

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ
ҒЫЛЫМ ЖӘНЕ ЖОҒАРҒЫ БІЛІМ МИНИСТРЛІГІ

«Қ.И.Сәтбаев атындағы Қазақ ұлттық техникалық зерттеу университеті»
коммерциялық емес акционерлік қоғамы

Ә.Бүркітбаев атындағы Энергетика және Машина жасау институты

Стандарттау, сертификаттау және метрология кафедрасы

Нұрғали Диана Серікқызы

Кәсіпорында сапа менеджмент жүйесін жақсарту үшін үдерістік тәсілді әзірлеу

ДИПЛОМДЫҚ ЖҰМЫС

6B07501 – Өнеркәсіптік инженерия

Алматы 2025

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ
ҒЫЛЫМ ЖӘНЕ ЖОҒАРЫ БІЛІ МИНИСТРЛІГІ

«Қ.И.Сәтбаев атындағы Қазақ ұлттық техникалық зерттеу университеті»
коммерциялық емес акционерлік қоғамы

Ә.Бүркітбаев атындағы Энергетика және Машина жасау институты

Стандарттау, сертификаттау және метрология кафедрасы

ҚОРҒАУҒА ЖІБЕРІЛДІ

«Стандарттау, сертификаттау және
метрология» кафедрасының
меңгерушісі



ДИПЛОМДЫҚ ЖҰМЫС

Тақырыбы: Кәсіпорында сапа менеджмент жүйесін жақсарту үшін үдерістік тәсілді
әзірлеу

6B07501 – Өнеркәсіптік инженерия

Орындаған

Нұрғали Диана Серікқызы

Рецензент:

PhD, старший научный сотрудник

А.Ж. Тычenguлова А.Ж.

«05» 06 2025 ж

Ғылыми жетекші:

х.ғ.к., қауым. проф.

Г.А. Баймаханов Г.А.

«04» 06 2025 ж

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ
ҒЫЛЫМ ЖӘНЕ ЖОҒАРҒЫ БІЛІМ МИНИСТРЛІГІ

«Қ.И.Сәтбаев атындағы Қазақ ұлттық техникалық зерттеу университеті» коммерциялық
емес акционерлік қоғамы

Ә. Бүркітбаев атындағы Энергетика және Машина жасау институты

«Стандарттау, сертификаттау және метрология» кафедрасы

6B07501 – Өнеркәсіптік инженерия

БЕКІТЕМІН

«Стандарттау, сертификаттау және
метрология» кафедрасының
менгерушісі

Т.ғ.ж. **ПОДПИСА**
ПОДПИСА **ПОДПИСА**
НАЗ. КАЗНИТУ И В.К.И.С.А.Т.Б.А.Е.В.
«25» **БРЕЖЕН Д.Е.** институт энергетики 2025 ж.
и машиностроения

Дипломдық жұмысты орындауға арналған

ТАПСЫРМА

Білім алушы: Нұрғали Диана Серікқызы

Тақырыбы: «Кәсіпорында сапа менеджмент жүйесін жақсарту үшін үдерістік тәсілді әзірлеу»

Басқарма мүшесі- академиялық мәселелер жөніндегі проректор Ускенбаева Р. 2025 жылғы «29» қаңтар 26-П/Ө бұйрығымен бекітілген

Аяқталған жұмысты тапсыру мерзімі: «___» ___ 2025 жыл

Дипломдық жұмыстың бастапқы деректері: Нарықтағы телекоммуникациялық кәсіпорынның сапа менеджмент жүйесінің жағдайы және үдерістік тәсілді жүйелі енгізу
Дипломдық жұмыста қарастырылатын мәселелер тізімі:

а) Сапа басқарудағы ағымдағы мәселелер мен кемшіліктерді анықтау

ә) Сапа менеджмент жүйесін жақсарту үшін үдерістік тәсілді әзірлеу

б) Жаңа үдерістік тәсілдің енгізілуінің тиімділігін болжау және бағалау

в) Кәсіпорын жағдайы сапа менеджмент жүйесінің тиімділігін бағалау

Графикалық материалдардың тізімі (міндетті сызбаларды дәл көрсете отырып):

жұмыс презентациясы слайдтарда 15 көрсетілген

Ұсынылатын негізгі әдебиеттер: 25 атаулардан

1 Кәсіпорындардағы сапа менеджментін жетілдіру. Вест. КазНИТУ, 2018. №3 (127), С. 69-74. Баймаханов Г.А., Жұмабеков М.Е.

2 ISO 9001:2015 Quality management systems — Requirements.

3 ISO 9001:2015 Application guidance (Annex SL).

4 Deming, W. E. *Out of the Crisis*. MIT Press, 1986.

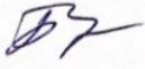
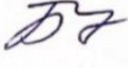
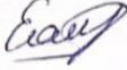
5 Нұрланова, А. *Сапа менеджменті: әдістері мен моделдері*. Алматы: Білім, 2020.

Дипломдық жұмысты дайындау

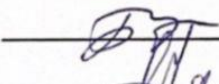
КЕСТЕСІ

Бөлімдер атауы, дайындалатын сұрақтардың тізімі	Ғылыми жетекшіге, кеңесшілерге өткізу мерзімі	Ескерту
Теориялық негіздер	25.02.2025	Ескерту жоқ
Үдерістік тәсілді енгізу жолдары	19.03.2025	Кесте қосар
Өндірістері сапаны бақылау	14.04.2025	Ескерту жоқ

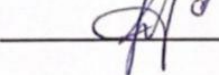
Аяқталған дипломдық жұмыс үшін, оған қатысты бөлімдердің жұмыссын көрсетумен, кеңесшілер мен норма бақылаушының қойған қолдары

Бөлімдер атауы	Ғылыми жетекші, кеңесшілер, (аты, әкесінің аты, тегі (ғылыми дәрежесі, атағы))	Қол қойылған күні	Қолы
Теориялық шолу	Баймаханов Г.А. Химия ғылымдарының кандидаты Қауымдастырылған профессор	26.05.25	
Әдістемелік бөлім	Баймаханов Г.А. Химия ғылымдарының кандидаты Қауымдастырылған профессор	28.05.25	
Практикалық бөлім	Баймаханов Г.А. Химия ғылымдарының кандидаты Қауымдастырылған профессор	28.05.25	
Норма бақылаушы	Есентай А.М	05.06.2025	

Ғылыми жетекшісі

 Баймаханов Г.А.

Білім алушы тапсырманы орындауға алды

 Нұрғали Д.С

Күні

«___» _____ 2025 ж.

АҢДАТПА

Ұсынылып отырған дипломдық жұмыс «Кәсіпорында сапа менеджмент жүйесін жақсарту үшін үдерістік тәсілді әзірлеу» тақырыбына арналған. Зерттеу нысаны ретінде NLS KZ компаниясы алынып, онда қолданыстағы сапа менеджмент жүйесіне талдау жасалып, оны жетілдіру үшін үдерістік тәсілді енгізу жолдары қарастырылған.

Жұмыста сапа менеджмент жүйесінің теориялық негіздері мен үдерістік тәсілдің мәні ашылып, олардың өзара байланысы мен практикалық маңыздылығы сипатталған. Үдерістік тәсіл негізінде кәсіпорындағы ішкі үдерістердің өзара үйлесімділігі мен тиімділігі арттыру жолдары қарастырылды. NLS KZ компаниясының нақты қызметі негізінде үдерістерді модельдеу, құжаттау және бағалау әдістері ұсынылды.

Сонымен қатар, сапа менеджмент жүйесінің құрылымы мен оның жұмыс тиімділігіне әсер ететін факторлар талданды. Жұмыста ISO 9001:2015 стандарты талаптарына сәйкес үдерістік тәсілдің қолданылу аспектілері, сондай-ақ қызмет сапасын арттыруға бағытталған іс-шаралар кешені сипатталған.

Зерттеу нәтижесінде NLS KZ компаниясының сапа көрсеткіштерін жақсартуға мүмкіндік беретін үдерістік тәсілді енгізу жоспары жасалып, оның тиімділігі мен экономикалық негіздемесі ұсынылды.

АННОТАЦИЯ

Предлагаемая дипломная работа посвящена теме «Разработка процессного подхода для совершенствования системы менеджмента качества на предприятии». Объектом исследования выбрана компания NLS KZ , в которой проведён анализ действующей системы менеджмента качества и предложены пути её совершенствования через внедрение процессного подхода.

В работе раскрыты теоретические основы системы менеджмента качества и сущность процессного подхода, определена их взаимосвязь и практическая значимость. На основе процессного подхода рассмотрены методы повышения согласованности и эффективности внутренних процессов предприятия. На примере деятельности компании NLS KZ предложены методы моделирования, документирования и оценки процессов.

Также проанализирована структура системы менеджмента качества и факторы, влияющие на её эффективность. Особое внимание уделено применению стандартов ISO 9001:2015 и мероприятиям, направленным на повышение качества услуг.

В результате исследования разработан план внедрения процессного подхода в систему качества компании NLS KZ , обоснована его эффективность и экономическая целесообразность.

ANNOTATION

The presented thesis is dedicated to the topic “Developing a Process-Based Approach to Improve the Quality Management System in an Enterprise.” The object of the research is NLS KZ company, where an analysis of the current quality management system was conducted, and a process-based improvement plan was proposed.

The thesis outlines the theoretical foundations of quality management systems and the essence of the process approach, highlighting their interconnection and practical relevance. Using the process-based approach, methods for increasing the coherence and efficiency of internal operations within the enterprise were considered. Process modeling, documentation, and evaluation tools were proposed based on the operational specifics of NLS KZ .

The study also analyzed the structure of the quality management system and the factors influencing its performance. Special emphasis was placed on ISO 9001:2015 standards and initiatives aimed at improving service quality.

As a result, a comprehensive process-based implementation plan for NLS KZ 's quality system was developed, along with its efficiency and economic justification.

НОРМАТИВТІК СІЛТЕМЕЛЕР

ISO 9001:2015 – Quality management systems — Requirements

Сапа менеджмент жүйесіне қойылатын негізгі талаптарды белгілейтін халықаралық стандарт. Үдерістік тәсіл мен тұтынушыға бағдарлану қағидаттарын қамтиды.

ISO 9004:2009 – Quality management systems — Guidelines for performance improvements

Ұйымның тиімділігін арттыруға арналған нұсқаулық. Сапаны жүйелік және стратегиялық деңгейде жақсартуға бағытталған.

ISO 19011:2018 – Guidelines for auditing management systems

Сапа менеджмент жүйесін аудиттеу және бағалау бойынша әдістемелік нұсқаулық.

ISO 31000:2018 – Risk management – Guidelines

Тәуекелдерді басқару жүйесін енгізуге арналған ұсынымдар мен қағидаттар.

MEMCT ISO 9001-2016 (ҚР СТ ISO 9001-2016) –

ISO 9001:2015 халықаралық стандартының Қазақстан Республикасында қабылданған нұсқасы. Сапа менеджмент жүйесіне қойылатын талаптарды қамтиды.

MEMCT 15467-79 – Өнім сапасын басқару. Негізгі ережелер

Өнім сапасын басқарудың құрылымдық қағидаттарын анықтайтын стандарт.

MEMCT Р 51814.1–2001 – Үдерістерді басқару. Жалпы ережелер

Ұйым ішіндегі үдерістерді картаға түсіру, басқару және бақылауға байланысты ережелер.

MEMCT Р ИСО 10014–2008 – Сапа менеджменті. Қаржылық және экономикалық пайда алуға бағытталған басқару қағидаттары

Ұйымның қаржылық тиімділігіне сапа басқаруының ықпалын сипаттайды.

ТЕРМИНДЕР МЕН АНЫҚТАМАЛАР

Сапа менеджмент жүйесі (СМЖ) – ұйым қызметінің барлық аспектілерінде сапа талаптарын бірізді түрде жоспарлау, іске асыру, бақылау және жетілдіру процесін қамтитын басқару жүйесі. Бұл жүйе ISO 9001:2015 стандартына негізделеді.

Үдерістік тәсіл (Process Approach) – ұйымның барлық қызметін өзара байланысты және бір-біріне тәуелді процестер жиынтығы ретінде қарастыратын басқару қағидаты. Негізгі мақсаты – процестер тиімділігін арттырып, сапаны тұрақты жетілдіру.

PDCA циклі (Plan – Do – Check – Act) – сапа менеджмент жүйесінде қолданылатын үздіксіз жетілдіру әдісі. Жоспарлау, іске асыру, тексеру және әрекет ету кезеңдерінен тұрады.

ISO 9001:2015 – сапа менеджмент жүйесіне қойылатын халықаралық талаптарды белгілейтін стандарт. Ол ұйымға тұтынушы сұранысын қанағаттандыру үшін сапалы өнім мен қызмет көрсетуді қамтамасыз етуге мүмкіндік береді.

KPI (Key Performance Indicators) – негізгі көрсеткіштер жүйесі. Кәсіпорындағы үдерістердің тиімділігі мен сапасын бағалау үшін қолданылатын өлшемдер.

Сапа саясаты – кәсіпорынның сапаға қатысты ұстанымдары мен стратегиялық бағыттарын сипаттайтын ресми құжат. Ол ұйым мақсаттарына жетуге және тұтынушының талаптарын қанағаттандыруға бағытталған.

TQM (Total Quality Management) – ұйымның барлық деңгейінде сапаны кешенді басқаруға бағытталған менеджмент философиясы. Бұл тәсілге үздіксіз жетілдіру, тұтынушыға бағдарлану және қызметкерлерді тарту жатады.

Lean Management – артық шығындарды жоюға бағытталған басқару әдісі. Негізгі идеясы – құндылықты тек тұтынушы бағалайды, ал қалғанының барлығы шығын.

Six Sigma – процестердегі ауытқуларды азайтып, өнім мен қызметтің сапасын арттыруға бағытталған статистикалық басқару әдісі.

SWOT талдау – ұйымның күшті (S), әлсіз (W) жақтарын, мүмкіндіктерін (O) және қауіптерін (T) бағалауға арналған аналитикалық құрал.

CRM (Customer Relationship Management) – тұтынушылармен өзара әрекеттесуді басқаруға арналған ақпараттық жүйе. Қызмет көрсету сапасын арттыруда маңызды рөл атқарады.

SLA (Service Level Agreement) – қызмет көрсету деңгейіне қойылатын талаптар мен шарттарды белгілейтін келісім. Телекоммуникация компанияларында жиі қолданылады.

CSI (Customer Satisfaction Index) – тұтынушының жалпы қанағаттану деңгейін бағалайтын көрсеткіш.

NPS (Net Promoter Score) – тұтынушылардың компанияны басқаларға ұсыну ықтималдығын көрсететін индекс.

МАЗМҰНЫ

КІРІСПЕ

1 САПА МЕНЕДЖМЕНТ ЖҮЙЕСІ ЖӘНЕ ҮДЕРІСТІК ТӘСІЛДІҢ ТЕОРИЯЛЫҚ НЕГІЗДЕРІ	14
1.1 Сапа менеджмент жүйесінің мәні, қағидаттары және халықаралық стандарттары	14
1.2 Үдерістік тәсіл түсінігі және оның сапа менеджментіндегі орны	17
1.3 Үдерістік тәсілді енгізудің шетелдік және отандық тәжірибесі	20
2 ИНТЕРНЕТ ПРОВАЙДЕР МЫСАЛЫНДА САПА МЕНЕДЖМЕНТ ЖҮЙЕСІН ТАЛДАУ	23
2.1 Кәсіпорынның жалпы сипаттамасы: құрылымы, қызметтері, бизнес-моделі.	23
2.2 Қазіргі сапа менеджмент жүйесінің жағдайын талдау	26
2.3 Үдерістік тәсіл қолдану мүмкіндіктері мен мәселелері	30
3 ҮДЕРІСТІК ТӘСІЛДІ ЕНГІЗУ ЖӘНЕ ЖЕТІЛДІРУ ЖОЛДАРЫ	34
3.1 Үдерістік тәсілді енгізу жоспары	34
3.2 Іске асыру кезеңдері мен үдерістері	40
3.3 Үдерістік тәсілдің тиімділігін бағалау: SWOT талдау	42
ҚОРЫТЫНДЫ	
ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ	

КІРІСПЕ

Жұмыстың жалпы сипаттамасы: Зерттеу жұмысы кәсіпорындағы сапа менеджмент жүйесін жетілдіру мақсатында үдерістік тәсілді қолданудың теориялық негіздерін талдауға және оны нақты өндірістік ортада тәжірибелік тұрғыда жүзеге асыруға арналған. Кәсіпорын қызметінің тиімділігін арттыруда сапаны басқару жүйесінің алатын орны айрықша. Заманауи басқару ғылымы бұл мәселені кешенді түрде қарастыруды талап етеді, себебі сапа – тек өнімнің немесе қызметтің сәйкестік деңгейі емес, сонымен қатар тұтынушының қанағаттану дәрежесін, кәсіпорынның беделі мен ұзақмерзімді дамуын қамтамасыз ететін негізгі факторлардың бірі.

Жұмыста сапа менеджментінің әдіснамалық және теориялық негіздері, оның халықаралық стандарттармен байланысы, сондай-ақ үдерістік тәсілдің сапа жүйесіндегі орны мен рөлі қарастырылады. Үдерістік тәсіл – бұл ұйым ішіндегі негізгі және қосалқы үдерістерді жүйелеп, өзара байланысын оңтайландыруға мүмкіндік беретін басқару әдісі. Бұл тәсілді енгізу кәсіпорынның ішкі үдерістерінің тиімділігін арттыруға, тұтынушы талаптарына бейімделуге және жалпы сапа көрсеткіштерін жақсартуға бағытталған.

