

УДК 338.32

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА**

А.С. Коростелева, студент гр. УКм-101, V курс  
Н.Б. Трофимова, студент гр. Пим-141, I курс  
Кузбасский государственный технический университет  
имени Т.Ф. Горбачева  
г. Кемерово

Система менеджмента качества (СМК) – это совокупность взаимосвязанных процессов, осуществляемых в организации на всех уровнях управления для достижения целей в области качества [1].

СМК - модель управления многочисленных, взаимосвязанных, взаимодействующих, динамичных процессов, осуществляемых организацией.

Хотелось бы выделить несколько положительных моментов системы менеджмента качества, если она будет функционировать на каком-либо предприятии:

- Данная система позволит оградить потребителя от приобретения некачественной услуги или продукции.
- Может повысить эффективность бизнеса благодаря удовлетворению потребностей не только клиентов, но и партнеров.
- Внедрение СМК позволяет принимать тактические и стратегические решения, основанные на фактах, а не на мнениях.
- СМК предоставляет возможность сделать компанию доступной и для партнеров, и для потребителей, и для сотрудников.

Разработка системы менеджмента качества на предприятии осуществляется с учетом деятельности самой организации, затрагивая при этом все циклы услуг, продукции и привлекая всех работников компании для участия в управлении качеством.

Чтобы разработать систему менеджмента качества в соответствии со стандартами ISO 9001, на предприятии необходимо создать следующие условия [2]:

- документ, в котором будут сформулированы цели и задачи СМК, какими принципами они достигаются – политика и цели в области качества;
- система взаимосвязанных процессов, которая соответствует политике и целям в области качества;
- документация СМК, где описываются и регулируются бизнес-процессы деятельности;
- обученный и подготовленный персонал компании.

Существует несколько этапов для создания системы менеджмента качества на предприятии.

#### Шаг 1. Решение руководства.

Для того чтобы внедрить на предприятии СМК, руководителю необходимо принять решение о начале разработки проекта и доложить об этом сотрудникам компании. Также следует обозначить цели создания СМК, выделить процессы СМК, которые нужно контролировать, и критерии оценки их качества. После чего цели СМК нужно зафиксировать в документе, так называемом, «Политика в области качества», в котором также изъясняются принципы их достижения. Этот документ основополагающий в системе нормативной документации СМК предприятия.

#### Шаг 2. Обучение сотрудников.

Если руководитель желает, чтобы СМК функционировала в организации успешно, для этого персоналу следует изучить теорию менеджмента качества, стандарты ISO серии 9000, теорию процессного подхода, а также основные требования к внедрению СМК. Обучение пользованию системой менеджмента качества можно осуществить, используя помощь консультантов, или организовать самостоятельно, если в компании имеется сотрудник с опытом разработки СМК.

#### Шаг 3. Формирование программы внедрения СМК.

Само внедрение СМК представляет собой сложный и довольно длительный проект. Вследствие чего составляют программу внедрения СМК, которая включает:

- описание этапов внедрения;
- перечень с именами тех, кто будет ответственным за каждый этап проекта. Их можно выбрать из числа топ-менеджеров компании, а также специалистов, которые лучше всего ориентируются в работе своих подразделений;
- непосредственно бюджет для внедрения СМК. В него входят как расходы на сертификацию, так и оплата услуг консультантов, если они были привлечены, а также оплата дальнейшего обучения. Внедряя СМК, можно ограничиться и своими силами, но это возможно повлечет за собой большие растраты, так как топ-менеджеры будут отвлечены от основной работы, а подготовка собственных специалистов необходимого уровня может стоить дороже, чем услуги консультантов;
- процедуру оценки внедрения СМК. В ней указываются критерии, с помощью которых руководство наглядно узнает, удалось ли достигнуть поставленных в начале проекта целей.

#### Шаг 4. Описание и оптимизация бизнес-процессов.

Фундаментом системы менеджмента качества является процессный подход. Для начала описываются те бизнес-процессы, которые руководство считает наиболее важными для СМК. К примеру, для производственного предприятия это процесс производства и продажи продукта, а также сервисное обслуживание и закупки. В описанных бизнес-процессах необходимо устранить все несоответствия требованиям стандарта, разработать новые процессы согласно правилам стандарта. Например, в большинстве случаев в

компаниях отсутствует процесс «Оценка удовлетворенности потребителей», который по стандарту является необходимым.

