

УДК 005

**ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА
НА ПРИМЕРЕ ООО «СТРОЙСИБРЕСУРС»**

Обухова Е.В., редактор ООО «Западно-Сибирский научный центр»,
г. Кемерово

Сегодня к документам, которые могут подтвердить надежность, перспективность, успешность и стабильность организации, относится еще и сертификат соответствия системы менеджмента качества компании требованиям стандарта ISO 9001. Благодаря компетентному внедрению этой системы можно получить немалое количество преимуществ. Во-первых, повысить управляемость организации, конкурентоспособность и качество продукции и услуг, во-вторых, снизить издержки и, наконец, в-третьих, сделать компанию клиентоориентированной.

Система менеджмента качества (СМК) - это система, позволяющая обеспечить эффективную работу организации, в том числе и в области управления качеством выпускаемой продукции. Известно, что максимально эффективные при создании СМК требования – это требования, отраженные в международных стандартах ISO серии 9000. Но зачастую многие предприятия, не имеющие опыта работы с СМК, сталкиваются с рядом проблем при внедрении в своей организации системы менеджмента качества.

Цель данной работы – рассмотреть основные этапы внедрения СМК, а также проблемы, с которыми столкнулось предприятие ООО «Стройсибресурс» на каждом из этапов.

Рассмотрим основные этапы внедрения СМК в ООО «Стройсибресурс» и проблемы, с которыми столкнулось предприятие.

Этап 1. Решение руководства о внедрении СМК

Руководитель принимает решение о запуске проекта, извещает сотрудников организации о принятом решении, а также создает предпосылки для оперативного осуществления всех последующих этапов. Также необходимо сформулировать цели построения СМК, выделить на верхнем уровне процессы СМК, которые следует контролировать, и критерии оценки их качества.

На данном этапе в ООО «Сибстройресурс» возникла следующая проблема: неверное восприятие и понимание основной частью сотрудников программы работ по внедрению. Сотрудники восприняли это как формальный документ, а не стратегический план действий.

Этап 2. Обучение персонала

Для последующего эффективного функционирования СМК работники организации знакомятся с теорией менеджмента качества, стандартами ISO серии 9000, осваивают теорию процессного подхода, а также основные требования к внедрению СМК.

Руководству предприятия было сложно переломить искаженное представление персонала о том, что ответственность за разработку системы качества несет только созданная на предприятии служба качества. Также разработчики столкнулись с негативным отношением персонала к чему-то новому и непонятному для них. Еще одной проблемой на предприятии «Стройсибресурс» стало негативное восприятие персоналом необходимости дополнительного обучения, так как от них потребовались дополнительные усилия, за которые они не получили вознаграждения. Работники восприняли обучение по ИСО как формальное мероприятие и это вызвало соответствующее отношение к нему.

Этап 3. Разработка нормативной документации СМК

На данном этапе осуществляется составление нормативных документов, регламентов и процедур, которые и обеспечивают эффективное функционирование системы менеджмента качества. В первую очередь, основываясь на «Политике в области качества» подготавливается документ под названием «Руководство по качеству». Руководство включает базисные положения, которые регламентируют деятельность в рамках СМК.

Главной проблемой для ООО «Стройсибресурс» на этом этапе стало то, что внимание разработчиков было нацелено на конечный результат, а не на то, как этот результат будет воспринят работниками. Также барьером при вводе документации стало ощущение непричастности у персонала. Разработчики в большей степени уделяли внимание самому процессу разработки документов, а не тем работникам предприятия, которые в последствии будут работать по этим документам, таким образом вызывая у персонала ощущения непричастности к процессу разработки документации СМК.

Этап 4. Внедрение системы менеджмента качества и внутренний аудит

После того, как все нормативные документы разработаны, стартует опытная эксплуатация системы менеджмента качества. Опытная эксплуатация включает проведение внутреннего аудита: проверки работы СМК на соответствие требованиям стандарта. В процессе внутреннего аудита выявляются отклонения между текущей работой и требованиями стандарта. Эти несоответствия необходимо фиксировать. Далее по результатам аудита осуществляется коррекция деятельности работников и нормативной документации для того, чтобы минимизировать и в последствии устранить несоответствия.

Сложностью для ООО «Стройсибресурс» стало изучение разработанной документации сотрудниками. Введение в действие разработанных документов потребовало дополнительных усилий. Из-за недостатка практики применения разработанных документов, а также из-за нежелания работать в соответствии с требованиями, отраженными в документации, возникала неоднократная необходимость в изменении, упрощении и дополнении документов и в частом проведении внутренних аудитов. Проблемой

проведения аудитов стала неопытность экспертов, которая играет важную роль для объективной оценки состояния системы менеджмента качества. Также аудиты вызвали недовольства, обиды и претензии со стороны проверяемых сотрудников компании к аудиторам. Со стороны руководства «Стройсибресурс» также было негативное отношение к аудиту, поскольку руководителям не хотелось видеть своих ошибок и соглашаться с ними.

Этап 5. Сертификация системы менеджмента качества

Для сертификации СМК подается заявление в сертификационный орган. Специалисты сертификационного органа осуществляют экспертизу представленных документов. Экспертиза может включать визит представителей сертификационного органа на предприятие для проверки системы качества в действии. В результате проверки составляется протокол, фиксирующий все несоответствия между СМК и требованиями ISO 9001. После этого проводится собственно сертификация. В случае устранения всех значимых несоответствий, предприятию выдается сертификат (в среднем оформление занимает месяц). Повторные (наблюдательные) аудиты СМК сертификационный орган проводит с определенной периодичностью. Они подтверждают, что предприятие не только внедрило систему менеджмента качества, но и постоянно улучшает ее.

На завершающем этапе перед «Стройсибресурс» возникла проблема поддержания в рабочем состоянии системы менеджмента качества и ее непрерывное совершенствование. Ввиду отсутствия подобного опыта сотрудникам ООО «Стройсибресурс» было сложно принять тот факт, что абсолютно все изменения услуг, оказываемых организацией, изменения происходящих процессов или изменения в самой системе должны подвергаться быстрому анализу и фиксации в документации системы качества. Также для того, чтобы подтвердить результативность и эффективность функционирования системы качества, предприятие периодически должно проводить внутренние аудиты.

На основе вышеизложенных данных можно сделать вывод, что при внедрении СМК Общество с ограниченной ответственностью «Стройсибресурс» столкнулось с рядом проблем: отсутствие подобного опыта; сопротивление персонала; негативное отношение к нововведениям; страх и лень.

Невозможно обозначить все существующие проблемы, появляющиеся при внедрении системы менеджмента качества, так как многие из них индивидуальны и возникают не всегда. Но не важно, что проблемы есть, важно найти успешный ключ к их решению.

Список литературы:

1. ГОСТ Р ИСО 9000-2008 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь
2. ГОСТ Р ИСО 9001-2008 Системы менеджмента качества. Требования

3. <http://www.transstroy.ru>

1. 4. Барабанова О.А. Семь инструментов управления качеством: учебное пособие / О.А. Барабанова, В.А. Васильев, П.В. Москалев. – Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2007.

2. Ефимов В.В. Улучшение качества продукции, процессов и ресурсов: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2007. – 223с.

3. Заика И.Т. Документирование СМК: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2010. – 192с.

4. Каору Исикава. Что такое Всеобщее Управление качеством? – Издательство АОЗТ «ТКБ Интерсертифика», 1998. – 112 с.

5. Качалов В.А. «Системы менеджмента качества» в комментариях и задачах, - М.: ИздАТ, 2011. – 544 с.