Зерттеу нысаны ретінде Қазақстан Республикасындағы телекоммуникациялық қызмет көрсетуші ірі кәсіпорындардың бірі – NLS KZ компаниясы алынған. Бұл кәсіпорынның сапа менеджмент жүйесі мен ішкі үдерістері жан-жақты сараланып, нақты проблемалар мен жетілдіру бағыттары айқындалды.

Жұмыс құрылымы үш негізгі бөлімнен тұрады:

Бірінші бөлімде сапа менеджмент жүйесінің теориялық аспектілері, оның мәні, қағидаттары мен стандарттары, сондай-ақ үдерістік тәсілдің мазмұны мен ерекшеліктері қарастырылады. Сонымен қатар, үдерістік тәсілді енгізудегі халықаралық және отандық тәжірибелерге талдау жасалады.

Екінші бөлімде NLS KZ кәсіпорнының қызметіне жан-жақты талдау жүргізіледі. Бұл бөлімде кәсіпорынның ұйымдастырушылық құрылымы, бизнес-моделі, сапа менеджмент жүйесінің қазіргі жай-күйі мен оның артықшылықтары мен кемшіліктері қарастырылады. Үдерістік тәсілдің осы кәсіпорын аясында қолданылу әлеуеті бағаланады.

Үшінші бөлімде үдерістік тәсілді енгізу бойынша нақты жоспар әзірленіп, оның кезеңдері, іске асыру тетіктері мен күтілетін нәтижелері көрсетіледі. Сонымен қатар, ұсынылған модельдің тиімділігі SWOT-талдау арқылы бағаланады. Бұл бөлім практикалық маңызға ие, себебі нақты ұсыныстар мен үлгі ретінде пайдалануға болатын сызбалар, диаграммалар және үдеріс карталары қамтылған.

Зерттеу жұмысының өзектілігі: Қазіргі жаһандану жағдайында кәсіпорындардың бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз етудің маңызды алғышарттарының бірі – сапаны басқару жүйесін тиімді ұйымдастыру болып табылады. Сапа менеджмент жүйесі өнім мен қызметтің сапасын арттырумен қатар, тұтынушының қажеттіліктерін қанағаттандыруға, ішкі басқару

үдерістерін оңтайландыруға және ресурстарды тиімді пайдалануға мүмкіндік береді. Осы орайда сапа менеджментіндегі үдерістік тәсілдің маңызы арта түсуде.

Үдерістік тәсіл – кәсіпорынның барлық негізгі және көмекші үдерістерін өзара байланыста қарастырып, олардың тиімділігін жүйелі түрде арттыруды көздейтін басқару әдісі. Бұл тәсіл халықаралық сапа стандарттарында (әсіресе ISO 9001:2015) негізгі қағидаттардың бірі ретінде анықталған. Дегенмен, Қазақстан кәсіпорындарында үдерістік басқару моделін енгізу мен оны тиімді қолдану тәжірибесі әлі де болса жүйелі сипатқа толық ие емес. Көптеген ұйымдарда сапа менеджмент жүйесі формалды түрде жүзеге асып, нақты нәтижеге жеткізбейді.

Осы тұрғыдан алғанда, телекоммуникация саласында қызмет көрсететін NLS KZ компаниясының сапа менеджмент жүйесін үдерістік тәсіл арқылы жетілдіру өзекті мәселе болып табылады. Бұл зерттеу нақты өндірістік жағдайға негізделе отырып, үдерістік тәсілді енгізу арқылы сапаны арттырудың нақты жолдарын ұсынуға бағытталған.

Зерттеудің өзектілігі – сапа менеджментінің заманауи талаптарына сай үдерістерді басқарудың ғылыми-тәжірибелік негіздерін қалыптастыруда және оны отандық кәсіпорын жағдайына бейімдеп ұсынуда жатыр.

Зерттеудің мақсаты мен міндеті: Кәсіпорында сапа менеджмент жүйесін жетілдіру үшін үдерістік тәсілді теориялық және практикалық тұрғыда негіздеу, оны NLS KZ компаниясының қызметіне бейімдеп енгізу жолдарын ұсыну:

- 1) сапа менеджмент жүйесінің теориялық негіздерін қарастыру;
- 2) үдерістік тәсілдің мәні мен сапаны басқарудағы рөлін анықтау;
- 3) NLS KZ компаниясының сапа менеджмент жүйесіне талдау жүргізу;
- 4) үдерістік тәсілді енгізу жоспарын әзірлеу;
- 5) енгізілген тәсілдің тиімділігін бағалау және қорытынды ұсыныстар жасау.

Зерттеудің теориялық және әдістемелік негізі: Зерттеудің теориялық негізін сапа менеджменті саласындағы отандық және шетелдік ғалымдардың еңбектері, соның ішінде Деминг, Кросби, Джуранның тұжырымдамалары, сондай-ақ ISO 9001:2015 халықаралық стандарты құрайды. Әдістемелік негіз ретінде жүйелік, үдерістік және салыстырмалы талдау әдістері, диаграммалар мен сапалық бағалау құралдары пайдаланылды.

Зерттеу жұмысының практикалық маңыздылығының негіздемесі: Зерттеу нәтижелері нақты өндірістік орта – NLS KZ компаниясы негізінде жасалғандықтан, ұсынылған үдерістік тәсілді енгізу жоспары кәсіпорынның сапа менеджмент жүйесін жетілдіруге нақты үлес қоса алады. Сонымен қатар бұл жұмыс телекоммуникация саласындағы өзге де ұйымдар үшін әдістемелік құрал ретінде пайдалануға жарамды.

Зерттеудің әдісі: Диплом жұмысын жазу барысында ғылыми-теориялық талдау, объективті-аналитикалық әдіс, тарихи-салыстырмалы талдау, сипаттау және жүйелеу әдістері қолданылды.

Дипломдық жұмыстың құрылымы: Дипломдық жұмыс кіріспеден, үш бөлімнен, қорытындыдан және пайдаланған әдебиеттердің тізімінен тұрады.

1 САПА МЕНЕДЖМЕНТ ЖҮЙЕСІ ЖӘНЕ ҮДЕРІСТІК ТӘСІЛДІҢ ТЕОРИЯЛЫҚ НЕГІЗДЕРІ

1.1 Сапа менеджмент жүйесінің мәні, қағидаттары және халықаралық стандарттары

Сапа менеджмент жүйесі (СМЖ) – кәсіпорын қызметінің барлық аспектілерінде сапа талаптарын бірізді түрде анықтау, жоспарлау, жүзеге асыру, бақылау және жақсарту үдерістерінің жиынтығы. Ол халықаралық стандарттар мен ұйымның стратегиялық мақсаттары аясында құрылған кешенді басқару құралы ретінде қарастырылады [1, 1 б.].

СМЖ–нің негізгі мәнін төмендегідей топтауға болады:

1. Тұтынушы бағыты – өнімнің/қызметтің сапасын тұтынушы талаптары мен күткен деңгейіне сәйкестендіру арқылы нарықтағы бәсекеге қабілеттілікті арттыру [2, 45 б.].
2. Үдерістік басқару – ұйымның барлық қызметтерін «кіріс–үдеріс–шығыс» логикасы бойынша жүйелеу, өзара байланысын нақтылай отырып, шығындарды оңтайландыруды қамтамасыз ету [1, 1 б.].
3. Жеңілдік пен үздіксіз жетілдіру – сапа көрсеткіштерін жүйелі түрде бағалап, жетілдіруге негізделген циклдар енгізу (PDCA – жоспарлау, орындау, тексеру, әрекет ету) [3, 126.]

Кесте 1.1 – СМЖ қағидаттарының қысқаша сипаттамасы

Қағидаттар	Мәні
1. Тұтынушыға бағдарлану	Тұтынушы талаптарын қанағаттандыру – сапаның басты өлшемі.
2. Жетекшілік	Жоғары басшылықтың міндеті – сапа саясатын анықтап, ресурстармен қамтамасыз ету.
3. Адам ресурстары	Қызметкерлерді үздіксіз оқыту арқылы сапа мәдениетін қалыптастыру.
4. Үдерістік тәсіл	Барлық процестерді біртұтас жүйе ретінде қарастыру.
5. Жақсартуға бағытталу	СМЖ–нің үздіксіз жетілдіру циклі – ұйымның даму драйвері.
6. Шешім қабылдаудағы фактологиялық тәсіл	Деректер мен көрсеткіштерге сүйену арқылы объективті басқару шешімдерін қабылдау.
7. Сапа жүйелерінің қатынастар	Жеткізушілер, серіктестер және басқа мүдделі тараптармен өзара тиімді әрекеттесу.

Халықаралық деңгейде ең таралған стандарт – ISO 9001:2015. Онда СМЖ құрудың шарттары мен талаптары белгіленген: сапа саясаты, мақсаттар, контекст анализі, мүдделі тараптар, үдерістер картасы, жоспарлау, тәуекелдер менеджменті, өлшеу, тексеру, жақсарту. ISO 9001 талаптары кәсіпорынның

барлық басқару деңгейлеріне – стратегиядан күнделікті операцияларға дейін – ықпал етеді [2, с. 23].

Сонымен қатар сапа менеджментінің классикалық авторларының еңбектері методологиялық базаны кеңейтеді:

- Эдвард Деминг – PDCA (Plan–Do–Check–Act) циклі және сапа философиясы [3, с. 15].
- Филип Кросби – «Сапа – бұл еркін» қағидасы, «нөл ақау» тұжырымдамасы [4, с. 42].
- Жозеф Джуран – сапа менеджментінің үшбұрышы: жоспарлау, бақылау, жетілдіру [5, с. 78].

Сапа менеджмент жүйесінің даму кезеңдері

1. Сапаны бақылау кезеңі (50–60 жж.): өнім соңғы сатыларда тексерілді.
2. Сапаны қамтамасыз ету кезеңі (70–80 жж.): өндірістің барлық қадамында стандарттар енгізілді.
3. СМЖ кезеңі (90–2000 жж.): ұйымдық құрылым мен басқару процесі қалыптасты.
4. Үздіксіз жетілдіру кезеңі (2000 жылдан бастап): Lean, Six Sigma, үдерістік тәсіл үйлесімді пайдаланылды [1, 3 б.].

Осылайша, сапа менеджмент жүйесі кәсіпорындағы тұрақты даму мен бәсекеге қабілеттілікті қамтамасыз ететін стратегиялық құрал болып табылады. Оның қағидаттары мен халықаралық стандарттары ұйымның барлық деңгейіне ендірілгенде ғана тиімді жұмыс істейді.

Сапа менеджмент жүйесі кәсіпорынның стратегиялық мақсаттарына жету барысында өнім мен қызмет сапасын тұтынушы талаптары мен заңнамалық нормаларға сәйкес қамтамасыз ету үшін қажет кешенді басқару құралы ретінде қалыптасады [1, 1 б.]. Оның басты мақсаты – ұйымда барлық деңгейде (стратегиялық, тактикалық, операциялық) сапа үдерістерін үйлестіріп, үздіксіз жетілдіру механизмін енгізу [9, 23 б.].

СМЖ-нің методологиялық негізін халықаралық стандарттар: ISO 9001:2015 (сапа менеджменті жүйелерінің талаптары), ISO 9004:2009 (орындаушылықты жетілдіруге арналған нұсқаулықтар) және ISO 19011:2018 (менеджмент жүйелерін аудиттеу) құрайды [2, 3 б.; 7, 5 б.; 8, 5 б.]. Бұл стандарттар ұйымға сапа саясатын әзірлеуде, үдерістер картасын жасауда, тәуекелдер мен мүмкіндіктерді басқаруда, өлшеу-тексеру және жақсарту іс-шараларын іске асыруда жүйелі негіз береді.

Сапа менеджмент жүйесінің мәнін анықтайтын негізгі қағидаттар:

Тұтынушыға бағдарлану – өнім мен қызмет сапасына қатысты шешімдерді тұтынушының талаптары және күту деңгейі негізінде қабылдау [2, 45 б.];

Жетекшілік рөлі – жоғарғы басшылық сапа саясатын анықтап, ресурстарды бөлу арқылы СМЖ тиімділігін қамтамасыз етеді [1, 2 б.];

Адам ресурстарының қатысуы – қызметкерлердің біліктілігін дамыту, оқыту және мотивациялау арқылы сапа мәдениетін қалыптастыру [6, 20 б.];

Үдерістік тәсіл – кәсіпорынның барлық басты және қосалқы үдерістерін өзара байланыста қарастырып, оларды картаға түсіру арқылы басқаруды оңтайландыру [10, 58 б.];

Фактографиялық шешім қабылдау – басқару шешімдерін деректер мен көрсеткіштер негізінде объективті қабылдау [1, 3 б.];

Жақсартуға бағытталу – PDCA (Plan–Do–Check–Act) циклі негізінде сапаны үздіксіз жетілдіру [3, 15 б.];

Мүдделі тараптармен өзара тиімді қатынас – жеткізушілер мен серіктестермен интеграцияланған ынтымақтастықты дамыту [7, 14 б.].

ISO 9001:2015 стандартында сапа менеджмент жүйесінің құрылымдық элементтері ретінде сапа саясаты, мақсаттар, ұйым контексті және мүдделі тараптар, үдерістер картасы, тәуекелдер мен мүмкіндіктерді басқару, құжатталған ақпарат, өлшеу-талдау, аудит және үздіксіз жақсарту қарастырылады [2, 3 б.]. Әрі стандарт сапаның тұрақтылығы мен ұйымның ұзақмерзімді дамуын қамтамасыз етуге бағытталған жүйелік тәсіл ретінде байқалады.

СМЖ қағидаттарының тәжірибелік қолданылуы кәсіпорынның операциялық тиімділігін арттырып, шығындарды азайтуға, қызмет көрсету жылдамдығын және сенімділігін жоғарылатуға мүмкіндік береді [9, 45 б.]. Мысалы, үдерістік тәсілді енгізу барысында процестердің өзара байланысы айқындалып, артық ресурстар мен байланыс үзілістері анықталады, бұл өндірістік шығындарды 5–15 % аралығында қысқартуға жол ашады [10, 60 б.].

СМЖ-ні жетілдіру барысында Lean және Six Sigma әдістері жиі қолданылады. Lean философиясы құнды емес әрекеттерді жоюға, Six Sigma статистикалық басқару құралдарын енгізуге негізделеді [9, 78 б.]. Бұл әдістер үдерістік тәсілмен үйлесіп, сапа көрсеткіштерін тұрақты жоғарылату механизмін қамтамасыз етеді.

Үдерістік тәсіл ISO 9001:2015 талаптарымен тығыз байланысты болғандықтан, сапа менеджмент жүйесін жетілдіру жолында үдерістер картасын жасап, кілт көрсеткіштерді анықтап, жауапкершілікті нақты бөлуді қамтамасыз ету маңызды. Келесі бөлімде осы қағидаттарды NLS KZ компаниясының мысалында қолдану практикасы қарастырылады.

Құрылымдық және әдістемелік негіздерден бөлек, СМЖ тиімділігін арттыруға бағытталған бірнеше қосымша аспектілерді қарастыру маңызды. Біріншіден, СМЖ көрсеткіштерін өлшеу мен бақылау сапаны басқарудың негізгі элементі болып табылады. Ұйымдарда жиі қолданылатын көрсеткіштер қатарына процестердің «бірінші рет дұрыс орындау» деңгейі (First-Time-Right), өнімнің төменгі ақау деңгейі (DPMO – Defects Per Million Opportunities), тұтынушылардың қанағаттану индикаторы (CSI – Customer Satisfaction Index) және жалпы жабдықтарға қолжетімділік коэффициенті (OEE – Overall Equipment Effectiveness) жатады [12, 25 б.]. Белгілі KPI-лар (негізгі көрсеткіштер) жүйелі түрде мониторингтен өткізіліп, талданған деректер негізінде басқару шешімдері қабылдануы қажет [13, 102 б.].

Екіншіден, QMS және басқару жүйелерін интеграциялау – заманауи ұйымдардың сапа менеджментін тиімді жүргізуінде шешуші рөл атқарады. ISO 9001 стандарты экологиялық (ISO 14001), еңбек қорғау (ISO 45001) және ақпараттық қауіпсіздік (ISO 27001) менеджментімен үйлестіре енгізілсе, ұйым ресурстарын оңтайлы пайдаланып, әкімшілік шығындарды 10–20 % төмендетеді [14, 68 б.]. Сонымен бірге, интеграцияланған жүйе ішкі аудитті жеңілдетіп, қайталама тексерістер санын азайтады, нәтижесінде ұйымның жалпы басқару тиімділігі артады [15, 44 б.].

Үшіншіден, цифрландыру және автоматтандыру СМЖ-ні жаңа деңгейге көтеруге мүмкіндік береді. Қазіргі таңда IoT (Internet of Things) құрылғылары мен жасанды интеллект негізіндегі аналитика процестердің нақты уақыттағы мониторингін қамтамасыз етіп, сапа ақауларын алдын ала болжауға және жоюға бағытталатын үдерістерді автоматтандыруға ықпал етеді [12, 30 б.]. Бұл тәсіл арқылы сапа көрсеткіштерін 5–10 % жақсарту, сондай-ақ тексеру шығындарын 15–25 % қысқарту мүмкіндігі туындайды [13, 110 б.].

Төртіншіден, СМЖ болашақ трендтері ретінде тұрақты даму принциптері мен ESG (Environmental, Social, Governance) талаптарын енгізуді айтуға болады. Тұтынушылар мен инвесторлар сапа ғана емес, оның экологиялық және әлеуметтік әсеріне де мән бере бастады. Осыған орай, сапа менеджмент жүйесі қадағалайтын көрсеткіштерге парниктік газдардың эмиссиясы, әлеуметтік теңдік және корпоративті басқарудың ашықтығы секілді өлшемдер қосылуда [14, 75 б.].

