

Просто о стандартах ISO серии 9000

Россию захлестнула волна западных технологий в области менеджмента. Особое место среди них занимает система управления качеством (система менеджмента качества – СМК). На сегодняшний день практически на всех средних и крупных российских предприятиях созданы службы качества. Позиция менеджера или директора по качеству прочно вошла в нашу жизнь и воспринимается также естественно, как скажем директор по маркетингу или менеджер по персоналу.

Тем не менее, для многих руководителей вопрос о внедрении системы управления качеством остается открытым. Причин тому несколько. Во-первых, многим еще не до конца понятна суть СМК. Во-вторых, трудно подсчитать, во что предприятию обойдется внедрение такой системы. И, в-третьих, остается вопрос: как действовать, если принято решение о внедрении такой системы. Ответы на эти вопросы вы найдете здесь.

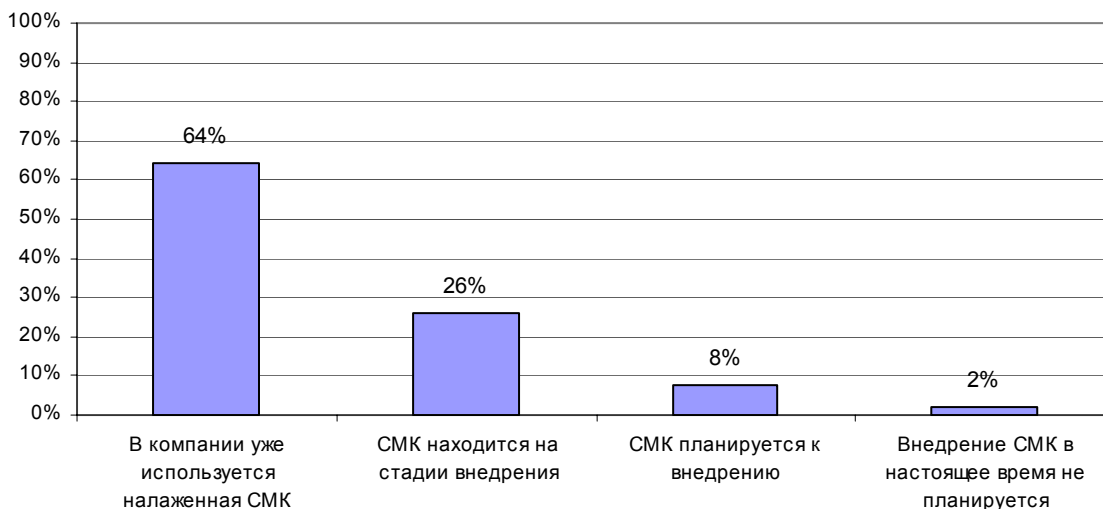
Опыт западных компаний, для которых «качество» стало главным лозунгом конца двадцатого века и начала двадцать первого, заставляет задуматься. Компаниям, сделавшим ставку на качество, удалось произвести прорыв в качестве своей продукции, качестве услуг, качестве организации производства и системы управления.

Жизнь не стоит на месте, и сегодня появилось много новых модных течений. Стоит ли в таком случае возвращаться к «устаревшим» технологиям, таким как управление качеством? Вот что думают об этом западные аналитики: «Экономисты признают, что экономика выглядит на удивление здоровой. Однако <...> мы убеждены, что ее неуклонный рост с середины и конца 90-х годов – это, по большей части, сбор урожая от инвестиций, сделанных пять – десять лет назад (Прим. автора - эра качества и ориентации на потребителя), и он не может продолжаться, если только компании не вернуться к прежнему акценту на потребительскую удовлетворенность» («Курс MBA по маркетингу», Чарльз Д. Шив (Charles D. Schewe), Александр Уотсон Хайэм (Alexander Watson Hiam), М.: Альпина Паблишер, 2003).

Результаты исследования, проведенного аналитиками Ассоциации менеджеров («Q-мир» №3(6) октябрь 2003г.) показывают, на каком этапе сейчас находится управление качеством в российских компаниях (см. Рис 1).

Рисунок 1

На какой стадии внедрения находится система управления качеством (СМК)?



В исследовании приняли участие 160 руководителей и директоров по качеству крупнейших российских компаний. Из них 64% уже используют налаженную СМК, а в 26% предприятий система находится на стадии внедрения.

«Результаты исследования показали, что лишь в некоторых отраслях промышленности управление качеством не действует на большинстве предприятий <...> Региональная статистика ответов <...> также выявила интересные особенности. Так, в настоящее время наименьшее число предприятий с внедренной системой качества находится в Дальневосточном федеральном округе, основу экономики которого составляют морские парохозяйства и рыбный промысел. Данные виды деятельности характеризуются очень высокой нормой прибыли, достигаемой пока и без внедрения каких-либо оптимизирующих методик, в частности, системы управления качеством. Приятно удивил Уральский федеральный округ, около 70 процентов предприятий которого используют систему качества уже сейчас. По этому показателю регион оказался даже выше, чем центральные области страны».

По результатам другого исследования «Приоритеты руководителей российских компаний 2003», проведенного компанией ВКГ (в исследовании участвовало 200 ведущих предприятий России, представляющих различные отрасли, такие как машиностроение, пищевая промышленность, металлургия, ТЭК и пр.) был составлен рейтинг проблем. На первом месте у руководителей российских компаний оказалась проблема несовершенства организационной структуры и системы управления, а на четвертом месте – низкая конкурентоспособность продукции. По словам аналитиков исследования, «низкая конкурентоспособность продукции – «головная боль» 71% компаний из аудитории исследования». При этом 41% респондентов считают, что для решения этой проблемы необходимо внедрение системы управления качеством.

