В современных, жестких условиях конкурентной борьбы за потребителя, эффективное управление компанией (быстрее, качественнее, дешевле) является ключевым. Одной из самых отработанных на практике и признанных в мире моделей управления бизнесом является Международный стандарт ISO 9001:2008. Система Менеджмента Качества компании созданная и сертифицированная по ISO 9001:2008, является по сути эффективной Системой Управления Компанией и гарантирует ее дальнейшее стабильное развитие.

***Что такое СМК?***

Обобщая различные определения, разработанные ISO, можно сказать, что СМК - это система, созданная в организации для постоянного формирования политики и целей в области качества, а также для достижения этих целей. Итак, прежде всего СМК - это система. А система, как правило, характеризуется своим назначением, структурой, составом элементов и связями между ними.

***Назначение СМК.***

СМК призвана обеспечивать качество продукции или услуг организации и «настраивать» это качество на ожидания потребителей (заказчиков). При этом ее главная задача - не контролировать каждую единицу продукции, а сделать так, чтобы не было ошибок в работе, которые могли бы привести к появлению брака (плохому качеству продукции или услуг). Причиной брака всегда являются неправильные действия. А для того, чтобы их избежать, необходимо формализовать (описать) правильные действия для создания качественной продукции или услуг, разработать инструкции по выполнению правильных действий и контролировать эти действия.

***Структура СМК.***

СМК как система состоит из следующих элементов: организация, процессы, документы, ресурсы. По определению ISO, организация это группа сотрудников и необходимых средств с распределением ответственности, полномочий и взаимоотношений. Другими словами, под организацией понимается совокупность элементов организационно-штатной структуры, связанных с качеством, правила их взаимодействия, а также персонал, отвечающий за качество. Процесс - совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов деятельности, преобразующих «входы» в «выходы», с целью добавления ценности (от «входа» к «выходу»). Важное значение в СМК имеет понятие процедуры. Процедура - установленный способ осуществления деятельности или процесса. Таким образом, процедурой можно назвать процесс (или совокупность процессов); с другой стороны - это документ, формализующий правильный способ выполнения процесса. Документ - информация (значимые данные), размещенная на соответствующем носителе. Основные документы СМК перечислены далее. С документами системы качества должны быть связаны другие организационно-распорядительные документы предприятия, например «Положения о подразделениях» и «Должностные инструкции».

***Документы системы менеджмента качества:***

Приказы и положения по предприятию, относящиеся к СМК («О совершенствовании системы качества», «О представителе руководства», «О руководителе проекта», «О службе системы качества»)

Программа реализации проекта, раскрывающая ответственность должностных лиц за процедуры. Политика в области качества - основные направления и цели организации в области качества, официально сформулированные руководством

***Процедуры системы качества***

Руководство по качеству - документ, излагающий политику в области качества и описывающий систему качества

План качества - документ, определяющий, какие процедуры и соответствующие им ресурсы, кем и когда должны применяться к конкретному проекту, продукции, процессу или контракту

***Рабочие инструкции, связанные с качеством***

Контрольные инструкции, связанные с качеством Ресурсы СМК - все то, что обеспечивает менеджмент качества (людские, временные и др.). Таким образом, СМК - это система, состоящая из организации, процессов, документов и ресурсов, направленная на формирование политики и целей в области качества, а также на достижение этих целей.

***Что такое ISO?***

ISO (International Organization for Standardization) - Международная организация по стандартизации, всемирная федерация национальных организаций по стандартизации (комитетов-членов ISO). Цель ISO - развитие принципов стандартизации и проектирование на их основе стандартов, способствующих интеграционным процессам в разных областях и направлениях деятельности. Существование и развитие ISO обусловлены возрастающей необходимостью использования общепринятых стандартов для обеспечения совместимости функционирования различных (не только технических) систем. Взаимопроникновение методов управления, технологий, средств и рынков в настоящее время невозможно представить без стандартов ISO.

***Что такое ISO 9000?***

Разрабатываемые ISO стандарты объединяются в семейства. ISO 9000 - семейство стандартов, относящихся к качеству и призванных помочь организациям всех видов и размеров разработать, внедрить и обеспечить функционирование эффективно действующих СМК.