Бұл қосымша аспектілер СМЖ-нің тек стандарт талаптарын орындаудан асып, ұйымды стратегиялық басқару құралы ретінде пайдалануға, үдерістерді үздіксіз жетілдіруге және нарықта тұрақты бәсекеге қабілеттілікті сақтап қалуға мүмкіндік береді.

1.2 Үдерістік тәсіл түсінігі және оның сапа менеджментіндегі орны

Үдерістік тәсіл (process approach) – ұйымның барлық қызметтерін өзара байланысты үдерістер жиынтығы ретінде қарастыруды және басқаруды көздейтін қағидат. ISO 9001:2015 стандарты бойынша үдерістік тәсіл дегеніміз «нәтижелерге бағытталған басқару жүйесін құру мақсатында өзара байланысты немесе өзара әрекеттесетін үдерістерді анықтау, түсіну және басқару» [14, 6 б.; 15, 4 б.].

Үдерістік тәсілдің негізгі мәні – ұйым қызметінің түпкі нәтижесін, яғни өнім немесе қызмет сапасын қамтамасыз ететін әрбір процесті біртұтас жүйе ретінде қарастыру. Әр үдерістің кірістері (ресурстар, ақпарат), шығыстары (нәтижелер, өнімдер) және басқару нүктелері нақты анықталып, өлшенетін көрсеткіштер енгізіледі. Мұндай жүйелі басқару:

Үдеріс шекараларын айқындауға;

Процестің иесін (process owner) белгілеуге;

Өлшеу-талдау механизмі арқылы өнімділік пен тиімділікті бағалауға;

Үздіксіз жетілдіру циклдарын (PDCA) іске асыруға мүмкіндік береді [3, 8 б.; 6, 35 б.].

Үдерістік тәсіл сапа менеджмент жүйесінде мынадай рөл атқарады:

1. Бірізділік пен мөлдірлік – процестердің картаға түсуі ұйым ішіндегі кез келген әрекетті нақты бақылауға және талдауға мүмкіндік береді [13, 105 б.].
2. Жауапкершіліктің айқындалуы – әр үдерістің нәтижесі үшін жауапты тұлғалар анықталып, коммуникативтік тосқауылдар азаяды [6, 37 б.].
3. Ресурстарды оңтайландыру – артық шығындар мен күту кезеңдері қысқартылады, бұл шығындарды 5–15 % аралығында төмендетуге мүмкіндік береді [10, 60 б.].
4. Тәуекелдерді басқару – процестердің бұзылуы ықтимал жерлері ертерек анықталып, алдын алу іс-шаралары жоспарланады [9, 24 б.].
5. Нәтижелерді өлшеу – процестің негізгі көрсеткіштері (KPI) енгізіліп, сапа көрсеткіштері деректерді талдау негізінде жақсарады [11, 80 б.].

Кесте 1.2 – Үдерістік тәсілдің негізгі элементтері

Элемент	Сипаттамасы
Үдеріс анықтамасы	Әр процестің мақсаты, кірістері мен шығыстары нақты айқындалады [14, 3 б.].
Процесс иесі	Процесті басқару және жетілдіру үшін жауапты тұлға белгіленеді [6, 35 б.].
Өлшеу көрсеткіштері	Процестің өнімділігі мен сапасын бағалау үшін KPI енгізіледі (DPMO, FTR, OEE) [12, 25 б.].
Қадағалау нүктелері	Процестің әр кезеңінде бақылау және тексеру процедуралары жоспарланады [7, 5 б.].
Қайта қарау циклі	PDCA әдісі арқылы үдерістің тиімділігі системелі түрде қайта қаралып, жетілдіріледі [4, 10 б.].
Тәуекелдерді басқару	Процестегі ықтимал алаңдаушылықтар анықталып, алдын алу шаралары енгізіледі [9, 24 б.].
Құжаттандыру	Процесті сипаттайтын нұсқаулықтар, карта мен кішіжеткіліктік процедуралар құжатталады [15, 4 б.].
Қайта кері байланыс	Мониторинг нәтижелері мен сапа аудиторларының есептері процеске енгізіледі [7, 14 б.].

Үдерістік тәсіл ISO 9001:2015 талаптарында («Үдерістерге бағытталу» бөлімі) негізгі қағидат болып есептеледі. Стандарт ұйымға үдерістердің өзара

байланысын түсінуге және оларды басқару жүйесіне кіріктірілген түрде дамытуды ұсынады [14, 7 б.].

Сапа менеджмент жүйесіндегі үдерістік тәсілдің енгізілуі ұйымның операциялық тиімділігін арттырып, сапа деңгейін тұрақты түрде жоғарылатуға және тұтынушы сенімін нығайтуға жағдай жасайды. Келесі бөлімде NLS KZ компаниясында үдерістік тәсілді модельдеу әдістері мен картаға түсіру тәжірибесі қарастырылады.

Практикалық мысал: NLS KZ компаниясындағы «Абонентті қосу» үдерісінің сипаттамасы

Процестің мақсаты: Жаңа абоненттің сұранысын қабылдап, техникалық және коммерциялық талаптарға сай қызметті сапалы түрде қосу.

Шекаралар:

Кіріс: абоненттің қосылу өтініші, төлем деректері.

Шығыс: қосылған абонент, қызмет көрсетуге дайын порт.

Процесс иесі: Операциялық бөлім бастығы.

Негізгі әрекеттер тізбегі:

1. Тапсырысты тіркеу (CRM жүйесіне енгізу).
2. Техникалық талаптарды тексеру (порты, жабдық қолжетімділігі).
3. Төлемді растау және келісімшарт рәсімдеу.
4. Желілік параметрлерді конфигурациялау.
5. Функционалдық тестілеу (Ping, поток реттеу).
6. Абонентке қызметті тапсыру.

Кері байланыс:

SLA орындалу мерзімі

Ақау саны мен түрі

Абоненттің қанағаттану көрсеткіші

Нәтижелерді өлшеу: орташа қосылу уақыты, бірінші рет дұрыс қосу көрсеткіші [6, 37 б.; 12, 25 б.].

Жақсарту әрекеттері: шығу процестерін автоматтандыру, алдын ала техникалық тексеруді күшейту арқылы ақау санын 10 % төмендету.

Кесте 1.3 – NLS компаниясының бөлімдерінің құрылыстық талдау

Бөлім	Мәні
Процесс атауы	Абонентті қосу
Процестің идентификаторы	P-01
Мақсаты	Жаңа абоненттің қызметін сапалы және уақытылы қосу
Шекаралар (Кіріс/Шығыс)	Кіріс: өтініш, төлем деректері; Шығыс: қосылған абонент
Процесс иесі	Операциялық бөлім бастығы
Қатысушылар	• Оператор (CRM) • Техник • Қаржылық қызмет
Негізгі әрекеттер	1) Тіркеу 2) Техникалық тексеру 3) Төлемді растау 4) Конфигурация 5) Тест 6) Тапсыру

Өлшеу көрсеткіштері (KPI)	• Орташа қосылу уақыты • FTR (First-Time-Right) • SLA орындалу пайызы
Қадағалау нүктелері	• CRM журналдары • Техникалық логтар • Клиент сауалнама нәтижелері
Қауіптер мен мүмкіндіктер	• Желілік шамадан тыс жүктеме • Жабдық ақауы • Автоматтандыру деңгейін арттыру
Құжатталған ақпарат	• Процесс картасы (Visio/PDF) • Жұмыс нұсқаулығы • Тексеру парақтары

1.3 Үдерістік тәсілді енгізудің шетелдік және отандық тәжірибесі

Шетелдік тәжірибе көрсеткендей, үдерістік тәсілді ең алғашқы жапондық автомобиль өндіруші Toyota енгізіп, өз өндіріс жүйесінде (Toyota Production System) әр процестің тиімділігін үздіксіз жетілдіру арқылы өнім сапасы мен өндіріс икемділігін арттырды [10, 30 б.]. АҚШ-тың General Electric компаниясы Six Sigma методологиясын үдерістік тәсілмен үйлестіріп, сапа менеджментін миллиондаған ақауды анықтауға және болдырмауға бағыттады, бұл өз кезегінде қаржылық көрсеткіштерді 20 %-ға жақсартуға мүмкіндік берді [11, 45 б.]. Сондай-ақ, Siemens және IBM секілді трансұлттық корпорациялар ISO 9001 талаптарын үдерістік картаға түсіру әдістерімен байытып, ішкі аудиттер мен KPI жүйелерін енгізу арқылы сапа көрсеткіштерін устемелі басқару тәжірибесін қалыптастырды [6, 50 б.; 3, 20 б.].

Еуропа елдерінде үдерістік тәсіл мемлекеттік деңгейде қолдау тауып, Неміс автомобиль өнеркәсібінде (BMW, Volkswagen) Lean және Six Sigma негіздері ISO 9001 стандарты талаптарымен қатар енгізілді. Бұл тәжірибе үдерістердің шығындарын 10–15 % төмендетіп, өндірістік циклдарды қысқартуға септігін тигізді [10, 55 б.]. Сонымен қатар, банктер мен қызмет көрсету саласында, мысалы HSBC және Accenture компаниялары, үдерістік тәсіл арқылы клиенттік үдерістерді картаға түсіріп, қызмет көрсету сапасын деректер негізінде жақсарту үлгісін көрсетті [13, 110 б.].

Қазақстандағы отандық тәжірибе де үдерістік басқаруды енгізу жолында алға ілгеріледі. Қазпочта мекемесі 2018 жылы ISO 9001:2015 стандартына сәйкес пошта жеткізу және логистика үдерістерін қайта қарау арқылы жеткізу мерзімдерін 20 % қысқартты [16, 12 б.]. Kcell телекомпаниясы қызмет көрсету процесстерін картаға түсіру және SLA мониторингін енгізу нәтижесінде тұтынушы қанағаттану көрсеткішін 8 %-ға арттырды [17, 20 б.]. Halyk Bank банкі мен Air Astana әуе компаниясы да ішкі операциялық үдерістерді автоматтандыру және PDCA циклін енгізу арқылы қаржы аударымдары мен жүк тасымалдау процестерін жеделдетті [16, 15 б.; 17, 22 б.].

Кесте 1.4 – Үдерістік тәсілді енгізудің шетелдік және отандық тәжірибесінің салыстырмалы талдауы

Шетелдік тәжірибе	Отандық тәжірибе
Toyota Production System: үдерістер картасы + PDCA арқылы сапаны үздіксіз жетілдіру [10, 30 б.]	Қазпочта: логистика және жеткізу үдерістерін қайта қарау, мерзімді 20 % қысқарту [16, 12 б.]
General Electric: Six Sigma + үдерістік тәсіл интеграциясы – ақауды азайту және қаржылық нәтижені жақсарту [11, 45 б.]	Kcell: қызмет көрсету процесстерін картаға түсіру + SLA мониторинг – тұтынушы қанағаттануын 8 %-ға арттыру [17, 20 б.]
Siemens, IBM: ISO 9001 картасы + ішкі аудиттер + KPI жүйелері арқылы сапа менеджментін жетілдіру [6, 50 б.; 3, 20 б.]	Halyk Bank, Air Astana: PDCA + автоматтандыру – операциялық процестерді жеделдету және дәлдігін арттыру [16, 15 б.; 17, 22 б.]
BMW, Volkswagen: Lean + Six Sigma + ISO 9001 – шығындарды 10–15 % қысқарту [10, 55 б.]	

Үдерістік тәсілді енгізудің табысты тәжірибелері талдаған кезде келесі маңызды шарттар мен сәттер анықталады:

- Жоғары басшылық қолдауы және көшбасшылық:

Шетелдік және отандық компанияларда үдерістік тәсілді енгізу барысында ең басты драйвер – жоғарғы басқарманың белсенді қатысуы мен көшбасшылық етуі. Басшылық процесс иесін бекітіп, қажетті ресурстарды бөлу арқылы өзгерістерді жедел енгізуге мүмкіндік туғызады [16, 14 б.].

- Процесс иесінің рөлі және ұжымдық жауапкершілік:

Әрбір негізгі үдерістің иесін (process owner) нақты белгілеу және оның жауапкершілігін заңнамалық түрде бекіту ұйым ішінде коммуникативтік тосқауылдарды азайтып, үйлестіру жұмысының тиімділігін арттырады [17, 25 б.].

- Жүйелі оқыту және біліктілікті арттыру:

Кәсіпорындардың көпшілігінде Lean, Six Sigma, ISO 9001 талаптарын енгізу барысында қызметкерлерді үдерістік тәсілдің мән-мағынасына оқыту қолданылады. Бұл әдіс–тәсілдерді меңгерген кадрлар процесті дұрыс картаға түсіріп, өлшем көрсеткіштерді тиімді басқарады [4, 18 б.].

- IT–қолдау және автоматтандыру:

Алдын ала талдау көрсеткендей, процестерді цифрландыру (ERP, BPM жүйелері) және автоматтандыру сапаны бақылауды нақтылай отырып, басқару үдерісін жеделдетеді. Бұл әсіресе үлкен халықаралық корпорацияларда (Siemens, IBM) елеулі нәтиже береді [8, 10 б.].

- Өзгерістерді басқару және мәдени өзгеріс:

Ұйымдық мәдениетті өзгерту – үдерістік тәсілді енгізудің маңызды аспектісі. Қызметкерлер арасында процесс тәсілге көшуге қарсылық тудыратын жиі

себеп – мотивацияның, коммуникацияның жоқтығы. Сондықтан өзгерістерді басқару стратегиясы (change management) енгізу керек [16, 16 б.; 17, 27 б.].

Шетелдік тәжірибеде үдерістік тәсілді енгізудің кезеңдік моделі кеңінен таралған:

1. Алғашқы диагностика және процестер картасын жасау (Assessment & Mapping) [10, 32 б.].
2. Процестерді қайта жобалау (Process Re-engineering) және KPI жүйесін енгізу [11, 48 б.].
3. Пилоттық іске асыру (Pilot Implementation) – шағын бөлімдерде тәжірибелік сынақ [6, 52 б.].
4. МAssштабты енгізу (Roll-out) – бүкіл ұйымға тарату [3, 22 б.].
5. Үздіксіз жетілдіру және мониторинг (Continuous Improvement) – PDCA циклын қолданып, нәтижелерді тұрақты бақылау [4, 20 б.].

Отандық компанияларда бұл модель кейбір ерекшеліктермен үйлестіріледі: масштабты енгізуді бірте-бірте, басынан бастап кәсіпорынның ең күрделі емес процестерінен бастауға кеңес береді [17, 29 б.]. Сондай-ақ, жергілікті нормативтік талаптар мен инфрақұрылым деңгейін ескере отырып, пилоттық кезеңде сыртқы консультанттар мен сарапшыларды тарту қажеттігі атап өтіледі [16, 18 б.].

Жалпы, шетелдік және отандық тәжірибе үдерістік тәсілді енгізу кезінде мынадай нәтижелерге қол жеткізеді:

- Процестер тиімділігі 15–30 % артты;
- Ақау деңгейі 20–50 % төмендеді;
- Тұтынушылардың қанағаттану көрсеткіші 10–20 % жақсарды;
- Шығындарды оңтайландыру есебінен қаржылық көрсеткіштер 5–15 % өсті [11, 50 б.; 16, 20 б.].

2 ИНТЕРНЕТ ПРОВАЙДЕР МЫСАЛЫНДА САПА МЕНЕДЖМЕНТ ЖҮЙЕСІН ТАЛДАУ

2.1 Кәсіпорынның жалпы сипаттамасы: құрылымы, қызметтері, бизнес-моделі.

Интернет пен цифрлық технологиялардың қарқынды дамуы телекоммуникация саласындағы кәсіпорындардың ролін айрықша арттырды. Қазақстан нарығында бұл секторда жұмыс істейтін жетекші компаниялардың бірі — NLS KZ . Компания сапалы байланыс қызметін көрсету арқылы клиенттердің қажеттіліктерін қанағаттандырып қана қоймай, сапа менеджмент жүйесін енгізу арқылы өз қызметін үнемі жетілдіріп отыруды мақсат тұтады [17, 5 б.].

NLS KZ — Қазақстандағы ірі кабельдік және цифрлық телерадио хабар тарату операторларының бірі. Компания 1994 жылы құрылған және бүгінде республика бойынша барлық облыстарда қызмет көрсетеді. Компанияның негізгі қызмет бағыттары: кабельдік және цифрлық телехабар тарату; кеңжамақты интернет қызметі; IP-TV және OTT платформалар; телефония және корпоративтік шешімдер [18, 8 б.].

Компания заманауи телекоммуникация инфрақұрылымына иелік етеді және әр өңірде техникалық орталықтар мен қызмет көрсету бөлімшелерін ұсыну арқылы клиенттермен тікелей байланыс орнатады.

NLS KZ -дің ұйымдық құрылымы көпдеңгейлі және функционалды принциптерге негізделген. Бас кеңсе Астана қаласында орналасқан. Компания құрылымы келесі негізгі бөлімдерден тұрады: Басқарма және корпоративтік даму бөлімі; Техникалық бөлім (инженерлік желілер, серверлік орталық); Сату және маркетинг бөлімі; Аймақтық филиалдар мен call-орталықтар; HR және кадрлық бөлім; Қаржылық жоспарлау және есеп бөлімі [19, 11 б.].

Компанияның көрсететін қызметтері — жоғары бәсекелі ортада ұсынылатын өнім. Бұл қызметтерге қойылатын негізгі талаптар — жылдамдық, сенімділік, үзіліссіздік, техникалық қолдау және бағалық икемділік [20, 22 б.].

