

УДК 65.01

А.С. Кудрявцев

ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ КАЧЕСТВА НА МАЛОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Сертификация систем управления качеством на соответствие ИСО 9000 в настоящее время получает широкое развитие в России. Все увеличивающееся число предприятий выбирает сертификацию как эффективный способ повышения конкурентоспособности. Рассмотрены последовательность этапов разработки и документирования системы качества, а также особенности и возникающие проблемы при ее внедрении.

С появлением стандартов на системы качества появилась универсальная мера сравнения, позволяющая оценить, какие поставщики удовлетворяют установленным минимальным требованиям, а какие нет. Сегодня в мире более шестисот тысяч предприятий сертифицировали свои системы качества по стандартам ИСО серии 9000[3]. В России их число прогрессивно увеличивается. Эти стандарты стали самыми популярными в истории ИСО из-за значительных рекламных преимуществ, которые они дают обладателю сертификата перед ближайшими конкурентами.

Обычно декларируется, что стандарты ИСО серии 9000 применимы ко всем предприятиям, вне зависимости от их размера, организационной формы, принадлежности к отрасли производства или сферы услуг [2].

И если для крупных и средних предприятий, ориентированных на экспорт продукции, добровольная сертификация - предопределенное процедурное действие, то малые предприятия взвешивают выгоды и издержки внедрения системы менеджмента качества.

Что же влияет на это решение и что, на наш взгляд, может дать сертификация малому предприятию? На наш взгляд, причины можно разделить на внешние и внутренние.

Среди внешних причин назовем следующие.

- Рынки в дальнейшем будут демонстрировать свою потребность только в сертифицированных товарах, продукции и услугах, независимо от размеров поставщика. Представляется, что со временем сертификация будет обязательной. Малым предприятиям присуща мобильность при выходе на рынок благодаря их конкурентным преимуществам - гибкости реакции на спрос, диверсифицированности риска, оперативности управления.

- Политика государства направлена на повышение конкурентоспособности отечественных товаров при вступлении России в ВТО. Концепция национальной политики России в области

качества сформулирована коллегией Госстандарта России и предусматривает оказание помощи предприятиям малого бизнеса во внедрении систем менеджмента качества - подготовку методических материалов и их апробацию на пилотных предприятиях, содействие распространению опыта пилотных предприятий, государственную поддержку предприятий малого бизнеса, внедряющих системы менеджмента качества. Министерства создают программы стимулирования сертификации предприятий отрасли, в том числе путем прямого субсидирования программ по сертификации. Это делает сертификацию финансово доступной.

- Улучшение имиджа предприятия, преимущество при участии в конкурсах и тендерах (малые предприятия и сертификация - явление в России еще достаточно редкое. Велика роль выделения из группы безликих конкурентов).

- Отечественные и иностранные финансовые структуры рассматривают сертификацию как снижение риска для кредитования и инвестирования. Малое же предприятие, зачастую не обладая собственным оборотным капиталом, работает на заемных средствах и зависит от кредитных организаций сильнее средних и крупных. Здесь наличие сертификата может сыграть роль своеобразного доброго имени (goodwill) фирмы.

Среди внутренних причин назовем следующие.

- Удачное внедрение стандартов управления качеством гарантирует создание системы, обеспечивающей постепенный рост показателей бизнеса. На малом предприятии рост может быть резким за счет обзримости нуждающихся в реинжиниринге процессов, возможности их быстрого и кардинального улучшения.

- Благодаря прописанным процедурам производится четкое разделение и повышение ответственности участников сертифицированных процессов. Специфика малого предприятия заключается в том, что обычно персонал имеет

широкий круг обязанностей, часто ненормированных. Система менеджмента качества ориентирована, с одной стороны, на выявление инициативных работников, их эффективную ротацию, с другой - позволяет исключать дублирование функций. В результате повышается общая управляемость организаций.

- По статистике при внедрении систем управления качеством происходит снижение доли брака на 25% [3]. Требованием стандарта является осуществление поэтапного контроля качества продукции на всех стадиях жизненного цикла. Малое предприятие в ряде случаев способно внедрить тотальный контроль качества без значительных издержек на его осуществление.

- Использование маркетинга не как сбыта продукции, а как способа узнать, какой должна быть продукция, чтобы ее купили. Осознание руководителем маркетинговой службы миссии и концепции маркетинга, ориентированных не на желание продать то, что предприятие может произвести, а на необходимость произвести то, что нужно заказчику, способно совершить прорыв. Внедрение полноценной системы качества, основанной на стандарте ISO 9000, влечет за собой серьезные финансовые затраты, которые могут легко пошатнуть экономическую стабильность малого предприятия [3]. В этой статье описаны последовательность этапов разработки и документирования системы качества, а также особенности и возникающие проблемы при ее внедрении.

