

ФОРМИРОВАНИЕ И МОНИТОРИНГ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ФИРМЫ

Поляева Н. В., магистрант I курса Саранского кооперативного института (филиал) автономной некоммерческой образовательной организации высшего образования Центросоюза Российской Федерации «Российский университет кооперации»

Рассматривается проведение непрерывной работы по совершенствованию деятельности фирмы с помощью мониторинга системы менеджмента качества. Эффективный мониторинг данной системы является залогом успешного функционирования фирмы, что в свою очередь помогает постоянно укреплять конкурентные преимущества.

Ключевые слова: система менеджмента качества, формирование, мониторинг, внедрение, стандарт, качество продукции.

В последнее время аббревиатура СМК (система менеджмента качества) стала очень популярной, ведь современная рыночная экономика предъявляет принципиально новые требования к качеству выпускаемой продукции. Это связано с тем что сейчас устойчивое положение любого предприятия на рынке товаров и услуг определяется уровнем его конкурентоспособности. В свою очередь, конкурентоспособность связана с действием нескольких десятков факторов, среди которых можно выделить два основных: уровень цены и качество продукции. Причем второй фактор постепенно выходит на первое место. Управление качеством является одной из ключевых функций менеджмента, основным средством достижения и поддержания конкурентоспособности любого предприятия.

Для того чтобы помочь производителю построить действующую систему управления предприятием, которая нацелена на постоянное улучшение качества продукта (либо услуг), разработаны стандарты серии ISO в области систем менеджмента качества. Они обеспечивают общее руководство качеством на любом предприятии, независимо от профиля. Так, ГОСТ ISO 9000 устанавливает следующее определение понятия системы менеджмента качества: «...это си-

стема менеджмента для руководства и управления организацией применительно к качеству» [1].

Если разобраться в приведенном определении системы менеджмента качества, то можно сделать следующий вывод: основное назначение данной системы заключается в том, чтобы обеспечить качество продукции, производимой предприятием. Качество продукции должно соответствовать ожиданиям потребителей или быть максимально приближенным к ним. На сегодняшний день нет необходимости проверять каждую единицу продукции, выпускаемой на заводе. Для контроля над качеством достаточно настроить систему таким образом, чтобы обеспечивалась бесперебойная и безошибочная работа, как оборудования, так и рабочего персонала. Именно неправильные действия со стороны руководства предприятия и работников являются причинами низкого качества продукции или оказываемой услуги. Для того чтобы избежать данных последствий, достаточно разработать инструкции, которые позволят добиться высокого качества продукции либо услуг, и выполнять их.

В настоящее время, когда почти на каждом шагу мы сталкиваемся с такими терминами, как «качество продукции», «сертификация», «управление качеством», с уверенностью можно утверждать, что для успешного руководства организацией и ее функционирования необходимо управлять ею систематически и прозрачным способом. Успех может быть достигнут в результате внедрения и поддержания в рабочем состоянии СМК, разработанной для постоянного улучшения деятельности с учетом потребностей всех заинтересованных сторон. Вряд ли кто станет спорить, что для достижения стабильных высоких результатов работы необходима четко функционирующая, результативная СМК.

Разработка СМК – процесс непростой и кропотливый.

Итак, предприятие (фирма, организация) поставило себе целью построить реально действующую и эффективную СМК. Как сделать работу по внедрению СМК на предприятии плодотворной? Постараемся ответить на этот вопрос и подробно рассмотрим процедуру формирования и мониторинга системы управления качеством на предприятии.

Перед началом работ по внедрению СМК, прежде всего, необходимо подробно разобраться в сути этой системы и, конечно, изучить требования стандартов ISO серии 9000. Далее следует задаться вопросами: зачем предприятия внедряют стандарты ISO серии 9000? какой может быть при этом стратегия руководителей?

Практика показывает, что в большинстве случаев высшее руководство преследует 2 основные цели:

1) использование стандартов ISO серии 9000 как средства повышения эффективности деятельности предприятия, а затем, по мере необходимости, сертификации СМК на соответствие требованиям стандартов;

2) внедрение стандартов только с целью сертификации СМК.