#### Шаг 5. Разработка документации СМК.

На этом этапе формируются нормативные документы, регламенты и процедуры, которые обеспечивают непосредственно работу системы менеджмента качества. За основу в таких случаях берется уже существующий на предприятии набор документов, который преобразуется и дополняется в соответствии с требованиями стандарта.

Сначала на основе «Политики в области качества» создается документ под названием «Руководство по качеству». В нем содержатся основные положения, регламентирующие деятельность в рамках СМК: применения системы менеджмента качества, детали и обоснование любого исключения, документированные процедуры или ссылки на них, а также описание процессов СМК и их взаимодействие.

Следующий уровень документов называется «Документированные процедуры». Стандарт ISO 900:2011 требует, чтобы организация имела их для следующих шести видов деятельности:

- управление документацией;
- управление записями;
- внутренний аудит;
- управление несоответствующей продукцией;
- корректирующие действия;
- предупреждающие действия.

Далее это документы, описывающие правила эффективного планирования и осуществление процессов и управления ими. Это могут быть технологические карты процессов, должностные инструкции работников, рабочие методики.

Основанием всех документов являются данные, подтверждающие, что требования, предъявляемые СМК, выполняются на практике. Это записи в журналах операций, отчеты о проделанной работе, и т.п., то есть документальная основа ежедневно проделанной работы сотрудников.

#### Шаг 6. Тестирование СМК и внутренний аудит.

После того, как разработана документация, переходят к опытной эксплуатации системы менеджмента качества. Начинать работу в рамках новой системы следует постепенно, например, сначала внедрить контроль процесса закупок, затем производства и т. п. Таким образом, тестирование СМК сопровождается проведением внутреннего аудита, специальных процедур по проверке работы СМК. В начале эксплуатации они проводятся часто (к примеру, раз в неделю), затем реже (возможно один раз в месяц).

В ходе внутреннего аудита фиксируются количественные показатели качества, это может быть показатель удовлетворенности потребителей, процент брака, процент возврата и т.п., к которым необходимо стремиться. Для определения значения подобных показателей обычно ориентируются на аналогичные показатели лидеров отрасли. В процессе внутреннего аудита долж-

ны выявляться несоответствия между текущей работой и требованиями стандарта. Эти отклонения обязательно отслеживаются. Впоследствии по итогам аудита проводятся корректирующие действия в работе сотрудников, нормативной документации для того, чтобы в дальнейшем избегать отклонений. Всю эту работу также следует документировать в соответствующих процедурах СМК.

#### Шаг 7. Сертификация СМК.

Чтобы сертифицировать СМК, необходимо подать заявление в сертификационный орган. Первоначально следует представить необходимые документы:

- заявление о сертификации;
- все документы по СМК («Политику в области качества», «Руководство по качеству»; документированные процедуры и другие разработанные документы СМК);
- перечень основных потребителей и поставщиков предприятия.

Специалисты сертификационного органа в течение месяца проводят экспертизу представленных документов. Экспертиза может включать визит представителей сертификационного органа на предприятие для проверки системы качества в работе. По итогам проверки составляется протокол, в котором записываются все несоответствия между СМК и требованиями ISO 9001. Как правило, по результатам первого этапа проверки находят достаточно большое количество несоответствий, и задача предприятия как можно быстрее устранить их и доказать это на деле.

После этого проводится собственно сертификация. Если все значимые несоответствия устранены, предприятию выдается сертификат. Последующие наблюдательные аудиты СМК сертификационный орган проводит с определенной периодичностью. Они подтверждают, что предприятие не только внедрило систему менеджмента качества, но и постоянно улучшает ее.

Таким образом, внедрение СМК, непосредственно разработка документации позволит быстро и без потерь внедрять регламенты и процессы менеджмента качества в деятельность любой организации.

#### Список литературы:

1. ГОСТ ISO 9001-2011 Система менеджмента качества. Требования.
2. Э.М. Сундарон Система менеджмента качества: учебное пособие. – издательство ВСГТУ, 2007.