

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО
СПЕЦИАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ
УЗБЕКИСТАН
ТАШКЕНТСКИЙ ХИМИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ
ИНСТИТУТ**

На правах рукописи
УДК _____

Мирахматов Маҳмуд Анвар ўғли
**«Требования к процессам сертификации
системы менеджмента качества»**

Специальность: 5А310903 – «Менеджмент качества продукции»

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание академической степени магистра технических наук

Научный руководитель:
д.х.н., проф. Хамракулов Г.Х.

ОГЛАВЛЕНИЕ	
ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА I. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА И МЕТОДЫ ЕЁ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ	6
1.1 Сущность, роль и значение качества	6
1.2 Современная концепция системы менеджмента качества	12
1.3 Создание и внедрение СМК	20
ГЛАВА II. ТРЕБОВАНИЕ К ПРОЦЕССУ СЕРТИФИКАЦИИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА И К ОРГАНУ ПО СЕРТИФИКАЦИИ СМК	27
2.1 О процессе сертификации системы менеджмента качества...27	
2.2 Международно - признанные органы по сертификации СМК...31	
2.3 Ошибки при подготовке к сертификации СМК.....33	
ГЛАВА III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СЕРТИФИКАЦИИ СМК	40
3.1 Проблемы и решения при внедрении и сертификации СМК...40	
3.2 Зарубежный опыт сертификации СМК.....47	
3.3 Организация работ по сертификации СМК.....60	
3.4 Принцип компромисса при сертификации СМК..... 68	
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	72
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	74
ПРИЛОЖЕНИЯ	78

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Сегодня наши предприятия осуществляют свою деятельность в ужесточающихся конкурентных условиях. Общеизвестно, что основным фактором, который способствует устойчивому положению предприятия на рынке, является качество как производимых продукции и/или услуг, так и качество системы управления предприятием. Именно поэтому в настоящее время большое внимание уделяется вопросам создания системы управления предприятием на основе критерия «качество» с использованием различных подходов. К одним из наиболее часто используемых инструментов в данном направлении относятся международные стандарты на системы менеджмента качества (СМК), а также системы экологического менеджмента, управления охраной труда, социальной ответственностью, информационной безопасностью и т.д. За время существования данных стандартов накоплен огромный опыт их использования, выявлены положительные результаты их применения на предприятиях, а также обозначены проблемы их освоения, среди которых выделяют, прежде всего, следующие:

1. Низкая результативность систем менеджмента с точки зрения влияния на общие результаты деятельности предприятия и его развитие в конкурентной среде, являющиеся результатом «формальной» сертификации СМК..

2. Предлагаемые на сегодняшний день решения в области создания и функционирования СМК не создают основы для их дальнейшего развития и совершенствования управления качеством с целью повышения результативности ввиду отсутствия полноценного методического обеспечения данных работ и отсутствия единой системы сертификации СМК.

Решение вышеназванных проблем в области методологии и практики сертификации СМК с учетом практического опыта международно-признанных органов по сертификации СМК и с учетом нормативных до-

кументов зарубежных стран в области сертификации СМК, подтверждают актуальность диссертационного исследования в современных условиях.

Объект исследования – система и процессы сертификации СМК организаций и предприятий Республики Узбекистан.

Предметом исследования выступают механизмы и инструменты развития системы сертификации СМК, а также процедуры сертификации СМК организаций и предприятий.

Целью исследования является развитие теоретических и методических основ совершенствования системы сертификации СМК.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **частные научные задачи:**

- исследовать современное состояние, выявить основные тенденции и проблемы развития СМК, и определить факторы, влияющие на возникновение проблем;
- провести анализ существующих подходов к оценке сертификации СМК с точки зрения возможности ее использования для совершенствования управления качеством на предприятиях;
- предложить усовершенствованный механизм сертификации СМК в рамках Национальной систем сертификации;
- разработать предложения по внедрению современных методов и процедур сертификации СМК в РУз.

Научная новизна исследования заключается в разработке и обосновании теоретико-методического подхода к совершенствованию системы сертификации основе применения зарубежного опыта и с учетом стандартов развитых стран. Научная новизна подтверждается следующими научными результатами:

- исследовании современного состояния, выявлении основных тенденции и проблем развития СМК, и определении факторов, влияющих на возникновение проблем;

- проведении анализа существующих подходов к сертификации СМК с точки зрения возможности ее использования для совершенствования управления качеством на предприятиях;
- предложении усовершенствованного механизма сертификации СМК;
- разработке предложений по внедрению современных методов и процедур сертификации СМК в РУз.

Теоретическая и практическая значимость исследования обуславливается актуальностью поставленных задач и четкой направленностью их решения.

Теоретические выводы и обобщения, содержащиеся в диссертационном исследовании, направлены на дальнейшее развитие сертификации СМК. Полученные автором результаты направлены на совершенствование сертификации систем менеджмента качества промышленных предприятий.

Практическая значимость работы состоит в том, что многие положения, изложенные в диссертации, могут быть доведены до конкретных методических разработок, рекомендаций и использованы в Органах по сертификации СМК как в процессе сертификации СМК, так и для дальнейшего их развития.

Методы исследований. Разработка теоретических положений и создание на их основе инструментария для совершенствования системы сертификации СМК стало возможным благодаря комплексному использованию известных теоретических и экспериментальных методов исследования и современных достижений в области менеджмента качества.

Апробация работы. Основные результаты работы представлены на конференциях молодых ученых, магистрантов и студентов бакалавриата «Умидли кимёгарлар-2013» и «Умидли кимёгарлар-2014»,

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, 3-х глав, заключения и списка литературы из 50-х наименований. Общий объем работы 77 страниц, 2 таблиц, 2 рисунков.

ГЛАВА I. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА И МЕТОДЫ ЕЁ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

1.1 Сущность, роль и значение качества

Управление качеством является одной из ключевых функций как корпоративного, так и проектного менеджмента, основным средством достижения и поддержания конкурентоспособности любого предприятия.

Управление качеством, в настоящее время органически влилось в общий менеджмент организации. Наиболее популярное и методологически сильное направление в управлении качеством – Всеобщее Управление Качеством – Total Quality Management – предполагает, что в создании качественного продукта принимает участие все сотрудники фирмы, весь персонал.

Качество создается на всех стадиях производства. Основа качества товара – это определение потребностей потребителя, то есть маркетинг. Стадии закупок, найма персонала, производства, хранения и доставки также пронизаны требованиями к качеству. На каждой стадии существуют свои методы и инструменты достижения качества.

В Узбекистане внимание к управлению качеством постоянно возрастает. Особенно остро проблема качества встает в свете предстоящего вступления Узбекистана в члены ВТО – Всемирной Торговой Организации.

Как отметил в своем докладе Президент Республики Узбекистан И. Каримов на заседании Кабинета Министров от 18 января 2013 года, в целях практической реализации Концепции дальнейшего углубления демократических реформ и формирования гражданского общества в стране, необходимо обеспечить выпуск продукции высокого качества, способного конкурировать с зарубежными аналогами [1].

Улучшение качества продукции - важнейшее направление интенсивного развития экономики, источник экономического роста, эффективности общественного производства. В этих условиях возрастает значение комплексного управления качеством продукции и эффективностью производства.

Преобладающую роль в обеспечении качества играет эффективная структура и организация деятельности предприятия, т.е. система менеджмента качества. Поэтому в последние годы во многих передовых западных странах стало развиваться направление придания управлению качеством нормативной основы – создание системы сертификации систем менеджмента качества на предприятиях, согласно специально разработанным международным нормам. Получение сертификата является для предприятий мощным стимулирующим фактором, т.к. оно приносит ряд преимуществ на рынке, в частности, приобретение имиджа компании, производящей «качество».

Считается, что менеджмент качества – это составная часть общего менеджмента фирмы, пронизывающая все подразделения и влияющая на все показатели. Система менеджмента качества является гарантией способности компании выпускать продукцию стабильного качества, соответствующую требованиям потребителя, нормативных документов и действующего законодательства.

С философских позиций качество означает существенную определенность рассматриваемого объекта, благодаря которой он становится специфичным и отличается от другого объекта. С философской точки зрения на начальном этапе свойство понимается как способ проявления определенной стороны качества объекта по отношению к другим объектам, с которыми он может взаимодействовать. В дальнейшем качество приобретает некоторое множество свойств. Поскольку каждый объект взаимосвязан с другими вещами и явлениями, он может обладать бесчисленным количеством свойств. Однако попытки определить качество

как совокупность свойств не увенчаются успехом. Это в полной мере относится к конкретным материальным объектам. Что касается изделий, то категория качества не может сводиться только к отдельным свойствам, она должна выражать целостную характеристику функционального единства существенных свойств этого объекта. Таким образом, при философском подходе качества определяется всем тем, что объективно составляет относительно устойчивую, внутренне определенную сущность объекта.

С экономических позиций качество рассматривается как результат потребления или потребительской стоимости исследуемого объекта. Поскольку потребности в качестве того или иного объекта разнообразны, постольку это качество оценивается потребителями по-разному.

Правовой аспект качества относится к выработке научно – технической документации, порядку ее разработки, утверждения, внедрения и выполнения, а также ее учета. С правовой точки зрения качество выступает как совокупность свойств объекта, отвечающих требованиям, установленным в научно – технической документации [2].

Качество – определенная совокупность свойств продукции или услуги, потенциально или реально способных в той или иной мере удовлетворять требуемым потребностям при их использовании по назначению, включая утилизацию или уничтожение. Продукция по МС ISO версии 2000 г. определяется как результат процесса, т.е. продукция становится результатом совокупности взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих «входы» в «выходы». В любом случае продукция – это совокупность всего многообразия материальных, интеллектуальных и иных ценностей, выступающих в виде существенного результата хозяйственной деятельности и предназначенных для удовлетворения определенных потребностей. В данном определении продукция является обобщенным понятием и включает изделия, продукты, технологию и т.п. Услуги также подпадают под приведенные выше определения продукции.

В условиях рынка и конкуренции развитые страны мира воспринимают высокое качество как стратегический коммерческий императив и самый значимый источник национального богатства. Качество во многом определяет престиж государства, служит основой для удовлетворения потребностей каждого человека и общества в целом, является важнейшей составляющей конкурентоспособности. Только на его основе предприятие может выжить в условиях конкуренции и получать необходимую прибыль, поэтому представляется вполне объективным, что деятельность по повышению и обеспечению качества в условиях рыночных отношений должна быть приоритетной[3].

Основные причины, определяющие необходимость повышения и обеспечения качества:

- существенное непрерывное возрастание личных, производственных и общественных потребностей;
- возрастание роли и темпов научно – технического прогресса в развитии науки, техники, производства, экономики и всего мирового сообщества;
- усовершенствование услуг, конструкций выпускаемой продукции и повышение значимости выполняемых функций;
- увеличение объемов производства продукции и оказываемых услуг и, как следствие, возможный рост стоимости брака и рекламаций;
- неприятие потребителями продукции и услуг с относительно невысоким уровнем качества;
- ужесточение требований к интенсификации производства и повышению его эффективности как необходимого фактора благополучного существования предприятий.

Наряду с перечисленными причинами необходимо отметить также усиление конкуренции на мировых рынках.

Также нужно отметить, что:

- качество должно быть и является главным во всем;

- для создания и обеспечения высокого качества необходимо высококачественное сырье, материалы и т.п.;

- без обеспечения, сохранения и улучшения качества последствия могут быть необратимо тяжелыми;

- высоко качество обеспечивается, сохраняется и совершенствуется «культурой личного духа», которая прививается и проявляется только там, где человеку оказывается подлинное внимание и глубокое уважение [4].

Управление качеством является неотъемлемой частью, функцией любого производства, независимо от используемых при этом методов управления и форм собственности. В любом случае систематическое повышение качества невозможно достигать только воздействиями локального, разрозненного характера, так как невысокое качество продукции и услуг одной отрасли или даже одного поставщика ведет к созданию и изготовлению продукции такого же уровня качества в другой отрасли или на другом предприятии. В управлении качеством необходимо применять воздействия комплексного характера, выработка и реализация которых возможно только при системном подходе к управлению. В настоящий период только такой подход позволит обеспечить качество, удовлетворяющее потребителей.

В ведущих в промышленном отношении стран, где фирмы и компании функционируют в жестких условиях рынка и конкуренции, успешно действуют СМК продукции и услуг.

Состав и сущность СМК регламентируются рядом МС по управлению качеством. Соответствие такой системы требованиям этих стандартов потребителями признается гарантией того, что изготовитель может поставлять продукцию стабильного качества и выполнять договорные условия. За рубежом стало непреложным правилом обязательное наличие у каждого поставщика продукции таких СМК.

Нашим предприятиям без подобного рода СМК, удовлетворяющих требованиям МС, не обойтись. Следовательно, на предприятиях

необходимо больше внимания уделять системному управлению качеством как важнейшему условию создания высококачественной продукции, удовлетворяющей требованиям отечественных и зарубежных потребителей.

Независимо от используемого подхода любое управление, как известно, заключается в выработке управленческих решений и их выполнении посредством соответствующих воздействий на управляемые объекты. Поэтому управление качеством следует рассматривать как целенаправленный процесс скоординированных воздействий на объекты управления для установления, обеспечения и поддержания необходимого его уровня качества, удовлетворяющим требованиям потребителей и общества в целом. Здесь процесс следует понимать в качестве совокупности взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы [5].

В теории и на практике широко используется понятие «обеспечения качества», согласно ISO 9000 оно характеризуется как «часть менеджмента качества, направленная на создание уверенности, что требования к качеству будут выполнены». По существу, это процесс разработки и выполнения совокупности планируемых и систематически проводимых мероприятий, необходимых для создания этой уверенности. В традиционно сложившемся понимании обеспечение качества трактуется применительно только к изготовлению продукции, но его следует рассматривать значительно шире. Комплекс воздействий по обеспечению качества должен охватывать мероприятия по разработке, производству и использованию продукции, удовлетворяющей определенным требованиям по качеству на всех стадиях ее производственной деятельности, создающей доверие потребителей к изготовителю.

