

УДК 006.015.5

АНАЛИЗ МЕТОДИК СОЗДАНИЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА**Заносиенко О.А.***ФГБОУ ВПО «Тамбовский государственный технический университет»,
Тамбов, e-mail: econa@admin.tstu.ru*

Рассмотрены проблемы формирования и разработки системы менеджмента качества в зависимости от типа организации. В частности, подробно анализируются этапы разработки системы менеджмента качества на основе подходов таких авторов, как Свиткин М.З. (интегрированные системы менеджмента), Хамханова Д.Н. (в учебном заведении), Годлевский В.Е. (внедрение СМК на основе ISO/TU 16949-2002), Макаренко М. (интегрированная система менеджмента качества для шинного предприятия), Малышев О.В., Хенш Ш. (методика, разработанная на основе процессного и проектного подходов), Турко С., Соляйтэ А.Ю. и Филиппова И.В. предлагают сосредоточиться на разработке процессного подхода. Анализируются объективные предпосылки необходимости перехода от системы менеджмента качества для промышленных предприятий к системе менеджмента качества для организаций сферы услуг. Выделяются и подробно рассматриваются преимущества, которые дает внедрение в деятельность организации системы менеджмента качества.

Ключевые слова: методики системы менеджмента качества, процессный подход, проектный подход, интегрированные системы менеджмента качества

**ANALYSIS OF TECHNIQUES OF CREATION
OF SYSTEMS OF QUALITY MANAGEMENT****Zanosienko O.A.***Tambov State Technical University, Tambov, e-mail: econa@admin.tstu.ru*

Problems of formation and development of the system of quality management depending on organization type are considered. In particular quality management system development stages on the basis of approaches of such authors as are in detail analyzed: Svitkin M.Z. (the integrated systems of management), Hamkhanova D.N. (in educational institution), Godlevsky V.E. (SQM introduction on the basis of ISO/TU 16949-2002), Makarenko M. (the integrated quality management system for the tire enterprise), Malyshev O.V., Hensh Sh. (a technique developed on the basis of process and design approaches), Turk S., Soolyatte A.Y. and Filippova I.V. suggest to concentrate on development of process approach. Objective preconditions of need of transition from quality management system for the industrial enterprises to quality management system for the services sector organizations are analyzed. Advantages which introduction in activity of the organization of quality management system gives are allocated and are in detail considered.

Keywords: quality management system techniques, process approach, project approach, integrated quality management system

Отметим сразу, что любая организация, которая осуществляет свою деятельность на рынке товаров и услуг, имеет свою собственную систему менеджмента качества. Другое дело – соответствует ли ее СМК требованиям стандарта ISO 9001?

Соответственно возникают следующие вопросы: а что мы собственно хотим получить, если возьмемся за разработку и внедрение СМК на основе требований, представленных в стандарте ISO 9001, и что понимается под эффективностью этих действий?

Очевидно, что в зависимости от типа организации, вида деятельности, количества работников и других факторов определяется, легко или сложно будет осуществляться разработка и внедрение системы. Если смотреть ретроспективно, то стандарты ISO серии 9000 изначально разрабатывались для промышленного производства. По мере развития рынка все больше предприятий стали оказывать услуги. Услуги – это отдельный вид продукции, характеризуются (в отличие от товарной продукции) тем, что их нельзя

хранить, и потребитель непосредственно оказывается в производственном процессе. Постепенное увеличение со временем доли услуг на глобальном рынке подталкивало разработчиков стандартов ISO серии 9000 к развитию и возможности использования их для сферы услуг. Повсеместное применение последних версий стандарта ISO 9001 выпуска 2000 и 2008 гг. за последнее десятилетие доказало свою универсальность, и в настоящее время практически нет особой критики относительно их «перекося» в сторону промышленного производства.

Вне зависимости от сферы бизнеса, величины организации или уровня компетентности персонала в ходе разработки и внедрения системы менеджмента качества происходит (или должно происходить) следующее.