Основной пакет международных стандартов, связанных с управлением качеством, был принят ISO в марте 1987 года и затем периодически обновлялся. Он содержал стандарты ISO 9000-9004, а также словарь терминов и определений ISO 8402. В 2008 году вышла четвертая редакция основного стандарта этой серии - ISO 9001:2008.

***Что такое: ISO 9001:2008?***

ISO 9000 - семейство стандартов, относящихся к качеству, опубликованных и используемых в качестве официальных.

ISO 9001:2008 «Система менеджмента качества. Требования» - устанавливает требования для систем менеджмента качества и определяет модель СМК, основанную на процессах. Для создания СМК необходимо выполнить следующие действия:

провести аудит действующей системы;

обучить сотрудников;

разработать или усовершенствовать действующую СМК;

внедрить СМК;

сертифицировать СМК;

поддерживать эффективность функционирования СМК. Необходимо отметить, что формы выполнения этих этапов всецело зависят от потребностей и интересов предприятия.

Принципы менеджмента качества. На восьми принципах менеджмента качества основаны стандарты системы менеджмента качества ИСО 9000:2005 и ИСО 9001:2008. Эти принципы могут использоваться высшим руководством в качестве основы для управления своими организациями с целью улучшения их деятельности.

***Принцип 1. Ориентация на потребителя***

Организации зависят от своих потребителей, и поэтому им следовало бы понимать текущие и будущие потребности потребителей, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания.

***Ключевые выгоды:***

Повышенный оборот и доля на рынке, достигнутые за счет гибкой и быстрой реакции на рыночные возможности.

Более результативное использование ресурсов организации для повышения удовлетворенности потребителей.

Повышенная приверженность потребителей, приводящая к повторному бизнес-сотрудничеству.

***Принцип 2. Лидерство руководителей***

Руководители устанавливают единство цели и направления деятельности организации. Им следует создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой работники могут стать полностью вовлеченными в деятельность по достижению целей организации.

***Ключевые выгоды:***

Работники будут понимать цели и задачи организации и будут мотивированы на их достижения.

Различные виды деятельности оцениваются, выстраиваются и осуществляются единообразным способом.

Неэффективные коммуникации (связи) между уровнями организации будут сведены к минимуму.

***Принцип 3. Вовлечение персонала***

Работники всех уровней являются сутью организации, и их полное вовлечение позволяет использовать их способности для пользы организации.

***Ключевые выгоды:***

Мотивированные, преданные и вовлеченные работники внутри организации.

Нововведения и творческий подход при достижении целей организации.

Возникновение у работников чувства ответственности за свою работу.

Стремление работников участвовать в постоянном улучшении и вносить в него вклад.

***Принцип 4. Процессный подход***

Желаемый результат достигается более эффективно, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом.

***Ключевые выгоды:***

Снижение затрат и сокращение временного цикла за счет эффективного использования ресурсов.

Улучшенные, последовательные и предсказуемые результаты.

Четко сориентированные и выстроенные по приоритетам возможности для улучшения.

***Принцип 5. Системный подход к менеджменту***

Идентификация, понимание и менеджмент взаимосвязанных процессов как системы содействуют результативности и эффективности организации в достижении ее целей.

***Ключевые выгоды:***

Интеграция и выстраивание в цепочку техпроцессов, которые будут наилучшим образом достигать желаемых результатов.

Способность фокусировать усилия на ключевых процессах.

Предоставление заинтересованным сторонам уверенности в том, что касается устойчивости, результативности и эффективности организации.

***Принцип 6. Постоянное улучшение***

Постоянное улучшение деятельности организации в целом следовало бы рассматривать в качестве ее неизменной цели.

***Ключевые выгоды:***

Преимущества в деятельности за счет повышенных возможностей организации.

Нацеленность деятельности по улучшению на всех уровнях на достижение стратегических целей организации.

Гибкость с точки зрения быстроты реагирования на выявленные возможности.

***Принцип 7. Основанный на фактах подход к принятию решений***

Эффективные решения основываются на анализе данных и информации.

