

УДК 65.01

*А.С. Кудрявцев, А.Я. Клочков*

## ОСОБЕННОСТИ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СООТВЕТСТВИИ С ТРЕБОВАНИЯМИ ISO 9001:2000

*Организация, серьезно занимающаяся построением системы менеджмента качества (СМК), должна пересмотреть свои технологии, процессы, ресурсы, систему документооборота, более четко и явно определить свою стратегию и политику, подробно определить цели, организовать систему контроля и учета, перестроить систему мотивации сотрудников. В сообщении рассмотрены особенности приведения СМК средних предприятий в соответствие требованиям стандарта ISO 9001:2000, разработана программа по приведению СМК в соответствие требованиям ISO 9001:2000.*

Практика внедрения системы менеджмента качества (СМК) на многих предприятиях России показывает **отсутствие осязаемого результата от функционирования СМК**. Зачастую это объясняется тем, что внедрение СМК проходит формально, без должного осмысления потребностей в изменении форм ведения бизнеса, совершенствования производственного процесса, подбора и подготовки персонала и пр.

Фактически успешно прошли сертификацию по стандарту ISO 9001:2000 только те российские предприятия, в которых изначально были сильны традиции качества производства и качества управления. В основном это предприятия промышленности и информационно-вычислительного обслуживания. В остальных отраслях есть лишь единичные случаи сертификации предприятий по ISO 9001:2000 или по отраслевым стандартам.

Как правило, осуществлять разработку системы менеджмента качества предприятие вынуждает потребность в получении дополнительных конкурентных преимуществ (например, при участии в тендерах), а не реорганизация собственной деятельности в области обеспечения качества. При сложившейся старой системе управления это свелось к подготовке комплекта документов и его сертификации, что дает отрицательный эффект и отторжение от новых методов управления.

Причины, по которым руководство предприятий не всегда эффективно использует элементы СМК, на наш взгляд, следующие.

– У любой компании существует определенная специфика работы (вид бизнеса, количество персонала, местоположение и т.д.). Поэтому только правильно спланированная работа по внедрению СМК с учетом всех факторов, состоящая из ряда этапов, позволит довести проект до успешного завершения.

– На наш взгляд, требуется больше внимания уделять мотивации персонала. Грамотно построенная система мотивации является одной из важнейших составляющих успеха при внедрении и работе СМК.

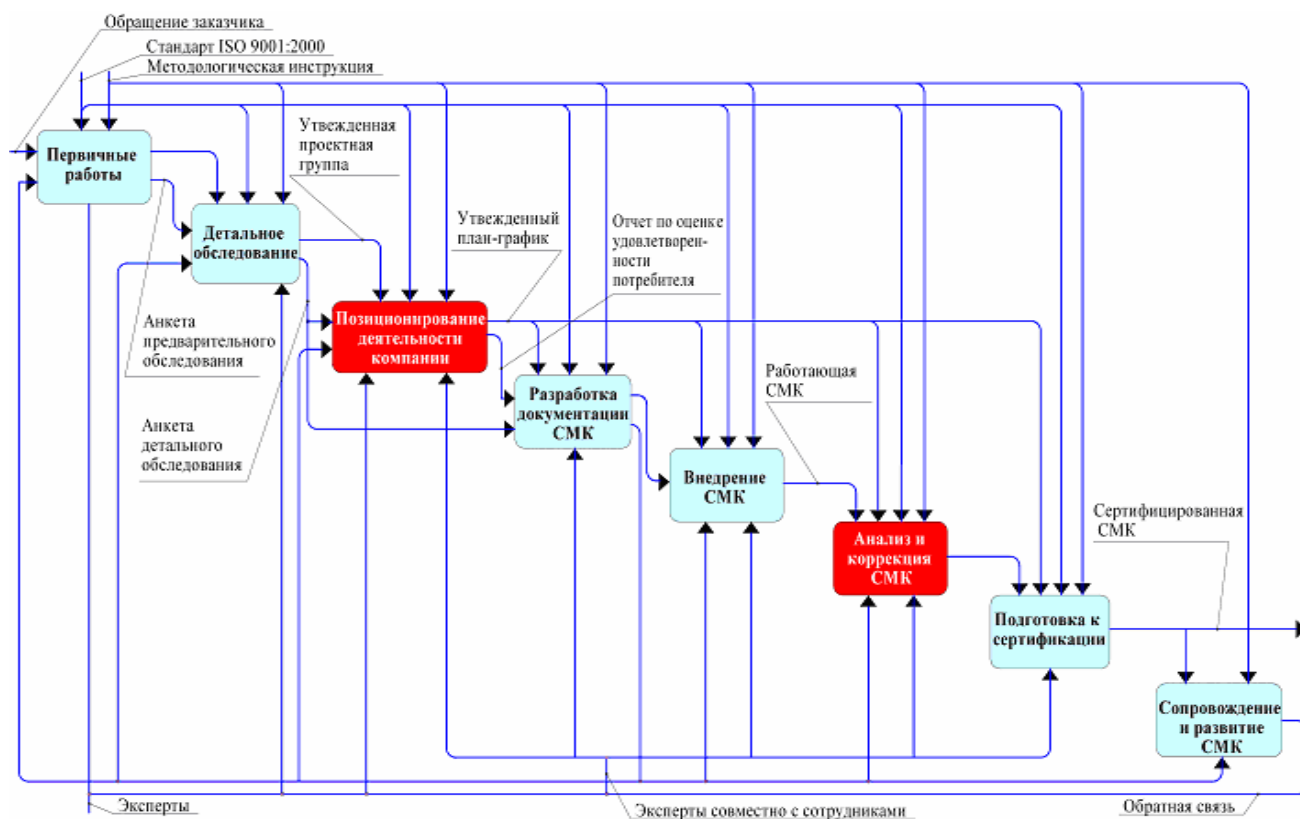
– Модель оценки и управления деятельностью организации должна строиться не только на основе финансово - экономических показателей. Предприятие для самооценки также должно использовать такие показатели, как результативность процессов, достижение целей, соответствие стандартам качества организации, удовлетворенность потребителя. Использование подобных показателей вместе с данными финансовой отчетности даёт руководителю инструмент точного и оперативного планирования дальнейшей работы организации и реагирования на несоответствия, появляющиеся в ходе производственной деятельности.