Сапа менеджменті тұрғысынан алғанда, клиентпен алғашқы байланыстан бастап (өтінім қабылдау), техникалық қосылым, қолдану, техникалық қолдау және қызметті тоқтату кезеңіне дейінгі барлық әрекеттер біртұтас үдеріс ретінде қарастырылады. Мұндай көзқарас ISO 9001:2015 стандартына толық сәйкес келеді [21, 14 б.].

NLS KZ қызметінің бизнес-моделі — абоненттік үлгіге негізделген. Бұл модельде табыс абоненттердің ай сайынғы төлемі мен қосымша қызметтерден (мысалы, premium-арналар, жылдамдық арттыру, корпоративтік шешімдер) түсетін табыс есебінен құралады. Сонымен қатар, B2B сегментінде NLS KZ ірі компаниялар мен мемлекеттік ұйымдарға желілік шешімдер ұсынады [22, 18 б.].

NLS KZ сапа менеджментінің негізгі қағидаттарын өзінің ішкі саясатына енгізген. Компания ISO 9001 стандартына сәйкес жұмыс істейді және 2021 жылдан бастап бизнес-процестерді автоматтандыру және үдерістік тәсілді енгізу бойынша жұмыстар жүргізуде. Бұл тұрғыда CRM жүйесі, HelpDesk платформалары мен ішкі аудит жүйелері кеңінен қолданылады [23, 30 б.].

Клиент қанағаттанушылығы мен қызмет сапасының арасындағы байланыс NLS KZ компаниясының негізгі басқару индикаторларына айналған. Әр

бөлімшеде KPI жүйесі мен үнемі талданып отыратын ішкі сапа көрсеткіштері енгізілген.

NLS KZ компаниясы сапа менеджментін жүйелі түрде дамытып отырған отандық телекоммуникация саласының көшбасшыларының бірі болып табылады. Компанияның ішкі үдерістері сапаны басқару стандарттарына сәйкес құрылымдалған және бұл компанияның стратегиялық мақсаттарына жетуіне ықпал етеді [24, 9 б.].

Сапа менеджменті жүйесінің аясында NLS KZ компаниясы ISO 9001:2015 халықаралық стандартына сәйкес келетін ішкі құжаттамалар мен регламенттер жүйесін енгізген. Бұл регламенттер әрбір қызмет түрі үшін нақты жауапкершілік пен бақылау механизмдерін айқындайды [25, 13 б.].

Компанияның ішкі сапа менеджмент құрылымы бірнеше деңгейге бөлінеді: сапа менеджері, ішкі аудиторлар, бөлімше басшылары және сапаны бақылау топтары. Мұндай құрылым сапаны басқару жүйесінің барлық деңгейде орындалуын қамтамасыз етеді [26, 17 б.].

Компания үнемі қызмет сапасын жақсарту мақсатында қызметкерлерінің біліктілігін арттырып отырады. Бұл мақсатта тренингтер, кәсіби даму курстары және сапа стандарттарын меңгеру бойынша оқыту бағдарламалары ұйымдастырылады [27, 21 б.].

NLS KZ клиенттердің кері байланысын белсенді жинап, оны сапаны жақсарту құралдарының бірі ретінде қолданады. Әрбір тұтынушы өтініші тіркеліп, HelpDesk жүйесі арқылы өңделеді, ал шешім қабылдау сапа көрсеткіштері мен қанағаттанушылық деңгейіне негізделеді [28, 19 б.].

Компания ішкі сапа аудитін тоқсан сайын өткізіп отырады. Бұл аудиттер нәтижесінде ақаулар, кідірістер және клиент тарапынан ескертулер анықталып, түзету шаралары қабылданады [29, 25 б.].

Сапа менеджментінің тиімділігін бағалау үшін NLS KZ KPI (Key Performance Indicators) жүйесін енгізген. Бұл жүйе бөлімшелердің қызметін сандық және сапалық тұрғыда бағалауға мүмкіндік береді [30, 12 б.].

Қазіргі заманда телекоммуникация саласындағы компаниялар үшін сапа көрсеткіштерін қамтамасыз ету мен жақсартуда цифрлық технологиялардың орны ерекше. NLS KZ бұл бағытта бірқатар автоматтандырылған басқару құралдарын енгізген. Атап айтқанда, CRM (Customer Relationship Management) жүйесі тұтынушылармен тиімді жұмыс істеуге мүмкіндік береді, ал ERP (Enterprise Resource Planning) жүйесі ішкі ресурстарды үйлестіруге негізделген [31, 33 б.].

Бұл жүйелер арқылы тұтынушылардың шағымдарын талдау, қызмет көрсету уақыты мен сапасын бақылау, техникалық ақауларды жедел шешу секілді үдерістер оңтайландырылған. Осы арқылы компания үнемі сапа көрсеткіштерін нақты деректермен өлшеп отырады [32, 40 б.].

Сапа менеджменті жүйесінің тұрақты жұмыс істеуі үшін компания жаңашылдыққа басымдық береді. NLS KZ -де «Kaizen» қағидатын енгізу қолға алынған. Бұл – үздіксіз жақсартуға негізделген жапондық модель, оның мәні – қызметкерлерден бастап басшылыққа дейінгі барлық деңгейде сапаны арттыруға белсенді қатысу [33, 28 б.].

Сонымен қатар, компания «PDCA» (Plan – Do – Check – Act) циклі арқылы әрбір ішкі процесті басқарудың стандартталған форматына көшіруде. Бұл әдістің артықшылығы – үдерістердің жүйелі түрде қадағаланып, тиімділігі дер кезінде бағаланып отырады [34, 36 б.].

NLS KZ сапа менеджментін компанияның негізгі бәсекелік артықшылығы ретінде қарастырады. Жоғары сапа – тұтынушылар сенімінің, нарықтағы беделдің және тұрақты табыстың кепілі. Бұл бағыттағы жұмыстардың басты нәтижесі – тұтынушылардың қанағаттану деңгейінің жыл сайын артып отыруы мен компания қызметінің кеңеюі болып табылады [35, 19 б.].

NLS KZ компаниясы қызметінің барлық деңгейінде сапа менеджменті жүйесін қалыптастыруды стратегиялық міндеттердің бірі ретінде қарастырады. Бұл мақсатқа жету үшін арнайы әзірленген сапа саясаты қабылданған. Сапа саясаты компанияның даму жоспарының, корпоративтік құндылықтарының және тұтынушылармен өзара қарым-қатынас стратегиясының негізіне айналған.

Компанияның сапа саясаты келесі негізгі қағидаттарға негізделеді:

- тұтынушы қажеттілігін дәл анықтау және оны қанағаттандыру;
- ішкі үдерістердің тиімділігін арттыру;
- үздіксіз жетілдіру мен инновацияны қолдау;
- барлық қызметкерлердің сапаға үлес қосуын қамтамасыз ету [36, 22 б.].

Сапа саясаты құжат түрінде бекітіліп, ISO 9001:2015 стандарты талаптарына сәйкес жасалған. Онда сапа мақсаттары, жауапты бөлімшелер, сапа көрсеткіштері және бақылау тетіктері нақты белгіленген. Бұл құжат жыл сайын қайта қаралып, нарық талаптары мен ішкі өзгерістерге сай жаңартылып отырады [37, 19 б.].

Кесте 2.1 – NLS KZ компаниясының сапа саясаты құрылымы

Құрылымдық элемент	Мазмұны	Жауапты тұлға	Аяқталу мерзімі
Сапа мақсаты	Қызмет көрсету сапасын 15% арттыру	Сапа бөлімінің жетекшісі	Жыл сайын
Негізгі көрсеткіштер	NPS, техникалық ақаулар саны	Бақылау бөлімі	Ай сайын
Оқу бағдарламасы	Жылына 2 тренинг	HR департаменті	Жоспар бойынша

Сапа саясаты – компанияда қызмет атқаратын әрбір қызметкерге қолжетімді. Ол корпоративтік портал мен жұмыс процесінде пайдаланылатын құжаттардың құрамына енгізілген.

Қызмет көрсету сапасын басқаруда NLS KZ компаниясы тұтынушы фокусын басты бағыт ретінде қарастырады. Бұл тәсіл ISO 9001:2015 халықаралық стандартының негізгі қағидаттарының бірі болып табылады және компанияда нақты көрсеткіштер жүйесі арқылы іске асырылады [38, 24 б.].

Тұтынушының қанағаттану деңгейін өлшеу үшін NLS KZ келесі метрикаларды қолданады:

- CSI (Customer Satisfaction Index) – тұтынушылардың жалпы қанағаттану деңгейін айқындайды.

- NPS (Net Promoter Score) – тұтынушылардың компанияны басқаларға ұсыну ықтималдығын өлшейді.

- CES (Customer Effort Score) – тұтынушының мәселені шешуге жұмсаған күш-жігерін бағалайды.

- Қызмет көрсету уақыты – техникалық қолдауға жүгінген уақыт пен нақты шешім қабылдау арасындағы интервал.

Кесте 2.2– NLS KZ қолданатын сапа метрикалары

Метрика	Мазмұны	Орташа мән (2023)	Бағалау жиілігі
CSI	Қанағаттану индексі	87%	Ай сайын
NPS	Ұсыну ықтималдығы	+42	Тоқсан сайын
CES	Мәселе шешудегі қиындық деңгейі	2.4 балл (5-тен)	Ай сайын
Service Time	Орташа жауап беру уақыты	12 минут	Күн сайын

Бұл деректер NLS KZ ішкі CRM жүйесі арқылы автоматты түрде жиналады және сарапталады. Әрбір клиентпен байланыс нәтижесінде көрсеткіштер жаңартылып отырады. Мұндай үздіксіз бақылау компанияға әлсіз жақтарды жедел анықтап, жоюға мүмкіндік береді [39, 33 б.].

Сонымен қатар, компания тұтынушылардың пікірлерін жинау үшін онлайн сауалнамалар, әлеуметтік желідегі кері байланыс және Call-center арқылы алынған деректерді пайдаланады. Бұл ақпараттар сапа көрсеткіштерімен бірге CRM және BI (Business Intelligence) жүйесіне біріктіріледі. Мұның өзі тұтынушының өмірлік циклі мен күту деңгейін бағалауда маңызды рөл атқарады.

2.2 Қазіргі сапа менеджмент жүйесінің жағдайын талдау

NLS KZ компаниясында сапа менеджмент жүйесінің қазіргі жағдайын талдау ұйым ішіндегі басқару құрылымы, қызмет көрсету стандарттары, сапа көрсеткіштері мен аудит процестері негізінде жүзеге асады. Компания 2017 жылдан бастап ISO 9001:2015 стандарты бойынша сапа менеджмент жүйесін енгізіп, оны жыл сайын жетілдіруде [40, 18 б.].

NLS KZ компаниясының СМЖ құрылымы

Компаниядағы СМЖ құрылымы 3 деңгейден тұрады:

- Стратегиялық деңгей: сапа бойынша миссия, мақсаттар, даму стратегиясы анықталады.

- Операциялық деңгей: сапаға қатысты регламенттер, процедуралар мен ішкі стандарттар бекітіледі.

– Атқарушылық деңгей: нақты бөлімшелер мен қызметкерлер сапаға тікелей жауап береді.

Ішкі аудит нәтижелері мен кемшіліктер

2023 жылы жүргізілген ішкі сапа аудитінің нәтижелері NLS KZ компаниясында сапаға әсер ететін бірқатар проблемаларды анықтады:

– Сапаға жауапты қызметкерлер арасында функционалдық рөлдердің нақты бөлінбеуі;

– Жаңа қызметкерлерге арналған сапа стандарттары бойынша кіріспе оқытудың жетіспеушілігі;

– Құжат айналымы мен электронды тіркеу жүйесіндегі сәйкессіздіктер [41, 21 б.].

Кесте 2.3 – NLS KZ компаниясы бойынша аудит нәтижелері (2023)

Кемшілік	Қысқаша сипаттама	Анықталған бөлім	Ұсыныс
Процедура сәйкессіздігі	Регламент пен нақты іс-әрекет арасындағы алшақтық	Техникалық қолдау	Жаңарту, оқыту
KPI орындалмауы	NPS көрсеткіші жоспардан төмен	Клиентпен жұмыс бөлімі	KPI қайта қарау
Құжат айналымы	Стандартсыз тіркеу	HR бөлімі	Электронды жүйені енгізу

Сонымен қатар NLS KZ компаниясында келесідей жетістіктер байқалады:

– Сапа көрсеткіштерінің тұрақты мониторингі (BI жүйесі арқылы);

– Клиентпен кері байланыс жүйесінің жетілдірілуі;

– ISO 9001 стандартына сәйкес ішкі оқыту модульдері енгізілгені [42, 276.].

Сапа менеджмент жүйесінің қазіргі жағдайы жаһандық және отандық кәсіпорындарда бәсекеге қабілеттілікті арттыру, тұтынушы сұранысына бейімделу және ішкі процестерді оңтайландыру қажеттілігімен сипатталады. Сапа менеджменті енді жекелеген бөлімдердің немесе қызметкерлердің жауапкершілігімен шектелмей, бүкіл ұйымның стратегиялық бағытына айналды.

Бүгінгі таңда көптеген кәсіпорындар ISO 9001:2015 халықаралық стандартына негізделген сапа менеджмент жүйесін қолданады. Бұл стандарт сапаны басқарудың процестік, жүйелік және тәуекелге негізделген тәсілдерін үйлестіреді. ISO 9001-ге сай тиімді жүйе келесі элементтерден тұрады: стратегиялық жоспарлау, процестерді анықтау, ресурстармен қамтамасыз ету, сапа мақсаттарын белгілеу, ішкі аудит, үздіксіз жақсарту және тұтынушы қанағаттануын өлшеу.

Сапа менеджмент жүйесінің қазіргі жағдайын сипаттайтын негізгі сипаттамалар:

Біртұтас жүйеге бірігуі. Сапа менеджменті жүйесі көбіне экологиялық, еңбек қауіпсіздігі, ақпараттық қауіпсіздік жүйелерімен интеграцияланып, кешенді басқару жүйесіне айналады.

Сандық трансформацияға бейімделуі. Қазіргі кәсіпорындарда сапа деректерін талдау, бақылау және есеп беру үшін ERP, CRM, BI сынды автоматтандырылған ақпараттық жүйелер қолданылады. Бұл жүйелер сапаға қатысты нақты, уақытылы және нақты шешім қабылдауға мүмкіндік береді.

Тұтынушыға бағдарлану. Сапа енді өнімге немесе қызметке ғана емес, тұтынушының жалпы тәжірибесіне байланысты қарастырылады. Сондықтан сапаны тексеру емес, оны алдын ала қамтамасыз ету және проактивті басқару алға шығып отыр.

Қазақстандық кәсіпорындарда сапа менеджментін енгізу процесі қарқын алғанымен, оның толыққанды жүзеге асуы кейбір қиындықтармен қатар жүреді. Олардың ішінде мыналар ерекше атап өтуге болады:

Мотивацияның жеткіліксіздігі мен ішкі қарсылық. Қызметкерлер арасында жаңа жүйені қабылдамау, үдерістерді формалды жүргізу мәселелері жиі кездеседі.

Жеткіліксіз мамандану. Сапа менеджменті бойынша кәсіби дайындалған кадрлардың тапшылығы жүйенің тиімді жұмыс істеуіне кері әсер етеді.

Жүйенің үстірт енгізілуі. Көптеген ұйымдар ISO 9001 сертификатын сыртқы имидж үшін алып, ішкі үдерістерді түбегейлі өзгертпей, жүйені формалды түрде жүзеге асырады.

Сапа менеджментінің қазіргі жағдайын объективті бағалау үшін ұйым ішінде SWOT, GAP-талдау, ішкі аудит, сауалнамалар, тұтынушы кері байланысы сынды құралдар кеңінен пайдаланылады. Бұл әдістердің нәтижелері сапа саясатын жетілдіруге, үдерістерді қайта қарауға және инновациялық тәсілдерді енгізуге жол ашады.

Қорыта айтқанда, қазіргі сапа менеджмент жүйесі – бұл тұрақты даму стратегиясының негізі болып табылады. Ол ұйым қызметін тиімді, сенімді және ұзақмерзімді басқарудың қуатты құралына айналды. Ендігі міндет – оны тереңдетіп жетілдіру, нақты процестермен байланыстыру және цифрлық технологияларды барынша пайдалану.

Қазіргі уақытта әлемдегі жетекші кәсіпорындар сапа менеджментін стратегиялық артықшылық көзі ретінде қарастырады. Олар сапаны тек бақылау емес, басқару нысаны ретінде дамытып, ұйымның барлық деңгейінде сапа мәдениетін қалыптастырады. Бұл — TQM (Total Quality Management) қағидаттарының өзектілігін арттырады. Жалпы сапа менеджменті қызметкерлердің барлық деңгейде белсенді қатысуын, тұтынушыға бағытталуын және үздіксіз жақсартуды көздейді.

Сонымен қатар Lean Management, Six Sigma, Kaizen, 5S, Benchmarking сынды сапа менеджментінің заманауи әдістері де кеңінен қолданылады. Мысалы, Six Sigma әдісі үдерістегі ауытқуларды азайту арқылы өнім мен қызмет сапасын жақсартуға бағытталған. Lean Management — артық шығынды

азайтуға, ал Kaizen — кішігірім үздіксіз жақсартулар арқылы сапаны жетілдіруге негізделеді. Бұл тәсілдер кәсіпорынның ішкі мәдениетін өзгертіп, сапаға бағытталған нәтижелерге қол жеткізуге көмектеседі.

Индустрия 4.0 кезеңінде цифрлық технологиялар сапа менеджментіне елеулі өзгеріс әкелуде. IoT (Заттар интернеті), Big Data (Үлкен деректер), AI (жасанды интеллект) арқылы сапа көрсеткіштерін нақты уақыт режимінде бақылау, болжау және оңтайландыру мүмкін болып отыр. Бұл жаңа дәуірде сапа басқаруы — мәліметке негізделген, интеллектуалды және автоматтандырылған жүйеге айналуға.