***Ключевые выгоды:***

Обоснованные решения.

Повышенная способность демонстрировать результативность принятых ранее решений посредством ссылок на записи соответствующих фактов.

Повышенная способность анализировать, подвергать сомнению и изменять мнения и решения.

***Принцип 8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками***

Организация и ее поставщики зависят друг от друга, и взаимовыгодные отношения между ними повышают способность обеих сторон создавать ценности.

***Ключевые выгоды:***

Повышенная способность создавать ценности для обеих сторон.

Гибкость и быстрота совместной реакции на меняющийся рынок или потребности и ожидания потребителей.

***Оптимизация затрат и ресурсов***

Как организовать обучение сотрудников? Обучение сотрудников основам менеджмента качества и связанным с ним стандартам ISO - обязательный этап создания СМК. Он необходим прежде всего потому, что персонал предприятия является и составной частью, и разработчиком, и пользователем СМК. Без обученного персонала невозможно ни разработать, ни внедрить, ни поддерживать, ни развивать систему. Подготовленный персонал требование стандартов ISO 9000. Обучение персонала может осуществляться разными способами.

Что нужно сделать для разработки СМК? Разработка СМК - это самый трудоемкий процесс создания системы. Чтобы разработать СМК, рекомендуется выполнить следующие действия:

На основании «Отчета об анализе существующей системы» разработать план создания системы.

Разработать и утвердить приказ «О совершенствовании системы качества на предприятии».

Разработать и утвердить положение о руководителе проекта.

Разработать и утвердить положение о промоутере.

Разработать и утвердить положение о представителе от руководства по системе качества, описав его ответственность и полномочия.

Определить функции и ответственность постоянно действующей службы системы качества.

Разработать программу реализации проекта.

Разработать матрицу ответственности за реализацию процедур.

Определить и документально зафиксировать ответственность должностных лиц за процедуры или элементы системы качества.

Руководству сформулировать «Политику в области качества».

Разработать процедуры системы качества. Данный процесс, пожалуй, самый трудоемкий. Процедура - установленный способ осуществления деятельности или процесса. Для того чтобы сформировать процедуру, необходимо определить правила (алгоритм) выполнения процесса, а затем формализовать их. Процедуры должны не только отвечать стандартам качества, но и быть связанными между собой.

Согласовать процедуры между собой и обеспечить их соответствие «Политике в области качества» и «Целям в области качества».

В соответствии с процедурами разработать рабочие инструкции.

Сформулировать и формализовать «Руководство но качеству». В каждом конкретном случае перечень и порядок выполнения работ могут отличаться от приведенного списка.

Как внедрить СМК? Данный этап, как и предыдущий, характеризуется достаточной сложностью. После определения, формализации и утверждения требуемых способов осуществления деятельности их нужно реализовать на практике. Часто разработка и внедрение СМК представляют собой итерационные процедуры: некоторые предлагаемые способы действия сразу же проверяются на практике.

Трудоемкость данного этапа во многом зависит от подготовки персонала. Обученные и компетентные сотрудники способны реализовать процедуры самостоятельно, в противном случае внедрение потребует значительных усилий руководства и консультантов. Факт внедрения является обязательным для сертификации.

Что нужно сделать для сертификации СМК? Перед решением о сертификации СМК целесообразно провести серию внутренних аудитов. Когда руководство будет убеждено, что предприятие сделало все что могло в части подготовки к сертификации, желательно силами консультантов провести предварительный аудит - «генеральную репетицию» сертификационного аудита. Многие предприятия идут по иному пути: заказывают сертификационный аудит с целью определения необходимых доработок, но получают сертификат только после повторного сертификационного аудита, так как первый выявляет большое количество ошибок. Сертификация проводится, как правило, следующим образом. Вначале аудиторы органа сертификации знакомятся с документацией системы качества предприятия и формируют отчет по итогам этой работы. Затем согласовывается план сертификационного аудита на предприятии и осуществляется сам сертификационный аудит. В случае положительного решения органа сертификации, основанного на результатах проведенного аудита, предприятие получает возможность получить желаемый сертификат.