Решение руководства

Руководитель должен принять решение о начале проекта, известить сотрудников компании, а также создать предпосылки для быстрого осуществления всех остальных этапов. Также следует сформулировать цели построения СМК, выделить на верхнем уровне процессы СМК, которые нужно контролировать, и критерии оценки их качества. Впоследствии цели СМК необходимо зафиксировать в документе под названием «Политика в области качества», в котором также описываются принципы их достижения. Этот документ является основополагающим в системе нормативной документации СМК компании.

Обучение персонала

Специалистов в данной области в настоящее время явно не хватает, поэтому на должность руководителя службы качества обычно назначают сотрудника, ранее работавшего инженером. Это имеет свои преимущества, поскольку знание изнутри многих тонкостей и особенностей работы предприятия позволит быстрее и эффективнее разрабатывать и документировать основу для будущей системы качества.

Далее следует произвести сбор необходимой информации, включающий в себя подписку на соответствующие периодические издания и стандарты и, самое главное, посещение семинаров и курсов, посвященных системам качества.

Необходимо создать рабочую группу по разработке документации системы качества, в состав которой будут входить координатор по качеству и, по мере необходимости, представители всех отделов и подразделений предприятия.

Данный подход объясняется:

- экономией людских ресурсов при создании системы качества;
- сохранением ритмичности и стабильности работы предприятия;
- постепенным приобщением персонала к работе в системе;
- отсутствием необходимости привлечения представителей других отделов, если обсуждаемые моменты касались, например, отдела снабжения.

Формирование программы внедрения СМК

Внедрение СМК следует рассматривать как сложный и длительный проект (сроком до полутора-двух лет). Поэтому необходимо составить программу внедрения СМК, которая должна включать:

- описание этапов внедрения;
- список ответственных за каждый этап проекта. Как правило, их выбирают из числа топ-менеджеров, а также специалистов, которые лучше всех знают специфику работы своих подразделений;
- бюджет внедрения СМК. В него включаются как расходы на сертификацию, так и оплата услуг консультантов в случае их привлечения;
- процедуру оценки внедрения СМК. Указываются критерии, по которым руководство сможет определить, удалось ли достигнуть поставленных в начале проекта целей.

После составления программы можно приступать к непосредственной постановке СМК.

Описание и оптимизация бизнес-процессов

Первоочередной задачей рабочей группы будет описание существующих и разработка новых бизнес-процессов, которые потребуются в соответствии с ISO 9001:2000. Для упрощения внедрения процессного подхода нужно создать справочник «Процессы», в котором приводятся характеристики процессов: наименование, код, краткое описание, владелец. Из этого справочника можно попасть в другие справочники, в которых хранится следующая информация:

- нормативные документы, описывающие каждый процесс;
- записи по качеству, которые необходимо вести в рамках каждого процесса;
- данные о навыках и знаниях, которыми должны обладать сотрудники, выполняющие работы по каждому из процессов;
- перечень требований, предъявляемых к каждому процессу;
- описание целей, которых следует достичь по каждому процессу;
- информация о «входах» и «выходах» каждого процесса (материалы для переработки и документы, которые используются для того, чтобы начать процесс, и продукты, получаемые в результате его функционирования) и т. д.

Следует определить область действия СМК. Для начала лучше выбрать основную деятельность компании и приступить к выстраиванию СМК для основных процессов производства товаров и услуг.

TQM предполагает расширение области действия СМК на абсолютно все процессы организации, даже те, которые напрямую на качество выпускаемой продукции или услуг не влияют. Следовательно, подобный максималистский подход ведет к непрогнозируемому расходу ресурсов, что для небольших предприятий является недопустимым. Чтобы создаваемая СМК была эффективной, целесообразно ограничить круг процессов, которые будут функционировать в ее рамках, то есть определить необходимую и достаточную область действия СМК на предприятии. Это очень важный момент в процедуре принятия решения: нужно с самого начала ставить достижимые цели, реально оценивая трудоемкость работ и временные ресурсы.

Начиная внедрение СМК на предприятии, категорически не рекомендуется изменять существующие, уже работающие технологии, нужно просто описать процессы «как есть» и систематизировать их. Очень важно не строить на этом этапе «наполеоновских планов», не усложнять поставленные задачи. Позже в ходе эксплуатации СМК можно проанализировать те процессы, которые могут потенциально стать «дефектоносными» с точки зрения качества и внести в существующую схему требуемые технологические и организационные изменения.

Разработка нормативной документации СМК

На этом этапе формируются нормативные документы, регламенты и процедуры, обеспечивающие работу системы менеджмента качества. Основой для них обычно является уже существующий на предприятии набор документов, ко-

торый модифицируется и дополняется в соответствии с требованиями стандарта.

Сначала на основе «Политики в области качества» готовится документ под названием «Руководство по качеству» и инструкции по его применению. Для этого имеющаяся в компании документация должна быть проанализирована на соответствие требованиям стандарта ISO 9001:2000. В результате составляется перечень изменений в работе компании, который условно можно разделить на следующие группы:

- новые процессы (например, анализ со стороны руководства, управление нормативной документацией, внутренний аудит и др.);
- новые бланки (документы, которые необходимо заполнять сотрудникам при выполнении работ);
- дополнительные этапы выполнения процессов (анализ контракта и документирование его результатов; анализ, проверка и утверждение проектов и др.).