Постановка и достижение первой цели позволяет свести к минимуму опасность формального внедрения стандартов ИСО серии 9000. При реализации такой стратегии на первый план выступают не процедуры, а качество продукции (услуг) и процессов, а также творческий подход к решению возникающих проблем. Именно это является гарантией, что деятельность по повышению качества работы и ее результатов не будет подменена работой с бумагами. Такая стратегия создает необходимые условия для реализации основных принципов, на которых базируются стандарты ИСО серии 9000: ориентация на потребителя, лидерство руководства, вовлечение работников, процессный подход, системный подход, непрерывное улучшение, взаимовыгодные отношения с поставщиками, принятие решений на основе фактов. Эти восемь принципов определены для того, чтобы высшее руководство могло основываться на них в деятельности по улучшению работы организации [3, с. 17].

Для того чтобы внедрять указанные стандарты, необходимо построить работу предприятия на основе осознанной внутренней потребности коллектива постоянно повышать качество выпускаемой продукции. Формирование именно такой стратегии, ее разъяснение и доведение до всех сотрудников – главная задача руководства любого предприятия, независимо от сферы деятельности.

Создание и внедрение СМК необходимо рассматривать как инновацион-

ный подход к управленческой деятельности и стремление улучшить работу каждого служащего, повысив тем самым общую результативность и перспективность предприятия.

Всю работу по созданию и внедрению СМК можно условно разделить на следующие 6 этапов.

Подготовительный этап – предполагает реализацию следующих мероприятий:

- а) издание приказа о создании и внедрении СМК,
- б) создание рабочей группы,
- в) разработка программы (плана работ) по созданию и внедрению СМК.

На данном этапе обычно создается рабочая группа и разрабатывается план работ по созданию и внедрению СМК.

Формирование политики в области качества, которая определяет ответственность высшего руководства за качество выпускаемой продукции (оказываемых услуг) и процессов, а также является равноправной и согласованной частью общей политики и стратегии организации; *целей в области качества*, которые должны быть конкретными, измеримыми и согласованными с политикой в области качества, ориентированными во времени, обеспеченными ресурсами и не противоречащими внешним и внутренним факторам.

Определение и построение процессов. Суть процессного подхода как одного из принципов менеджмента качества изложена в стандартах ISO серии 9000. Тем не менее, этот подход по-прежнему остается не реализованным в той мере, в которой должен обеспечивать свое предназначение – быть инструментом постоянного улучшения деятельности. Причина этого кроется в человеческом факторе, определяющем эффективность и, в конечном счете, экономические результаты всех видов деятельности, реализуемые в рамках организации. Только люди, работающие на предприятии, могут сделать его успешным. Но люди должны хотеть этого [4, с. 28].

Любая деятельность или комплекс деятельности, в которой используются ресурсы для преобразования входов в выходы, может рассматриваться как про-

цесс.

Применение процессного подхода становится объективно необходимым, по крайней мере для тех, кто совершает свою деятельность. Процессная модель представляет собой систему (сеть) взаимодействующих процессов, каждый из которых влияет на функционирование других процессов и системы в целом.

Состав процессов формируется на основе их классификации и для разных организаций он будет неодинаков, что зависит от размера организации, направления бизнеса, организационной структуры и др. В большинстве случаев процессные модели и составы процессов СМК отличаются друг от друга даже для похожих организаций.

Классификацию процессов считают одним из наиболее эффективных способов идентификации и систематизации процессов. Сегодня большинство специалистов склоняются к тому, чтобы подразделять все процессы на 3 группы: основные, обеспечивающие (вспомогательные) и процессы управления (менеджмента) [2].

Документирование СМК. Структура документации СМК состоит из следующих уровней:

а) так называемый «начальный цикл», который образует правовая документация (лицензионные документы, распоряжения вышестоящих организаций, постановления Правительства РФ, законы РФ;

б) «базовый уровень», который образует документация по обеспечению качества (внутренние технические документы, внутренние нормативные документы, внешние нормативные документы, методические документы, документы по стратегическому и оперативному планированию, организационно-распорядительные документы);

в) документация по подтверждению качества (записи);

г) документация по управлению на основе качества (рабочие инструкции исполнителей, документированные процедуры (среди которых 6 обязательных), руководство по качеству, политика и цели в области качества).

Непосредственно *внедрение СМК*, что подразумевает проведение внут-

ренных аудитов системы, а также выполнение корректирующих и предупреждающих действий, позволяющих в конечном счете повысить результативность процессов.

Шестой этап можно назвать финишной прямой – он заключается в *сертификации СМК*, и основной задачей здесь является выбор компетентного и наиболее подходящего органа по сертификации.