1. Повышается доверие заказчика.
2. Достигается соответствие регулирующим требованиям.
3. Формализуется система управления компанией.

4. Повышаются возможности для управления качеством на предприятии поставщика.

5. Уменьшается количество персонала, ответственного за проверки качества.

6. Устанавливается точный объем работы с документами.

7. Деятельность компании становится планируемой, проверяемой и улучшаемой.

8. Устанавливаются лица, ответственные за принятие решений, и понижается уровень принятия решений.

9. Снижаются затраты на несоответствующую продукцию и отходы.

10. Запускается процесс непрерывного повышения результативности и эффективности организации.

11. Возрастает продуктивность и производительность.

12. Повышается сознательность, сознательность и целеустремленность, происходит переход на работу командой [8].

К сожалению, эти и другие возможные положительные эффекты далеко не всегда наблюдаются в организациях, разработавших и внедривших систему менеджмента качества, основанную на требованиях стандарта ISO 9001. Попробуем разобраться в причинах отсутствия указанных выше эффектов, посмотрев более пристально на методики исполнения задачи по разработке и внедрению СМК. Кстати, отсутствие методики – тоже методика под названием «Авось получится».

Получить достаточно полное представление о существующих методиках разработки и внедрения СМК далеко не просто, поскольку данная информация, как правило, относится к области «know-how», и авторы (владельцы) этих методик неохотно делятся своими технологиями.

Тем не менее в научно-технической литературе и интернете есть краткие описания подходов к разработке и внедрению СМК. Так, например, в работе [4] описана методика создания интегрированных систем менеджмента (ИСМ). Данная методика предполагает внедрение интегрированной системы менеджмента по следующим этапам:

- организация работ по созданию ИСМ,
- проектирование ИСМ,
- документирование ИСМ,
- внедрение ИСМ,
- подготовка к сертификации.

Схожая с предыдущей в [2] приводится методика построения СМК в учебном заведении, состоящая из следующих этапов:

- руководство созданием СМК,
- определение стратегии в области качества,
- выделение и описание процессов,

– документирование СМК и подготовка ее к сертификации.

Авторы данных методик описывают, что должно быть сделано, для того чтобы выполнить требования стандарта, вопросу, как это сделать, уделяется меньше внимания. Исходя из опыта автора, у руководителей служб качества не возникает вопросов, что делать (требования изложены в стандартах), их в первую очередь интересует понимание сущности требований и алгоритм, как это сделать. Для ответа на вопрос, как это сделать, можно посмотреть на более детализированные методики.

В. Годлевский совместно с рядом авторов [1] предлагают осуществлять внедрение СМК на основе ISO/TU 16949-2002 (возможно совместно с требованиями стандарта ISO 9001:2000 или после их внедрения аналогичным способом) по следующим этапам:

- постановка задачи в целом и срока ее выполнения;
- указание ответственности и требований по участию в разработке и внедрении СМК руководителей всех служб;
- создание межфункциональной рабочей группы по планированию, разработке документации и внедрению требований международных стандартов;
- разработка программы организационно-технических мероприятий;
- поручения руководителям всех служб (общие);
- поручения руководителям всех служб – по направлениям деятельности.

М. Макаренко совместно с рядом авторов предлагает следующие этапы внедрения интегрированной системы менеджмента качества (ИСМК) для шинного предприятия:

- принятие решения руководством о создании ИСМК;
- организация работ по созданию ИСМК;
- анализ состояния действующей системы;
- построение или совершенствование действующей модели предприятия;
- моделирование ИСМК;
- проектирование ИСМК;
- обучение;
- определение стратегии документирования процессов ИСМК;
- документирование ИСМК;
- внедрение ИСМК;
- анализ ИСМК;
- подготовка к сертификации ИСМК;
- сертификация ИСМК.

В последних двух методиках авторы подразумевают обучение персонала, достаточного лишь для описания процессов и создания документов, необходимых для выполнения требований стандартов.