Принято считать, что повышение качества может осуществляться в основном при разработке продукции или её модернизации, т.е. при внесении существенных конструктивных изменений, а улучшение качества

может достигаться, как правило, изменениями технологического характера и более эффективными управляющими воздействиями. Вместе с тем в стандартах на СМК улучшение качества характеризуется как «часть менеджмента качества, направленная на увеличение способности выполнить требования к качеству». Такая трактовка улучшения качества, по существу, включает в себя содержание термина «повышение качества». Однако очевидно, что объектом управления при улучшении качеств может быть любой элемент производственной подсистемы или СМК на каждой стадии жизненного цикла продукции.

Содержание термина «СМК» по ныне действующему ISO 9000 раскрывается как «система менеджмента для руководства и управления организацией применительно к качеству». Вместе с тем, более близко к требованиям системного подхода определение системы управления качеством как совокупности взаимосвязанных и взаимодействующих между собой относительно обособленных элементов и подсистем, обеспечивающих требования к качеству результатов деятельности организации. При этом основой достижения требуемых результатов (качества продукции и т.п.) являются соответствующие материально-технические и информационные средства [6].

1.2 Современная концепция системы менеджмента качества

Ключевой задачей менеджмента компании является создание, практическая реализация и последующая сертификация системы менеджмента качества, обеспечивающей стабильное, устойчивое качество изготавливаемой и поставляемой продукции в течение определенного периода времени (действия контракта, срока выпуска продукции данного вида и т.п.).

Гарантом такой стабильности является наличие у фирмы-изготовителя системы менеджмента качества, соответствующей признанным международным требованиям.

Менеджмент качества в рамках управления проектом – это система методов, средств и видов деятельности, направленных на выполнение требований и ожиданий клиентов проекта к качеству самого проекта и его продукции.

Управление качеством включает все функции общего руководства по разработке политики в области качества, установления целей, полномочий и ответственности, а также процессы планирования, контроля и обеспечения качества, с помощью которых в рамках системы качества происходит реализация данных функций.

Планирование качества – выявление требований к качеству проекта и продукции проекта, а также определение путей их удовлетворения.

В результате планирования качества появляется план качества (план организационно-технических мероприятий по обеспечению системы качества проекта), который должен описывать конкретные мероприятия по реализации политики в области качества с указанием сроков выполнения, ответственных за выполнение, критериев оценки, бюджета.

Обеспечение качества предполагает регулярную проверку хода реализации проекта в целях установления соответствия определенным ранее требованиям к качеству.

Обеспечение качества осуществляется путем плановых и внеплановых проверок, инспекций и иных контрольных и испытательных мероприятий с последующими оценкой качества и идентификацией статуса контроля и испытаний. Статус контроля и испытаний является основой решения об улучшении качества проекта или его продукции.

Контроль качества – отслеживание конкретных результатов деятельности по проекту в целях определения их соответствия стандартам и требованиям по качеству и определения путей устранения причин реальных и потенциальных несоответствий.

Контроль качества осуществляется с применением следующих методов и инструментов;

- проверки;
- контрольные карты, которые представляет собой графическое изображение результатов процесса;
- диаграммы Парето, которые представляют собой гистограммы появления различных причин несоответствий, упорядоченные по частоте;
- статистические выборки, анализ динамических рядов, корреляционно-регрессионный анализ и другие статистические методы;
- диаграммы.

Контроль качества может завершиться следующими решениями:

- улучшение качества;
- принятие продукции;
- идентификация брака и реализация действий по управлению несоответствующей продукцией;
- переработка продукции с целью дальнейшего представления для контроля и испытаний;
- исправление процессов.

TQM представляет собой не просто подход к организации процессов планирования, обеспечения и контроля качества продукции компании. Это скорее подход к созданию новой модели управления вообще [7].

Новая компания имеет в своей основе ряд нижеследующих основополагающих тезисов:

1. Роль руководства. В мероприятиях по реформированию/реструктуризации предприятия на основе принципов TQM огромная роль отводится руководству. Руководство должно возглавить реорганизацию деятельности фирмы, и не только формально, для административного «веса». Оно должно быть искренне привержено новой системе, верить в ценности новой модели, но в то же время знать и понимать цели и ценности существующей системы. Руководство должно интегрировать систему управления качеством в общую модель управления фирмой.

Руководители организаций устанавливают цели, основные направления деятельности, а также способы их реализации. Они создают обстановку, в которой сотрудники оказываются не просто исполнителями воли руководства, а заинтересованными участниками решения производственных задач (как сейчас принято говорить – вовлеченными сотрудниками).

2. Ориентация на клиента. Прежде всего, клиенты должны быть идентифицированы, т.е. сотрудники, в первую очередь, руководители должны четко знать, кто является потребителями продукции компании. Затем следует определить потребности своих клиентов и разработать систему показателей, определяющих степень удовлетворенности клиентов продукцией компании. После этого нужно положить эту систему показателей в основу системы мотивации сотрудников и системы управления фирмой в целом, как основной индикатор успеха развития компании.

3. Стратегическое планирование. Большое внимание уделяется процессам планирования вообще и стратегического планирования в частности. Причем планируется достижение не только традиционных производственно-хозяйственных целей, но и таких, до последнего времени рассматриваемых как неосязаемые и неизмеримые, целей, как уровень удовлетворения потребителей, положительный деловой образ компании, престиж торговых марок и пр. [8]

4. Вовлечение всех сотрудников. Персонал рассматривается как самое большое богатство организации; соответственно, создаются необходимые условия для того, чтобы максимально раскрыть и использовать его творческий потенциал. Руководство организации должно стремиться к тому, чтобы цели отдельных сотрудников были максимально приближены к целям организации.

Персонал организации должен владеть методами работы в команде. Работы по постоянному улучшению преимущественно организуются и

проводятся группами. При этом достигается так называемый синергетический эффект, при котором совокупный результат работы команды существенно превосходит сумму результатов отдельных исполнителей.

5. Подготовка персонала. При расширении полномочий и обогащении функциональных обязанностей возникает необходимость постоянной подготовки персонала, причем не на узкой подготовки по отдельным профессиональным вопросам, а более широкого – в определенном смысле, гуманитарного образования.

6. Награды и признание. Для того чтобы новая система работала, необходимо, чтобы она была закреплена в соответствующей системе мотивации, которая бы поощряла должное поведение и ограничивала не должное. Формальные награды и признание должны гармонировать с неформальными. Таким образом, система менеджмента качества глубоко укореняется (интегрируется) в общую систему управления, которая поддерживается системой мотивации, а она, в свою очередь, закрепляется в системе ценностей фирмы, т.е. в организационной культуре [9].

7. Разработка продукции и услуг должна быстро и чутко реагировать на постоянно меняющиеся и увеличивающиеся потребности и ожидания потребителей. Критическим значением обладают такие показатели, как улучшение качества разработки, т.е. соответствие разработок требованиям клиента, и продолжительность цикла «разработка-внедрение».

8. Управление процессом. Процессная модель предприятия состоит из множеств бизнес-процессов, участниками которых являются структурные подразделения и должностные лица организационной структуры предприятия.

Под бизнес-процессом понимают совокупность различных видов деятельности, которые вместе создают результат, имеющий ценность для самой организации, потребителя, клиента (заказчика). Обычно на практике применяются следующие виды бизнес-процессов:

- основной, на базе которого осуществляется выполнение функций по текущей деятельности предприятия по производству продукции или оказанию услуг;

- обслуживающий, на базе которого осуществляется обеспечение производственной и управленческой деятельности организации.

При применении процессного подхода структура управления предприятием включает два уровня:

- управление в рамках каждого бизнес-процесса;

- управление группой бизнес-процессов на уровне всей организации.

Характеристикой качества управления отдельным бизнес-процессом/группой бизнес-процессов являются показатели эффективности, среди которых можно выделить:

- затраты на осуществление;

- продолжительность осуществления;

- показатели качества.

На основе этих показателей организация должна определить процессы проектирования, производства и поставки продукции или услуг. В результате традиционное управление результатами процесса переходит в управление сами процессом. Следует также помнить, что ISO 9001 предписывает использовать и некоторые другие процессы (анализ со стороны руководства, корректирующие и предупреждающие действия, внутренние проверки системы качества и т.д.). Следующим этапом является оптимизация использования ресурсов в каждом процессе. Это означает строгий контроль за использованием каждого вида ресурсов и поиск возможностей для снижения затрат на производство продукции или оказания услуг.

9. Качество поставщиков. Требования к качеству продукции поставщиков предъявляются практически такие же, что и к своей собственной. Для мониторинга поставщиков следует оперативно отслеживать качество их продукции и своевременно отказываться от услуг

ненадежных (если это возможно). Целесообразно также налаживать с ними взаимовыгодные отношения – в том числе, направленные на определенную регламентацию их действий. На этом этапе устанавливаются документированные процедуры, обязательные для соблюдения поставщиком на всех этапах сотрудничества.

10. Системный подход к управлению. Выявление, понимание и управление системой взаимосвязанных процессов, направленных на достижение поставленной цели, повышает результативность и эффективность организации. Это означает, что организация должна стремиться к объединению процессов создания продукции или услуг с процессами, позволяющими отследить соответствие продукции или услуг потребностям заказчика.

11. Постоянное улучшение. В этой области организация должна не только отслеживать возникающие проблемы, но и, после тщательного анализа со стороны руководства, предпринимать необходимые корректирующие и предупреждающие действия для предотвращения таких проблем в дальнейшем.

Цели и задачи основываются на результатах оценки степени удовлетворенности заказчика (полученной в ходе обратной связи) и на показателях деятельности самой организации. Улучшение должно сопровождаться участием руководства в этом процессе, а также обеспечением всеми ресурсами, необходимыми для реализации поставленных целей.

12. Информационная система. Для нормального функционирования системы необходимо разработать и внедрить поддерживающую информационную систему, позволяющую эффективно собирать, хранить и использовать данные, информацию и знания. Но прежде этого следует четко определить, какие данные собирать и как их обрабатывать и распространять. В современных условиях избыток информации является более опасным симптомом, нежели ее недостаток. Так, эффективные

решения нередко основываются на логическом или интуитивном анализе данных и информации. Источниками таких данных могут быть результаты внутренних проверок системы качества, корректирующих и предупреждающих действий, жалоб и пожеланий заказчиков и т.д. Информация также может основываться на анализе идей и предложений, поступающих от сотрудников организации и направленных на повышение производительности труда, снижение расходов и т.д.

13. Лучший опыт. Одним из действенных инструментов по повышению качества и улучшению системы управления является определение и использование лучшего опыта других компаний (так называемый бенчмаркинг). Обычно эта деятельность состоит из определенных процессов, которые предполагается улучшать, моделирование собственных процессов, изучение лучшего опыта других компаний, анализа и формулирования выводов, а также использования полученных результатов.

14. Постоянная оценка эффективности работы системы управления качеством. Для такой оценки необходимо разработать систему критериев и порядок проведения таких оценок. Полученные и проанализированные результаты должны быть использованы для дальнейшего совершенствования деятельности предприятия [10].

Система TQM предназначена для обеспечения соответствия качества продукции предприятия/проекта требованиям норм, заданий потребителей и действует на всех фазах проектного цикла. В менеджменте качества участвуют все организации, службы и подразделения предприятия.

С целью управления качеством на уровне предприятия/компании создается служба менеджмента качества, функции которой в общем случае состоят в следующем:

- осуществление координации деятельности подразделений и служб предприятия по выполнению функций менеджмента качества;

- организация, разработка и осуществление мероприятий, обеспечивающих эффективное функционирование системы менеджмента качества;
- осуществление инспекционного контроля и надзор за полнотой контроля качества по проектам;
- обеспечение информацией о текущем уровне качества в любой момент производственной деятельности;
- участие в проведении приемочного контроля и оценке качества законченной продукции;
- разработка и внедрение стандартов предприятия по элементам системы менеджмента качества;
- осуществление метрологического обеспечения проектов, контроль за состоянием средств измерения [11].

Основная ответственность за обеспечение качества продукции конкретного проекта ложится на менеджера проекта – точнее, на входящего в состав команды менеджера по качеству.

1.3 Создание, внедрение и совершенствование СМК

Для успешного создания СМК необходимо иметь организационные, ресурсные, методические и социально-психологические условия.

Создание СМК целесообразно рассматривать как проект, то есть уникальный процесс, состоящий из совокупности скоординированных и контролируемых действий, предпринятой для достижения определенной цели. Как всякий проект, создание системы должно соответствовать конкретным требованиям, включающим ограничения по срокам и ресурсам. Придание созданию системы проектно-ориентированного характера позволяет обеспечивать надлежащую эффективность этих работ путем концентрации усилий на достижении конкретных промежуточных (поэтапных) и конечных целей, а также наилучшего использования ресурсов.

Как отмечено в стандарте ISO 9001, «для создания СМК требуется стратегическое решение организации». Принятие такого решения высшим руководством организации является первым шагом при создании СМК. Этим решением должен быть назначен представитель высшего руководства, ответственный за создание СМК. Он создает команду из представителей различных подразделений, принимает решение о привлечении сторонних консультантов, и эта группа разрабатывает план создания СМК в организации.

Данное решение оформляется в виде приказа генерального директора. В приказе может содержаться информация и о рабочей группе, разрабатывающей план создания СМК, и о ресурсах, и о сроках его подготовки.

Для многих организации СНГ перед началом создания СМК целесообразно провести предварительное обучение персонала. Повышение квалификации персонала для организации, вставшей на путь улучшения качества, должно быть непрерывным процессом, поэтому в процессе создания СМК персонал должен пройти дополнительное обучение. Долгосрочная программа обучения создается отделом подготовки кадров с участием специалистов других организаций и утверждается генеральным директором. Она должна быть обеспечена необходимыми ресурсами. Обучение должны проходить все сотрудники организации по различным программам. К преподаванию привлекаются как работники организации, так и сторонние специалисты.

Компетенция персонала – основная характеристика человеческих ресурсов организации. Стандарт ISO 9001 уделяет ей большое внимание. Организация должна устанавливать требования к уровню компетентности своих сотрудников (часто он указывается в должностной инструкции), стремиться к его повышению. Объем документации СМК зависит, в том числе и от компетентности персонала.

При диагностировании действующей СМК необходимо определить, какие её элементы могут быть использованы в новой СМК без изменений, какие следует изменить, какие необходимо исключать. Все это должно быть отражено в отчете и учтено в плане внедрения СМК.