Итак, на предприятии внедрили и сертифицировали систему менеджмента качества на соответствие ГОСТ ISO 9001. Но на этом работы по управлению качеством не закончены, наоборот, все только начинается. Вышеуказанный стандарт требует, чтобы организация применяла подходящие методы мониторинга и, где это целесообразно, измерения процессов СМК [1]. Для этого каждому предприятию необходимо определить свои требования к мониторингу, а также измерениям и правилам их выполнения, чтобы продемонстрировать способность выделенных процессов СМК достигать запланированных результатов, иначе необходимо разрабатывать и внедрять корректирующие и/или предупреждающие действия для обеспечения соответствия продукции. В организации должна существовать четкая процедура ведения постоянной отчетности о реализации мониторинга и измерений. Более простой подход к отчетности может предусматривать наличие у владельцев процессов СМК промышленного предприятия заранее подготовленных форм отчетных листков с разработанными критериями измерения процесса, в которые и заносят результаты всех измерений.

В настоящее время наряду с понятием «мониторинг» широко используется дефиниция «система мониторинга». В работе под системой мониторинга понимается совокупность элементов, взаимодействие которых обеспечивает проведение мониторинговых процедур.

Таким образом, следует построить систему, которая должна на постоянной основе обеспечивать измерение необходимых показателей, их сбор и анализ для принятия управленческих решений по совершенствованию всех направлений деятельности организации.

Существует несколько подходов к разработке мониторинга и измерений в организациях:

– подход на самооценке. Результаты самооценки становятся основой для непрерывного внутреннего улучшения качества работы предприятия и для анализа динамики его развития. Преимуществом СМК, основанной на самооценке, является существенная экономия материальных и временных ресурсов, выделяемых на проведение внешней экспертизы.

Самооценка позволяет выявить, насколько результативно и эффективно используется потенциал вуза и формируются основы для его дальнейшего развития в условиях конкурентной образовательной среды;

– подход, основанный на получении и обработке информации об удовлетворенности потребителей. Следует так организовать процесс запроса информации, измерения и мониторинга обратной связи по вопросу удовлетворенности заказчика, чтобы он предоставлял информацию на постоянной основе. В этом процессе должны учитываться соответствие требованиям, удовлетворение потребностей и ожиданий потребителей, а также цена и условия поставки продукции [6];

– подход, основанный на измерении показателей процессов. В соответствии с этим каждому процессу по тем или иным принципам и критериям присваивают конкретные показатели, которые определяют результативность и/или эффективность функционирования существующих процессов, например измерение показателей результативности процессов, показателей улучшения и эффективности процессов посредством учета издержек и методов бухучета;

– подход, основанный на результатах аудита. Применение данного подхода обусловлено тем, что проведение аудитов в системе мониторинга процессов на любом предприятии позволяет:

а) обеспечить соответствие СМК требованиям соответствующего стандарта и внутренней нормативной документации;

б) выявить оперативные проблемы: во время проведения проверки любого процесса СМК аудитор может заметить любые сложности;

- в) оценить динамику развития процессов;
- г) внести предложения для развития и улучшения процесса.

Существуют комбинированные методы, которые используют сочетание вышеперечисленных подходов, но их применяют редко ввиду сложности интеграции различных подходов. Примером реализации комбинированного метода может выступать интеграция самооценки предприятия и измерения удовлетворенности клиентов и сотрудников.

С точки зрения большинства экспертов в данном вопросе, формирование показателей процессов должно проводиться индивидуально для каждого предприятия на основе сложившейся практики, уровня развития СМК, стратегии развития.

Обычно мониторинг сводится к оценке результативности процессов СМК, при этом не уделяется должного внимания анализу и прогнозированию дальнейшего состояния процесса. Эти проблемы решает методика мониторинга процессов, которая учитывает все четыре подхода одновременно и базируется на показателях оценки функционирования процессов, дополняя их информацией, полученной в ходе аудита процессов, самооценки, исследования удовлетворенности потребителей.

Сущность такого подхода к разработке системы мониторинга процессов можно определить как ее рассмотрение в единстве следующих аспектов:

- измерение и анализ показателей процесса;
- аудит процессов;
- самооценка эффективности функционирования СМК;
- измерение и анализ удовлетворенности потребителей.