Как обеспечить поддержку эффективного функционирования СМК? Разработанная система должна правильно функционировать: деятельность и процессы предприятия должны соответствовать разработанным документам СМК. Полученный сертификат действителен только в течение определенного периода времени. Для подтверждения необходимы повторные (годовые) наблюдательные аудиты, а также ресертификация один раз в три года. Для положительного решения аудиторов относительно действующей СМК необходимо показать не только ее работоспособность, но и развитие.

Какие организации участвуют в создании и сертификации СМК? Главное заинтересованное лицо, предприятие-заказчик, участвует на всех этапах создания системы и ее сертификации. Оно определяет состав и степень участия остальных организаций. Обучающая компания привлекается заказчиком для подготовки внутренних аудиторов и подготовки персонала. Консультирующая компания может привлекаться заказчиком на всех этапах создания СМК. Единственное, чего не может делать консультирующая компания, это проводить сертификационный аудит. Орган сертификации - организация, аккредитованная соответствующими инстанциями, занимающаяся сертификацией систем менеджмента качества на соответствие стандартам серии ISO 9000. В России наиболее активно действуют всемирно известные органы сертификации, аккредитованные для сертификации в большинстве развитых стран: TUV-CERT (Германия); Bureau Veritas Quality International (Франция); Uet Norske Veritas (Норвегия); Lloyd Register (Великобритания); SGS (Швейцария).

От чего зависят сроки и стоимость СМК? Ответ на этот вопрос зависит от большого числа факторов. К ним в первую очередь относятся: размеры предприятия; численность персонала; готовность (эффективность) существующей СМК; сертифицируемые виды деятельности; выбор органа сертификации. Каждый из этих факторов существенно влияет на следующие составляющие суммарной стоимости:

стоимость обучения (консультаций) персонала;

стоимость разработки СМК;

стоимость внедрения СМК;

стоимость сертификации;

стоимость наблюдательных аудитов.

Длительность первых курсов (основы и принципы менеджмента качества) составляет 3-7 дней. Существуют хорошие примеры организации обучения,когда консультанты выезжают на предприятие и проводят там семинары отдельно для топ-менеджеров

(около трех дней), для руководителей среднего звена (около пяти дней) и для промоутеров (непосредственных разработчиков) СМК (около десяти дней).

Стоимость создания и внедрения зависит от того, какую часть работы предприятие готово выполнить само, а какую часть доверяет внешним консультантам. Срок разработки существенно зависит от размеров предприятия и может составлять от одного до трех месяцев. Срок внедрения более длителен. По мнению представителей большинства органов сертификации, СМК должна успешно проработать после ее создания в течение 3-6 месяцев, и только после этого может быть представлена к сертификации. Поэтому в данный период нецелесообразно постоянное присутствие консультантов на предприятии. Стоимость сертификационного аудита определяется разными органами сертификации по-разному. В любом случае она зависит от количества дней, проведенных аудиторами на предприятии.

Какие направления деятельности можно сертифицировать? Для предприятий имеется возможность сертифицировать практически все направления деятельности. Необходимо отметить, что не подлежит сертификации финансовая сторона деятельности предприятия, так как считается, что она прямым образом не влияет на качество продукции. Однако такая деятельность, как банковские услуги, может сертифицироваться.

Когда предприятия создают СМК? В России практически не встречаются проекты создания СМК без задачи ее последующей сертификации. Для отечественных предприятий, судя по всему, более важен сам факт получения сертификата, чем использование функциональных возможностей системы. Это объясняется тем, что в большинстве случаев сам сертификат остро востребован рынком: например, заказчик требует сертификат; он нужен, чтобы выиграть крупный тендер и т. д. Часто встречаются разумные компромиссы. Многие руководители понимают, что, создавая действующую систему, нужно извлечь максимальную выгоду из ее функционирования. В большинстве случаев предприятия создают, а затем сертифицируют СМК, ставя перед собой следующие цели: поддержка экспорта продукции; стабилизация позиций на отечественном рынке; участие в конкурсах и тендерах; продвижение собственной торговой марки. С уверенностью можно предположить, что уже в недалеком будущем СМК превратится из элемента конкурентного преимущества предприятия в обязательный фактор его существования на рынке.