Акцент следует сделать на установлении ожиданий потребителей и других заинтересованных сторон. Учет этих ожиданий в СМК позволит обеспечить её перспективность, гарантию того, что она не устареет в скором времени. Установленные потребности и ожидания потребителей должны обеспечиваться СМК и учитываться на всех этапах её создания [12].

Необходимо провести идентификацию процессов и их документаций, выбор процессов организации, нуждающихся в управлении и описании. Цели процессов должны быть развернуты из целей организации и установлены централизованно.

В результате измерений, анализа и оценивания процесса команда процесса намечает план его улучшения, устанавливает необходимые для этого ресурсы и оформляет запрос на них руководству организации. Руководство составляет план обеспечения процессов ресурсами, необходимыми для их улучшения, и контролирует его выполнение.

Инспекторы-аудиторы могут быть сосредоточены в одном бюро. Это позволяет их загрузить наиболее полно. Они могут также войти в состав других бюро. При этом они будут лучше специализированы и более компетентны. Помимо штатных инспекторов к внутреннему аудиту могут привлекаться другие сотрудники организации или специалисты со стороны.

Бюро по оценке и улучшению реализации принципов менеджмента качества в СМК должно учитывать требования к СМК с точки зрения этих принципов, сформулированные в стандартах ISO 9001 и ISO9004.

Заместитель начальника отдела на различных этапах создания и развития СМК может курировать различные участки работы, которые в данный момент представляются наиболее важными или трудоемкими [49].

Опыт передовых предприятий, внедривших СМК, показывает, что одним из важнейших условий качественной работы исполнителей является отказ от сдельно-премиальной системы оплаты труда. Вместо нее используется контрактная система, когда каждому исполнителю точно определены его рабочие функции и трудовые показатели, включая показатель качества, и сумма, которую он за выполнение этих функций получает. После заключения контракта условия оплаты могут пересматриваться только при изменении условий труда[13].

Важным этапом внедрения СМК является внутренний аудит вначале основных процессов организации, затем СМК в целом. По результатам этих проверок разрабатываются корректирующие и предупреждающие действия для достижения запланированных результативности и эффективности процессов и СМК в целом.

Процесс внедрения СМК заключается в проведении указанных выше проверок, анализе их результативности, разработке мероприятий по улучшению и их внедрению. Затем цикл повторяется до тех пор, пока не будут достигнуты требуемые показатели СМК и ее составляющих.

После приемки СМК руководством организации может быть принято решение о ее сертификации и организации работ по совершенствованию СМК.

При реализации принципа постоянного улучшения СМК следует руководствоваться рекомендациями, приведенными в стандарте ISO 9004:2000. Суть этих рекомендаций в том, что все системы и процессы организации должны постоянно подвергаться измерениям, анализу и улучшениям [14].

Основные принципы и методы непрерывного совершенствования качества были сформулированы ведущими в своих отраслях американскими компаниями:

1. Достижение заинтересованности руководства высшего звена.
2. Создание руководящего совета по улучшению качества.
3. Вовлечение всего руководящего состава.
4. Обеспечение коллективного участия в повышении качества.
5. Обеспечение индивидуального участия в повышении качества.
6. Создание групп совершенствования систем, регулирования процессов.
7. Более полное вовлечение поставщиков в борьбу за качество.
8. Меры обеспечения качества функционирования системы управления.
9. Краткосрочные планы и долгосрочная стратегия улучшения работы.
10. Создание системы признания заслуг исполнителей.

Эти направления отражают суть организационно-экономических основ непрерывного улучшения качества.

Эта методология объединяет такие подходы, как сравнительная оценка (бенчмаркинг), обновление (реинжиниринг) процессов, целенаправленные улучшения, разработка новых процессов, инновационные процессы, определение затрат, связанных с деятельностью, и анализ картины в целом, в один логический путь внесения радикальных и быстрых изменений в единый бизнес-процесс.

СБП – это систематическое использование межфункциональных команд для анализа и совершенствования методов работы организации путем повышения эффективности, производительности и адаптируемости организационных процессов [15].

Выбор стратегии совершенствования производится руководством организации на основе анализа состояния дел в организации. Методология

радикального совершенствования бизнес-процессов (СБП) может быть разделен на пять подпроцессов, называемых фазами.

Фаза I. Организация работ по совершенствованию. Административная команда по совершенствованию обучается методологии СБП, выбирает критические процессы и назначает их владельцев.

Фаза II. Понимание процесса. В течение этой фазы КСП проводит анализ существующего процесса («как он есть»), проверяет соответствие действующим процедурам, собирает данные о затратах и времени цикла и согласует ежедневную деятельность с процедурами.

Эта фаза содержит шесть действий:

- построение диаграмм (блок-схем) потоков процесса;
- подготовка имитационной модели;
- систематический осмотр процесса;
- анализ стоимости процесса и времени цикла;
- внедрение быстрой оснастки;
- согласование процесса с процедурами.

Цель фазы II – детально изучение процесса и его составляющих (стоимости, времени цикла, времени обработки, интенсивности ошибок и т.д.).

Фаза III. Рационализация процесса. Фаза рационализации процесса. Фаза рационализации наиболее важна для совершенствования бизнес-процессов. Именно здесь отрабатывается методология СБП.

В этой фазе используются три различных подхода.

1. Перепроектирование процесса (целенаправленные улучшения, реинжиниринг процесса).
2. Разработка нового процесса (инновационный процесс).
3. Бенчмаркинг.

Перепроектирование процесса. При этом подходе в существующем процессе устраняют различные потери, одновременно уменьшая время

цикла и улучшая эффективность. После того как схема потоков процесса перестроена, для максимизации способности процесса к повышению эффективности, производительности и адаптивности используем автоматизацию и информационную технологию.

Разработка нового процесса. Методология проектирования нового процесса начинается с создания модели идеального процесса. Затем разрабатывается новый процесс, реализующий эту модель.

Бенчмаркинг. Этот очень популярный инструмент позволяет сравнить существующий процесс с самым лучшим аналогичным процессом в одной или различных отраслях.

Не все процессы проходят через перепроектирование, разработку новых вариантов и бенчмаркинг. В зависимости от обстоятельств используется одна, две или все три методологии.

Фаза IV. Внедрения, измерения и контроль. На этой фазе команда занимается «монтажом» выбранного процесса, систем измерения и контроля. Новые системы измерения и контроля должны обеспечить обратную связь с сотрудниками, чтобы они ощутили результаты уже достигнутых улучшений и совершенствовали процесс дальше.

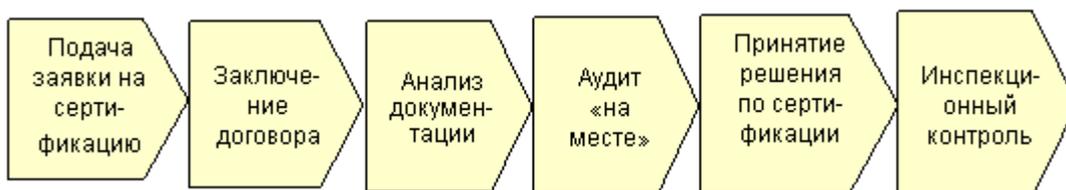
Фаза V. Непрерывное совершенствование. Во время этой части цикла владелец процесса будет проводить мониторинг эффективности, производительности и адаптируемости всего процесса. Команды совершенствования в отделах (рабочие группы), каждая в сфере своей деятельности, будут непрерывно работать над улучшением своей части процесса. Это наиболее приемлемый подход [16].

ГЛАВА II. Требование к процессу сертификации системы менеджмента качества и к органу по сертификации СМК.

2.1 О процессе сертификации системы менеджмента качества.

Для того, чтобы начать процесс сертификации системы качества организация должна иметь функционирующую систему качества, удовлетворяющую требованиям стандартов ИСО 9001. Имея такую систему, организация обращается в орган по сертификации с заявкой об ее оценке.

В процессе сертификации выделяют следующие этапы:



Процесс сертификации включает в себя следующие этапы:

1. Подача заявки

На данном этапе организация заполняет заявку на сертификацию. К заявке прикладываются оргструктура и описание системы менеджмента качества организации. На основе данных заявки ОС СМК определяет трудоемкость аудита.

2. Заключение договора

Организация-заявитель и ОС СМК заключают договор, в котором оговариваются сроки проведения работ и их стоимость.

3. Первый этап аудита по сертификации – анализ документации системы менеджмента качества

Целью данного этапа является определение соответствия документов системы менеджмента требованиям ИСО 9001.

У организации-заявителя запрашиваются документы СМК для анализа. Документы могут быть представлены как на бумажном носителе, так и в электронном виде.

Анализ документов завершается оформлением письменного заключения, в котором указываются выявленные замечания, обосновывается проведение частичного аудита «на месте» и план сертификационной проверки.

4. Второй этап аудита по сертификации – аудит «на месте»

Аудит «на месте» проводится непосредственно в организации заявителя в целях оценки внедрения и результативности СМК.

Аудит «на месте» начинается с предварительного совещания, на котором представляется группа аудиторов, сообщается график аудита, обсуждаются методы и процедуры аудита, программа аудита, а также подтверждается вопрос о конфиденциальности.

В ходе аудита собирается и проверяется информация, касающаяся области и объектов аудита. данная информация сопоставляется с критериями аудита для формирования выводов.

Результатами аудита могут быть факты соответствия, несоответствия, области улучшения.

На заключительном совещании группа аудиторов представляет акт с выводами по результатам аудита системы менеджмента качества организации и рекомендациями руководству ОС СМК о выдаче сертификата на систему менеджмента качества.

5. Принятие решения о выдаче сертификата соответствия

Решение о выдаче сертификата соответствия принимает руководство ОС СМК на основании полученных в ходе сертификации свидетельств аудита.

Сертификат соответствия выдается сроком на три года. Также выдается разрешение на применение знака соответствия.

После получения сертификата соответствия организация должна:

- заявлять, что ее система менеджмента качества сертифицирована только применительно к тем видам деятельности, на которые был выдан Сертификат соответствия;

- использовать сертификат соответствия только для подтверждения соответствия ее системы менеджмента качества ИСО 9001 и не использовать его таким образом, чтобы могло создаться впечатление, что ее продукция/услуга сертифицированы ОС СМК;

- использовать сертификат соответствия, знак соответствия в строгом соответствии с требованиями ОС СМК, таким образом, чтобы это не могло дискредитировать ОС СМК;

- информировать ОС СМК о значительных изменениях в системе менеджмента качества;

- по требованию ОС СМК предоставить доступ к записям по жалобам и претензиям со стороны потребителей и других заинтересованных сторон и предпринятым корректирующим действиям.

Если организация не выполняет указанных условий, ОС СМК может принять решение о приостановлении или отмене действия сертификата.

6. Инспекционный контроль за сертифицированной системой менеджмента качества

В течение срока действия сертификата соответствия ОС СМК не реже одного раза в год проводит инспекционные проверки системы менеджмента качества организации. Целями инспекционного контроля являются:

- установление факта поддержания организацией соответствия системы менеджмента качества требованиям ИСО 9001;

- оценка результативности системы менеджмента качества.

Ресертификация

Если сертифицированная организация желает продлить действие сертификата, то она должна направить заявку на ресертификацию в ОС СМК три месяца до окончания срока действия сертификата соответствия. По результатам ресертификации выдается новый сертификат соответствия.

Апелляции и жалобы

Деятельность по рассмотрению, исследованию и принятию решений, связанных с апелляциями и жалобами, не несет какой-либо дискриминационный характер по отношению к предъявителю апелляции или жалобы. В процессе работы с апелляциями и жалобами соблюдается конфиденциальность информации.

Заявитель в случае несогласия с решением ОС СМК по аудиту (с отказом в проведении сертификации СМК, с результатами проведения работ по сертификации или ИК и т.п.) подает в месячный срок со дня получения решения ОС СМК апелляцию в письменном виде.

Апелляция должна быть подписана ответственным лицом, подпись которого заверяется печатью организации. В апелляции указываются реквизиты организации.

Причинами для подачи жалобы в ОС СМК являются:

- нарушение персоналом ОС СМК правил и процедур, установленных в действующих нормативных документах;
- жалобы на качество продукции и услуг держателей сертификатов со стороны потребителей и/или надзорных органов;
- другие вопросы, касающиеся разногласий между держателями сертификатов и ОС СМК.

Рассмотрение и принятие решения по апелляциям и жалобам осуществляет Комиссия по апелляциям и жалобам.

Максимальный срок рассмотрения апелляций и жалоб составляет один месяц.

ОС СМК несет ответственность за доведение в письменном виде организации-заявителю информации о результатах рассмотрения апелляций и жалоб.

Апеллянт, при своем несогласии с решением Комиссии по апелляциям и жалобам, имеет право обратиться в суд в соответствии с законодательством или в орган, аккредитовавший ОС СМК[17].

2.2 Международно - признанные органы по сертификации СМК

TUV - В конце XIX – начале XX века в Германии и Австрии при поддержке государственных и земельных (областных) органов власти была сформирована сеть земельных обществ по техническому надзору (ТЮФ).

Основная задача ТЮФ ов – разработка правил безопасной эксплуатации машин и приборов и надзор за соблюдением этих правил.

Со временем земельные ТЮФ ы, сохранив свой юридический статус, объединились в Союз ТЮФ ов.

Задача Союза ТЮФ ов:

Разработка единых для всех земель правил безопасной эксплуатации и процедур технического надзора,

Обсуждение и одобрение изменений и дополнений к правилам и процедурам,

Координация нормотворческой деятельности ТЮФов,

Разработка и представление в государственные органы власти предложений по развитию и совершенствованию системы безопасности и охраны труда и др.

Решения, которые Союз ТЮФ ов принимает на основе консенсуса, имеют силу подзаконных актов и обязательны для исполнения каждым ТЮФ ом.

К концу XX века деятельность каждого ТЮФ а распространялась на эксплуатацию:

сосудов, работающих под давлением, в т. ч. котлов,

подъемно-транспортных средств,

строительной техники,

транспорта опасных грузов,

рентгеновской техники,

электротехнических устройств,

а также на то, что непосредственно влияет на безопасность техники:

материалы для изготовления поднадзорной техники,

профессиональное обучение (эксплуатационный и ремонтный персонал и др.),

оценка пригодности к вождению автотранспортных средств и т. д.