К основным характеристикам мониторинга процессов СМК можно отнести установление показателей процессов, измерение и исследование динамики показателей процессов, формирование базы данных показателей процессов, а также статистическую обработку данных процессов. Мониторинг и измерение процессов сами по себе могут быть изображены в виде процесса, к осуществле-

нию которого возможно применить цикл PDCA (Plan – Do – Check – Act).

Сначала целесообразно сформировать систему аналитических показателей процессов исходя из специфики образовательного учреждения, состояния и развития СМК, потребностей заинтересованных сторон. Важно, чтобы показатели были достаточными для оценки процессов, специфичными для процесса и применения в вузе, измеримыми, целевые значения показателей – достижимыми. Также необходимо обратить внимание на оптимизацию показателей с точки зрения снижения трудозатрат и финансовых затрат по их сбору и обработке. При разработке системы показателей, по мнению авторов, целесообразно частичное включение показателей аккредитации в систему показателей для проведения мониторинга процессов СМК предприятия [5, с. 64–67].

С учетом данных положений необходимо определить, какие параметры каждого из процессов нужно отслеживать для непрерывной оценки состояния процессов. Способ определения показателей процессов зависит от множества факторов функционирования вуза, в частности от стратегической направленности деятельности образовательного учреждения.

Для определения важности того или иного показателя в рамках процесса целесообразно присваивать весовые коэффициенты каждому единичному показателю процесса. Весовые коэффициенты показателей в рамках процесса следует адаптировать к особенностям деятельности рассматриваемого предприятия.

Чтобы обеспечить наиболее полную и всестороннюю оценку процессов, важно организовать получение информации и с помощью других контрольных процедур в рамках функционирования СМК.

Необходимо обеспечить взаимосвязь системы показателей результативности процессов с другими источниками информации о функционировании процессов, чтобы в едином контексте увидеть состояние процессов в данный момент времени. С этой целью в соответствии с разработанной методикой должна производиться интеграция подсистем аудита процессов, самооценки эффективности функционирования СМК, измерения и анализа удовлетворенно-

сти потребителей в подсистему измерения и анализа показателей процессов [2]. При этом возможные причины отклонений могут быть спрогнозированы посредством проведения анализа рисков в рамках каждого процесса СМК. Анализ рисков на основе полученных данных по мониторингу процессов дает представление о том, где находятся так называемые «проблемные места». Процедура анализа возможных рисков, нарушения нормального функционирования процессов может проводиться с учетом вероятности их появления и обнаружения, а также тяжести последствий для организации. Программа улучшения должна непосредственно состоять из устранения тех самых проблемных мест и поиска путей минимизации выявленных рисков.

Не смотря на видимую сложность подобной системы мониторинга процессов, обычно вся собираемая информация уже имеется в большинстве организаций, необходимо лишь правильно ее систематизировать. Так, проведение аудита и изучение удовлетворенности потребителей регламентировано в стандартах ISO серии 9000, самооценку по различным моделям проводят многие учреждения, что также рекомендуется и регламентируется ГОСТ Р ИСО 9004-2010.

Таким образом, можно сделать вывод, что с помощью мониторинга процессов проводится непрерывная работа по совершенствованию деятельности предприятия в целом. Эффективный мониторинг процессов СМК является залогом успешного функционирования организации, что, в свою очередь, помогает постоянно укреплять конкурентные преимущества, т. е. СМК функционирует результативно. Постоянное проведение должным образом мониторинга процессов служит основой для расстановки приоритетов непрерывного улучшения деятельности предприятия, и, как правило, обеспечивает высшее руководство достоверной стратегической и оперативной информацией.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. ГОСТ ISO 9001–2011 Системы менеджмента качества. Требования. М. : Стандартиформ, 2012.
2. ГОСТ ISO 9004–2010 Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества. М. : Стандартиформ, 2011.
3. Нечаева О. В. Система менеджмента качества. Этапы СМК / О. В. Нечаева // Вестн. руководителя организации Архангел. обл. – 2007. – № 4. – С. 17.
4. Свиткин М. З. Реализация процессного подхода при внедрении системы менеджмента качества в организации: практ. Пособие. – СПб., 2009. – С. 28.
5. Спиридонова А. А. Управление качеством: мониторинг процессов в системе менеджмента качества / А. А. Спиридонова, Е. Г. Хомутова // Стандарты и качество. – 2012. – № 8. – С. 64–67.
6. Федотов В. В. Способы оценки и мониторинга степени удовлетворенности потребителя // Методы менеджмента качества. – 2005. – № 9.