

## ИЗ ПРАКТИКИ

## ОСВОИЛ САМ – ПОМОГИ ДРУГИМ

**Марианна Матюкова,**  
зам. директора по качеству, компания «Альтер Лого»

Стабильно высокий успех может обеспечить четко функционирующая и результативная система менеджмента качества (СМК), построенная в соответствии с требованиями международного стандарта ISO 9001:2008. Однако разработка СМК — процесс довольно сложный и кропотливый. Поэтому так ценен опыт компаний, успешно прошедших этот путь.

Стандарт ISO 9001:2008 — это наша «библия», говорят аудиторы и люди, вовлечённые в создание системы менеджмента качества (СМК). При этом они рассматривают библию (греч. Βιβλία) как «книгу книг, сумму всей мыслимой и немыслимой мудрости, обладающей высшим авторитетом».

Стандарт ISO 9001:2008, описывающий требования к системе менеджмента качества организаций и предприятий, в свою очередь, содержит систематизированные знания — авторитетную «мудрость» — создания системы менеджмента качества.

Эффективно функционирующая СМК предполагает наличие чётко описанных организационной структуры компании, должностных обязанностей сотрудников, процедур, процессов и ресурсов компании. Все это необходимо для создания условий обеспечения качества.

В основе создания СМК лежит процессный подход. Стандарт ISO 9001:2008 в описании термина «Процессный подход» содержит следующие положения:

«Для успешного функционирования организация должна определить и осуществлять менеджмент многочисленных взаимосвязанных видов деятельности. Деятельность, использующая ресурсы и управляемая в целях преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс. Часто выход одного процесса образует непосредственно вход следующего».

Применение в организации системы процессов наряду с их идентификацией и взаимодействием, а также менеджмент процессов, направленный на получение желаемого результата, могут быть определены как «процессный подход».

Преимущество процессного подхода состоит в непрерывности управления, которое он обеспечивает на стыке отдельных процессов в рамках их системы, а также при их комбинации и взаимодействии».

## ИЗ ПРАКТИКИ

Процессный подход в применении к системе менеджмента качества подчеркивает важность:

- понимания и выполнения требований;
- необходимости рассмотрения процессов с точки зрения добавленной ценности;
- достижения результатов выполнения процессов и их результативности;
- постоянного улучшения процессов, основанного на объективном измерении.

СМК может присутствовать во всех сферах нашей жизни, но только осознанное ее применение повышает эффективность деятельности компании.

### Принципы и результативность

Проследить отражение СМК в окружающем мире можно, применив 8 основополагающих принципов менеджмента качества в интересующей сфере, а затем проанализировать изменения. Эти принципы следующие:

- лидерство руководства;
- процессный подход;
- принятие решений, основанных на фактах;
- ориентация на потребителя;
- взаимовыгодные отношения с поставщиками;
- вовлечение, участие и мотивация сотрудников;
- системный подход к менеджменту;
- постоянное улучшение.

Каждый из этих принципов является неотъемлемой частью работающей системы, только в совокупности их применения достигается положительный результат.

Результативную СМК можно создать, не ориентируясь на стандарты ISO серии 9000. Однако чтобы сертифицировать эту систему, то есть получить документ, свидетельствующий о том, что процессы, осуществляемые в организации, результативны и направлены на постоянное улучшение качества продукции (услуг), система должна соответствовать требованиям стандарта ISO 9001:2008. Поэтому процесс создания СМК рассматривается с точки зрения требований стандарта.

### Технология и результат внедрения

Наша компания с момента основания занимается автоматизацией учета. С 1995 года компания начала продажу и сопровождение различных бухгалтерских программ массового производства, заключила дилерский договор с фирмой «1С», а с 1996 года мы сконцентрировали все свои усилия на продаже, настройке и сопровождении бухгалтерских программ семейства «1С», получив статус «1С:Франчайзи». Одними из первых в сообществе партнеров «1С» мы внедрились систему менеджмента качества.

## ИЗ ПРАКТИКИ

Ее внедрение изначально основывалось на «Типовой системе качества франчайзи» (ТСКФ), которая представляет собой единую технологию внедрения систем автоматизации учетной и управленческой деятельности предприятий и пакет типовой документации по качеству. ТСКФ разработала фирма «1С» с целью оказания помощи при создании СМК в партнерских фирмах. Со временем система модифицировалась, применялись современные механизмы управления предприятием, статистические методы анализа данных о результативности процессов, автоматизация деятельности в области качества.

За 10 лет система менеджмента качества стала неотъемлемой частью нашей работы: «Не система живёт в компании, а компания живёт в системе!» Благодаря выстроенной технологии работы, объединенной одним информационным пространством, значительно повысилась прозрачность внутренних процессов, снизились издержки на их поддержание. Поскольку СМК ориентирована на повышение удовлетворенности потребителей и мотивации персонала за достижение конечных результатов, естественным образом улучшились взаимоотношения с клиентами.

Непрерывное совершенствование деятельности и предупреждение появления возможных несоответствий в работе увеличивает степень доверия к компании со стороны потребителей и других заинтересованных сторон.

Внедрение в компании системы менеджмента качества привело в итоге к росту управляемости компании в целом и ее прибыли.

Сертификат соответствия СМК требованиям стандарта ISO 9001 был получен в 2001 году в международном сертифицирующем органе Det Norske Veritas (DNV). К выбору сертифицирующего органа наша компания подошла с полной ответственностью. Компания DNV уже тогда была одной из авторитетнейших и крупнейших международных сертификационных организаций, признанным надежным партнером в сфере повышения качества, безопасности и эффективности работы в отраслях мировой промышленности, деятельность в которых сопряжена с высокой степенью риска.