Структура каждого ТЮФ а предусматривает возможность проведения указанных работ с той только разницей, что объем работ по каждому направлению определяется потребностями той земли, которую он обслуживает.

SGS (Швейцария)

Сертификационный орган SGS основан еще в 1878 году. Он и по сей день является одним из крупнейших игроков в инспекционном и сертификационном бизнесе. Сеть SGS насчитывает около 1000 офисов и дочерних компаний в более чем 140 странах мира. Интересы SGS в России представляет «СЖС Восток Лимитед». Деятельность SGS в России берет свое начало с середины 1980-х годов, и сегодня в «СЖС Восток Лимитед» работает более 1000 специалистов. Нужно отметить, что российская сеть SGS охватывает всю территорию Российской Федерации, с центральным офисом Москве и более 30 филиалами, представительствами и оперативными офисами. SGS проявляет активный интерес к сертификации по ISO 14000, и интегрированных систем менеджмента. Не маловажен тот факт, что примерно из 150 систем экологического менеджмента, 43 процента было сертифицировано SGS!

Moody International

Является ведущей международной компанией по предоставлению технических услуг, которая постоянно развивается. «Moody International» основан в 1911 году, за более 100-летний опыт работы этот орган сертификации реализовал большое количество проектов в интересах крупнейших нефтегазовых компаний, инжиниринговых и подрядных организаций в области энергетики, транспорта и промышленного производства.

«Moody International» имеет более 55 представительств во всех крупнейших промышленных центрах мира. В том числе Японии, Китае, Восточной Европе, Южной Африке, Саудовской Аравии, Таиланде, Индонезии, Южной Америке, странах СНГ и Балтии. Этот сертификационный орган отличается профессиональным подходом к любому проекту, независимо от его сложности и масштаба.

NQA Global Assurance

NQA Global Assurance - является одним из агрессивно развивающихся органов по сертификации Великобритании. В настоящее время уже имеет 16 представительств (Китай, Кипр, Чехия, Греция, Венгрия, Индия, Италия, Япония, Корея, Малайзия, Россия ЮАР, Швеция, Тайланд, Турция, США). Аккредитация в UKAS и ANAB NQA Проводит обучение и сертификацию в широком диапазоне отраслей бизнеса, производства и сферы обслуживания. Сфера деятельности: ISO 9000, ISO/TS 16949:2002, QS-9000, Аэрокосмическая промышленность AS/EN/SJAC 9100, Телекоммуникации TL 9000, OTR 003 и т.д.

2.3 Ошибки при подготовке к сертификации СМК

Во многих случаях стандарт ИСО 9001 внедряли неправильно, отсюда мнение о системе менеджмента качества (СМК, — ред.) по ИСО 9001 как о ненужной, формальной и полностью бесполезной с точки зрения достижения целей компании затее.

Серия ISO 9000 посвящена системам менеджмента качества, но она, в свою очередь, сосредоточена на том, чтобы заставить компанию работать. Высокое качество очень тесно взаимосвязано с хорошим ведением дел в целом. Таким образом, руководитель проекта внедрения СМК по ISO – это еще и человек, который пытается сделать так, чтобы компания заработала. Поэтому, в идеале, руководителем внедрения ISO 9000 является президент компании, уважаемый всеми человек, имеющий

полномочия, чтобы распорядиться об изменениях (а не просить что-то сделать, — прим. авт.). Человек, который по роду своей деятельности сосредоточен на достижении целей компании, ее прибыльности, роста и процветания. Президент не единственный, кто может это осуществить, провести успешное внедрение может практически любой сотрудник, лишь бы он пользовался поддержкой руководства. Напротив, возлагать полномочия лидера проекта внедрения стандартов ISO на кого-то, кто не имеет представления о стратегических приоритетах компании, опыта, да еще при отсутствии постоянного участия и поддержки высшего руководства – это значит ставить проект в чрезвычайную ситуацию с самого начала.

Если менеджмент компании не вовлечен в создание СМК по ISO, то создается система, которая, попросту, функционирует параллельно реальной работе. Это происходит, даже если найден хороший руководитель проекта. Руководство организации вообще-то хочет создать систему по международному стандарту, но воспринимает это как самоцель, что-то, что просто должно быть сделано, а не как путь к совершенствованию своей деятельности и эффективной работе компании. В этих обстоятельствах проект вскоре начнет испытывать давление: необходимо минимизировать затраты, временные обязательства и другие ресурсы. На самом деле, ситуация, когда система менеджмента качества отдельно, а реальная деятельность предприятия отдельно – самая большая проблема в сфере СМК. Минимальные ресурсы на внедрение выделяются, хотя бы для того, чтобы была уверенность в получении сертификата по стандарту, но рабочей группе, которая занимается стандартом, не дают времени на поддержку и развитие системы. В итоге, созданная документация СМК быстро устаревает и система, которая была предназначена, чтобы помогать работе компании и улучшать ее, вырождается в деятельность, которую руководители по каким-то причинам предпочитают выполнять. А причина одна, или же имеет место сочетание

первого и второго факторов, о которых мы написали. Лекарством будет усиление вовлеченности менеджмента, необходимо, чтобы руководители полностью понимали происходящее, проект нужно вести энергично, помня при этом, что он должен быть, сфокусирован на вещах, по настоящему нужных компании, обеспечьте дисциплину, все должно регулироваться (но систему нужно делать так, чтобы она была действительно нужна, — прим. авт.).

Внешние аудиторы обычно плохо понимают требования стандарта и дают плохие советы. Конечно, даже если вы не понимаете требования на уровне эксперта, то все равно будете использовать в своей деятельности формы предупреждающих действий, перечни утвержденных поставщиков и анкету для поставщиков. Все это, безусловно, очень полезно иногда, но не может быть главным инструментом в данном случае. Без твердого понимания того, что положения стандарта требуют, а что не требуют, развитие системы наталкивается на различные недоразумения и вовлеченные в ее работу сотрудники быстро разочаровываются в действия, значение которых им не ясно. Для большинства компаний иметь отдельного эксперта в области стандартов СМК в штате – не вариант. Это очень дорого, и обычно специалист по стандартам ISO, если он есть, занимается не только ими, а совмещает это с другими обязанностями. Стандарты ISO – это не работа на полный рабочий день. Нанять консультанта – хорошая идея, но если вам попадется плохой специалист, то он даже отбросит вас назад. Тот факт, что человек внедрял системы менеджмента раньше или даже был аудитором органа по сертификации, совсем не означает, что он понимает многие существенные аспекты, существующие в вашем бизнесе. В остальном же, консультант, даже если его подключили на завершающем этапе, для проведения внутреннего аудита, способен дать вам независимую точку зрения на вашу систему менеджмента качества. Сотрудничая с консультантом, убедитесь, что в своих замечаниях по вашей системе он подробно останавливается на

соответствии конкретным положениям стандарта и субъективно оцените, насколько он сконцентрирован на улучшении СМК. Проблема в том, что если цель «получить ISO», то это то, чем все и закончится – вы получите... ISO. Не систему менеджмента качества, которая будет приносить пользу, а только сертификат. У вас будет набор документов, точно отражающих структуру стандарта (это самый простой путь создания документации, — прим. авт.), но это никак не скажется на организации, здесь уже нужны усилия по поддержанию в рабочем состоянии системы. Однако документация даст возможность пройти сертификацию – неплохо, правда? Это тот подход, который тоже приводит к ситуации, когда СМК отдельно, а жизнь отдельно. Мы уже говорили, что этой ситуации часто трудно избежать из-за отношения руководства к проекту или каких-то вопросов, связанных с руководителем проекта, но есть одно простое решение, помогающее справиться с трудностями. Бросьте организацию сразу же на описание процессов и процедур для них. Не заглядывайте в стандарт, пока эта работа не завершена. Конечно, еще нужно хорошо описать процесс управления документацией. Но структура документации будет ваша, а не ISO. Процедуры и документация

Есть, действительно, большое количество проблем, с которыми можно столкнуться в связи с документацией и процедурами. Весьма распространенным мифом является то, что документацию системы должны разрабатывать и вести те, кто выполняет обязанности, являющиеся предметом документов. Правда состоит в том, что процедуры должны писать сотрудники, вовлеченные в создание СМК. Будет только хорошо, если они сделают это полностью самостоятельно. Конечно, есть доля правды в том, что человек занимающийся описанием процедуры должен знать о ней не понаслышке, но на практике оказывается, что это часто не так. Большинство сотрудников озабочены своей карьерой, и они пришли на работу, чтобы выполнять непосредственные обязанности в рамках своей специальности и делать то, что у них получается лучше всего. Они вовсе не подписывались на

дополнительную работу (а ISO 9000 это дополнительная работа, — прим. авт.). Тем более, что она заключается в том, что обычно воспринимают как тяжелую работу. У них нет ни терпения, ни времени с должной тщательностью подойти к разработке процедур. Наконец, речь идет «всего лишь об ISO». Дальше – больше, они редко проходят обучение по написанию документации СМК и обычно не имеют в этом деле никакой поддержки. Большинство среди них не представляют, как написать процедуру. Многие не писали ничего в течение десяти и более лет (если вообще когда-нибудь писали, — прим. авт.). Им никто не говорил, что документированные процедуры должны в себя включать, что важно, каков необходимый уровень детализации. Результат – плохо написанные процедуры в большом количестве разных вариантов. Их столько же, сколько сотрудников, которым была поручена подготовка документов. Один ужомет свою процедуру в пять строк маркировочного списка. Другой напишет повесть на 22 страницы (без пунктуации и ВЕРХНИМ РЕГИСТРОМ, — прим. авт.). Третий документ будет написан плохим английским языком, который даже тяжело понять. Вы закончите переписыванием этого, так или иначе. Единственное средство от этого, поручить одному человеку написать все процедуры. Он возьмет у сотрудников интервью, а затем напишет все, что нужно в совместимой стилистике и на одинаковом уровне детализации. Если он еще и эксперт по стандартам ISO, то сможет «тайно» интегрировать требования ISO в процедуры, там, где это нужно. Если нет, то вопрос о соответствии требованиям ISO может (и должен, — прим. авт.) быть рассмотрен позднее. Существует теория, что, поскольку ISO выдвигает требование документировать только шесть конкретных процедур, то нужно создавать документы СМК в таком малом количестве, как это только возможно. Это абсолютно не так. Нельзя судить о том, сколько документов вам нужно исходя из стандарта (и стандарт об этом говорит, — прим. авт.). Вы должны создавать документы, которые приносят вам пользу. Это значит,

что вся ваша система менеджмента качества должна быть задокументирована так, чтобы она была понятна, чтобы процессы коммуникации и обучения, верификации и аудита протекали в ней так, как надо. Если у вас нет документированных процедур описывающих ключевые процессы, то, как вы собираетесь объяснять систему аудитору, когда создателя системы не будет рядом и как это может соответствовать требованиям ISO? Обычно следует документировать все процессы, относящиеся к управленческому уровню, иначе СМК не будет надежной, залог двойной работы изначально. Блок-схемы часто называют наилучшим способом документирования процессов – процедуры в текстовом формате считаются слишком прихотливыми. На самом деле, блок-схемы и процедуры предназначены для решения различных задач. Блок-схемы просто показывают течение и взаимосвязи процессов (пока есть место на странице, — прим. авт.), но они не очень хороши для деталей.

Процедуры также описывают течение процессов и их взаимосвязи, но здесь уже есть возможность продемонстрировать потенциал их перестройки и осветить необходимые подробности. Думается, оптимум где-то посередине: общая блок-схема для описания процессов в начале, и подробности – в процедурах, конкретный инструмент нужно применять там, где он лучше всего подходит, нет ничего плохого в том, чтобы комбинировать инструменты. Неправильный выбор органа по сертификации и/или аудитора Предположим, что у вас хорошая система менеджмента (в противном случае вы бы не были готовы к работе, — прим. авт.), тогда вам нужен аудитор, который сможет вас проверить. В основном, все это сводится к поиску несоответствий там, где у организации есть проблемы, но необязательно, хороший аудитор может вселить в людей уверенность и оказать большую помощь, применяя гибкие подходы. Хороший аудитор будет настаивать на приверженности проекту руководства, и на системе, основанной на по-настоящему нужных и прозрачных процессах в компании, значимых улучшениях системы. И,

наоборот, у вас плохой аудитор, если вы знаете о наличии каких-то недочетов, и при этом он вам на них не указывает, а говорит о вещах, которые, в действительности, не имеют большого значения. Может быть, ошибочным был и выбор органа по сертификации. Задача не в том, чтобы затрагивать вашу СМК как можно меньше. Задача найти и решить проблемы, постоянно повышать результативность. Если аудитор не способствует всему этому, то стоит сменить аудитора. Просите о предоставлении нового специалиста до тех пор, пока не будете услышаны. Даже если вы работаете с хорошим аудитором, смените его через два года.

Внутренний аудит – это инструмент, дающий возможность убедиться, что система действительно работает. К сожалению, тяжело найти хороших людей для проведения внутренних аудитов. Хорошие люди имеют обыкновение играть в компании важные роли и занимать высокие посты и редко имеют возможность участвовать в аудитах.

Аудиты обычно падают на плечи тех, кто имеет меньше обязанностей в организации и не очень хорошо понимает реалии организации. Они обычно не справляются с обнаружением существенных и важных проблем в деятельности предприятия, они, к тому же плохо разбираются в тексте стандарта и, как следствие, не в состоянии «засечь» несоответствия до прихода внешнего аудитора.

Довольно часто подобных внутренних аудиторов не очень-то уважают, и они боятся поднимать серьезные вопросы, такие аудиторы медлительны и не настойчивы в работе. Если внешние аудиторы нашли у вас какие-то проблемы, спросите себя, почему внутренние проверяющие их не обнаружили... и что еще они пропустят. Какие еще проблемы существуют с вашей системой. Команде сотрудников было дано время и предполагается, что они смогут его использовать так, чтобы впоследствии улучшить работу в компании. Ну, и в качестве бонуса еще один смертный грех. Обдумайте внимательно, какие ресурсы вы вкладываете в свою систему менеджмента качества. Многие организации посылают большое

количество своих сотрудников на тренинги по lean-менеджменту и методологии «Шесть сигм», с отрывом от производства. На тренинги, которые стоят десятки тысяч долларов – каждый. Какие ресурсы вы инвестировали во внедрение ISO 9000? Вы должны понять, что ISO 9000 – это система менеджмента качества, и мы говорим о том, что вы готовы вложить, чтобы гарантировать хорошую работу организации. Это вовсе не значит, что непременно нужно тратить десятки тысяч долларов на обучение. Но если вы хотите хорошую СМК, необходимо обеспечить достаточные ресурсы и время. Вложения окупятся, но сначала нужно вложиться[18].