Описание процессов, процедур и составление рабочих инструкций лучше поручить наиболее опытным специалистам — непосредственным исполнителям данных процессов. Это позволит выполнить работу быстро и точно, а также уменьшить трудности при внедрении СМК, поскольку сотрудники описывают процесс именно так, как им было бы удобно выполнять его (или как они его выполняют).

Затем для каждого процесса следует создать бланки записей, в которые исполнители будут заносить информацию о прохождении процесса. После этого в информационной системе компании должен появиться документ «Руководство сотрудника», который позволит не только получать сведения о процессах, относящихся к компетенции специалиста, требованиях и целях в области качества по ним, но и открывать связанные с этими процессами инструкции и бланки записей. При составлении нормативной документации нужно учитывать требование стандарта ISO 9001 о компетенции персонала, выполняющего работы в рамках СМК. Это означает, что в нормативных документах должны описываться процесс доступа работников к нормативной документации, а также требования к компетенции персонала (уровень знаний, опыт работы), программа повышения уровня сотрудников в случае необходимости, система мотивации сотрудников и т. п.

Внедрение СМК

На этом этапе создаются условия для работы персонала в соответствии с утвержденным «Руководством по качеству»:

- должно быть объявлено, что компания начала работать с использованием СМК;

- сотрудникам надо обеспечить доступ к нормативным документам, которые необходимы для выполнения работы по новой технологии («Руководство сотрудника» и другие документы в базе данных компании);

- внутренний аудит должен проводиться специально назначенным сотрудником из службы качества через определенные периоды (на первоначальном этапе — через неделю);

- в процессе внутреннего аудита необходимо выявлять, а затем корректировать несоответствия между функционированием процессов, работой сотрудников и нормативными документами.

Такой подход позволит в любой момент получать информацию о работе всех процессов, выявлять требования, которые не выполняются, и устранять возникающие несоответствия путем обучения сотрудников, переработки нормативных документов и даже изменения требований.

Оценка степени внедрения СМК

При построении СМК очень важно выбрать показатели, с помощью которых можно оценивать степень ее внедрения. Требования к работе компании, соответствующие стандарту ISO 9001: 2000, необходимо описать в «Руководстве по качеству». Когда эти требования не выполняются, возникают несоответствия между существующей деятельностью и этим документом. Таким образом, по количеству несоответствий, зарегистрированных в организации, можно судить о том, как идет внедрение СМК.

Получение сертификата

Для того чтобы сертифицировать СМК, необходимо подать заявление в сертификационный орган. Первоначально следует представить в сертификационный орган ряд документов:

- заявление о сертификации;
- все документы по СМК («Политику в области качества», «Руководство по качеству»; схему организационной структуры компании, 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 действии. По итогам проверки составляется протокол, в котором фиксируются все несоот-

ветствия между СМК и требованиями ISO 9001. Задача предприятия – как можно быстрее устранить их и доказать это сертификационному органу.

После этого проводится собственно сертификация. Если все значимые несоответствия устранены, предприятию выдается сертификат. Повторные (наблюдательные) аудиты СМК сертификационный орган проводит с определенной периодичностью.

Необходимо отметить, что сотрудничество с предприятиями, которые имеют сертификат системы качества ISO 9001:2000, во многом способствует росту качества производства.

Опыт последних десятилетий показал, что именно качество выпускаемой продукции характеризует сегодня успешность предприятия. Те компании, что рассчитывают успешно конкурировать не столько качеством, сколько ценой, жестоко заблуждаются.

Во-первых, современный покупатель скорее переплатит тому конкуренту, чей товар окажется качественнее.

Во-вторых, чем эффективнее работает система качества, тем более дешевые товары она производит. Иной раз говорят: единственно правильный способ завоевать потребителя (а значит, и рынок) - конкурировать не с компаниями, а с их системами качества. В действительности в сертификате на систему качества заложена серьезная сила, только нужно уметь ее высвободить. Есть немало примеров среди российских компаний, сумевших сполна воспользоваться преимуществами от не только обладания сертификатом на систему качества, но также и от эффективной системы качества как таковой [1]. Малые размеры предприятия, на наш взгляд, способствуют проведению в них эффективных организационных преобразований, в том числе и в области качества.

Библиографический список

1. Бринк И. Ю., Савельева Н. А. Бизнес-план предприятия. Теория и практика / Серия "Учебники, учебные пособия". – Ростов на- Дону: Феникс, 2002. - 324 с.
2. Крайер Э. Успешная сертификация на соответствие нормам ИСО серии 9000. М.: ИздАТ, 1999. - 400 с.
3. Седдон Д. Десять аргументов против стандартов ИСО серии 9000 // Европейское качество. - 2001. - № 2. - С. 25.