

УДК 338.984

## ПОШАГОВАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Л.В. Оленина, студент гр. УКм-131, II курс

Н.Б. Трофимова, студент гр. Пим-141, I курс

Кузбасский государственный технический университет

имени Т.Ф. Горбачева

г. Кемерово

Мировой опыт использования СМК на предприятиях показывает, что системы менеджмента качества - наиболее эффективный инструмент развития производства. Стандарт ISO 9001 можно применить ко всем сферам деятельности, к любой организации. Главным образом, он ориентирован на процессный подход управления предприятия [1].

Внедрение СМК способствует эффективной реализации работ (услуг), в том числе повышает качество продукции, следовательно, её конкурентоспособность, увеличивает рыночные возможности, улучшает имидж фирмы, а также повышает уровень управляемости и экономит затраты.

Однако, все организации, внедряющие систему менеджмента качества (далее – СМК), сталкиваются с различного рода трудностями, как на этапе разработки, так и после ее внедрения. Чаще всего, многие сотрудники не понимают, какую роль они играют в СМК, и какая от их действий практическая польза. Как правило, это происходит потому, что организация начинает внедрять стандарт полностью, без разбора и понимания его требований, сути процессного подхода. Кроме того, внедрив СМК, руководители организаций и их сотрудники полагают, что дальше она будет работать сама, и нет необходимости в отслеживании результатов и её постоянном развитии.

Идеальный вариант - создать СМК в соответствии со своими бизнес-целями и особенностями процессов жизненного цикла продукции. При создании и внедрении СМК в соответствии с принципами целевого управления и процессного подхода на предприятии можно выделить несколько этапов [2].

Этап 1 - Осознание высшим руководством цели создания и внедрения СМК.

Этап 2 - Установление потребностей заинтересованных сторон, в том числе потребителей.

Этап 3 - Определение Политики и Целей в области качества.

Этап 4 - Организация обучения в области качества всех сотрудников.

Этап 5 - Создание команды.

Этап 6 - Планирование работ по внедрению СМК.

Этап 7 - Формирование системы процессов, их согласованной взаимосвязи, выделение ключевых процессов, необходимых для достижения целей в области качества.

Этап 8 - Документирование СМК.

Этап 9 - Внутренние аудиты.

Этап 10 - Устранение замечаний по результатам внутренних аудитов.  
Доработка документации.

Этап 11 - Сертификация СМК.

Этап 12 - Дальнейшее совершенствование СМК.

Также не стоит забывать про такие существенные действия, как назначение ответственного представителя руководства по качеству, который будет координировать работу по внедрению СМК; выбор консалтинговой компании; выбор органа по сертификации, подача заявки на сертификацию СМК. Рассмотрим некоторые этапы подробнее.

Этап 1. Осознание высшим руководством цели создания и внедрения СМК. Важно, чтобы решение о внедрении СМК было принято не формально, а с личной заинтересованностью и готовность постоянно участвовать в построении эффективной СМК.

Этап 3. Определение Политики и Целей в области качества. Обязательства по разработке и внедрению СМК, а также по постоянному повышению ее результативности и эффективности, возложенные на высшее руководство, реализуются в виде Политики и Целей в области качества. Политика качества есть обязательства организации с учетом потребностей и ожиданий потребителя и других заинтересованных сторон. Для реализации Политики качества предприятие периодически (1 раз в год) устанавливает Цели в области качества. Формулировка целей должна быть ясной и недвусмысленной и сопровождаться установлением показателей, которые можно рассматривать как критерии результативности процессов управления и СМК в целом. Политика и Цели в области качества должны быть составлены согласно стратегии и целям предприятия, документально оформлены и доведены до всех сотрудников с постановкой конкретных задач перед персоналом.

Этап 4. Организация обучения в области качества всех сотрудников, с привлечением консультантов.

Для внедрения СМК необходима команда, состоящая из консультантов, собственных обученных сотрудников и привлекаемых специалистов.

Этап 5. Создание команды по внедрению.

Данный этап вытекает из предыдущего. Для максимального успеха по внедрению СМК необходима команда, состоящая из различных специалистов.

Проведение анализа предусматривает участие специалистов разных направлений, с определенными навыками. То есть, командный (или многофункциональный) подход для реализации любого проекта дает более эффективные результаты и снижает вероятность ошибок уже на ранних стадиях.

Этап 7. Формирование системы процессов, их взаимосвязи, выделение ключевых процессов, необходимых для достижения целей в области качества.

Данный этап очень сложен для предприятий, поскольку легко внедрить отдельные требования стандарта, однако трудно правильно выделить действительно необходимые процессы, и определить их взаимосвязь. Стандарты ISO серии 9000 способствуют принятию процессного подхода при разработке, внедрении и улучшении СМК.

Любая деятельность осуществляется как последовательность операций, т.е. как процесс. «Процесс - совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы». По стандарту ISO 9001 организация должна сначала определить процессы, необходимые для СМК, документировать их, далее осуществлять регулярно оценку их результативности, эффективности и мониторинг. Основные группы процессов и их цели определены стандартом ISO 9001. Под процессами, необходимыми для СМК, понимаются процессы создания продукции, менеджмента, мониторинга и измерения. Все процессы связаны между собой. Входы и выходы этих процессов часто относятся к внешним и внутренним потребителям. Например, обратная связь от потребителя по удовлетворенности является выходом данного процесса, и одновременно входом к процессу постоянного улучшения СМК.