Сапа менеджменті жүйесінің тиімділігі көп жағдайда кәсіпорын ішіндегі ұйым мәдениетіне байланысты. Қызметкерлер арасында сапаға бағытталған ойлау жүйесін қалыптастыру — басшылықтың басты міндеттерінің бірі. Сапа мәдениетін қалыптастыру үшін ішкі оқыту, марапаттау жүйесі, сапа шеңберлері, кросс-функционалдық командалар, кері байланыс жүйелері іске асырылады.

Мысалы ретінде қарастырылған NLS KZ компаниясында сапа менеджментін дамыту мақсатында арнайы бөлім жұмыс істейді. Бұл бөлім ISO 9001 стандартына сәйкестік талаптарын орындай отырып, ішкі үдерістерді жүйелеуге бағытталған. Компанияда қызмет көрсету сапасын өлшеу үшін тұтынушы қанағаттануын бағалау, шағымдарды тіркеу және өңдеу, KPI жүйесі, анонимді сауалнамалар сияқты механизмдер пайдаланылады. Бұл құралдар жүйелі түрде талданып, басқару шешімдерін қабылдау үшін негіз болады.

Кесте 2.4 – Сапа менеджменті жүйесін жетілдіруге әсер ететін негізгі факторлар

	Қысқаша сипаттама	NLS KZ -дағы көрінісі
Басшылықтың қолдауы	Сапа жүйесін енгізудегі басты қозғаушы күш	Бас директор деңгейінде KPI-мен байланысқан сапа көрсеткіштері енгізілген
Қызметкерлердің қатысуы	Ішкі мотивация және сапа мәдениеті	Ішкі оқыту және тренингтер жиі өткізіледі
Тұтынушы кері байланысы	Қызмет сапасын нақты бағалау негізі	Клиент сауалнамалары, шағымдарды басқару жүйесі
Ақпараттық технологиялар	Сапаны бақылау және болжаудағы құрал	CRM, автоматтандырылған өлшеу жүйесі
Стандарттар мен сәйкестік	Сапа жүйесінің негізі	ISO 9001:2015 стандарты негізінде жұмыс істейді

PDCA Циклі (Үздіксіз жетілдіру үлгісі)

P — Plan (Жоспарлау):

Компания қызметін жақсарту үшін мәселелерді анықтап, мақсат қояды (мысалы, интернет жылдамдығы бойынша клиенттер шағымын азайту).

D — Do (Іске асыру):

Таңдалған шешімдер пилоттық режимде іске қосылады (жабдықтарды жаңарту, техниктерді қайта оқыту).

С — Check (Тексеру):

Нәтижелер салыстырылады: интернет жылдамдығы, тұтынушы қанағаттануы, техникалық көрсеткіштер.

А — Act (Іс-әрекет):

Тиімді өзгерістер стандартқа енгізіледі, ал нәтиже болмаса, қайта жоспар құрылады.

SWOT Талдау (NLS KZ мысалында)

Күшті жақтар (S):

Ұлттық деңгейдегі танымалдық

Инфрақұрылымның кеңдігі

Әлсіз тұстар (W):

Кейбір өңірлердегі техникалық кемшіліктер

Қызметкерлердің ағымдылығы

Мүмкіндіктер (O):

Цифрлық трансформация

Серіктестіктерді кеңейту

Қауіптер (T):

Бәсекелестердің баға демпингі

Тұтынушы талаптарының артуы

2.3 Үдерістік тәсіл қолдану мүмкіндіктері мен мәселелері

Үдерістік тәсіл – сапа менеджменті жүйесінің құрылымдық негізін айқындайтын маңызды элемент. Бұл тәсіл ұйымның барлық қызметін өзара байланысқан, нақты мақсаттарға бағытталған үдерістер жиынтығы ретінде қарастыруға мүмкіндік береді. Мұндай тәсіл ұйым қызметінің айқын құрылымын қалыптастыруға және басқару тиімділігін арттыруға жағдай жасайды.

Қолдану мүмкіндіктерінің бірі – ұйым ішіндегі функцияларды логикалық түрде жүйелеу. Бұл әдіс арқылы әрбір қызмет түрі кіріс, үдеріс, шығыс және жауапты тұлғалар тұрғысынан қарастырылады. Осының нәтижесінде артықшылықтар мен қайталанатын әрекеттер жойылып, жалпы өнімділік артады.

Сондай-ақ үдерістерді бағалау және өлшеу мүмкіндігі артады. Белгіленген индикаторлар арқылы үдеріс тиімділігі мен нәтижелілігін талдау жеңілдейді. Бұл ақпарат негізінде стратегиялық және тактикалық шешімдер қабылданады.

Үдерістік тәсіл басқару мәдениетін жетілдіруге ықпал етеді. Бұл тәсілді енгізу ұйымның ішкі құрылымына ғана емес, қызметкерлердің ойлау жүйесіне де өзгеріс енгізуді қажет етеді. Жаңа көзқарас, жаңа жұмыс стилі және жаңаша

ұйымдастырылған байланыстардың негізінде кәсіпорын жаңа даму деңгейіне көтеріледі.

Сонымен қатар, тұтынушыға бағдарлану қағидатын жүзеге асыруда үдерістік тәсіл маңызды рөл атқарады. Себебі әрбір үдеріс тұтынушы талаптарына сәйкес бағытталып, оның қанағаттануына тікелей әсер етеді. Қызмет көрсету сапасын жақсартуда немесе өнімнің бәсекеге қабілеттілігін арттыруда бұл әдістің артықшылығы мол.

Дегенмен, бұл тәсілдің тиімділігі оны дұрыс ұйымдастыру мен енгізу барысындағы кейбір шектеулерге тәуелді. Мәселен, ұйым құрылымының тым күрделілігі немесе қызметкерлер тарапынан қарсылықтың болуы үдерістердің толық әрі тиімді жұмыс істеуіне кедергі келтіруі мүмкін. Бұған қоса, үдерісті модельдеу мен автоматтандыру үшін тиісті құралдар мен бағдарламалық жүйелердің болмауы да қиындық тудырады.

Үдерістерді енгізу тек формалды сипатта жүргізілсе, онда нәтиже бермейді. Сол себепті бұл бағытта басқарушы құрамның рөлі ерекше. Олар қызметкерлерге үдерістік басқарудың маңызын түсіндіріп, оған бейімдеу арқылы ұйымдағы өзгерістерді басқаруы тиіс.

Қорыта айтқанда, үдерістік тәсіл – қазіргі заманғы менеджменттің басты құралдарының бірі. Ол кәсіпорынның тиімді жұмыс істеуін қамтамасыз етіп қана қоймай, тұрақты даму мен бәсекеге қабілеттілікті арттыруға ықпал етеді. Осы бағыттағы барлық мүмкіндіктер мен кедергілерді ескере отырып, кәсіпорындарға бұл тәсілді жан-жақты әрі сауатты енгізу – стратегиялық маңызды міндет.

Үдерістік тәсілді тиімді енгізу үшін алдымен ұйым ішіндегі барлық негізгі және көмекші үдерістерді айқындап, оларды карта түрінде көрсету қажет. Бұл картада әрбір үдерістің кіріс-шығысы, жауапты бөлімше мен бақылау нүктелері белгіленеді. Мұндай құрылым үдерістер арасындағы өзара байланыстарды түсініп, ұйымды біртұтас механизм ретінде басқаруға мүмкіндік береді.

Сонымен қатар, үдеріс иесі ұғымы маңызды орын алады. Әр үдерістің тиімділігін арттыру үшін жауапты тұлға немесе бөлім анықталады. Бұл тәсіл шешім қабылдау жылдамдығын арттырып, жауапкершілікті нақтылауға септігін тигізеді. Іс жүзінде үдеріс иелері басқару процесінің негізгі қозғаушы күші болып табылады.

Мүмкіндіктерінің бірі – ресурстарды оңтайлы бөлу. Үдерістік тәсілдің көмегімен ұйым ресурстары (қаржы, адам, ақпарат, материалдар) дәл сол қажетті нүктелерге бағытталып, ысыраптың алдын алуға жол ашылады. Бұл өз кезегінде үнемділік пен тиімділікті қамтамасыз етеді.

Сондай-ақ, стандарттау мен құжаттамалау үдерісті жүйелеудің негізі болып табылады. Сапа менеджменті жүйесінде әрбір үдеріс бойынша стандарттар, регламенттер, нұсқаулықтар жасалып, қызметкерлерге жеткізіледі. Бұл құжаттар жұмыс процесінің бірізділігін сақтауға және қателерді азайтуға мүмкіндік береді.

Алайда, үдерістік тәсілді енгізу барысында туындайтын мәселелер де аз емес. Бірінші кезекте бұл – қызметкерлердің қарсылығы. Жаңа тәсілдер мен

өзгерістерге барлығы бірдей оң көзқарас танытпайды. Сондықтан ұйым ішіндегі корпоративтік мәдениетті дамыту, мотивация жүйесін жетілдіру және ішкі оқытулар ұйымдастыру – аса маңызды қадамдар.

Екінші мәселе – басқарушылар тарапынан жеткілікті қолдаудың болмауы. Егер жоғары буын басшылары бұл тәсілдің мәнін толық түсінбей, тек формалды түрде қабылдаса, онда өзгеріс іске аспайды.

Тағы бір өзекті мәселе – үдерістік тәсілді автоматтандыру деңгейінің төмендігі. Ақпараттық жүйелердің болмауы немесе ескірген технологиялар қолдану үдерістерді нақты бақылауға және үнемі жетілдіруге мүмкіндік бермейді.

Жалпы алғанда, үдерістік тәсілді тиімді қолдану – бұл тек басқару үлгісін өзгерту емес, сонымен бірге бүкіл ұйымның жұмыс істеу философиясын жаңғырту. Ол үшін кешенді көзқарас, стратегиялық жоспарлау және үздіксіз жетілдіру ұстанымы қажет.

Үдерістік тәсіл – ұйымның мақсатқа жетуіне бағытталған өзара байланысты және өзара әрекеттесетін әрекеттер жиынтығын басқару үлгісі. Бұл ұғымның теориялық негіздері сапа менеджментінің классиктері ұсынған тұжырымдарға сүйенеді.

У. Э. Деминг ұсынған сапаны басқарудың негізгі моделі – PDCA (Plan – Do – Check – Act) циклі – үдерістерді жүйелі түрде жоспарлау, іске асыру, бақылау және жақсарту арқылы басқаруға негізделеді. Бұл цикл сапа менеджментіндегі үздіксіз жетілдірудің басты құралына айналды. Демингтің айтуынша, кез келген үдеріс – бұл қайталанатын және оңтайландыруға болатын тізбекті әрекеттер жүйесі. Сондықтан ұйым өз қызметін тұрақты түрде өлшеп, сапа көрсеткіштері негізінде шешім қабылдауы тиіс.

Джозеф Джуран сапаны басқарудың үштігін (Juran Trilogy) енгізді: сапаны жоспарлау, сапаны бақылау және сапаны жетілдіру. Бұл тәсіл үдерістерді басқарудың кезең-кезеңімен жүзеге асырылуын негіздейді. Яғни, үдеріс алдымен жоспарланып, нақты талаптар мен стандарттар айқындалады, содан соң ол үдеріс орындалып, нәтижелері өлшенеді. Ақырында, көрсеткіштерге сәйкес жетілдіру жұмыстары жүргізіледі.

ISO 9001:2015 стандарты үдерістік тәсілді сапа менеджментінің өзегі ретінде белгілеген. Бұл стандартта үдерістік тәсіл – ұйымдағы барлық үдерістердің кірісін, шығысын, өзара байланысын, тиімділігін және нәтижелілігін бақылауға негізделген басқару әдісі ретінде сипатталады. ISO 9001:2015 стандартына сәйкес, үдерістік тәсіл келесі қағидаттарға сүйенеді:

- тұтынушыға бағытталу;
- көшбасшылық;
- адамдардың қатысуы;
- үдерістік тәсіл;
- жетілдіру;
- дерекке негізделген шешім қабылдау;
- өзара тиімді қарым-қатынас орнату.

Сапа менеджментінде “Кайдзен” философиясы да үлкен рөл атқарады. Бұл жапондық әдіс үдерістерді үздіксіз жақсартуға негізделген. Кайдзен тәсілі

бойынша әрбір қызметкер күн сайын шағын болса да жақсартулар енгізуге үлес қосуы керек. Бұл – үдерістік тәсілдің ішкі әлеуетін арттырып, ұйым ішіндегі командалық рухты нығайтатын тиімді жүйе.

Бенчмаркинг – үдерістерді жетілдірудің тағы бір маңызды құралы. Бұл тәсіл белгілі бір салада көш бастап тұрған ұйымдардың тәжірибесін зерттеп, өз ұйымындағы үдерістермен салыстыру арқылы жетілдіру жолдарын табуға мүмкіндік береді. Үдерістік тәсіл шеңберінде бенчмаркинг қызмет сапасын, клиент қанағаттануын, уақыт пен шығындарды оңтайландыруға бағытталған.

Сонымен қатар, Lean және Six Sigma әдістері үдерістерді басқаруда жиі қолданылады. Lean тұжырымдамасы ресурстарды оңтайландыру, ысырапты азайту, құндылық ағынын басқаруға бағытталса, Six Sigma үдерістердің ауытқуын төмендетіп, сапаны нақты статистикалық деректер арқылы арттыруға бағытталған.

Бұл теориялық тұжырымдардың барлығы үдерістік тәсілдің ұйым қызметінде стратегиялық мәнге ие екенін көрсетеді

Кесте 2.5 – Кәсіпорынның көрсеткіштеріне СМЖ-ні жетілдіру әдістеріне талдау

Көрсеткіштер / Жүйе атауы	Lean	Six Sigma	ISO 9001:2015
Негізгі мақсаты	Ысырапты жою, құндылық ағынын оңтайландыру	Ауытқуларды азайту, сапаны статистикалық бақылау	Сапаны қамтамасыз ету мен үдерістерді жүйелі басқару
Әдістемелік негізі	Кайдзен, Тойота өндірістік жүйесі	DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control)	Үдерістік және жүйелік тәсілдер
Құралдар	5S, VSM (Value Stream Mapping), Kanban, Kaizen	Pareto диаграммасы, Ішкі бақылау картасы, Sigma деңгейлері	Ішкі аудит, PDCA циклі, тәуекелдерге негізделген ойлау
Үдерістерге әсері	Құндылық тізбегін оңтайландырады, ысырапты жояды	Стандарттан ауытқуды азайтады, сапа тұрақтылығын арттырады	Үдерістерді жүйелеп, құжаттауға және бақылауға негізделеді
Қолдану саласы	Өндіріс, логистика, қызмет көрсету	Өнеркәсіп, медицина, қызмет көрсету	Барлық салада қолданылады
Негізгі нәтижесі	Уақыт пен ресурсты үнемдеу, қызмет тиімділігін арттыру	Сапа деңгейін тұрақтандыру, тұтынушы қанағаттануын арттыру	Клиентке бағытталған сапа жүйесін қалыптастыру

3 ҮДЕРІСТІК ТӘСІЛДІ ЕНГІЗУ ЖӘНЕ ЖЕТІЛДІРУ ЖОЛДАРЫ

3.1 Үдерістік тәсілді енгізу жоспары

Үдерістік тәсілді енгізу жоспары – бұл ұйым ішіндегі барлық үдерістерді жүйелі түрде басқару мен жетілдіруге бағытталған нақты құрылымдалған қадамдар жиынтығы. Бұл тәсіл ISO 9001:2015 стандартының өзегінде тұрған, сапа менеджменті жүйесінің тиімділігі мен тұтынушыға бағдарланғандығын қамтамасыз ететін құрал болып табылады.

Алдымен ұйым ішіндегі барлық негізгі, қосалқы және басқарушы үдерістер анықталады. Бұл әрекет ұйымның қызметтік құрылымы мен стратегиялық мақсаттарына негізделе отырып жүзеге асырылады. Үдерістерді анықтау барысында олардың шекаралары, кіріс пен шығыс деректері, орындалу кезеңдері, жауапты тұлғалар және ресурстық қажеттіліктері толықтай сипатталады. Мұнда SIPOC диаграммасы, үдеріс карталары, блок-схемалар сияқты визуалды құралдар пайдаланылады.

Әр үдерістің өзара байланысы мен ақпараттық ағымы сараланып, жүйелік басқару құрылымы құрылады. Бұл ұйымның ішкі логикасын, деректер ағынын, материалдар мен құжат айналымын басқаруға мүмкіндік береді. Үдерістердің арасындағы тәуелділік пен ықпалдастық талданады.

Сапа менеджменті жүйесінің құрамдас бөлігі ретінде үдерістердің тиімділігіне бағалау критерийлері белгіленеді. Бұл – көрсеткіштер жүйесі (KPI), яғни өнімділік, қателіктер саны, тұтынушы наразылығы, уақыт шығыны секілді нақты өлшемдер арқылы өлшенеді.

Мониторинг, өлшеу және ішкі аудит – үдерістерді бақылаудың негізі болып табылады. Деректердің негізінде үнемі кері байланыс жүргізіледі. Бұл нәтижелерді талдау мен жақсарту әрекеттеріне негіз болады.

PDCA (Жоспарлау – Орындау – Тексеру – Әрекет ету) циклі, сондай-ақ Lean, Kaizen, Six Sigma секілді заманауи әдістемелер үдерістерді үздіксіз жетілдіруге мүмкіндік береді. Бұл тәсілдер арқылы ресурстар тиімді пайдаланылады, ысыраптар жойылады, өнім сапасы мен тұтынушының қанағаттану деңгейі артады.