ГЛАВА III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СЕРТИФИКАЦИИ СМК.

3.1 Проблемы и решения при внедрении и сертификации СМК.

Сценарий внедрения ИСО 9001 на предприятии можно представить в виде такой последовательности событий:

- В самом начале проекта есть энтузиазм у руководства, консультант готов внедрить результативную СМК, воодушевлены сотрудники фирмы. Предпосылки для всеобщего воодушевления есть: продукция пользуется заметным успехом, и заказы не заставляют себя ждать.
- После диагностического аудита воодушевление заметно спадает – обнаружено большое количество несоответствий, написан пухлый отчет, но консультант не успел узнать всех проблем малого предприятия, а его сотрудники, слабо понимая методологию, заложенную в СМК, плохо понимают, каким образом они могут применить к делу полученные в результате диагностики результаты.
- Через некоторое время проекта внедрения СМК сотрудники предприятия перестают поднимать свои проблемы, поскольку срок

сертификации СМК все ближе, а готовность СМК к сертификационному аудиту все та же. Реальное улучшение деятельности предприятия остается в стороне, поскольку проект создания СМК обходит все спорные и сложные моменты и проблемы, приучая всех сотрудников не замечать их и в дальнейшем.

- На стадии разработки документов СМК у всех сотрудников фирмы появляется большое количество неотложных дел, что приводит к постоянным перерывам в процессе внедрения требований ИСО 9001.

- Перед сертификационным аудитом разрабатывается основная масса документации СМК, потому что до сих пор все были сильно заняты производственными вопросами.

- Внутренний аудит проводится после разработки документации, но у персонала уже сформировано ощущение того, что им никогда не понять назначения науки управления качеством. После такого внедрения сотрудники предприятия уважают свою систему качества, но лучше бы они ею пользовались.

Освоить методологию СМК сотрудники могут, только применяя ее на деле, а при таком сценарии они не постигают назначение системы качества. Длительность проекта построения СМК на предприятии может составлять и год и полтора, но чем больше этот срок, тем меньше вероятность того, что существующие проблемы предприятия успеют найти свое отражение в процессах и документах СМК. Большая длительность проектов по СМК на предприятиях приводит к тому, что многие сотрудники еще до сертификационного аудита успевают забыть о целях проекта по совершенствованию СМК.

Основная проблема при таком сценарии: Длительный проект совершенствования СМК на малом предприятии приводит к снижению мотивации руководства фирмы и персонала. На пол пути к сертификации руководители предприятия зачастую теряют интерес к проекту, не видят более в нем ни смысла, ни результатов, поскольку деятельность малого

предприятия почти невозможно изменить извне. Руководство фирмы можно и нужно подтолкнуть к изменениям в ходе проекта внедрения СМК, что и должен сделать консультант, обязанный, прежде всего, учитывать специфику мотивации высшего руководства, которая может сильно отличаться от мотивации руководителей крупных предприятий при внедрении СМК. На крупном предприятии можно разработать процедуру о том, как люди должны правильно работать и потом внедрять эту процедуру как документ СМК. В большой организации всегда больше унификации, чем на любом малом предприятии, работая в котором консультант рискует не получить от сотрудников достаточной информации для разработки процедур. Весьма специфично отношение персонала малого предприятия к вопросам управления вообще и к вопросам СМК в частности. Многие из тех работ, что выполняют сотрудники малой фирмы, во-первых, не имеет смысла описывать, поскольку практически всё делать почти все (большая взаимозаменяемость). Во-вторых, динамика малого бизнеса не сравнима с темпами изменений в крупных компаниях, что персонал или понимает или чувствует и из-за чего он, вполне естественно, может противиться любому описанию деятельности.

На малом предприятии консультант рискует навязать предприятию свои взгляды на то, как должна выглядеть создаваемая СМК. Сотрудники малого предприятия зачастую имеют иной кругозор по сравнению с работниками крупного предприятия, которым гораздо доступнее различные учебные курсы, командировки, конференции. В результате сотрудники крупного предприятия зачастую понимают некоторые моменты из области управления качеством лучше сотрудников малого предприятия. В условиях некоторого (неизбежного) изоляционизма сотрудники малого предприятия имеют меньше возможностей для того, чтобы подвергнуть сомнению советы консультанта, которые всегда полезны, но не всегда выполнимы из-за своеобразия отношений

сотрудников малого предприятия. Многие проблемы нельзя решить быстро как на малых, так и на крупных предприятиях. Но в больших организациях вообще сложно что-либо изменить быстро, в отличие от малых предприятий, у которых есть возможность изменяться очень динамично. Чем крупнее предприятие, тем больше ему времени требуется для осуществления улучшений, но при этом сроки внедрения требований ИСО 9001 на крупном предприятии согласованы со сроками реальных улучшений, синхронизированы по времени с годами решений реальных проблем. Малые предприятия существуют оттого, что более восприимчивы к новому, они инновационные по своей природе. На малых предприятиях проблемы можно и нужно решать гораздо быстрее, заодно можно будет успеть доказать персоналу связь построения СМК с улучшением деятельности до сертификационного аудита.

Малый бизнес способствует поиску инновационных методов, а задача консультанта задать предприятию такое направление мыслей. Перечисленные далее подходы имеют отношение к тем малым предприятиям, которые имеют явную мотивацию для постоянного совершенствования своей деятельности.

Решение №1: Сроки выполнения проекта по внедрению требований ИСО 9001 можно и нужно сжать до минимальных размеров. Все равно вся работа по внедрению СМК на малом предприятии осуществляется в последние месяцы перед сертификацией СМК. Сроки могут быть сокращены с помощью, удаления из планов больших отрезков времени между наездами на предприятие консультантов, оправданных на крупном предприятии, но бессмысленных на малом. На предприятии создание рабочей группы для внедрения требований ИСО 9001 также замедляет темпы работ. Высшему руководству малого предприятия консультант может сразу пояснить смысл быстрого проекта и предложить двигаться быстро с помощью следующих нехитрых способов.

Решение №2: На малом предприятии собрания ключевых сотрудников по вопросам СМК желательно проводить на привычных для них местах. Эти общие собрания можно проводить непосредственно на рабочих местах или в столовой, если условия деятельности данного малого предприятия позволяют это делать. Нецелесообразно специально собирать сотрудников малого предприятия для обсуждения вопросов качества отдельно от производственных вопросов. Такое же обучение, как на больших заводах, сложно провести из-за большой занятости сотрудников малого предприятия. На малых фирмах сотрудники работают интенсивнее, чем на крупных предприятиях. Меньший масштаб деятельности малого предприятия должен бы predetermined совсем иную последовательность и длительность этапов проекта по совершенствованию СМК. Обычно проект по внедрению требований ИСО 9001 начинается с диагностики, что отражает практику всех консультантов по всем направлениям менеджмента. Но это опять практика работы с крупными предприятиями. На малом предприятии необходимо, прежде всего, поставить цель осуществить проект в максимально сжатые сроки, чтобы персонал быстро понял, что и как надо делать с проблемами. На практике диагностика на малом предприятии длится столько же, как и на крупном, а толстый отчет о ней директор все равно не понимает.

Решение №3: Столь привычную диагностику провести в самом начале проекта в виде внутреннего аудита. Длительный процесс диагностики в начале проекта с написанием толстого отчета о соответствии и несоответствии деятельности малого предприятия пунктам ИСО 9001 консультант может видоизменить – провести в самом начале проекта внутренний аудит совместно с сотрудниками предприятия, обучая их в ходе проведения этого аудита, одновременно осуществляя диагностику системы качества. Что позволить "убить сразу много зайцев" – заинтересовать персонал, наладить контакты, выявить подходящих помощников, а главное консультант лучше сможет понять деятельность

малого предприятия. На малом предприятии можно начинать с такой диагностики для демонстрации всему персоналу того, как здравый смысл, заложенный в МС ИСО серии 9000, помогает решить существующие на их предприятии проблемы, выявленные во время деловой игры "Внутренний аудит и диагностика". Такое обучение в игровой форме помогает персоналу и руководству малой фирмы взглянуть на старые проблемы под новым углом зрения.

Решение №4: Как можно меньше рассказывать персоналу малого предприятия об истории науки управления качеством. Возможна корректировка обучения персонала в проектах создания СМК в малых организациях. Например, интересные лекции общего характера о том, как много выгод получила от управления качеством компания Toyota, расширят познания персонала и руководителей малого предприятия, но мало дадут им информации о том, зачем же их малому предприятию нужна такая система. Toyota – крупная компания, а строить СМК предстоит на малом. Начало проекта по совершенствованию СМК малого предприятия с внутреннего аудита поможет персоналу понять смысл происходящего, подготовится к сертификационному аудиту, обнаружить и устранить некоторые проблемы предприятия до сертификации СМК. Будет повышена прозрачность СМК малого предприятия для его персонала, который не сможет стоять в стороне, будет сразу же вовлечен в систему качества. Можно во время проекта на малом предприятии приводить примеры из практики других предприятий, но лучше всего рассматривать примеры деятельности самого этого предприятия, полученные консультантом в начале проекта. Срок проекта на малом предприятии можно сократить до такого отрезка времени, который будет достаточен для решения методами МС ИСО серии 9000 хотя бы одной из найденных проблем. Перерывы между появлениями консультанта на предприятии не должны ни на один день превышать срок, необходимый для осуществления запланированных мероприятий. На малых предприятиях

эти сроки должны быть значительно меньше, чем на больших фирмах. Между появлениями консультанта на малом предприятии должны проходить дни и недели, но никак не месяцы. Сокращенный по длительности проект внедрения требований ИСО 9001 в два раза может быть достаточен для того, чтобы подготовить малое предприятие к сертификационному аудиту, если проект начать с диагностики в виде внутреннего аудита, а снижение стоимости всего проекта позволит выделить ресурсы на решение реальных проблем.

Если принять стоимость привычных (традиционных) проектов по подготовке предприятия к сертификации за X , то сочетание расходов при сокращенном проекте можно выразить следующим образом: $X=Y+Z$, где Y – это стоимость сокращенного проекта, а Z – сумма инвестиций на проведение реальных улучшений. Таким образом, технология измененного проекта на малом предприятии может выглядеть следующим образом, прежде всего, для сохранения и постоянного повышения мотивации руководства фирмы к тому, чтобы была внедрена реальная СМК:

1. Проведение внутреннего аудита (он же диагностический) консультантом совместно с ключевыми сотрудниками малого предприятия с хорошей предварительной подготовкой, рассказывая и показывая тонкости аудита по ходу его проведения.

2. Определение требуемого уровня детализации при описании бизнес-процессов предприятия. Выделение и описание бизнес-процессов.

3. Мониторинг мотивации руководства и планирование ее поддержки в ходе всего проекта.

4. Повторное рассмотрение основного постановочного момента – область распространения СМК, последовательность этапов проекта внедрения СМК, установление ответственности по мероприятиям проекта. Систематический анализ и корректировка каждого этапа работ в зависимости от результатов, достигнутых на предшествующем этапе.

5. Обучение сотрудников и руководства на рабочих местах по результатам уже выполненных мероприятий по совершенствованию СМК, используя реальные примеры из деятельности этого предприятия. Проведение собраний сотрудников малого предприятия на привычных местах и во время их традиционных сборов, например, в столовой или на оперативных совещаниях.

6. Рассмотрение и учет всех возможностей для уменьшения объема работ по документированию СМК.

7. Проведение повторного внутреннего аудита и оценка достижения усилий по сохранению мотивации руководства.

8. Анализ высшим руководством процесса внедрения СМК, оценка первым лицом осуществленных улучшений.

9. Реализация заключительных мероприятий перед сертификационным аудитом.

3.2 Зарубежный опыт сертификации СМК

Международное сообщество выработало единый подход к нормированию технических требований к качеству продукции. Важная роль в этом деле отводится законодательству как форме государственного регулирования качества и методов его обеспечения.

На современном этапе развития научно-технического прогресса качество продукции выдвигается в число ключевых проблем развития национальных экономик. Во всех промышленно развитых странах мира ведется активный поиск путей решения проблемы повышения качества продукции, ее конкурентоспособности на мировом рынке. Рассмотрим историю развития управления качеством на примере трех ведущих регионов мира: США, Японии и Западной Европы. Законодательные основы стандартизации, сертификации и метрологии в различных регионах мира приведены в таблице 1

Таблица 1. Законодательные основы стандартизации, сертификации и метрологии в различных регионах мира

Страна	Закон по стандартизации	Закон по сертификации	Закон по метрологии
США	о каталогизации и стандартизации (1954г.)	о безопасности потребительских товаров 1972г.)	о метрологической системе (1986 г.)
Япония	о промышленной стандартизации (1949 г., поправки - 1980 г.)	о безопасности потребительских товаров (1973 г.)	об измерениях (1985г.)
Германия	соглашение между ДИН и федеральным правительством (1979г.)	об обеспечении безопасности технических средств (1968г.) об охране окружающей среды (1974г.) о продуктах питания и товарах массового потребления (1974г.)	об измерительном деле (1985 г.) о единицах измерений и о поверке (1985 г.)

Опыт управления качеством в США

Промышленная революция в Америке положила конец ремесленничеству. Ремесленник контролировал процесс производства с начала до конца. Он был и инспектором по качеству, сам закупал сырье, торговал и выполнял функции управляющего. Работа для него стала предметом гордости, и, кроме того, он мог осуществлять контроль за конечной продукцией. В XIX веке в результате перехода к серийному производству потребовался новый тип рабочего. Для фабрик были необходимы рабочие, согласные выполнять в известной последовательности простые повторяющиеся операции. От таких рабочих не требовалось высокого уровня подготовки и профессиональных навыков. Стил управления работой базировался на том, что рабочий не имел оборудования, рабочих навыков, не стремился к общению и не был заинтересован в труде. Отсюда и враждебные отношения между рабочими и руководящим составом. Рабочий делал то, что ему говорили. Если он был плохим работником, его увольняли.