Внедрение СМК – прежде всего сложный технологический процесс, с помощью которого необходимо организовать эффективное управление. Для этого нужно четко представлять всю последовательность этапов выполнения этого сложного проекта: что должно быть на входе и на выходе этапа, какие ресурсы необходимы для выполнения этапа, что управляет работами этапа и т.д.

В основе приведения СМК к стандарту ISO 9001:2000 (не важно, в каком состоянии находится СМК) должен быть использован процессный подход. Это позволяет очень четко определять:

- все этапы, которые необходимо выполнить для достижения определенной цели;
- конкретный результат, который должен быть получен по окончании выполнения работ;
- механизм управления работами.[4]

Угруппированная схема всего проекта приведения СМК в соответствие с требованиями стандарта ISO 9001:2000 имеет следующий вид (рисунок 1):



**Рисунок 1 – Схема проекта приведения СМК в соответствие с требованиями стандарта ISO 9001:2000**

Каждый процесс в данной схеме состоит из подпроцессов, которые имеют свои ресурсы, входные и выходные данные и описываются подобными схемами; информационный обмен между операциями задокументирован.

Предлагаемая методика приведения СМК предприятия в соответствии с требованиями стандарта ISO 9001:2000 позволяет не только получить сертификат, а путем проведения комплекса организационных работ существенно повысить эффективность труда специалистов и руководителей компании.

Существенным отличием предлагаемой методики от традиционных подходов является: выделение этапов работ «Позиционирование деятельности компании», «Анализ и коррекция СМК», а также введение в действие системы мотивации, ориентированной на результативную работу СМК.

Выделение этапа «Позиционирование деятельности компании» обусловлено необходимостью четкого понимания потребностей клиентов для дальнейшей их трансформации в систему взаимосвязанных и взаимодействующих процессов, призванных повысить удовлетворенность потребителей.

На этом этапе происходят анализ и переосмысление деятельности компании, фактически – ее новое позиционирование. К работам привлекаются руководители высшего звена и ключевые сотрудники, работающие «на переднем крае» компании, – менеджеры по продажам, специалисты по маркетингу. Можно привлечь компании, занимающиеся маркетинговыми исследованиями. Путем опросов, мозговых штурмов, анализа экспертных заключений и других методов маркетинга точно определяются характеристики продукции и компоненты сервиса, в которых нуждаются потребители сегмента рынка, на котором работает компания. На основе этих данных проводится анкетирование потребителей для определения степени их удовлетворенности характеристиками продукции и компонентами сервиса. Результаты исследований оформляются в виде отчета по оценке удовлетворенности потребителя. Отчет ставится во главу угла при развертывании процессов и функций качества в подразделениях с распределением ответственности и полномочий сотрудников. Ключевые пункты результатов исследования и направлений деятельности компании включаются в политику в области качества.