Процессы должны быть измеряемы, для того, чтобы отслеживать их результативность. Цель любого процесса осуществления деятельности должна иметь критерий достижения и количественный показатель, который необходимо подтвердить. Таким образом, результативность процесса определяется тем, достигается цель процесса или нет, а эффективность процесса какими усилиями, затратами достигается результативность. При представлении сведений о процессе (чаще всего, для этого разрабатывают карты процессов) необходимо учитывать восемь принципов качества:

1. Удовлетворённость потребителей (понимание их ожиданий, стремление удовлетворить их запросы).
2. Процессный подход (определение процессов, их документирование).
3. Постоянное улучшение.
4. Роль руководства.
5. Вовлечение персонала (сотрудников всех уровней).
6. Системный подход к управлению (определение и достижение целей).
7. Метод принятия решений, основанный на фактах (сбор и анализ данных, подтверждение выполнения, фиксация результатов).
8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками (выбор, ранжирование, поощрение надёжных поставщиков).

Следующий этап оптимизация процессов: анализ имеющихся процессов и оптимизация их количества, количества входов и выходов, оптимизация маршрутов процессов, а также внедрение системы сбалансированных показателей.

Этап 8. Документирование СМК.

Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева  
21-24 апреля 2015 г., Россия, г. Кемерово

С целью эффективного функционирования СМК требует определенного уровня документирования. Все элементы, требования и положения, принятые для системы качества должны быть документированы в систематической, понятной форме и должны ограничиваться областью их применения. Придерживаясь этих принципов документации можно четко воспроизвести всю деятельность организации. Структуру документации СМК можно представить в виде пирамиды, состоящей из 4-х уровней.

К документации I уровня относится Руководство по качеству (РК), которое является общим описанием СМК в соответствии с требованиями внедряемого стандарта, и применяемых в ней методов планирования, управления, обеспечения и улучшения качества. Выбор структуры РК является решением самой организации.

II уровень: процедуры, выполняемые подразделениями. Процедуры – это документы, устанавливающие способ проведения деятельности или процесса. К ним можно отнести карты процессов, стандарты предприятия, положения, инструкции и т.д. Для получения точных документов написание процедур следует поручать специалистам, выполняющим конкретные работы. Важно, чтобы процедуры отвечали на вопросы: кто, что, когда, каким образом делает, как подтверждается выполнение и фиксируется результат. Для этого нужно разработать документ, определяющий структуру, порядок разработки и выпуска процедур СМК.

К обязательным процедурам согласно ISO 9001 относятся:

- процедура по управлению документацией (п.4.2.3),
- процедура по управлению записями по качеству (п.4.2.4),
- процедура по проведению внутренних проверок (п.8.2.2),
- процедура по управлению несоответствующей продукцией (п.8.3),
- процедура по корректирующим действиям (п.8.5.2),
- процедура по предупреждающим действиям (п.8.5.3).

III уровень документации: инструкции (рабочие, по проведению испытаний и т.д.). Данная документация описывает выполнение конкретных простых операций производства - сборка, установка оборудования, его поддержание, способы контроля качества, используемые средства, и т.п.

IV уровень документации - записи. "Запись - документ, отражающий полученные результаты, или предоставляющий свидетельства осуществленной деятельности". Определив процессы, организация выделяет записи, которые необходимы для демонстрации соответствия процессов и СМК. К записям можно отнести отчеты, акты, протоколы, журналы, контрольные листы и пр. Объем необходимой документации и виды ее носителей, определяются организацией в зависимости от сферы деятельности и размеров организации, требований потребителя.

Для определения объема документации, необходимой СМК, необходимо провести анализ выделенных процессов, с учетом требований стандарта, и составить матрицу ответственности.

Этап 9. Внутренние аудиты  
Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева  
21-24 апреля 2015 г., Россия, г. Кемерово

Важно, чтобы внутренние аудиторы были независимы от различных служб и лучше всего подчинялись директору предприятия.

Этап 10. Доработка документации СМК. На протяжении всего периода внедрения СМК необходимо проводить доработку документации, начиная от «Руководства по качеству» и заканчивая формами бланков для заполнения.

Этап 12. Дальнейшее развитие СМК. Внедрять СМК имеет смысл только с готовностью заниматься её развитием. «Чтобы система была устойчивой, её надо часто трясти». Как говорится, совершенству нет предела, поэтому после внедрения СМК можно поставить следующие цели: оптимизация процессов, внедрение статистических методов, бережливого производства, системы «шесть сигм», сбалансированной системы показателей и т. д.

В заключение можно сказать, чтобы добиться высоких показателей производства, выдержать конкуренцию и быть преуспевающей компанией, нужно внедрять систему менеджмента качества на основе стандарта и постоянно ее улучшать. Знание основных этапов внедрения СМК и возможных ошибок, часто возникающих при этой работе, позволяет учитывать их еще на ранних стадиях разработки, что помогает более быстро и эффективно внедрить СМК.

#### **Список литературы:**

1. Жукова Елена: Этапы внедрения СМК. [Электронный ресурс].- <http://quality.eup.ru/MATERIALY13/phase-smk.htm>. Дата обращения: 23.02.2015.
2. Елена Поженская: СМК – помощник бизнесу или обуз? [Электронный ресурс].- <http://www.e-xecutive.ru/community/articles/691171/?page=0>. Дата обращения: 03.03.2015.