### Новое направление деятельности

После успешного прохождения сертификационного аудита мы проанализировали полученный опыт и решили поделиться им с другими компаниями. У нас стартовало новое направление деятельности — консультирование в области внедрения и автоматизации системы менеджмента качества. Деятельность этого направления включает в себя:

- ознакомительные семинары;
- проекты по внедрению СМК;
- автоматизацию деятельности компании в области СМК.

Специально для топ-менеджеров и специалистов службы качества мы разработали на базе системы «1С:Предприятие» модуль «Управление качеством». Он предназначен для планирования и контроля выполнения процедур СМК, регистрации записей по качеству и анализа данных СМК.

## ИЗ ПРАКТИКИ

### Этапы построения СМК

Обобщенный опыт внедрения СМК во многих компаниях позволяет выделить несколько этапов построения системы менеджмента качества. Каждый из этих этапов компания может пройти самостоятельно или воспользоваться советом и рекомендациями опытных консультантов.

#### Этап 1. Решение руководства

Первое, с чего начинается внедрение СМК — это решение руководства о начале проекта. И не просто проекта создания кучи бесполезной документации, как это часто воспринимается, а проекта создания системы мер по обеспечению качества продукта или услуги, которая станет неотъемлемой частью бизнеса.

Здесь консультант поможет понять, что же такое система менеджмента качества, зачем она нужна и как осуществляется «процессный подход» при разработке, внедрении и улучшении ее результативности.

На данном этапе консультанты помогут сформулировать такие необходимые по стандарту ISO 9001:2008 документы, как Политика и Цели в области качества, которые впоследствии фиксируются и включаются в документацию СМК компании.

#### Этап 2. Обучение персонала

Это необходимый этап для дальнейшей успешной работы СМК. Персонал компании должен понять теорию менеджмента качества, знать основные требования стандарта к построению СМК, освоить процессный подход к ее внедрению и т.д. Такое обучение компания может провести:

- самостоятельно, если в ней есть сотрудник, имеющий опыт построения СМК;
- на курсах в специализированных учебных центрах;
- с помощью консультантов.

#### Этап 3. Формирование программы внедрения СМК

Важным этапом перед началом проекта по внедрению СМК является составление программы внедрения, которая должна включать:

- описание этапов внедрения;
- список ответственных лиц за каждый этап проекта;
- бюджет внедрения СМК;
- 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.

## ИЗ ПРАКТИКИ

### **Этап 4. Описание и оптимизация бизнес-процессов**

Поскольку основой системы менеджмента качества является процессный подход, то, в первую очередь, необходимо описать те бизнес-процессы, управление которыми руководство считает наиболее важным в формируемой системе менеджмента качества.

Описание обычно начинается с уже имеющихся схем работы на основе информации, получаемой в ходе анализа деятельности компании. Далее полученные процессы оптимизируются (их приводят в соответствие с требованиями стандарта), а также разрабатываются новые недостающие процедуры, согласно правилам стандарта.

**Казалось бы, никто лучше самой компании и ее специалистов не знает своих процессов. Это, бесспорно, так. Но и на этом этапе консультант может помочь правильно их описать и выявить точки разрывов — недостающие процедуры, а также разработать систему показателей, необходимых для реализации и мониторинга процессов, тем самым сэкономяв время и силы компании на проведение этой работы.**

### **Этап 5. Разработка нормативной документации СМК**

На этом этапе формируются нормативные документы, регламенты, процедуры, обеспечивающие работу системы менеджмента качества. Основой для них обычно является уже существующий в компании набор документов, который анализируется и приводится в соответствие требованиям стандарта. Тут же создаются и новые недостающие документы.

Наш опыт использования СМК говорит о том, что процедуры управления документацией/записями целесообразнее основывать на электронном документообороте, используя специализированные программы автоматизации необходимых участков компании, что оптимизирует время сотрудников, затрачиваемое на поддержание документов/записей в актуальном состоянии.

### **Этап 6. Тестирование СМК и внутренний аудит**

Этот этап открывает опытную эксплуатацию системы менеджмента качества, которая сопровождается проведением внутренних аудитов — специальных процедур по проверке работы СМК. В начале эксплуатации они проводятся часто, и помощь консультантов не будет лишней.

В ходе проведения таких проверок могут выявляться существующие несоответствия между текущей работой и требованиями стандарта и потенциальные несоответствия. Все отклонения фиксируются, затем проводятся корректирующие/предупреждающие действия и корректировка соответствующей нормативной документации.

На основании полученных данных делается заключение о готовности СМК к сертификации по международному стандарту ISO 9001:2008.

## ИЗ ПРАКТИКИ

### **Этап 7. Получение сертификата**

Выбор органа по сертификации, определение ее области может в общем случае происходить на любом этапе проекта построения СМК.

Компания подает заявление в сертификационный орган. После оформления и подписания договора на проведение сертификации обеими сторонами сертификационный орган проводит анализ готовности СМК по документам, предоставленным компанией, сертифицирующей свою СМК. После этого компанию посещает аудитор (при большом объеме работ — аудиторская группа) для проверки соответствия между СМК и требованиями ISO 9001:2008.

Если в ходе сертификационного аудита были выявлены несоответствия, то компании даётся время на устранение их причин (обычно до 90 дней). По результатам работы с несоответствиями формируется отчёт, либо приглашается аудитор для повторной проверки (определяется сертифицирующим органом).

**Результатами внедрения, как подтверждает опыт нашей компании, становится работающая, постоянно улучшающаяся система, с непрерывным мониторингом взаимосвязанных между собой процессов, объединённых между собой общей политикой. Это система с вовлечённым персоналом во главе с руководством, ориентированная на потребителя и достижение целей, решения в которой принимаются на основе фактов. Все это и есть 8 принципов системы менеджмента качества, определяющие системный подход к управлению компанией.**