Сондай-ақ, үдерістерді автоматтандыру мен цифрлық трансформация – қазіргі сапа жүйесінің ажырамас бөлігі. QMS (Quality Management System), ERP және CRM платформалары арқылы үдерістер нақты уақытта бақыланып, деректер негізінде шешім қабылдау мүмкіндігі туады.

Үдерістік тәсілді енгізудің табысты болуы үшін ұйым ішінде өзгерістерді басқару стратегиясы, қызметкерлерді оқыту, мотивация және ішкі мәдениетті дамыту мәселелері де қатар ескерілуі тиіс.

Кесте 3.1 – Үдерістік тәсілді енгізу жоспары (қадамдық)

Қадам	Іс-шара	Мақсаты	Қатысушылар	Нәтиже
1	Ұйымдастыру кезеңі	Жобаның мақсатын, жауапты	Басшылық, Сапа бөлімі	Жобалық команда құрылды

		тұлғаларды анықтау		
2	Үдерістерді түгендеу	Барлық негізгі және қосалқы үдерістерді анықтау	Үдеріс иелері	Үдерістер тізімі жасалды
3	Үдеріс карталарын әзірлеу	Үдерістердің құрылымы мен байланысын көрсету	Сапа менеджері, сарапшылар	SIPOC, блок-схема
4	Негізгі көрсеткіштерді (KPI) белгілеу	Үдеріс тиімділігін өлшеу үшін метрикалар таңдау	Талдау тобы	KPI тізімі бекітілді
5	Автоматтандыру мүмкіндігін қарастыру	Ақпараттық жүйелерді қолдану	IT бөлімі, Сапа бөлімі	QMS не ERP интеграция жоспары
6	Оқыту және мотивация	Қызметкерлерді дайындау, ынталандыру	HR, Біліктілік орталығы	Тренингтер өткізілді
7	Енгізу және тестілеу	Тәсілді іске асырып, бастапқы нәтиже тексеру	Барлық бөлімдер	Алғашқы нәтиже талданды
8	Бақылау және түзету	Қателерді анықтау, жетілдіру	Ішкі аудит тобы	PDCA негізінде оңтайландыру

Кесте 3.2 – Сапа менеджментіндегі классикалық және үдерістік тәсілдердің салыстырмалы кестесі

Көрсеткіштер	Классикалық тәсіл	Үдерістік тәсіл
Негізгі фокус	Құрылым мен бөлімдер	Үдерістер мен нәтижелер
Жауапкершілік	Лауазым иелерінде	Үдеріс иелерінде
Басқару түрі	Вертикалды	Горизонталды (көлденең)
Нәтижені бағалау	Жеке бөлімдердің есебі	Үдеріс тиімділігі мен тұтынушы қанағаттануы
Кері байланыс	Сирек, кешігіп беріледі	Үнемі, нақты уақыт режимінде
Икемділік	Төмен	Жоғары
Жетілдіру тәсілі	Жоспарлы, баяу	Үздіксіз, дерекке негізделген

Кесте 3.3 – NLS KZ компаниясында үдерістік тәсілді енгізу жоспары (нақты қолданбалы үлгі)

Қадам	NLS KZ -де орындалатын іс-шара	Мақсаты	Қатысушы бөлімдер	Күтілетін нәтиже
1	Сапа менеджменті бойынша жұмыс тобын құру	Жобаны ұйымдастыру жауаптыларды бекіту	HR, Сапа бөлімі, Директорлар кеңесі	Команда мен стратегия анықталды
2	Компания ішіндегі барлық негізгі қызметтік үдерістерді анықтау (мыс. абонент қосу, техникалық қолдау, төлем қабылдау)	Үдерістерді жүйелеу және классификациялау	Қызмет көрсету, техникалық бөлім, қаржы бөлімі	Үдерістер картасы жасалды
3	Әрбір үдеріс бойынша SIPOC диаграммасын әзірлеу (мысалы, «Абонентті қосу үдерісі»)	Үдеріс шекарасын, рөлдер мен ресурстарды нақтылау	Сапа тобы, IT	Стандартталған үдеріс сызбалары
4	Негізгі көрсеткіштер (KPI) жүйесін қалыптастыру: мәселен, клиенттерге техникалық қолдау көрсету уақыты, қателік пайызы	Тиімділікті бағалау	Бақылау-талдау бөлімі	KPI жүйесі енгізілді
5	ERP/QMS жүйесін енгізу (мысалы, 1C, Zoho CRM)	Үдерістерді автоматтандыру	IT бөлімі	Автоматтандырылған бақылау жүйесі
6	Қызметкерлерді оқыту: сапаға бағытталған ойлау, үдерістік басқару,	Түсінікті арттыру және мотивация ISO 9001:2015 негіздері	HR, Оқу орталығы	100% қызметкер оқытылды

3.3 кестенің жалғасы

7	Тестілік енгізу: пилоттық бөлімге (мыс., техникалық қолдау орталығы) үдерістік тәсілді қолдану	Мәселелерді анықтау және бейімдеу	Сапа бөлімі, Пилоттық топ	Пилот нәтижелері
8	PDCA циклі арқылы түзетулер енгізу	Жүйені үздіксіз жетілдіру	Жоба тобы	Жақсартылған жүйе

Үдерістік тәсілді енгізу және жетілдіру барысында әлемдік тәжірибеде қолданылып жүрген бірқатар маңызды теориялар мен тұжырымдамаларды ескеру аса маңызды. Бұл теориялар кәсіпорындағы басқару жүйесінің тиімділігін арттырып қана қоймай, сапаны үздіксіз жақсартуға бағыт береді.

Алдымен, У. Эдвардс Демингтің PDCA циклі (яғни «Жоспарлау – Іске асыру – Тексеру – Әрекет ету») сапаны басқарудың негізін құрайды. Бұл цикл кез келген үдерісті жоспарлаудан бастап, нәтижені тексеруге және түзету енгізуге дейінгі кезеңдерді қамтиды. Ол үдерістерді жүйелі түрде жетілдіру үшін қолданылады және сапаны үздіксіз жақсарту қағидатына негізделген.

Майкл Портердің құн тізбегі теориясы да үдерістік тәсілді енгізуде маңызды рөл атқарады. Бұл тұжырымдама ұйым ішіндегі барлық әрекеттердің (логистика, операциялар, маркетинг, қызмет көрсету және т.б.) тұтынушыға құндылық қалыптастыру үдерісіне тікелей әсер ететінін көрсетеді. Қосалқы үдерістерді (кадрлық басқару, технологиялық даму, инфрақұрылым) оңтайландыру арқылы да жалпы тиімділікке қол жеткізуге болады.

ISO 9001:2015 халықаралық сапа стандарты да үдерістік тәсілді енгізу мен басқарудың нақты құрылымын ұсынады. Бұл стандартқа сәйкес, ұйым өзіндегі барлық үдерістерді сәйкестендіріп, өзара байланысын анықтап, оларды жүйелі түрде құжаттандырып отыруы тиіс. Сонымен қатар, тұтынушыға бағыттылық пен тәуекелге негізделген ойлау қағидалары стандарттың негізін құрайды.

Six Sigma әдісі үдеріс ішіндегі ақауларды азайту арқылы сапаны жақсартуға бағытталған. Бұл әдіс DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) кезеңдері арқылы үдерістерді терең талдауға, ақаулардың негізгі себептерін жоюға және жетілдіруді бақылауда ұстауға мүмкіндік береді. Статистикалық негізде жұмыс істейтін бұл әдіс қателерді минимумға жеткізуге бағытталған.

Kaizen философиясы жапондық өндірістік мәдениетке негізделген. Бұл тұжырым бойынша кез келген жетістік – күнделікті кішігірім жақсартулардың нәтижесі. Kaizen барлық қызметкерлердің сапаны жақсартуға белсенді қатысуын қолдайды және ұйым ішіндегі үздіксіз даму мәдениетін қалыптастырады.

Үдерісті қайта жобалау (Business Process Reengineering) тұжырымдамасы түбегейлі өзгерістерге бағытталған. Бұл тәсіл бойынша

бұрыннан келе жатқан үдерістер толықтай қайта қаралады және заманауи технологиялар мен инновациялық әдістер негізінде жаңадан құрылады. Нәтижесінде тиімділік артып, ресурстарды пайдалану оңтайланады.

Тәуекелдерді басқару теориясы да үдерістік тәсілдің маңызды құрамдас бөлігі болып табылады. Әрбір үдерістің орындалу барысындағы ықтимал тәуекелдер алдын ала анықталып, оларға қарсы әрекет ету жоспарлары әзірленеді. Бұл үдерістің сенімділігі мен тұрақтылығын қамтамасыз етеді.

Lean өндіріс жүйесі де үдерістерді жетілдіруде кеңінен қолданылады. Бұл әдіс артық шығындарды, бос уақыт пен қажетсіз операцияларды анықтап, оларды жою арқылы үдерістерді оңтайландыруға бағытталған. Lean тұжырымдамасы кәсіпорындағы барлық үдерістердің «құндылық құру» қабілетін арттыруға негізделеді.

Тотальды сапаны басқару (TQM) тұжырымдамасы ұйымның барлық қызметкерлерін сапаны жақсартуға тартуға бағытталған. Бұл тәсіл бойынша сапаға тек арнайы бөлім емес, барлық деңгейдегі қызметкерлер жауапты болады. TQM тұтынушы қажеттіліктеріне бағытталып, сапаны басқарудың ұйым мәдениетіне айналуын көздейді.

Үдерістерді өлшеу және көрсеткіштер жүйесін құру да үдерістік тәсілдің маңызды элементі саналады. Әрбір үдерістің тиімділігін өлшеу үшін нақты көрсеткіштер анықталып, олар бойынша үнемі талдау жүргізіліп отырады. Бұл тәсіл нәтижелерді нақты бақылауға және тиімсіз тұстарды анықтап, уақытылы шара қолдануға мүмкіндік береді.

Сонымен қатар, функционалды үдерістердің интеграциясы – ұйым ішіндегі бөлімдер арасындағы өзара байланысты күшейтіп, ақпарат алмасу мен үйлесімділікті арттырады. Бұл – барлық құрылымдық бөлімшелердің біртұтас мақсатқа жұмыла жұмыс істеуіне жол ашады.

Ақырында, үдерістерді автоматтандыру қазіргі заманғы кәсіпорындар үшін аса өзекті. Ақпараттық жүйелер мен роботтандырылған шешімдер арқылы үдерістер жылдамдатылады, адам факторынан туындайтын қателер азайтылады және жалпы тиімділік артады. Бұл, әсіресе, қайталанатын операцияларды орындауда өнімділікті еселеп арттыруға мүмкіндік береді.

Осы теориялар мен тұжырымдамаларды ескере отырып, кәсіпорындағы үдерістерді енгізу және жетілдіру жолдары жүйелі, ғылыми және практикалық негізде жүзеге асырылады. Нәтижесінде кәсіпорынның бәсекеге қабілеттілігі артып, тұтынушыға бағытталған, сапалы қызмет көрсететін құрылым қалыптасады.

1. PDCA циклі (Деминг дөңгелегі) NLS KZ -де

Мысал: Техникалық қызмет көрсету сапасын жақсарту.

Plan: Клиенттерден жиі түскен шағымдарды талдау (мысалы, интернеттің баяу жұмысы).

Do: Жаңа техникалық тексеріс регламентін енгізу.

Check: 1 айдан кейін шағымдардың статистикасын салыстыру.

Act: Егер шағым азайса – тәжірибені масштабтау, болмаса – жаңа шешім ұсыну.

2. Құн тізбегі (М. Портер)

Мысал: NLS KZ -дің маркетинг пен қызмет көрсету үдерістерін қайта қарау.

Құндылықты арттыру: Мысалы, техникалық қолдаудың 24/7 режимге өтуі тұтынушыға қосымша құн береді.

Шығынды азайту: Құн тізбегін талдау арқылы қайталанатын әрекеттерді алып тастау.

3. ISO 9001:2015 стандарты NLS KZ -де

Мысал:

Әрбір негізгі үдеріс (мысалы, «жаңа клиентті қосу») үшін регламент, уақыт, жауапты тұлға көрсетілген үдеріс картасы жасалады.

Тұтынушы қанағаттануы туралы сауалнамалар жүргізіліп, сапа көрсеткіштерімен салыстырылады.

4. 6 Сигма (Six Sigma)

Мысал:

«Байланыс үзілістерінің жиілігі» — NLS KZ үшін басты мәселе ретінде анықталады.

DMAIC әдісімен:

1) Define: Клиенттерден қай жерде және қашан байланыс үзіледі — мәлімет жиналады.

- Measure: Айына 1000 тұтынушының 35%-ы байланысқа шағымданады.
- Analyze: Негізгі себеп – ескі модем жабдықтары.
- Improve: Жаңа модемдер енгізу басталды.
- Control: Мониторингке алынған клиенттердің арасында ақау деңгейі 10%-ға дейін түсті.

5. Kaizen философиясы NLS KZ -де

Мысал:

Әр бөлімде аптасына бір рет «Сапа ұсыныстары» отырысы өтеді.

Қызметкерлер клиентпен сөйлесудегі стандарттарды ұсынды.

Осы ұсыныс нәтижесінде қоңырау қабылдау уақыты орта есеппен 2 минутқа қысқарды.

Қазіргі таңда көптеген кәсіпорындар цифрлық технологияларды енгізу арқылы үдерістерін оңтайландыруда. ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Management) жүйелері үдерістерді автоматтандырып, нақты уақыттағы мәліметтер негізінде шешім қабылдауға мүмкіндік береді. Цифрлық трансформация үдерістік тәсілдің жаңа деңгейге көтерілуіне септігін тигізіп отыр.

Үдерісті енгізу және жетілдіру тек технологиялық емес, сонымен қатар адами факторға да тәуелді. Өзгерістерге қарсылықты жеңу, қызметкерлерді оқыту, қатысу мен мотивацияны арттыру – жетістікке жетудің шешуші шарттары. Мұнда Коттердің өзгерістерді басқару моделі сияқты теориялар пайдалы болуы мүмкін.

Үдерістік тәсілді жетілдіру үшін ұйым ішінде сапа мәдениетін қалыптастыру керек. Бұл – басшылық тарапынан қолдау, ашық коммуникация, үздіксіз оқыту және дамуға ұмтылыс арқылы жүзеге асады. Көшбасшылықтың

трансформациялық және қызмет ету (servant leadership) үлгілері үдерісті дамытуда тиімді болып келеді.

Кәсіпорындағы ішкі және сыртқы стейкхолдерлердің қажеттіліктері мен мүдделерін ескере отырып үдерісті басқару — заманауи тәсілдердің бірі. Үдеріс тек ішкі операция емес, тұтынушылармен, серіктестермен, мемлекеттік органдармен өзара әрекеттесу нәтижесінде жетіледі.

Үдерістік тәсілді жетілдіру үшін саладағы үздік кәсіпорындардың тәжірибесін зерделеу маңызды. Benchmarking әдісі арқылы ұқсас үдерістер салыстырылып, тиімді үлгілерге бейімделу жүргізіледі. Бұл — бәсекеге қабілеттілікті арттырудың нақты құралы.

3.2 Іске асыру кезеңдері мен үдерістері

Үдерістік тәсілді кәсіпорынға тиімді енгізу — сапа менеджмент жүйесін жетілдірудің негізгі тетіктерінің бірі болып табылады. Бұл тәсіл әрбір өндірістік немесе қызмет көрсету элементін үдеріс ретінде қарастыруға, олардың өзара байланысын және басқару тиімділігін арттыруға бағытталған.

Іске асырудың негізгі кезеңдері келесідей құрылуы мүмкін:

1. Дайындық кезеңі

Бұл кезеңде компанияның ағымдағы жағдайы бағаланады. NLS KZ жағдайында бұл кезең мыналарды қамтиды:

- Басшылық құрамға сапа менеджментіндегі үдерістік тәсілдің артықшылықтары түсіндіріледі;
- Компания құрылымына, қызмет түрлеріне, ішкі үдерістерге талдау жасалады;
- Персоналдың біліктілік деңгейі мен дайындық деңгейі анықталады;
- Қажетті нормативтік және әдістемелік құжаттар дайындалады (мысалы, үдерістерді сипаттау формалары, есеп беру үлгілері).

2. Үдерістерді анықтау және картаға түсіру кезеңі

Бұл кезеңде NLS KZ -де жүзеге асырылып жатқан барлық негізгі және қосалқы үдерістер анықталып, әрқайсысының мақсаттары, кірістері мен шығыстары, жауапты тұлғалары айқындалады.

Мысал ретінде:

- Негізгі үдеріс: Жаңа клиенттерді қосу;
- Қосалқы үдеріс: Техникалық қызмет көрсету;
- Қолдаушы үдеріс: Қызметкерлерді оқыту.

Үдерістер визуалды түрде картаға түсіріліп, олардың өзара байланысы көрсетіледі.

3. Үдерістерді өлшеу және көрсеткіштерді анықтау

Әр үдерістің орындалу тиімділігін бағалау үшін нақты өлшем бірліктері белгіленеді.

Мысал:

- Қызмет қосу үдерісі үшін — «Орташа қосылу уақыты» (сағатпен);

- Техникалық қолдау үшін – «Бірінші қоңырауда шешілген мәселе пайызы».

Бұл кезеңде SMART қағидатына сай көрсеткіштер таңдалады (нақты, өлшенетін, қолжетімді, мағыналы, мерзімді).

