40 01ABC и Парето, ВКСП.180020-01 40 06 Постоянное улучшение)

2. ДИАГНОСТИКА СФЕРЫ УПРАВЛЕНИЯ «КОНТРОЛЬ»

Для диагностики сферы управления «Контроль» используется специальный опросник. Респонденту предлагается перечень вопросов, на которые он дает ответы в диапазоне: -2 .. +2. При этом он оценивает свою компанию год назад, сегодня и в будущем:

Год назад	Сегодня	Хотелось бы															
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr><td>-2</td><td>-1</td><td style="background-color: #cccccc;">0</td><td>+1</td><td>+2</td></tr> </table>	-2	-1	0	+1	+2	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr><td>-2</td><td>-1</td><td style="background-color: #cccccc;">0</td><td>+1</td><td>+2</td></tr> </table>	-2	-1	0	+1	+2	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr><td>-2</td><td>-1</td><td style="background-color: #cccccc;">0</td><td>+1</td><td>+2</td></tr> </table>	-2	-1	0	+1	+2
-2	-1	0	+1	+2													
-2	-1	0	+1	+2													
-2	-1	0	+1	+2													

Интерпретация вариантов ответов приведена в таблице ниже.

-2	-1	0	+1	+2
Очень плохо	Плохо	Средне	Хорошо	Отлично

Ниже приведены примеры вопросов:

- Как, по Вашему мнению, на предприятии развита система контроля в целом?

² Кузьмин А.М. Контрольные карты // Методы менеджмента качества. – 2006. - № 3.

- Как, по Вашему мнению, на предприятии развита система управленческого учета в компании?
- Как, по Вашему мнению, развита система отчетности подразделений в Вашей компании?
- Как, по Вашему мнению, на предприятии развита система самооценки внутри самих подразделений?
- Как, по Вашему мнению, на предприятии развита система анализа состояния дел в компании со стороны руководства?
- Как функционирует в подразделениях документированная система корректирующих и предупреждающих мероприятий?
- Как производится самооценка компании с применением соответствующих инструментариев менеджмента?
- Осуществляется ли в отношении продукции компании подтверждение соответствия предъявляемым требованиям?
- Как функционирует система управления по ключевым показателям?
- Как Вы оцениваете регулярность проведения анализа состояния дел в компании со стороны высшего руководства?
- Насколько развиты в Вашей компании рутинные операции в отношении поставщиков?
- Какие именно рутинные операции в отношении поставщиков лучше всего развиты в Вашей компании?

3. ТИПОВЫЕ ЗАДАЧИ, РЕШАЕМЫЕ МЕТОДАМИ СФЕРЫ «КОНТРОЛЬ»

1. Разработка принципов и программы внутреннего аудита.
2. Формирование и обучение команды аудиторов.
3. Выбор системы самооценки, разработка анкет для подразделений и руководителей процессов.
4. Проведение самооценки.
5. Определение удовлетворенности клиентов.
6. Анализ результатов самооценки. Выявление слабых мест по результатам самооценки.
7. Планирование улучшений.
8. Определение точек контроля и выявление критических точек контроля (КТК).
9. Разработка программы мониторинга критических контрольных точек (в т.ч. разработка формы реагирования на несоответствия).
10. Связь данных контроля КТК и показателей управленческого учета.
11. Проведение внутреннего аудита всего предприятия, в т.ч. инфраструктуры продаж.
12. Составление отчета по аудиту и пояснений к нему.
13. Разработка программы самооценки и внутренних аудитов.
14. Разработка анкет для руководителей подразделений и руководителей процессов.
15. Разработка планов внутреннего аудита.
16. Формирование и обучение команды аудиторов.
17. Разработка программы мониторинга процессов.
18. Определение точек контроля и выявление критических точек контроля (ККТ).
19. Разработка программы мониторинга критических контрольных точек (в т.ч. разработка формы реагирования на несоответствия).
20. Определение корреляции данных контроля ККТ и показателей управленческого учета для совершенствования программ контроля.
21. Проведение внутреннего аудита всего предприятия, в т.ч. инфраструктуры продаж.

22. Определение удовлетворенности клиентов.

23. Подготовка планов улучшений (разработка перечня корректирующих действий и предупреждающих мероприятий).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Особое внимание в аспекте корпоративного обучения методам управления «Контроль» необходимо уделять определению целей и объектов контроля, методам сбора и анализа информации, механизмам принятия решений в случаях отклонений за пределы индикаторов, методам определения точек контроля и критических точек контроля, методам оптимизации записей при контроле, проведению самооценки компании, методам внутреннего аудита, систематическому анализу результатов контроля со стороны высшего руководства, методам ранжирования поставщиков, мониторингу удовлетворенности потребителей продукции компании.