Рассмотрим четыре характеристики деятельности предприятия, на которые в большей мере влияют создание и эффективное функционирование СМК: прозрачность; управляемость; развитие; конкурентоспособность. СМК повышает прозрачность предприятия в части его организационной структуры, бизнес-процессов и функций. При разработке процедур, представляющих собой алгоритм деятельности, связанной с качеством, определяются или уточняются и организационная структура (как обязательства, полномочия и взаимоотношения, представленные в виде схемы, по которой предприятие выполняет свои функции), и бизнес-процессы и функции. Необходимо отметить, что это не относится к финансовой прозрачности, так как СМК не затрагивает финансовую деятельность предприятия. Управляемость предприятия улучшается в связи с тем, что при разработке СМК строго распределяется ответственность за выполнение процедур. В большинстве процедур предусмотрено ведение записей (отчетов) о качестве, которые формируют ответственные лица после выполнения установленных действий. В процессе создания СМК пересматриваются положения о подразделениях, должностные и рабочие инструкции. Это также повышает управляемость предприятия. Развитие предприятия обусловлено несколькими факторами. К ним относятся повышение компетентности (обязательность подготовки) персонала, его вовлечение в процесс создания системы, повышение эффективности производства за счет устранения лишних функций и снижения доли некачественной продукции, концентрация усилий на существенном, а также улучшение отношений с потребителями и поставщиками. Наиболее явно сертификация и эффективное функционирование СМК влияют на конкурентоспособность предприятия. Наличие сертификата значительно поднимает авторитет предприятия, его торговой марки. Это позволяет изменить ценовую политику предприятия (заведомо качественная продукция должна стоить дороже). Наличие сертификата увеличивает вероятность успеха при участии в конкурсах и тендерах. В некоторых случаях оно даже является обязательным условием конкурса или тендера.

Что можно ожидать от консультантов? Участие консультантов в процессе создания СМК и ее подготовки к сертификации может обеспечить некоторые дополнительные преимущества, облегчающие достижение целей предприятия. Некоторые консультанты обеспечивают комплексность создания СМК, понимая под этим дополнительное (по желанию заказчика) выполнение следующих услуг:

полный цикл подготовки к сертификации;

интеграция с системой управления предприятием, другими автоматизированными системами;

услуги по совершенствованию организационной структуры, бизнес-процессов, документооборота. Некоторые консультанты считают основной характеристикой своей работы сокращение сроков внедрения. Сокращение сроков обеспечивается налаженным и автоматизированным способом проектирования документов СМК, опытом разработки и внедрения систем. Немаловажное значение имеют связи консультантов и их возможность обеспечить выход на авторитетный орган сертификации. Некоторые консультанты дополнительно предлагают такую услугу, как поддержка системы соответствующими IТ-инструментами.

После сертификации важно извлечь все выгоды от сертификации и функционирования СМК. Для достижения этих целей, на наш взгляд, будут полезны следующие рекомендации: После сертификации важно извлечь все выгоды от сертификации и функционирования СМК. Для достижения этих целей, на наш взгляд, будут полезны следующие рекомендации:

руководителям предприятия ни в коем случае нельзя показывать персоналу, что главной целью всей успешно проведенной кампании было получение сертификата. Руководители должны продолжать постоянно контролировать функционирование системы после получения сертификата. Если это условие не будет выполнено, работоспособность СМК будет парализована в самые короткие сроки, и у предприятия может не хватить ресурсов (людских, временных и др.) для ее реабилитации к моменту наблюдательного аудита, который наступит всего-навсего через год;

следует не только поддерживать СМК в работоспособном состоянии, но и развивать ее. Необходимо продумать, что еще может дать СМК предприятию, какие функции выполнить. В этом случае предприятие получит все описанные выше преимущества и будет застраховано от неудач при проведении последующих наблюдательных аудитов;

Необходимо обеспечить максимально широкое распространение информации о сертификации предприятия, при этом не только среди его заказчиков и поставщиков. Для ее распространения желательно задействовать как можно больше каналов. Такая реклама не может быть лишней: чем она шире, тем выше популярность торговой марки организации.