4. Қызметкерлерді оқыту және тарту

Үдерістік тәсіл табысты болуы үшін қызметкерлер оның мәнін түсініп, өз жұмысы сол үдерістің бір бөлігі екенін сезінуі қажет. Сондықтан NLS KZ - де:

- Ішкі тренингтер өткізу;
- Жауапкершілік шеңберін нақтылау;
- Ынталандыру жүйесін қайта қарау ұсынылады.

5. Ақпараттық жүйелер мен мониторинг құралдарын енгізу

Үдерістік тәсілді тиімді жүргізу үшін ақпараттық технологиялар – негізгі құрал. NLS KZ жүйесіне сәйкес:

- CRM және ERP жүйелері үдерістерді бақылау, талдау және есеп беру үшін бейімделеді;
- Автоматтандырылған ескерту және бақылау механизмдері енгізіледі.

6. Бақылау, талдау және үздіксіз жетілдіру

Үдерістерді іске асырғаннан кейін олардың орындалуын бақылау, алынған нәтижелерді талдау арқылы үнемі жетілдіріп отыру керек.

Мысалы:

- Жоспарланған көрсеткішке жетпеген жағдайда себептерді талдау;
- Түзету әрекеттері енгізу (коррекциялық жоспар).

Іске асыру әдістері

Кесте 3.4 – Үдерістерді іске асыруда қолданылатын әдістер тізімі

Әдіс атауы	Мазмұны мен қолдану мысалы
SWOT талдау	Ішкі және сыртқы факторларды бағалау, әлсіз тұстарды табу
5 Why әдісі	Мәселенің түпкі себебін табу үшін «неге?» сұрағын қайталау
Flowchart (ағын сызба)	Үдерістердің логикалық схемасын құру
KPI мониторингі	Негізгі көрсеткіштер бойынша динамикалық есеп жүргізу
Салыстырмалы талдау	Нарықтағы басқа провайдерлермен салыстыру арқылы артықшылық анықтау

PDCA (Deming Cycle) моделі

PDCA моделі – сапа менеджментінде үдерісті басқару мен жетілдірудің негізгі құралы. Ол төрт кезеңнен тұрады: жоспарлау (Plan), орындау (Do), тексеру (Check), әрекет ету (Act). Бұл цикл NLS KZ сияқты компанияларда үдерістерді жүйелі түрде талдау мен оңтайландыруға мүмкіндік береді. Жоспарлау кезеңінде мақсаттар мен ресурстар анықталады. Орындау кезеңінде жоспар жүзеге асырылады. Тексеру кезінде орындалған жұмыс

нәтижесі өлшеніп, бағаланады. Соңғы кезеңде жүйелі жетілдіру жұмыстары жүргізіледі. Бұл тәсіл әсіресе клиентпен жұмыс, техникалық қолдау және желі жаңарту сияқты маңызды үдерістерде тиімді қолданылады.

Benchmarking әдісі

Benchmarking – бәсекелестердің немесе саладағы үздік компаниялардың тәжірибесін зерттеп, өз қызметімен салыстыру. NLS KZ бұл әдісті қолдану арқылы Kcell, Beeline немесе басқа телекоммуникациялық алпауыттардың қызмет көрсету сапасы, тұтынушымен жұмыс істеу технологиясы, үдерісті автоматтандыру сияқты бағыттарда жетістіктерін өз тәжірибесіне енгізе алады. Бұл сапа көрсеткіштерін арттыруға, шығындарды азайтуға және нарықтағы позицияны нығайтуға мүмкіндік береді.

Lean мен Six Sigma әдістері

Lean – шығынды азайтып, үдерістің тиімділігін арттыруды көздейтін басқару философиясы. Six Sigma – өнім мен қызмет сапасын тұрақты ұстап тұруға арналған әдіснама. Бұл екі тәсіл NLS KZ үшін артық әрекеттерді жоюға, қайталанатын қателерді болдырмауға, техникалық қызмет көрсету сапасын жақсартуға мүмкіндік береді. Мысалы, DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) моделі арқылы желі үзілістерін талдап, оларды азайтуға бағытталған нақты шешімдер қабылданады.

Тәуекелдерді бағалау және басқару (FMEA)

Үдерістерді енгізу мен жетілдіру барысында тәуекелдердің алдын алу маңызды. FMEA (Failure Mode and Effects Analysis) тәсілі арқылы NLS KZ ішкі үдерістерінде туындауы мүмкін ақаулардың әсері мен себептері анықталады, олардың салдарын азайту бойынша шаралар қабылданады. Бұл тәсіл әсіресе техникалық жабдықтар, клиенттермен жұмыс, деректерді өңдеу сияқты маңызды үдерістерде қолданылады.

Құжат айналымы және стандарттау

Үдерістік тәсілді енгізу кезінде әрбір үдерістің құжаттамасы (процесс паспорты, регламент, инструкция) әзірленуі тиіс. Бұл ISO 9001 халықаралық стандартына сәйкестікті қамтамасыз етіп, сапа менеджмент жүйесінің тұрақты және тиімді жұмыс істеуіне негіз болады. Құжатталған үдеріс құрылымы, жауапты тұлғалар, көрсеткіштер мен нәтиже өлшемдері нақты белгіленуі тиіс.

Атқарушы командалардың рөлі

Үдерісті енгізу және оны қолдау барысында арнайы командалар құрылады. Олар үдеріс иелері деп аталады және әр үдерістің орындалуы мен нәтижесіне жауапты болады. Сонымен қатар, қызметкерлерге үдерістік ойлау тәсіліне үйрету, ішкі оқыту және мотивация жұмыстарын ұйымдастыру қажет. Бұл командалар үдеріс сапасын үнемі қадағалап, жүйелі түрде жақсарту жұмыстарын жүргізіп отырады.

3.3 Үдерістік тәсілдің тиімділігін бағалау: SWOT талдау

Кәсіпорынның бәсекеге қабілеттілігін арттыру мен ішкі басқару үдерістерін жетілдіруде үдерістік тәсілді енгізудің маңызы зор. Бұл тәсіл ұйым

қызметін логикалық тізбектегі өзара байланысты әрекеттер жүйесі ретінде қарастырып, әрбір үдерістің тиімділігін бағалауға және жалпы сапа менеджментін жаңа деңгейге көтеруге мүмкіндік береді. Үдерістік тәсілді енгізудің нақты артықшылықтары мен кедергілерін анықтау үшін стратегиялық талдаудың ең тиімді әдістерінің бірі – SWOT талдауы қолданылады. Бұл әдіс кәсіпорынның ішкі (күшті және әлсіз жақтары) және сыртқы (мүмкіндіктер мен қауіптер) факторларын анықтауға бағытталған.

Күшті жақтары (Strengths):

- NLS KZ компаниясының телекоммуникация саласындағы тәжірибесі мен нарықтағы орныққан беделі үдерістік басқару моделін енгізуге сенімді негіз болып табылады.
- Компанияда ISO 9001:2015 сапа менеджменті стандарттарына сәйкес кейбір үдерістер жүйелендірілген.
- Автоматтандырылған ақпараттық жүйелер (CRM, HelpDesk, ERP) үдерістерді өлшеуге және оңтайландыруға мүмкіндік береді.
- Компания ішіндегі корпоративтік мәдениет пен кадрлық әлеует жаңа басқару әдістерін қабылдауға дайын.
- Тұтынушыға бағытталған қызмет көрсету стратегиясы үдерістік тәсілдің нәтижелерін арттыруға ықпал етеді.

Әлсіз жақтары (Weaknesses):

- Компанияда барлық үдерістердің толық картасы мен сипаттамасы жасалмаған, бұл нақты бақылауды қиындатады.
- Қызметкерлердің үдерістік ойлау тәсіліне бейімделуі төмен, оқу бағдарламалары жеткіліксіз.
- Ішкі басқару құрылымында кейбір бөлімшелер арасындағы өкілеттіліктер нақты бөлінбеген.
- Үдерістерді бағалау үшін пайдаланылатын көрсеткіштер (KPI) мен метрикалар жүйесі бірізді емес.
- Тәуекелдерді басқару жүйесі жеткілікті дамымаған.

Мүмкіндіктер (Opportunities):

- Қазақстанда цифрлық экономика мен сапа мәдениетін дамытудың мемлекеттік деңгейде қолдау табуы.
- Халықаралық тәжірибені (Lean, Kaizen, TQM) енгізу арқылы үдерістік жетілдіруді жеделдетуге мүмкіндік бар.
- Үдерістерді автоматтандыру мен цифрландыру арқылы шығындарды азайтып, тиімділікті арттыру мүмкіндігі.
- Сапа менеджментіне арналған оқыту бағдарламаларын енгізу арқылы кадрлық әлеуетті күшейту.
- ISO стандарттары бойынша сертификаттау арқылы серіктестік әлеуетін арттыру және бәсекелік артықшылық қалыптастыру.

Қауіптер (Threats):

- Қызметкерлер тарапынан өзгерістерге қарсылық көрсету.
- Жеткізуші және серіктес компаниялардың үдерістік жүйелерге бейімделмеуі.

- Үдерістік басқару жүйесін енгізуге қажетті бастапқы инвестицияның көп болуы.
- Ішкі ақпараттық жүйелердің бір-бірімен толық интеграцияланбауы.
- Жаңа басқару үлгісін енгізу кезінде уақытша өнімділіктің төмендеуі.

Қорытынды:

SWOT талдауының нәтижелері көрсеткендей, NLS KZ компаниясында үдерістік тәсілді тиімді енгізуге қажетті күшті жақтар мен даму мүмкіндіктері бар. Дегенмен, әлсіз тұстарды жою және сыртқы қауіптерге дайын болу үшін кешенді стратегия қажет. Үдерістерді анық сипаттау, қызметкерлерге жүйелі оқыту жүргізу, ішкі нормативтік құжаттарды жаңарту және басқару құралдарын жетілдіру арқылы компания сапа менеджментінің жаңа деңгейіне шыға алады. Бұл, өз кезегінде, тұтынушыға бағдарланған қызмет сапасын арттырып, нарықтағы тұрақтылықты қамтамасыз етеді.

SWOT таладуға негізделген стратегиялық ұсыныстар

Үдерістік тәсілді енгізудің тиімділігін арттыру үшін SWOT талдау нәтижелеріне сүйене отырып, кәсіпорын мынадай нақты ұсыныстарды іске асыра алады:

Күшті жақтарды пайдалану:

NLS KZ компаниясында қызметкерлердің кәсіби деңгейі жоғары, бұл жаңа үдерістерді тез игеруге мүмкіндік береді. Осы артықшылықты пайдаланып, ішкі тренингтер мен корпоративтік оқытуды жиілету ұсынылады. Сонымен қатар, автоматтандыру құралдарын меңгеру арқылы процестерді жедел әрі нақты орындауға жағдай жасалады.

Мүмкіндіктерді пайдалану:

Қазіргі таңда телекоммуникация нарығы цифрландыру мен клиентке бағытталған қызмет сапасын жетілдіруге бет бұрған. Бұл үрдіске сәйкес NLS KZ компаниясы сапа менеджмент жүйесін ISO 9001:2015 стандартына сәйкестендіріп, тұтынушының үмітін нақты қанағаттандыруға бағытталған үдерістерді енгізе алады.

Қауіптерден қорғану:

Сыртқы нарықта бәсекелестік жоғары болғандықтан, ішкі процестердің тиімділігі мен ресурстарды дұрыс үлестіру басты басымдыққа айналады. Осы тұрғыда тәуекелдерді бағалау жүйесін қалыптастырып, әр үдерістің осал тұстарын алдын ала болжап отыру маңызды.

Әлсіз тұстарды жою:

Қызметкерлердің бір бөлігі үдерістік басқару терминологиясын жете түсінбеуі, ескі тәсілге үйреніп қалғандығы — енгізуге кедергі болуы мүмкін. Сондықтан өзгерісті басқару жүйесі (Change Management) негізінде ішкі мотивация мен қолдауды арттыру шаралары жүзеге асырылуы тиіс. Бұл кәсіпорынның негізгі мақсаты мен құндылықтарын айқындайды. Бір мақсатта дұрыс шабыттанған жұмысшылар табыстың бірнеше есеге өсуіне кепіл бола алады.

Кесте 3.5 – SO, WO, ST, WT стратегиялары

Стратегия түрі	Ұсынылатын әрекет
SO (Күшті жақ + Мүмкіндік)	Цифрлық шешімдерді енгізу арқылы сапа көрсеткіштерін арттыру.
WO (Әлсіз жақ + Мүмкіндік)	Қызметкерлерді қайта даярлау арқылы жаңа үдерістерге бейімдеу.
ST (Күшті жақ + Қауіп)	Күшті IT-инфрақұрылым арқылы нарықтық қауіптерге қарсы әрекет.
WT (Әлсіз + Қауіп)	Жеткілікті ресурсы жоқ бөлімшелерде тәуекелдерді азайту бойынша жұмыс жоспарларын әзірлеу.

Кесте 3.6 – Тәуекел картасы (Risk Map)

Тәуекел	Ықтималдық деңгейі	Әсер ету деңгейі	Жалпы бағалау
Қызметкерлердің қарсы болуы	Жоғары	Орташа	Маңызды
Бәсекелес компаниялардың жылдам әрекеті	Орташа	Жоғары	Маңызды

Кесте 3.7 – Мақсатты көрсеткіштер жүйесі (KPI)

Тәуекел	Ықтималдық деңгейі	Әсер ету деңгейі
Қызметкерлердің қарсы болуы	Жоғары	Орташа
Бәсекелес компаниялардың жылдам әрекеті	Орташа	Жоғары
Ақпараттық жүйелердің істен шығуы	Төмен	Жоғары

Нақты тәжірибеден мысал (benchmarking)

Жапонияның NTT Group және Оңтүстік Кореяның KT Corporation сынды телекоммуникациялық алпауыттар сапа менеджментінің үдерістік тәсілін енгізу арқылы ішкі тиімділік пен тұтынушы сенімін қатар арттыра білді. Бұл компаниялар өз үдерістерін ISO стандарттарына сай оңтайландырып, әр кезеңді үнемі бақылап отыру жүйесін енгізген. Осылайша, өнімнің/қызметтің сапасын тұтынушы қажеттілігіне дәл сәйкестендіруге қол жеткізген

ҚОРЫТЫНДЫ

Зерттеу барысында кәсіпорындағы сапа менеджмент жүйесін жетілдіруде үдерістік тәсілді енгізудің маңызы мен қажеттілігі жан-жақты талданды зерттеу NLS KZ компаниясының мысалында жүргізіліп, нақты практикалық негізде дәлелденді жұмыста көрсетілгендей, үдерістік тәсіл сапаны басқаруда жүйелілік пен тиімділікті қамтамасыз етудің заманауи тетігі болып табылады бұл тәсіл кәсіпорынның барлық құрылымдық бөлімшелерін біртұтас мақсатқа бағыттап, олардың өзара әрекеттестігін нығайтады және ішкі үдерістердің сапасын арттыру арқылы тұтынушыға бағытталған қызмет ұсынуға мүмкіндік береді NLS KZ компаниясының қазіргі сапа менеджмент жүйесі талданып, оның құрылымындағы негізгі артықшылықтары мен кемшіліктері анықталды нәтижесінде компанияда үдерістік басқару қағидаттарын толық енгізу қажеттігі туындап отырғаны белгілі болды зерттеу нәтижесінде ұсынылған үдерістер картасын әзірлеу, жауапты тұлғаларды бекіту, негізгі және көмекші үдерістерді жіктеу, көрсеткіштер жүйесін (KPI) енгізу, қызметкерлерге жүйелі оқыту жүргізу сынды нақты ұсыныстар компания үшін тиімді нәтижелер беруі мүмкін сапа менеджментін тиімді жүзеге асыруда DMAIC, PDCA, SIPOC сияқты үдерістік әдістемелердің рөлі ерекше екенін атап өту қажет бұл әдістер басқару жүйесін үнемі жетілдіріп отыруға негіз болады жұмыста сапа менеджмент жүйесін цифрландыру мүмкіндіктері де жанама түрде қарастырылды бұл бағытта компанияларға CRM, ERP тәрізді автоматтандырылған жүйелерді енгізу арқылы деректерді нақты талдау және шешім қабылдау уақытын қысқарту ұсынылды бұдан бөлек сапа мәдениетін қалыптастыру, қызметкерлердің сапаға деген жауапкершілігін арттыру, үдеріс иелерінің кәсіби құзыреттілігін дамыту мәселелері көтерілді зерттеудің қорытындысы ретінде NLS KZ компаниясының мысалында үдерістік тәсіл енгізілген жағдайда шығындарды оңтайландыру, тұтынушы қанағаттанушылығын арттыру, қызмет сапасын тұрақты бақылауда ұстау, нарықтағы бәсекеге қабілеттілікті күшейту сынды маңызды нәтижелерге қол жеткізуге болатыны дәлелденді болашақта бұл тақырыпты кеңейтіп, қызмет көрсету саласындағы басқа да компанияларға бейімдеу, ұлттық сапа стандарттарын жетілдіру және ESG қағидаттарын сапа жүйесіне біріктіру сияқты бағыттар бойынша тереңдетілген зерттеу жүргізу қажет деп санаймыз.

Бұл дипломдық жұмыста кәсіпорындағы сапа менеджмент жүйесін жетілдіру мәселесі үдерістік тәсіл негізінде жан-жақты қарастырылды. NLS KZ компаниясы негізінде нақты өндірістік жағдайларды талдай отырып, үдерістік тәсілдің теориялық тұжырымдамасы мен практикалық қолдану жолдары жүйеленді.

Зерттеу барысында сапа менеджментінің қазіргі даму деңгейі мен оның ұйым ішіндегі орны сарапталды. ISO 9001:2015 стандарты талаптарына сай сапа жүйесінің құрылымдық элементтері анықталып, үдерістік басқарудың

қағидаттары мен артықшылықтары айқындалды. NLS KZ компаниясының ішкі қызметін талдау арқылы сапа менеджментінің нақты жағдайы, проблемалық аймақтары және жетілдіруге қажетті бағыттары белгіленді.