Этап «Анализ и коррекция СМК» выделен в связи с необходимостью проведения самооценки для определения состояния организации в ходе ее производственной деятельности. Предприятие для самооценки наравне с финансово-экономическими показателями также должно использовать такие показатели, как результативность процессов, достижение целей, соответствие стандартам качества организации, удовлетворенность потребителя. Выполнение этого этапа позволяет компании оценить степень достижения поставленных целей и спланировать дальнейшие действия по совершенствованию.

Предлагаемая модель самооценки состоит из четырех компонентов. Распределяя вес между компонентами, руководство в большей или меньшей степени ориентирует компанию на достижение целей, соответствие стандартам качества, результативность процессов и удовлетворенность потребителей.

Модель базируется на отчетах структурных подразделений компании, в которых приводятся данные, рассчитанные руководителем подразделения по компонентам оценки, и исходные данные для расчетов.

При расчетах итоговых значений оценки принимается условие равнозначности деятельности подразделений компании, рассматриваемых при самооценке.

Расчет самооценки производится по формуле:

$$A = \sum_{i=1}^n k_1 B_i + \sum_{i=1}^n k_2 C_i + \sum_{i=1}^n k_3 D_i + \sum_{i=1}^n k_4 E_i,$$

где  $A$  – интегральный показатель самооценки;

$i = 1, \dots, n$  – подразделения компании;

$k_1$  – вес оценки достижения цели;

$B_i$  – оценка достижения поставленной цели (рассчитывается как средняя оценка за установленный промежуток времени);

$k_2$  – вес оценки соответствия стандартам качества организации;

$C_i$  – оценка соответствия стандартам качества организации (рассчитывается по числу результативных мероприятий по исправлению выявленных несоответствий в ходе внутренних проверок);

$k_3$  – вес сводной оценки процессов компании;

$D_i$  – сводная оценка процессов компании (рассчитывается как сводная оценка процессов, включающая оценки хода, результативности и зрелости процесса);

$k_4$  – вес оценки удовлетворенности потребителя качеством продукции(услуг);

$E_i$  – оценка удовлетворенности потребителя

(определяется путем опросов потребителя).

Удельные веса компонентов  $k_1, k_2, k_3, k_4$  в сумме составляют единицу.

Научная новизна предлагаемой модели заключается в приведении к интегральной оценке таких разноплановых показателей деятельности компании, как степень достижения подразделением целей, соответствие стандартам качества организации, функционирование процессов и удовлетворенность потребителей качеством работ.

Высшее руководство компании для принятия стратегических решений получает от группы специалистов объективную оценку в виде отчета о деятельности организации по показателям модели. В отчете отмечаются сильные стороны деятельности организации и области, где необходимы улучшения, а также дается оценка, которая позволит руководству компании сопоставить уровень ее развития с достижениями прошлых периодов.

Все это позволяет оценить, насколько деятельностью предприятия удовлетворены потребители, и на этой основе определить приоритетные направления совершенствования, что способствует привлечению новых партнеров и заказчиков, сохранению и увеличению доли рынка, ведет к росту прибыли, открывает новые деловые возможности.

Предложенная модель самооценки:

– позволяет привести к единому показателю разноплановые виды деятельности компании;

– создает основу для планирования улучшений;

– пригодна для использования организациями различного профиля деятельности и численности;

– проста в применении, наглядна, полезна в системе мотивации руководителей структурных подразделений.

В заключение хотелось бы отметить, что использование подобного подхода является для российских предприятий необходимым инструментом в решении проблем в области обеспечения качества продукции, гарантией способности обеспечить стабильность и постоянное улучшение ее качества.

#### **Библиографический список**

1. Международный стандарт ИСО 9000-2000. Системы менеджмента качества — основы и словарь.
2. Международный стандарт ИСО 9001-2000. Системы менеджмента качества. Требования.
3. Международный стандарт ИСО 9004-2000. Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности.
4. Методология IDEFO. Стандарт. Русская версия.