Некоторые авторы предлагают более «рыночный» вариант методики с красивым названием «Что делать» или «Семь шагов за горизонт» [2].

Шаг 1. Разработать и внедрить в организации правила управления документами и осуществления документооборота, которые в свою очередь должны быть оформлены как документ.

Примечание 1. В системе документов организации следует особо выделить три категории документов.

Первая из них – это документы, регламентирующие различные аспекты деятельности: правила и способы осуществления деятельности, требования, обязанности, ответственность, полномочия и т.д.;

Вторая категория – это документы (записи, протоколы), в которых частично запечатлеваются следы функционирования организации. В частности, в хорошо налаженной «кровеносной» системе документооборота организации должны циркулировать документы, фиксирующие:

- факты следования установленным правилам и способам, выполнения или невыполнения требований;

- намерения, планы, принятые решения, а также результаты их осуществления;

- цепочки действий от возникновения вопросов об улучшениях или недостатках через принятие решений и их выполнение до полного закрытия этих вопросов.

Третья категория документов – описание процессов. Решение этой непростой задачи требует применения (адаптации, развития) специальных языковых и инструментальных средств. Однако на первых порах усложнять проблему не стоит. Для описания процессов можно составить анкету, учитывающую все требования стандарта по описанию процессов, и работать с ней.

Примечание 2. Очень важно встроить в систему документооборота функцию контроля исполнения принятых решений и планов, чтобы иметь гарантии того, что «никто не забыт и ничто не забыто».

Примечание 3. Для реализации этого шага хорошо бы заручиться поддержкой соответствующего специалиста (документолога), который разложит все по полочкам.

Шаг 2. Провести инвентаризацию правил деятельности организации, оформив их документально в соответствии с установленными требованиями, а также записей, которые должны вестись в процессе деятельности организации.

Шаг 3. Наладить процесс систематического анализа руководством организации ее деятельности с использованием ведущихся записей, результаты которого (предложения

по улучшениям и выявленные недостатки) должны документироваться.

Шаг 4. Оповестить всех о том, что отныне в организации всячески поощряются письменные предложения по улучшениям и (письменные же) сигналы (сообщения) о замеченных недостатках.

Примечание 1. Предложения и сообщения, а также реакция на них, должны проходить по установленным каналам документооборота с контролем исполнения принятых решений и планов.

Примечание 2. Нужно постараться сделать так, чтобы проявленная сотрудниками инициатива действительно поощрялась.

Шаг 5. Подобрать исполнителей для систематической проверки соответствия деятельности организации установленным правилам и требованиям (выявление несоответствий). Вместе с ними нужно:

- определиться с совокупностью установленных в организации требований;

- обсудить примерные сценарии проверок и правила поведения проверяющих;

- разработать и оформить в установленном порядке правила проведения и формы рабочих документов проверок;

- разработать план проверок в организации и приступить к его выполнению.

Примечание. Численность проверяющих в конечном итоге определяется масштабом организации. Начать можно с одного человека.

Шаг 6. Разработать и внедрить правила реагирования на обнаружение несоответствий, в частности, правила по обращению с несоответствующим продуктом, по устранению причин как обнаруженных, так и возможных (потенциальных) несоответствий.

Шаг 7. Определить (идентифицировать) основной производственный процесс организации, описать его, проанализировать эффективность управления ним. Результатом анализа должны стать предложения по улучшению управления процессом.

Для того чтобы проделать все это, нужно всего лишь иметь достаточный ресурс, а также «несгибаемое намерение», о котором любит говорить дон Хуан – герой произведений Кастанеды (Малышев).

Наиболее развитая методика, основанная на процессном и проектном подходах, представлена компанией ООО «Хенш развитие качества», основанная в России немецким специалистом Штефаном Хеншем [9].

Предоставление консультационной услуги ООО «Хенш развитие качества» осуществляется путем проведения у клиентов 4 консультационных модулей.

1. Диагностический аудит.

2. Консультирование.

3. Обучение.