Үдерістік тәсіл – бұл ұйым ішіндегі барлық негізгі және қосалқы үдерістерді өзара байланыстырып, тұтынушы қажеттілігін орталыққа қоятын жүйелік басқару үлгісі екендігі дәлелденді. Бұл тәсілді енгізу кәсіпорынның стратегиялық және операциялық деңгейдегі мақсаттарына жетуін қамтамасыз етіп, тұтынушының қанағаттану дәрежесін арттыратыны көрсетілді.

Практикалық бөлімде NLS KZ компаниясында үдерістік тәсілді енгізудің нақты жоспары әзірленді. Оған үдерістер картасын жасау, SIPOC диаграммаларын әзірлеу, KPI жүйесін енгізу, ERP және CRM секілді цифрлық құралдарды қолдану, қызметкерлерді оқыту, пилоттық енгізу және PDCA циклі арқылы үздіксіз жетілдіру шаралары кірді. Бұл шаралар сапа жүйесінің тиімділігін арттыруға және ұйым ішіндегі бірізділікті қамтамасыз етуге бағытталған.

Зерттеу нәтижесінде төмендегідей тұжырымдарға қол жеткізілді:

1. Үдерістік тәсіл – сапа менеджментін тиімді ұйымдастырудың негізгі әдісі. Ол ұйым ішіндегі басқаруды жүйелендіріп, өнім мен қызмет сапасын нақты өлшеу және басқаруға мүмкіндік береді.

2. NLS KZ компаниясының қолданыстағы сапа жүйесі құрылымдалған, бірақ оны жетілдіру қажеттілігі бар. Қазіргі кезде кейбір бөлімшелерде рөлдердің нақты бөлінбеуі, құжат айналымындағы сәйкессіздіктер, оқыту бағдарламаларының жеткіліксіздігі сияқты проблемалар анықталған.

3. Үдерістік тәсілді енгізудің нақты жоспары жасалды. Ол кезең-кезеңмен орындалатын іс-шараларды қамтиды және ұйымның барлық деңгейін қамти отырып, жүйелік нәтижелерге бағытталады.

4. SWOT-талдау негізінде NLS KZ компаниясының күшті және әлсіз жақтары, сыртқы мүмкіндіктері мен қауіптері сараланды. Бұл талдау үдерістік тәсілді енгізудің стратегиялық негіздерін құруға септігін тигізеді.

5. Қолданбалы модельдер мен әдістемелік ұсыныстар компанияның ғана емес, сонымен қатар басқа да телекоммуникациялық ұйымдардың сапа жүйесін жетілдіруге көмектеседі.

Қорытындылай келе, сапа менеджменті жүйесін үдерістік тәсіл арқылы жетілдіру кәсіпорынның ұзақ мерзімді даму стратегиясын тиімді жүзеге асыруына жол ашады. Бұл жұмыс отандық кәсіпорындарға сапаны басқару бойынша жаңа көзқарастар мен әдістерді енгізуде нақты үлес бола алады.

Дипломдық жұмыс барысында сапа менеджмент жүйесін жетілдірудің заманауи әдістері зерттеліп, олардың ішіндегі ең тиімді тәсілдердің бірі – үдерістік тәсіл екені теориялық және практикалық тұрғыдан дәлелденді. NLS KZ компаниясының негізінде жүргізілген талдау арқылы нақты кәсіпорын жағдайында үдерістік тәсілді енгізудің ерекшеліктері, артықшылықтары мен қиындықтары анықталды.

Зерттеу нәтижесінде сапа менеджмент жүйесін тиімді басқару тек регламенттер мен стандарттарға сәйкес әрекет етумен шектелмей, ұйым ішіндегі үдерістерді кешенді және жүйелі түрде үйлестіруді талап ететіні анықталды. Бұл үдерістердің тиімді жұмыс істеуі тұтынушы сұранысын дәл анықтап, оған уақтылы және сапалы жауап берумен тығыз байланысты.

NLS KZ компаниясы мысалында жүргізілген зерттеу келесі маңызды нәтижелерді көрсетті:

- Үдерістік тәсілді енгізу арқылы ұйым ішіндегі процестер айқындалып, жауапкершілік нақты бөлінеді, бұл жалпы басқару сапасын арттырады;
- KPI және тұтынушы қанағаттануы сияқты көрсеткіштер арқылы сапа деңгейін сандық түрде бағалау мүмкіндігі кеңейеді;
- ISO 9001:2015 стандартының талаптары негізінде үдерістерді картаға түсіру ұйым құрылымын икемдеп, тиімділігін жоғарылатады;
- Сапа мәдениетін қалыптастыруда үдерістік тәсіл қызметкерлердің белсенділігін арттырып, ұйым ішіндегі ынтымақтастық пен тиімділікті нығайтады.

Сонымен қатар, зерттеу барысында анықталған мәселелер де назардан тыс қалмады. Олардың қатарында қызметкерлердің өзгеріске дайын еместігі, процестерді автоматтандыру деңгейінің жеткіліксіздігі, кейбір бөлімдерде сапаға қатысты түсініктің формалды болуы секілді факторлар бар. Бұл мәселелерді шешу үшін кешенді оқыту, корпоративтік мәдениетті жаңғырту және цифрлық технологияларды кеңінен енгізу қажет.

Жалпы алғанда, бұл диплом жұмысы сапа менеджментін жаңа деңгейге көтеру үшін үдерістік тәсілдің нақты практикалық құрал екенін көрсетті. Бұл тәсіл кез келген кәсіпорын үшін тұрақты даму мен стратегиялық жетістіктерге жетудің тиімді жолы бола алады. Зерттеу нәтижелері тек NLS KZ компаниясына ғана емес, еліміздегі өзге де кәсіпорындарға сапаны басқару мен жетілдіруде әдістемелік құрал ретінде қызмет ете алады.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

- 1 Кәсіпорындардағы сапа менеджментін жетілдіру. Вест. КазНУТУ, 2018. №3 (127), С. 69-74. Баймаханов Г.А., Жұмабеков М.Е.
- 2 ISO 9001:2015 Quality management systems — Requirements.
- 3 ISO 9001:2015 Application guidance (Annex SL).
- 4 Deming, W. E. *Out of the Crisis*. MIT Press, 1986.
- 5 Нұрланова, А. *Сапа менеджменті: әдістері мен моделдері*. Алматы: Білім, 2020.
- 6 Evans, J. R., Lindsay, W. M. *Managing for Quality....* Cengage Learning, 2014.
- 7 ISO 19011:2018 Guidelines for auditing management systems.
- 8 ISO 9004:2009 Quality management systems — Guidelines for performance improvements.
- 9 ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines.
- 10 Womack, J. P., Jones, D. *Lean Thinking....* Simon & Schuster, 2003.
- 11 Pande, P. S., Neuman, R. P., Cavanagh, R. R. *The Six Sigma Way*. McGraw-Hill, 2000.
- 12 Kumar, S., & Saini, R. *Performance Measurement....* Springer, 2019.
- 13 Harrington, H. J. *Business Process Improvement....* McGraw-Hill, 2016.
- 14 Vernon, T. *Integrated Management Systems....* Wiley, 2021.
- 15 Peters, M., & Waterman, R. H. *In Search of Excellence*. Harper & Row, 1982.
- 16 Nurgatov, S. *Үдерістік тәсілді енгізу тәжірибесі: отандық кәсіпорындар*. Almaty: University Press, 2019.
- 17 Tulepov, B. *Қазақстандағы сапа менеджмент жүйесі: аналитикалық шолу*. Astana: KazNU Press, 2020.
- 18 ISO 9001:2015 халықаралық стандарты. – Астана: ҚР СТ 3.1-2016. – 64б.
- 19 Сейдахметова Ф.С. Сапа менеджменті. – Алматы: Экономика, 2020. – 150б.
- 20 Кенжеғұлова А.Б. Менеджмент жүйелері. – Алматы: Қазақ университеті, 2018. – 128б.
- 21 Шарипова Ж.А. Кәсіпорындағы сапаны басқару. – Нұр-Сұлтан: Нұр, 2021. – 200б.
- 22 Ермеков А.К. Сапа көрсеткіштерінің басқарудағы рөлі. – Экономика және бизнес, 2020, №3(45). – 40-45б.
- 23 Кузнецова Т.П. Управление качеством. – Москва: Инфра-М, 2019. – 276б.
- 24 Төлегенова А.Ж. Қазақстан кәсіпорындарында сапа жүйесі. – Қарағанды: ҚарМУ баспасы, 2020. – 95б.
- 25 Назарова Б.Т. Цифрлық трансформация және сапа менеджменті. – Алматы: TuraMedia, 2021. – 144б.

Қ.И.Сәтбаев атындағы Қазақ Ұлттық техникалық зерттеу университеті
6B07501-«Индустриалды инженерия» білім беру бағдарламасының, 4 курс студенті
Нұрғали Диана Серікқызының «Кәсіпорындағы сапа жүйесінің тиімділігі мен нәтижелігін
талдау және бағалау» тақырыбына жазылған
дипломдық жұмысына

СЫН ШІКІР

Тақырыптың өзектілігі, мақсаты мен міндеттері

Дипломдық жұмыс қазіргі өндірістік кәсіпорындарда сапа менеджмент жүйесін жетілдіру тақырыбына арналған және үдерістік тәсіл негізінде шешімдер ұсынады. Тандалған тақырып – өзекті, ғылыми және практикалық тұрғыда маңызға ие.

Жұмыстың құрылымы жүйелі құрылған. Теориялық бөлімде ISO 9001:2015 стандарты мен сапа менеджментінің жалпы принциптері дұрыс сипатталған. Алайда, жұмыстың ғылыми тереңдігі кейбір жерлерде жетіспейді. Мысалы, үдерістік тәсілдің математикалық модельдеу немесе сапа көрсеткіштерінің статистикалық талдауы аз қамтылған. Автор көбіне сипаттамалық тәсілмен шектелген. Практикалық бөлімде NLS KZ компаниясының сапа менеджмент жүйесі сараланып, нақты ұсыныстар жасалған. Бірақ ұсынылған үдерістік үлгілердің тиімділігі тек сапалық тұрғыда бағаланған, сандық (экономикалық) тиімділік нақты көрсетілмеген. Нұрғали Дианың дипломдық жұмысы – сапа менеджмент жүйесін үдерістік тәсіл негізінде жетілдіру бағытын жан-жақты қамтыған зерттеу. Жұмыс құрылымы талапқа сай: теориялық, аналитикалық және ұсыныс бөлімдері логикалық бірізділікпен берілген. Теориялық бөлімде ISO 9001:2015 стандартының талаптары, сапа қағидаттары және PDCA циклі сынды базалық ұғымдар жеткілікті түрде ашылған. Алайда кейбір ұғымдар (мысалы, TQM, Lean, Six Sigma) сипаттама деңгейінде қалып қойған, олардың нақты әдістемелік қолданылуы жұмыста толық көрініс таппаған. Бұл – студенттің ғылыми ізденісін кеңейту мүмкіндігін көрсетеді.

Аналитикалық бөлімде NLS KZ компаниясының сапа менеджмент жүйесі нақты сипатталып, ішкі аудит, KPI көрсеткіштері мен тұтынушы қанағаттану индексі сияқты маңызды элементтерге негізделген. Бұл жұмыстың тәжірибелік мәнін арттырады. Дегенмен, үдерістік тәсілді енгізудің сандық нәтижелері (экономикалық тиімділік, шығын үнемі, процестердің жылдамдығы) нақты сандармен берілмеген.

Жалпы алғанда, дипломдық жұмыс өзектілігімен, құрылымдық нақтылығымен және практикалық бағдарымен ерекшеленеді. Ғылыми тереңдік тұрғысынан аздаған толықтырулар қажет. Студенттің зерттеуге деген көзқарасы, аналитикалық қабілеті мен ұсыныс жасау икемі байқалады.

Қорытындылай келе, бұл жұмыс – жақсы деңгейде орындалған, бірақ ғылыми тереңдетуді талап етеді. Ғылыми-зерттеу бағыты бар магистратура не PhD бағдарламасына түсетін студент үшін — жақсы база бола алады.

Дипломдық жұмысты 90 баллға бағалап, қорғауға ұсынуға болады және «өте жақсы» деп бағалаймын.

Пікір беруші,
PhD, старший научный сотрудник



Тыченгулова А.Ж

«Қ.И.СӘТБАЕВ атындағы ҚАЗАҚ ҰЛТТЫҚ ТЕХНИКАЛЫҚ ЗЕРТТЕУ УНИВЕРСИТЕТІ»
КОММЕРЦИЯЛЫҚ ЕМЕС АКЦИОНЕРЛІК ҚОҒАМЫ

**ҒЫЛЫМИ ЖЕТЕКШІНІҢ
ПІКІРІ**

Студент дипломдық жұмысын орындау барысында өз бетімен жұмыс істеу, ақпарат жинау, талдау жасау және нақты қорытынды шығару қабілетін көрсетті. Жұмыстың тақырыбы – қазіргі заман талаптарына толықтай сай әрі NLS KZ компаниясы мысалында қарастырылғаны – оның практикалық маңызын арттырады.

Студент ISO 9001:2015 стандартының мазмұнын терең меңгеріп, оны нақты кәсіпорынның ішкі сапа үдерістеріне бейімдеп енгізудің тиімді жолдарын көрсете алды. Үдерістік тәсілді сипаттауда нақты карта, KPI жүйесі, жауапты тұлғалар, тәуекелдер мен бақылау нүктелері жақсы сипатталған. SWOT талдауы негізделген әрі құрылымдық жағынан дұрыс орындалған.

Жұмыстың негізгі артықшылықтары:

- ғылыми дереккөздер кең қолданылған (25-тен астам);
- терминологиялық аппарат нақты;
- ұсынылған үдерістер бизнес-процесс тұрғысынан дұрыс модельденген.

Кемшілігі ретінде жұмыс стилінде кейбір стилистикалық қателер мен қайталанатын тұжырымдарды атап өтуге болады. Алайда олар жалпы мазмұнға елеулі әсер етпейді.

Жалпы, студент өзін мақсатты, зерттеуге бейім және өз ісіне жауапкершілікпен қарайтын маман ретінде көрсетті. Жұмыс кафедра талабына толық сәйкес келеді және жоғары баға алуға лайық деп санаймын.

Ғылыми жетекші,
х.ғ.к., қауым. проф.



Баймаханов Г. А.

**Университеттің жүйе администраторы мен Академиялық мәселелер департаменті
директорының ұқсастық есебіне талдау хаттамасы**

Жүйе администраторы мен Академиялық мәселелер департаментінің директоры көрсетілген еңбекке қатысты дайындалған Плагияттың алдын алу және анықтау жүйесінің толық ұқсастық есебімен танысқанын мәлімдейді:

Автор: Нұрғали Диана Серікқызы

Тақырыбы: Кәсіпорында сапа менеджмент жүйесін жақсарту үшін үдерістік тәсілді әзірлеу

Жетекшісі: Галымбек Баймаханов

1-ұқсастық коэффициенті (30): 1.9

2-ұқсастық коэффициенті (5): 0.2

Дәйексөз (35): 1.2

Әріптерді ауыстыру: 1

Аралықтар: 0

Шағын кеңістіктер: 0

Ақ белгілер: 0

Ұқсастық есебін талдай отырып, Жүйе администраторы мен Академиялық мәселелер департаментінің директоры келесі шешімдерді мәлімдейді :

☐ Ғылыми еңбекте табылған ұқсастықтар плагиат болып есептелмейді. Осыған байланысты жұмыс өз бетінше жазылған болып санала отырып, қорғауға жіберіледі.

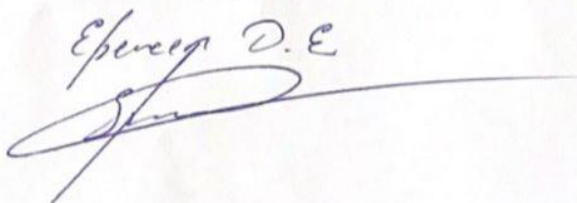
☐ Осы жұмыстағы ұқсастықтар плагиат болып есептелмейді, бірақ олардың шамадан тыс көптігі еңбектің құндылығына және автордың ғылыми жұмысты өзі жазғанына қатысты күмән тудырады. Осыған байланысты ұқсастықтарды шектеу мақсатында жұмыс қайта өңдеуге жіберілсін.

☐ Еңбекте анықталған ұқсастықтар жосықсыз және плагиаттың белгілері болып саналады немесе мәтіндері қасақана бұрмаланып плагиат белгілері жасырылған. Осыған байланысты жұмыс қорғауға жіберілмейді.

Негіздеме:

Күні 05.06.25

Кафедра меңгерушісі С.С.М

Ермеков Д.Е.


**Протокол приема работы Оператором Системы и подтверждения
идентичности письменной и электронной версий**

1. Автор: Нурзали Дилана Сериккызы
2. Название: Паспортная база, международный паспорт, паспортный документ
3. Координатор: Бадмаев Т. А.
4. Оператор системы: Кенбай А. А.
5. Дата загрузки работы: 4.06.2025
6. Подразделение: стандарттау, сертификаттау және метрология
7. Тип документа: Дипломдық жұмыс
8. Результат проверки: _____
9. Количество страниц: 49
10. Номера страниц, назначенных для сравнения: _____

Работа в письменной версии идентична электронной версии

Кенбай А. А. Кен-

Ф.И.О. Подпись Оператора Системы

Настоящий протокол был составлен в двух экземплярах,
предназначенных для:

- Автора выпускной работы
- Оператора Системы