В Америке эта система работала хорошо, ибо позволяла производить больше товаров при меньших расходах. После второй мировой войны, когда большая часть глобального промышленного потенциала была уничтожена, во всех странах переживали острый недостаток в товарах широкого потребления. Территория США не подвергалась бомбардировке и не была ареной сухопутных сражений. Промышленность США начала быстро и, как казалось, в неограниченном количестве производить холодильники, телевизоры, автомобили и радиоприемники, чтобы удовлетворить потребности, возросшие во всем мире в результате возвращения бывших солдат домой. В 40-е и 50-е годы качество товаров, производимых в Америке, было низким. Единственный вопрос, над которым задумывались, касался лишь объемов возможного производства.

Серьезной проблемой для промышленности США являлись огромные затраты вследствие низкого уровня качества. 20 - 25 процентов всех текущих затрат типичного американского предприятия шло на обнаружение и устранение дефектов продукции. Иными словами, до одной четверти

всех работников предприятия ничего не производили - они лишь переделывали то, что было неправильно сделано с первого раза. Если прибавить к этому затраты на ремонт или замену дефектных изделий, которые вышли за пределы предприятия и попали на рынок, то суммарные расходы вследствие низкого уровня качества составляли 30 и более процентов от издержек производства.

Многие специалисты США считали низкое качество главным тормозом роста производительности труда и конкурентоспособности американской продукции. Повысить уровень качества или оказаться в проигрыше - другой альтернативы для американской промышленности не существовало. Решение проблемы качества в США чаще всего пытались найти в различных протекционистских мерах: тарифах, квотах, пошлинах, защищающих американскую продукцию от конкурентов. А вопросы повышения качества отодвигались на второй план.

Администрация США по требованию американских предпринимателей приняла ряд протекционистских мер по защите американских производителей автомобилей, стали, бытовой электроники, мотоциклов и т. д. Даже ведущие американские компании, в которых качество продукции считалось основной целью, рассматривали качество как средство уменьшения издержек производства, а не способ удовлетворения нужд потребителей. Вместе с тем наиболее трезвомыслящие управляющие фирм США поняли, что надо повышать качество американских товаров. Какие же меры предлагались для этого? Было решено уделить внимание развитию таких проблем, как:

1. мотивация рабочих
2. кружки качества
3. статистические методы контроля
4. повышение сознательности служащих и управляющих
5. учет расходов на качество
6. программы повышения качества

7. материальное стимулирование

В США в начале 80-х годов управление качеством сводилось к планированию качества, и это было прерогативой службы качества. При этом недостаточно внимания уделялось внутрипроизводственным потребителям - планы повышения качества делались без учета потребностей внутри фирмы. Процесс такого управления качеством создавал не планы, а проблемы.

Для 80-х годов характерна массированная кампания по обучению прямо на рабочих местах как способ повышения качества и обнаружения дефектов. Поставщики тоже предприняли попытки обучить качеству свой персонал. В этот же период в США были изданы две книги Э. Деминга: "Качество, производительность и конкурентоспособность" и "Выход из кризиса". В этих монографиях изложена философия Деминга, знаменитые "14 пунктов", которые легли в основу всеобщего качества.

В США стали четче представлять проблему качества. У американской промышленности есть ресурсы, потенциал, амбиции и хорошо оплачиваемое руководство высшего звена. Огромные капиталовложения в новую технологию и разработку новых видов продукции, а также новые отношения между рабочими и управляющими, строящиеся на общей заинтересованности в повышении качества продукции и работы, создают предпосылки для новой технической революции в США.

Специалисты США возлагают большие надежды на совершенствование управления качеством, которое должно означать, по их мнению, радикальную перестройку сознания руководства, полный пересмотр корпоративной культуры и постоянную мобилизацию сил на всех уровнях организации на поиск путей к непрерывному повышению качества американской продукции.

По выражению видного американского специалиста А. Фейгенбаума, "качество - это не евангелизм, не рацпредложение и не лозунг; это образ жизни".

Новым тенденциям в США наибольшее сопротивление оказывают руководители среднего звена. Для многих из них управленческая политика, основанная на качественном подходе, представляется угрозой их авторитету и даже их должностному положению. Производственные рабочие, как правило, готовы взять на себя ответственность за качество своей работы.

Сердцевиной революции в области качества является удовлетворение требований заказчиков (потребителей). Каждый рабочий на конвейере является потребителем продукции предыдущего, поэтому задача каждого рабочего состоит в том, чтобы качество его работы удовлетворяло последующего рабочего.

Внимание со стороны законодательной и исполнительной власти к вопросам повышения качества национальной продукции - новое явление в экономическом развитии страны. Одна из главных задач общенациональной кампании за повышение качества - добиться реализации на деле лозунга "Качество - прежде всего!". Под этим лозунгом ежегодно проводятся месячники качества, инициатором которых стало Американское общество по контролю качества (АОКК) - ведущее в стране научно-техническое общество, основанное в 1946 г. и насчитывающее в настоящее время 53 тыс. коллективных и индивидуальных членов. Конгресс США учредил национальные премии имени Малькольма Болдриджа за выдающиеся достижения в области повышения качества продукции, которые с 1987 г. ежегодно присуждаются трем лучшим фирмам. Премии вручает Президент США во второй четверг ноября, отмечаемый как Всемирный День Качества.

Анализируя американский опыт в области качества, можно отметить следующие характерные его особенности:

- жесткий контроль качества изготовления продукции с использованием методов математической статистики

- внимание к процессу планирования производства по объемным и качественным показателям, административный контроль за исполнением планов

- совершенствование управления фирмой в целом

Принимаемые в США меры, направленные на постоянное повышение качества продукции, не замедлили сказаться на ликвидации разрыва в уровне качества между Японией и США, что усилило конкурентную борьбу на мировом рынке, превращающемся в единый, глобальный рынок.

Опыт управления качеством в Японии

Опыт Японии убедительно показывает, что повышение качества - работа, которая никогда не кончается.

В 1945 году Япония лежала в руинах; ее промышленность была полностью разрушена. Об отсталости японской техники в тот период дает следующее сопоставление.

Имеющий большое значение в современной радиотехнике трансформатор низкой частоты для усилителей, изготавливаемый в Японии, весил 250 г., в то время как вес этого аппарата конструкции США - всего 30 г. Будучи погружен в воду, японский трансформатор выходил из строя в течение 15 минут, американский же - полностью герметичен и непроницаем. Однако в конце 40-х - начале 50-х годов японские специалисты, пройдя обучение у авторитетных американских ученых по управлению качеством Э. Деминга и Дж. Джурана, стали успешно применять эти знания в промышленности Японии.

Был внедрен так называемый цикл Деминга, связанный с проектированием, производством, сбытом продукции, анализом и вытекающими из его результатов изменениями для повышения уровня качества - цикл РВСА "планирование - выполнение - проверка - корректирующее воздействие" ("plan - do - check - action").

Активно использовались контрольные карты для управления технологическим процессом. Авторский гонорар от книги лекций Деминга был

использован для учреждения премий его имени. Золотые медали Деминга присуждаются с 1951 г. для отдельного лица и для предприятия. Все это создало атмосферу, в которой управление качеством рассматривается как орудие руководства. На передовых фирмах Японии с наибольшей полнотой и последовательностью внедрены комплексный подход и принципы системного управления качеством. Опыт подобных фирм тщательно изучается, анализируется, и делаются попытки его заимствования в США и в странах Западной Европы.

Считается, что японский подход к управлению качеством имеет ряд отличительных черт, однако сравнительный анализ показывает, что теоретические положения имеют универсальный характер и в этом смысле они интернациональны. Системы управления качеством тех прогрессивных зарубежных фирм, где эти концепции нашли наиболее полную и правильную практическую реализацию, сходны по своему характеру, сам механизм внедрения и развития систем также универсален по своей сути.

Отличительными элементами японского подхода к управлению качеством являются:

1. ориентация на постоянное совершенствование процессов и результатов труда во всех подразделениях
2. ориентация на контроль качества процессов, а не качества продукции
3. ориентация на предотвращение возможности допущения дефектов
4. тщательное исследование и анализ возникающих проблем по принципу восходящего потока, т. е. от последующей операции к предыдущей
5. культивирование принципа: "Твой потребитель - исполнитель следующей производственной операции"
6. полное закрепление ответственности за качество результатов труда за непосредственным исполнителем

7. активное использование человеческого фактора, развитие творческого потенциала рабочих и служащих, культивирование морали: "Нормальному человеку стыдно плохо работать"

Основная концепция "японского чуда" - совершенная технология, будь то технология производства, управления или обслуживания. На фирмах широко внедряются вычислительная и микропроцессорная техника, новейшие материалы, автоматизированные системы проектирования, широко применяются статистические методы, которые полностью компьютеризированы.

Характерной особенностью разработки системы управления качеством в последние годы является то, что в ее состав включают систему связи с потребителем и систему связи с поставщиками.

Пути решения проблемы дальнейшего повышения качества руководители фирм видят только в сотрудничестве, взаимном доверии поставщиков, производителей и потребителей.

Главное они видят в обязательном установлении причин ненадлежащего качества, независимо от того, где они будут обнаружены у поставщика или потребителя, и реализации совместных мероприятий по устранению выявленных причин в максимально короткие сроки.

Европейский опыт управления качеством

Если в Японии и США на протяжении многих лет реализуются программы повышения качества, проводится активная политика в вопросах качества, осуществляется долгосрочное планирование качества, то в Европе за редкими исключениями управление качеством продолжало оставаться, по существу, контролем качества. В течение 1980-х годов повсюду в Европе наблюдалось движение к высокому качеству продукции и услуг, а также к усовершенствованию самого обеспечения качества. Широко внедрялись системы качества на основе стандартов [ISO 9000](#). Это привело к более последовательной позиции по вопросам качества, более надежным поставкам и более стабильному уровню качества в целом.

Необходимо отметить большую и целенаправленную деятельность стран Западной Европы по подготовке к созданию единого европейского рынка, выработке единых требований и процедур, способных обеспечить эффективный обмен товарами и рабочей силой между странами.

Важное место в этой деятельности занимают специальные ассоциации или организации, осуществляющие координацию в масштабах региона. В процессе подготовки к открытому общеевропейскому рынку, провозглашенному с 1 января 1993 г., были выработаны единые стандарты, единые подходы к технологическим регламентам, гармонизированы национальные стандарты на системы качества, созданные на основе стандартов ИСО серии 9000, введены в действие их европейские аналоги - ЕМ серии 29000. Большое значение придается сертификации систем качества на соответствие этим стандартам, созданию авторитетного европейского органа по сертификации в соответствии с требованиями стандартов ЕМ серии 45000. Указанные стандарты должны стать гарантами высокого качества, защитить миллионы потребителей от низкосортной продукции, стимулировать производителей к новым достижениям в области качества.

Для нормального функционирования европейского рынка поставляемая продукция должна быть сертифицирована независимой организацией. Кроме сертификации продукции проводится аккредитация испытательных лабораторий и работников, осуществляющих контроль и оценку качества продукции. Важнейший аспект их деятельности - контроль за удовлетворением требований потребителя и разрешение конфликтов, которые имеют место между производителем и поставщиком продукции. Фирмы проводят еще более интенсивную политику в области повышения качества продукции, а процессы подвергаются более жесткому контролю.

Качество стало фактором обеспечения конкурентоспособности европейских стран. Для реализации такой стратегии потребовались:

1. Единые законодательные требования
2. Единые стандарты

3. Единые процессы проверки, чтобы убедиться, что фирма соответствует требованиям рынка

В 1985 г. принята новая концепция гармонизации стандартов, введены требования по обеспечению безопасности и надежности, но эти требования являются рекомендательными. В то же время обеспечение единых требований имеет большое значение. Поэтому и ориентируется Европа на основополагающие стандарты ИСО 9000 и ЕМ 29000. Введена маркировка продукции знаком СЕ.

Образованы Европейский координационный совет по испытаниям и сертификации и Европейский комитет по оценке и сертификации систем качества. В состав комитета входят организации по сертификации Великобритании, Швейцарии, ФРГ, Австрии, Дании, Швеции, Франции, Испании, Португалии, Греции, Голландии, Бельгии, Финляндии, Норвегии, Ирландии и Италии. Главная задача проводимой работы - полностью удовлетворить запросы миллионов потребителей единого европейского рынка с наименьшими затратами.

Европейский рынок ставит серьезные задачи перед фирмами других стран, намеревающимися попасть на него.

Для того чтобы выстоять в конкурентной борьбе, крупнейшие фирмы Европы объединяют усилия для выбора прогрессивных форм и методов управления качеством продукции, связывают с их внедрением гарантию стабильного качества продукции. А она, как известно, включает:

1. стабильную технологию
2. надлежащую систему поддержания технологической точности оборудования и оснастки
3. метрологические средства контроля и испытаний продукции
4. эффективную систему подготовки кадров

В сентябре 1988 г. президенты 14 крупнейших фирм Западной Европы подписали соглашение о создании Европейского фонда управления качеством (ЕФУК).

Область деятельности Европейского Фонда управления качеством:

1. Поддерживать руководство западноевропейских компаний в ускорении процесса создания качества для достижения преимуществ во всеобщей конкуренции

2. Стимулировать и помогать всем сегментам западно-европейского сообщества принимать участие в деятельности, по улучшению качества и укреплению культуры европейского качества

ЕФУК совместно с Европейской организацией по качеству (ЕОК) учредил Европейскую премию по качеству, которая начиная с 1992 года присуждается лучшим фирмам.

Отличительными особенностями европейского подхода к решению проблем качества являются:

- законодательная основа для проведения всех работ, связанных оценкой и подтверждением качества
- гармонизация требований национальных стандартов, правил процедур сертификации
- создание региональной инфраструктуры и сети национальных организаций, уполномоченных проводить работы по сертификации продукции и систем качества, аккредитации лабораторий, регистрации специалистов по качеству и т.д.