4. Предсертификационный аудит.

С детальным описанием каждого модуля можно ознакомиться в описании процесса проведения консультационной услуги. Краткое описание проекта состоит из 8 фаз.

Фаза 1. Диагностический аудит компании на соответствие требованиям МС ISO 9001.

Фаза 2. Обучение.

Фаза 3. Оперативное планирование работки СМК.

Фаза 4. Разработка СМК по стандарту ISO 9001:2008.

Фаза 5. Внедрение СМК по стандарту ISO 9001:2008.

Фаза 6. Проведение внутренних аудитов. Анализ СМК.

Фаза 7. Проведение предсертификационного аудита.

Фаза 8. Сертификационный аудит.

Многие авторы для повышения эффективности СМК предлагают сосредоточиться на правильном внедрении процессного подхода. Наиболее яркими работами в этом классе можно назвать «10 законов процессной логики» [6]. Связывание процессного подхода с цепочками создания ценностей изложено в работе [5], когда происходит организация и взаимоувязывание процессов, необходимых для создания и поставки целевым группам клиентов компании определенной группы продуктов/услуг/решений, представляющих для них ценность.

Весьма проработанная методика формирования системы менеджмента качества образовательной деятельности в вузе представлена в диссертации Филипповой И.В. [7]. Основываясь на результатах анализа существующей практики формирования СМК образовательной деятельности в вузах Российской Федерации и учитывая специфику деятельности Мордовского государственного университета в этой области, в диссертации обоснован процессный подход к разработке СМК.

Важнейшими составляющими начального этапа выступают определение сети процессов деятельности организации, выделение ключевых процессов и их владельцев, а также разработка документации СМК (рабочих инструкций, документированных процедур, Руководства по качеству и т.д.).

В качестве главного и ключевого процесса выделяется образовательный, так как доказано, что именно он оказывает наибольшее влияние на удовлетворенность потребителей, являющуюся принципиальным требованием реализации процессного подхода. В соответствии с классификацией процессов в Мордовском госуниверситете были выделены: основные, обеспечиваю-

щие процессы управления и инновационного развития. Для построения процессной модели, кроме указанной классификации, эти процессы в работе были сгруппированы и в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9001:2001. Затем была построена таблица соответствия, служащая своего рода «путеводителем» для внешних аудиторов и включаемая впоследствии в Руководство по качеству.

При этом предусматривается вариант разукрупнения и объединения процессов, а затем выстраивание их в определенном порядке в процессную модель. Данная модель не противопоставляется и не ломает функциональную модель с вертикальной иерархической структурой, а также не противоречит проектному управлению.

Важнейшим этапом построения процессной модели является назначение владельцев процессов и наделение их необходимыми полномочиями. В цитируемой диссертационной работе определена сеть процессов СМК, выделены их владельцы, приведена схема описания и разработана матрица распределения ответственности и полномочий по конкретному процессу «Управление персоналом». Подобное описание процессов могут использовать:

- персонал процесса – для ознакомления с требованиями осуществления процесса;
- руководители процессов – для проверки соответствия и всестороннего анализа процесса;
- внутренние и внешние аудиторы – для проверки и оценки соответствия процессов СМК установленным требованиям;
- проектные группы – для улучшения и реинжиниринга процессов, а также для внедрения различных информационных систем управления предприятием.

В целом же применение процессного подхода в системе менеджмента качества вуза обеспечивает более предсказуемые результаты, оптимальное использование ресурсов, сокращение затрат, предупреждение ошибок, управление вариациями, стремление к постоянному повышению качества образования на основе непрерывного улучшения деятельности вуза.

Подведем общие итоги. Рассмотрев множество методик, можно сделать вывод о том, что они являются схожими. Все методики предполагают внедрение системы менеджмента посредством выполнения ряда последовательных этапов (мероприятий). Этапы реализации методик планируются посредством создания приказа в организации или плана работ (проекта). Данное обстоятельство объясняется тем, что все они основываются на унифицированных требованиях стандарта ISO 9001 [3].