Сопоставление западного (США и Европа) и восточного (Япония) подходов к качеству приведено в таблице 2.

Таблица 2. Сравнение подходов к качеству

Западный подход (США и Европа)	Восточный подход (Япония)
Качество основывается на низком уровне цен. • Первая цель - прибыль, качество - категория случайная.	Качество основывается на низком уровне дефектов. • Первая цель - качество, прибыль не замедлит последовать.

<ul style="list-style-type: none"> • По вопросам качества покупатели должны просить согласие поставщика • Общие идеи насчет качества 	<ul style="list-style-type: none"> • Согласие с требованиями покупателя по вопросам качества • Строгая политика качества к каждому предмету
--	---

Десять лет назад в докладах на конференциях и в журнальных статьях приводился график динамики уровня качества в Японии и на Запад (в Европе и США) (**рисунок 1.**)

Из этого графика вытекало, что в 1975 году произошла смена лидерства в этой области. В лидеры по качеству продукции стали входить страны, славившиеся в недавнем прошлом низкопробной продукцией, находившиеся в экономическом кризисе, пострадавшие от войны, не имеющие, по сути, своих природных ресурсов, но всерьез занявшиеся подъемом экономики страны и жизненного уровня населения на базе использования нетрадиционных методов организации управления качеством. Качество переходило в количество - к 1985 г. на долю Японии стало приходиться более половины продаваемых в мире товаров, таких, как фотокамеры (84%), кассетные видеомэгагнитофоны (84%), часы (82%), калькуляторы (77%), высокочастотные кухонные печи (71%), телефонные аппараты (66%), мотоциклы (55%), цветные телевизоры (53%) и др.

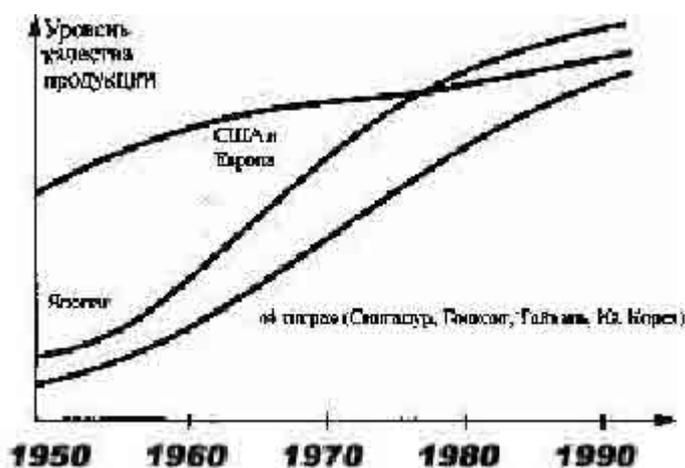


Рис. 1 Уровни качества продукции (кривые для США и Европы, а также Японии основаны на исследованиях Дж. Джурана)

Однако с 1991-1992 гг. у лидера в области качества - Японии начался экономический кризис, который привел к изменению объемов продаж и снижению конкурентоспособности товаров. На этом фоне произошло выравнивание уровней качества между Японией, США и Европой.

Сближение уровней качества, достигнутых различными странами мира, стало следствием многих причин. Одной из главных является творческий обмен передовым опытом работы по улучшению качества, интеграция всех подходов и методов, которые человечество освоило на эволюционном пути развития теории и практики достижения высокого качества. Выработанные таким образом единые подходы, признанные специалистами всех стран, известны теперь как принципы Всеобщего управления качеством (TQM).

3.3 Совершенствование системы сертификации СМК в Республике Узбекистан

3.3 Организация работ по сертификации СМК

Организация работ по сертификации включает предварительный (предсертификационный) этап и непосредственно три этапа сертификации:

I - предварительная оценка системы качества;

II - проверка и оценка системы качества в организации;

III - инспекционный контроль за сертифицированной системой качества.

Предварительная оценка системы качества

Предварительная оценка *системы качества* состоит в предварительном анализе и оценке описания *системы качества* в документах проверяемой организации.

Предварительная оценка проводится органом по сертификации с целью определения степени готовности проверяемой организации к сертификации системы качества и целесообразности проведения дальнейших работ по сертификации.

Предварительная оценка осуществляется на основе анализа сведений, имеющих в таких исходных документах, представленных заявителем в орган по сертификации, как:

- декларация-заявка на проведение сертификации;
- политика организации (заявителя) в области качества;
- перечень внутрифирменных документов системы качества;
- организационно-структурные схемы заявителя и его службы качества;
- анкета-вопросник проведения предварительного обследования системы качества;
- исходные данные для предварительной оценки состояния производств.

Орган по сертификации вправе также затребовать от проверяемой организации другие дополнительные сведения, необходимые для сертификации систем качества. К их числу могут быть отнесены:

- стандарты предприятия, регламентирующие проведение испытаний и контроля,
- документы, описывающие технологию (процедуры) изготовления продукции или проведения работ,
- стандарты на процессы управления документацией.

Анализ исходных документов проводится комиссией, возглавляемой главным экспертом. Одновременно с анализом исходных данных, посту-

пивших от заявителя, может быть проведено предварительное ознакомление с системой качества или ее элементами с выездом представителя органа по сертификации на предприятие, а также может быть организован сбор и анализ дополнительных сведений о качестве продукции из таких независимых источников, как органы государственного надзора и контроля, общества потребителей, ремонтных организаций и др.

Проверка и оценка системы качества в организации

При подготовке к проверке и оценке системы качества (этап II) составляется программа проверки, распределяются обязанности между членами комиссии, готовятся рабочие документы. Программы проверки разрабатывает главный эксперт и утверждает руководитель органа по сертификации. Программа согласовывается с проверяемой организацией. В интересах возможного исключения преждевременного раскрытия конкретных деталей проверки, которые могут помешать сбору объективной информации, эти детали сообщаются заявителю только в ходе проверки.

Программа проверки составляется таким образом, чтобы была возможность изменения приоритетности проверяемых элементов системы качества в зависимости от получаемой в ходе проверки информации. Несмотря на гибкость программы, обязательной проверке подлежит система испытаний, обеспечивающая прямо или косвенно контроль всех характеристик продукции на соответствие требованиям, предусмотренным обязательной сертификацией.

Рабочие документы, разрабатываемые экспертами, носят вспомогательный характер, их применяют для облегчения, упорядочения и повышения эффективности проверки. Эти документы не должны ограничивать инициативу экспертов и исключать возможность проведения дополнительных проверок, необходимость которых может возникнуть на основании информации, полученной в ходе проверки. К их числу могут быть отнесе-

ны перечни контрольных вопросов для оценки элементов системы качества, формы для документирования вспомогательных данных и др.

Проверка включает следующие основные процедуры:

- предварительное совещание;
- обследование проверяемой организации;
- составление акта проверки;
- заключительное совещание.

Предварительное совещание проводится с целью представления членов комиссии представителям проверяемой организации, сообщения о целях и программе проверки, используемых при проверке методов и процедур, установления процедур взаимодействия между членами комиссии и сотрудниками проверяемой организации, определения этапов и сроков проведения проверки.

Обследование проверяемой организации осуществляется путем сбора и анализа фактических данных и регистрации наблюдений в ходе проверки. Сбор фактических данных производится посредством:

- опроса персонала,
- анализа используемых документов,
- анализа процессов производства,
- анализа деятельности функциональных подразделений,
- анализа деятельности персонала,
- изучения и оценки проводимых мероприятий по обеспечению качества продукции.

При проверке и оценке системы качества, распространяющейся на продукцию, подлежащую обязательной сертификации, необходим дополнительный анализ:

- конструкторской и технологической документации,
- нормативных документов,

- методической документации (методик проведения работ, инструкций и т. п.),
- рабочей аналитической документации (протоколы и отчеты испытаний, планы контроля, рабочие журналы, формы регистрации наблюдений и пр.),
- состояния средств технологического оснащения и средств контроля и измерений параметров процессов и продукции.

Этим проверяется способность организации обеспечивать соблюдение обязательных требований к продукции.

Полученная в результате опроса информация сопоставляется с информацией, полученной из других независимых источников, таких как физические наблюдения, измерения, зарегистрированные данные. Все наблюдения документируются и подтверждаются объективными данными. Особенно четко должны фиксироваться данные, указывающие на наличие несоответствий.

Следует уделить особое внимание определению последнего понятия. Как известно, несоответствие - это невыполнение установленных требований.

В этой связи введено определение понятия "значительное несоответствие", как отсутствие, неприменение или полное нарушение какого-либо элемента или субэлемента системы качества. Примерами значительных несоответствий могут быть следующие:

- политика предприятия в области качества и процедура деятельности по элементам системы качества не определены и не оформлены документально в необходимом объеме, позволяющем использовать их в качестве основы для внедрения и функционирования системы качества;
- сформированная система качества не соответствует политике в области качества;

- отсутствует необходимый элемент системы качества или процедура;
- отсутствует система испытаний, обеспечивающая прямо или косвенно контроль всех характеристик продукции на соответствие требованиям, предусмотренным ее обязательной сертификацией;
- требования документированных процедур не выполняются в полном объеме;
- требования стандарта, на соответствие которому проводится проверка, не соблюдаются;
- зарегистрированные данные по качеству продукции и деятельности по обеспечению качества не дают представления об эффективности функционирования системы качества.

В процессе проверки системы качества могут быть выявлены единичные упущения или упущения в документации, элементе или субэlemente как части системы качества предприятия. Эти упущения классифицируются как "малозначительные несоответствия". Малозначительное несоответствие представляет собой небольшую ошибку или недочет, но не проблему, требующую немедленного решения. Хотя малозначительные несоответствия, относящиеся к одному и тому же элементу, но отмеченные многократно, могут быть характеризованы как значительные несоответствия.

В любом случае каждое несоответствие должно быть подтверждено объективными доказательствами, дифференцировано на значительные (категория 1) и малозначительные (категория 2) и зарегистрировано в специальных бланках.

Систему качества признают соответствующей стандарту при отсутствии значительных несоответствий или наличии 10 или менее малозначительных несоответствий. В противном случае не может быть принято решение об одобрении системы качества. Решение о рекомендации системы

качества к сертификации (отказе в сертификации системы качества) принимает главный эксперт по согласованию с руководством органа по сертификации на основании акта о результатах проверки и оценки системы качества.. Срок действия сертификата соответствия системы качества, как правило, не превышает 3 лет. По окончании его действия проводится ре-сертификация системы качества.

Сертификат и знак соответствия системы качества могут применяться в рекламных целях.

Знак соответствия может применяться в публикациях, рекламных материалах, сопроводительной документации. При этом воспроизводить знак соответствия можно любым цветом одного тона в полном, увеличенном или уменьшенном размере при условии сохранения его структуры, пропорций, содержания и возможности прочтения букв, содержания в знаке. Минимальный размер знака по высоте 10 мм.

Знак соответствия не может наноситься на выпускаемую продукцию, тару, упаковку, а также в случаях, приводящих к расширению сферы его действия, т.е. применительно к продукции, на которую не распространяется сертификация системы качества.

Подтверждение действий выданного сертификата соответствия Орган по сертификации осуществляет не менее чем один раз в год на основе результатов, полученных при проведении инспекционного контроля.

Приостановление и аннулирование действия сертификата соответствия осуществляется при обнаружении на этапе инспекционного контроля значительных несоответствий. Приостановление или аннулирование осуществляется также, если организация-держатель сертификата:

- не устранила несоответствия, выявленные при сертификации и инспекционном контроле;
- не информировала орган по сертификации о существенных изменениях, касающихся условий производства, организационной структуры, системы качества, деятельности и местоположения этой организации;

- не оплатила стоимость инспекционного контроля до начала его планового проведения и других услуг Органа по сертификации;
- не выполнила других условий договора об инспекционном контроле с Органом по сертификации;
- предоставила письменное заявление о том, что она не намерена выполнять условия сертификации.

Сертификация систем качества (производств) взаимосвязана с сертификацией продукции. Так, например, при проведении сертификации систем качества и производств применительно к продукции, подлежащей обязательной сертификации, обязательно делается заключение о наличии в проверяемой организации системы испытаний, обеспечивающей контроль всех характеристик продукции, предусмотренных правилами ее сертификации. При этом соответствующая информация представляется в соответствующий орган по сертификации продукции.

3.4 Принцип компромисса при сертификации СМК

Успех реального внедрения СМК базируется на качестве реализации процессного подхода, сущность которого устанавливается отдельно во “введении” стандарта ИСО 9001-2008.

В техническом приложении процессный подход – это выделение, описание и регламентация давно сложившихся в организации процессов, а также организация механизмов их целенаправленного управления, необходимых для создания условий постоянной поддержки качества выпускаемой продукции (работ, услуг), требуемого потребителями, и, как следствие, завоевания у них доверия к своей деятельности.

Бесспорно, что внедрение процессного подхода в рамках ISO 9001:2008 – это проект, который влечет за собой серьезную перестройку в отношениях между работниками организации, зачастую не готовых к ним.

Однако понимание высшим руководством сложности проекта СМК (только оно способно инициировать проект) и риска его возможного провала приходит не сразу.

Чаще всего все начинается быстро и напоминает кампанию, а не подготовку и реализацию серьезных нововведений.

Типовой сценарий развития событий следующий:

1) руководством организации ставятся “правильные” цели (достичь конкурентных преимуществ, обеспечить себе преференции в конкурсах, организуемых заказчиками, повысить инвестиционную привлекательность перед продажей бизнеса и пр.) и инициируется проект СМК;

2) собственными силами без специальной их организации, возможно с привлечением консультантов, создается понятное для руководства описание бизнес-процессов (вопрос о том, все ли они выделены – не ставится);

3) делаются попытки анализа выделенных процессов и начинается реализация проекта, основанная на интуиции и опыте отдельных руководителей.

Дальше все становится не так просто, поскольку на стадии, обозначенной выше под номером “3)”, требуется получить конкретный результат, например, установить состав параметров процессов, контроль значений которых только и позволяет добиваться целей функционирования каждого из них. Отсутствие результата не позволяет перейти к следующему шагу в создании и внедрении СМК, и вся проектная работа сворачивается. Одновременно становится “вдруг” очевидным, что из внимания “разработчиков” выпадают реальные проблемы деятельности организации, поскольку не был проведен SWOT-анализ. Требуется единая методика описания процессов, из-за отсутствия которой не удастся установить единообразный состав действий при их моделировании. Персонал организации испытывает трудности в понимании термина “управляемые условия функционирования процессов” в связи недостатком специальных знаний и т.д. и т.п.