Некоторые из рассмотренных методик в явном виде реализуют не только процессный, но и проектный подходы на стадии разработки и внедрения СМК. Наиболее близкой к рассматриваемой в следующих главах методике можно считать методику компании ООО «Хенш развитие качества», использующую в явном виде также проектный и компетентностный подход, и, судя по представленным на сайте (Хенш) программам, делающей упор на обучение персонала и повышение его компетентности в области качества.

Список литературы

1. Развитие методов стандартизации процессов системы менеджмента качества / В.Е. Годлевский, П.С. Самохвалов, Ю.С. Ключков, А.Н. Жадяев // Вектор науки ТГУ. – 2011. – № 4(18). – С. 352–355.
2. Малышев О.В. Инструментарий системы менеджмента качества [Электронный ресурс]. – URL: <http://quality.eup.ru/DOCUM/instrum.html> (дата обращения 05.01.2013).
3. Савин К.Н., Нижегородов Е.В. Национальная инновационная система как основа экономики качества жизни // Фундаментальные исследования. – 2012. – № 11(1). – С. 233–236.
4. Свиткин М.З. От менеджмента качества к качеству менеджмента и бизнеса: миф и или реальность // Стандарты и качество. – 2004. – № 1. – С. 74–79.
5. Сооляттэ А.Ю. Обзор международных и национальных стандартов по управлению проектами. – М., 2012. – С. 52–89.
6. Турко С. Бизнес – война, партнерство или...// Новые рынки. – 2001. – № 3.
7. Филиппова И.В. Исследование научных взглядов на содержание качества образования и его роль в современных условиях [Электронный ресурс] // Системное управление. Электронное периодическое научное издание. – URL: http://sisupr.mrsu.ru/2009-1/pdf/4_Filipova.pdf (дата обращения 05.01.2013).
8. Хамханова Д.Н. Общая теория измерений: учебное пособие. – М.: Машиностроение, 2005. – С. 105–212.

9. Хенш III. Главное – ориентация на клиента // Мясной рынок. – 2007. – № 39 (48). – С. 4.

References

1. Godlevsky B.E., Samokhvalov P.S., Klochkov Y.S., Zhadyaev A.N. Development of methods of standardization of processes of quality management system // Vector of science of TGU. 2011. no. 4(18). pp. 352–355.
2. Malyshev O.V. Instrumentary of quality management system. [Electronic resource]. Access mode: <http://quality.eup.ru/DOCUM/instrum.html> (date of the address 05.01.2013).
3. Savin K.N., Nizhegorodov E.V. National innovative system as basis of economy of quality of life // *Fundamental researches*. 2012. no. 11(1). pp. 233–236.
4. Svitkin M.Z. From quality management to quality of management and business: myth and or reality // *Standards and quality*. 2004. no. 1. pp. 74–79.
5. Sooliatte A.Y. Observe of the international and national standards on management of projects. M. 2012 P. 52–89
6. Turko S. Business – war, partnership or ...// *New markets*. 2001. no. 3.
7. Filippova I.V. Research of scientific views on the maintenance of quality of education and its role in modern conditions [Electronic resource] // System management. Electronic periodic scientific edition. URL: http://sisupr.mrsu.ru/2009-1/pdf/4_Filipova.pdf (date of the address 05.01.2013).
8. Hamkhanova D.N. General theory of measurements. Manual. M: Mashinostroenie, 2005. pp. 105–212.
9. Hensh S. Main – orientation to the client// *Meat market*. 2007. no. 39 (48). pp. 4.

Рецензенты:

Савин К.Н., д.э.н., профессор, ФГБОУ ВПО «Тамбовский государственный технический университет», кафедра «Экономический анализ и качество», г. Тамбов;

Злобина Н.В., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой «Экономический анализ и качество», ФГБОУ ВПО «Тамбовский государственный технический университет», г. Тамбов.

Работа поступила в редакцию 09.01.2013.