С учетом характеристик лидерства и стиля высшего руководства, начинается поиск “альтернативных” и менее ресурсозатратных подходов к повышению конкурентоспособности организации. Например, делая клиента центром всей философии бизнеса, все усилия концентрируются на создании CRM-систем, направленных на организацию эффективного маркетинга – обслуживание клиентов по индивидуальному стандарту на основе постоянного сбора информации о них.

Не исключается и специальная идентификация органа по сертификации, готового оформить сертификат соответствия СМК организации-заказчику при наличии у нее формально исполненных и обязательных по ISO 9001:2008 документов.

Ну и что из этого, что такой орган по сертификации СМК всегда находится? Главное он – этот орган – должен, перед выдачей сертификата соответствия “почти не существующей СМК” требованиям ISO 9001:2008,

оценить квалификационный потенциал и решимость высшего руководства организации завершить реальное системное внедрение СМК в обозримом будущем.

Чем же это не принцип комплементарности (дополнительности) между двумя субъектами, сотрудничество которых именно в таких обстоятельствах способно создать эффект синергии – резкого роста эффективности в создании реально функционирующей СМК от взаимного стимулирования законной деятельности организации-заказчика и органа по сертификации. Возникает такой эффект посредством согласованного сторонами распределения заданий (корректирующих мероприятий) по устранению несоответствий СМК на всем временном отрезке действия сертификата, оформленного авансом. Такое распределение фактически исправляет пробелы в качестве реализации проекта СМК на всех его 4-х стадиях (Рис.2).

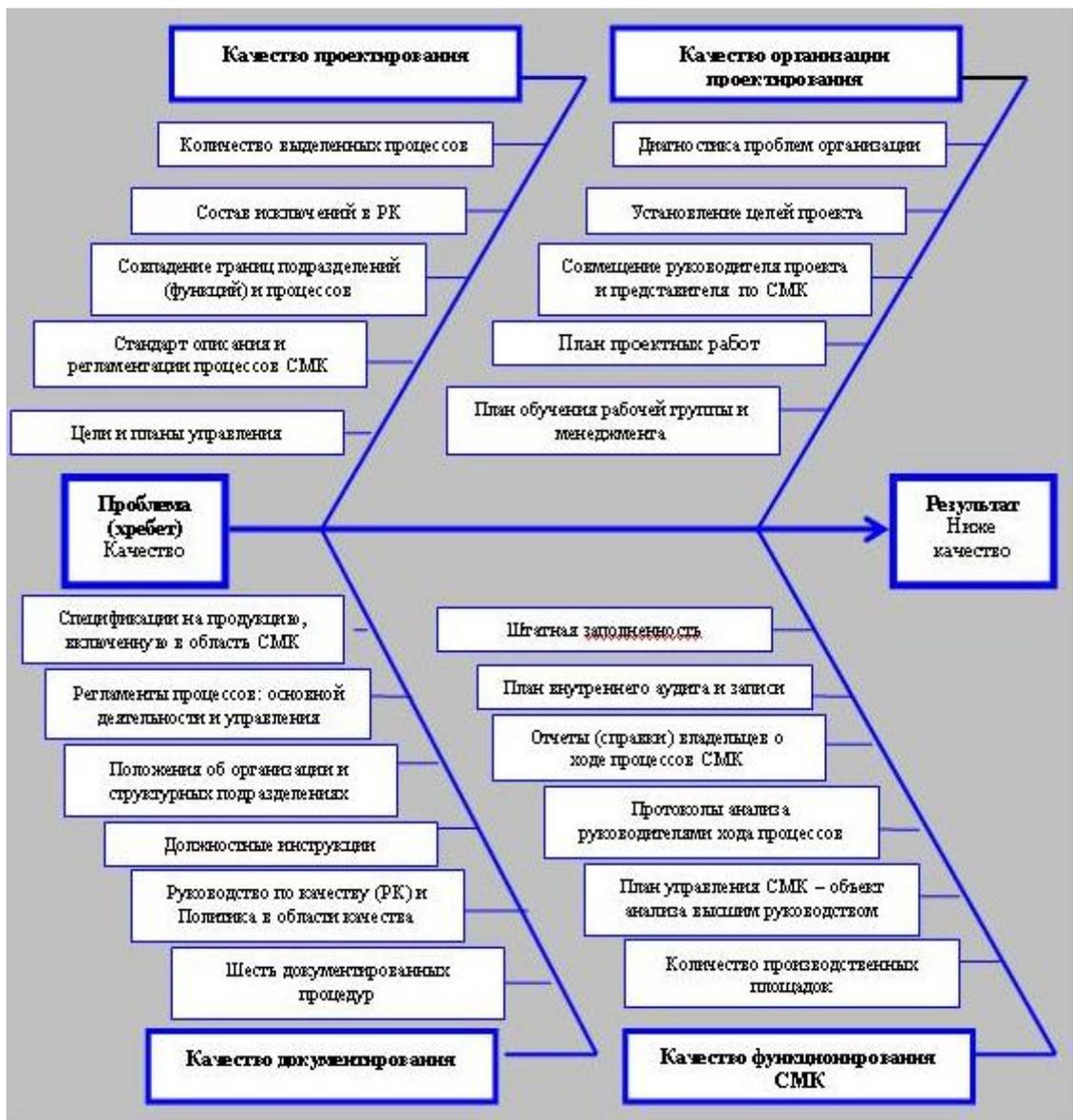


Рис. Причинно-следственная диаграмма уровня соответствия СМК требованиям ISO 9001:2008

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современное управление качеством на предприятии, независимо от формы собственности и масштаба производственной деятельности, должно оптимально сочетать действия, методы и средства, обеспечивающие, с одной стороны, изготовление продукции, удовлетворяющей текущие запросы и потребности рынка, а с другой - разработку новой продукции, способной удовлетворять будущие потребности и будущие запросы рынка. Принципиальная схема механизма управления качеством органически должна взаимодействовать с маркетинговыми исследованиями и включать в свой состав блок разработки политики в области качества.

Одним из важнейших факторов роста эффективности производства является улучшение качества выпускаемой продукции. Повышение качества выпускаемой продукции расценивается в настоящее время, как решающее условие её конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках.

Система управления качеством состоит из упорядоченной совокупности взаимосвязанных и взаимодействующих элементов объекта производства, предназначенных для достижения поставленной цели - создания условий для обеспечения требуемого уровня качества произведенной продукции при минимальных затратах. Оценка эффективности системы качества достаточно сложная процедура. Опыт предприятий, внедривших и сертифицировавших систему менеджмента качества показывает, что в результате внедрения существенно улучшаются показатели работы предприятия: сокращается количество рекламаций, брака продукции и т.д. Новшество позволит не только выпускать качественную продукцию, но сделает ее производство более экономичным.

В соответствии с поставленной целью и задачами исследования были получены следующие результаты:

- исследовано современное состояние, выявлены основные тенденции и проблем развития СМК;

- проведен анализ существующих подходов к сертификации СМК с точки зрения возможности ее использования для совершенствования управления качеством на предприятиях;
- изучены проблемы и пути их решений при внедрении и сертификации СМК;
- разработаны предложения по организации работ по сертификации СМК с учетом передового зарубежного опыта;
- даны рекомендации по применению причинно – следственной диаграммы при оценке уровня соответствия СМК.

Практическая значимость работы состоит в том, что многие положения, изложенные в диссертации, могут быть доведены до конкретных методических разработок, рекомендаций и использованы на предприятиях как в процессе сертификации, так и в процессе функционирования систем менеджмента качества.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. И.А. Каримов «Наша главная цель – решительно следовать по пути широкомасштабных реформ и модернизации страны», Народное слово, №11, 22.01.2013 г.
2. Кане, М.М. Системы, методы и инструменты менеджмента качества : учебное пособие / М.М. Кане, Б.В. Иванов, В.Н. Корешков, А.Г. Схиртладзе. – СПб. : Питер, 2011. – 560 с
3. Федюкин, В. Управление качеством процессов / В. Федюкин. – URL : <http://www.iteam.ru>
4. Мазур, И.И. Управление качеством : учебное пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. – М. : Омега-Л., 2007. – 399 с
5. Понамарев, С.В. Управление качеством продукции. Инструменты и методы менеджмента качества : учебное пособие / С.В. Понамарев, С.В. Мищенко, В.Я. Белобрагин и др. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2005. – 248 с.
6. Мишин, В.М. Управление качеством : учебник / В.М. Мишин. – 2-е изд. перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 463 с
7. Лапидус В.А. Может ли концепция всеобщего качества (TQM) стать национальной волевой идеей России? // Методы менеджмента качества. – 2010. – № 1.-С. 8-17.
8. Сниткин М.З. Стандарты серии 9000 версии 2000 года: новые шаги в практике менеджмента качества // Стандарты и качество.- 2000- № 12,- С. 56- 60.
9. Плетнева Н.П. ИСО серии 9000: практическое пособие по внедрению системы качества// Методы менеджмента качества. – 2010. – №9. – С. 9-13
10. Альперин Л. Координация работ по сертификации систем качества России // Сертификация.- 2000.- № 4.- С. 13-14
11. Адлер Ю.П. Восемь принципов, которые меняют мир // Стандарты и качество.-2001 .-№5/6.- С. 49-61.

12. Крылова, Г. Д. Основы стандартизации, сертификации и метрологии: Учебник для ВУЗов / Г.Д. Крылова. – 2-е изд.-М.:ЮНИТИ-ДЛНЛ, 1999.-711с.
13. Басовский Л.Е., Протасьев В.Б. Управление качеством. М.: Инфра-М, 2011. – 187 с.
14. Белокоровин Э.А. Маслов Д.В. Малый бизнес. Стратегии совершенствования на основе управления качеством. М.: ДМК Пресс, 2010. – 192 с.
15. Борисов Е.Ф. Экономическая теория. – М.: Юрайт-М, 2002. – 384с.
16. Видяпин В.И., Журавлёва Г.П. Экономическая теория. М.: ИНФРА-М, 2005. – 640с.
17. Вирсан В.Г., Армакуни В.Я. «О критериях оценки органов по сертификации» («Стандарты и качество» 5/2005 год).
18. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 430 с.
19. Егорова Л. Г. Переход к ИСО 9000 версии 2000 года -это и просто, и сложно//Сертификация, 2000. - № 3. - Стр. 27-31.
20. Елиферов В.Г. Управление качеством: сказки, мифы и проза жизни. Самара: Вершина, 2006. – 296 с.
21. Ильенкова С.Д. Управление качеством. М.: ЮНИТИ, 2006– 290 с.
22. Каплан Р.С. Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. Самара: Олимп-бизнес, 2008. – 320 с.
23. Кобулов Б.А. Кобиашвили Н.А. Деева В.А. Управление качеством. Новосибирск: Юриспруденция, 2008. – 104 с.
24. Корешков В.Н. Иванов Б.В. Кане М.М. Схиртладзе А.Г. Системы, методы и инструменты менеджмента качества. СПб.: Питер Пресс, 2008. – 560 с.
25. Кравченко А.И. История менеджмента: Учебное пособие. М.: Академический проект, 2007. – 320 с.

26. Красин А.Т. Управление качеством. М.: Юнити, 2001. - 200 с.
27. Макеев Р.В. Постановка систем внутреннего контроля. Самара: Вершина, 2008. – 296 с.
28. Мельников В.П. Управление качеством. М.: Академия, 2005-352 с.
29. Минько З.В. Качество и конкурентоспособность: СПб.: Питер Пресс, 2004. – 238 с.
30. Москвина Д.Д. Основы экономической теории. Политэкономия. - М.: Едиториал УРСС, 2003. – 528с.
31. Никитин В.А. Управление качеством на базе стандартов ИСО 9000:2000. Сбп.: Питер, 2002. – 271 с.
32. Новицкий Н.И., Олексюк В.Н., Кривенков А.В., Пуровская Е.Э. Управление качеством продукции. М.: Новое знание, 2002. – 367 с.
33. Огарков А.А. Управление организацией: Учебник. М.: Эксмо, 2010. – 670 с.
34. Огвоздин В.Ю. Управление качеством. М.: Дело и Сервис, 2002. – 160 с.
35. Окрепилов В.В. Управление качеством. Сбп.: Питер, 2011.– 288 с.
36. Пономарев С.В. Управление качеством продукции. Инструменты и методы менеджмента. М.: РИА Стандарты и качество, 2005. – 248 с.
37. Розова Н. К. Управление качеством. СПб.: Питер, 2003. — 224 с.
38. Салимова Т.А. Управление качеством. М.: Омега-Л, 2007. – 414 с.
39. Сидорович А.В. Курс экономической теории. М.: Дело и Сервис, 2007. - 1040с.
40. Тараненко П. Почему низкая конкурентоспособность в России?//Вузовский вестник, 2008. - № 19 (67). – Стр. 3.
41. Тебекин А.В., Касаев Б.С. Менеджмент организации: Учебник. – М.: КНОРУС, 2007. – 570 с.
42. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. СПб.: Питер, 2008. 448 с.

43. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. М.: Дело, 2008. 448с.
44. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения. М.: Инфра-М, 2009. 352 с.
45. Хохлявин С.А., Михеева С.В. «Новые регламенты Евросоюза - ориентир для России в реформе системы технического регулирования» («Пищевая промышленность» 12/2005 год).
46. Хохлявин С.А., Михеева С.В. «Система ХАССП: новые регламенты Евросоюза – ориентир для России в реформе системы технического регулирования» («Вестник технического регулирования» 4/2006 год).
47. Чайка И. И. За какими системами качества будущее?//Сертификация, 2000. - №2. - Стр. 7-11.
48. Чепурин М.Н., Киселева Е.А. Курс экономической теории. Киров: АСА, 2007. – 848с.
49. Швандар В.А. Стандартизация и управление качеством продукции. М.: Юнити-Дана, 2005. – 487 с.
50. Швандар В.А. Экономика предприятия: Учебник для вузов. М.: Юнити-Дана, 2003. – 375 с.