Приведенные цифры вызывают интерес, поэтому давайте попробуем исследовать, в чем суть системы управления качеством и в чем ее секрет.

Немало людей имеют примерно следующее представление о системе управления качеством: это то ли набор инструкций и положений, то ли служба качества, которая создает эти инструкции и положения. Для кого-то система управления качеством – это аналог советского ОТК.

На самом деле система управления качеством – это системная (т.е. охватывающая все предприятие) методология управления, которая:

- позволяет производить продукцию с гарантированным уровнем качества

Название:	ПростоОСтандартахISOСерии9000.doc	ФИО	Дата	ISO9001:2000, СММИ
Код:		Создан	Л.В.Кухарева	10.08.06
Версия:	1.0	Утвержден		стр. 2 из 14 экз. 1 из 1

- позволяет непрерывно повышать эффективность и производительность бизнеса
- является высокоэффективным средством снижения издержек

Таким образом, говоря о системе управления качеством, подразумевают, в первую очередь, качество продукции и услуг, и во вторую, качество организации производства и системы управления предприятия.

Руководители, которые не помышляют о существовании второй части этого определения, опасаются внедрять систему управления качеством. Так как считают, что СМК имеет целью поднять качество товаров и услуг любой ценой. Самое печальное, что такого же мнения придерживаются и многие неопытные менеджеры по качеству. На российских предприятиях можно встретить примеры систем управления качеством, которые существуют как бы сами по себе, и исключены из процесса «зарабатывания» денег. К этому вопросу мы еще не раз будем возвращаться в нашей статье.

Наиболее перспективные идеи в области управления качеством, накопленные специалистами в течение полувека, собраны в международных стандартах ISO серии 9000. Говоря об СМК, часто подразумевают систему, удовлетворяющую требованиям именно этого стандарта.

Стандарт ISO 9001:2000 устанавливает требования к системе менеджмента качества. Стандарт является международным и добровольным. Он применим для любых организаций, «независимо от типа, размеров и выпускаемой продукции». Если из-за специфики предприятия некоторые требования не могут быть применены к организации, тогда они могут быть исключены при соответствующем обосновании.

Стандарты ISO серии 9000 основаны на теории Тотального Управления Качеством (Total Quality Management, TQM). Эта теория базируется на нескольких принципах:

- Ориентация на потребителя
- Процессный подход
- Системность
- Нацеленность на результат
- Осуществление непрерывных улучшений
- Принятие решений основанных на фактах
- Взаимовыгодные отношения с поставщиками
- Лидерство руководства
- Вовлеченность персонала

Мы в двух словах расскажем о тех, которые, с нашей точки зрения, явились причиной мирового успеха и широкой популярности стандарта.

1.1 Ориентация на потребителя

С ориентации на потребителя начинается теория качества. Если вы хотите повысить качество вашей продукции (или услуг), то, прежде всего, вам понадобится дать четкое определение понятию качество. На профессиональном языке качеством продукта называют уровень соответствия выпускаемого продукта требованиям и ожиданиям потребителей. Чем больше продукт соответствует требованиям потребителей, тем выше качество, и наоборот. Поэтому для того, чтобы повысить качество первым делом надо организовать работу с требованиями и ожиданиями потребителей. Такая работа и называется Ориентацией на потребителей.

Несмотря на неоспоримые преимущества бизнеса, ориентированного на потребителей, далеко не каждая компания следует такому подходу. В соответствии с исследованиями,

Название:	ПростоОСтандартахISOСерии9000.doc		ФИО	Дата	ISO9001:2000, СММИ
Код:		Создан	Л.В.Кухарева	10.08.06	стр. 3 из 14
Версия:	1.0	Утвержден			экз. 1 из 1

изложенными в «Курсе MBA по маркетингу» («Курс MBA по маркетингу», Чарльз Д. Шив (Charles D. Schewe), Александр Уотсон Хайэм (Alexander Watson Hiam), М.: Альпина Паблишер, 2003) компании «забывают» о своих клиентах, как только начинается процесс роста доли рынка, охватываемой новым товаром. Как правило, именно в этот момент компании меняют ориентацию с клиентов на внутреннее совершенствование организации. Такое поведение компаний, по мнению авторов книги, является причиной того, что товары быстро «умирают», и что тенденция к сокращению жизненного цикла товаров в последнее время стремительно растет. Перевод фокуса с потребителя на что-то другое неизбежно приводит к потере потребителей и необходимости их привлечения выпуском нового товара.

Для многих организаций ориентация на потребителей является лишь лозунгом, не имеющим под собой конкретной программы или конкретных инструментов реализации. Возможно, главная заслуга стандарт ISO9001:2000 в том, что он дает руководства, как организовать работу компании, чтобы обеспечить ориентацию на потребителей.

Сначала нужно выделить специалистов, которые будут изучать потребности клиентов. Современный уровень управления качеством требует распознавать не только явные требования, которые клиенты смогут сформулировать самостоятельно, но и ожидания клиентов, которые намного сложнее осознать и сформулировать. В некоторых отраслях (например, при производстве программного обеспечения) выявление требований является настолько сложной деятельностью, что требует специальных технологий. Еще более эта деятельность усложняется, если клиент имеет поверхностное представление о продукте. К примеру, несколько лет назад большие сложности при выявлении требований испытывали разработчики интернет – сайтов.

Должны также найтись люди, которые будут документировать эти требования, согласовывать их с клиентами, а потом переводить в понятные для проектировщиков и других сотрудников компании технические требования.

На последующих этапах эти требования должны быть реализованы в продукте. При возникновении изменений в требованиях потребителей соответствующие коррективы должны быть отражены и в конечном продукте.

Таким образом, стандарт предлагает выстроить цельную систему, которая позволит управлять уровнем качества и при желании сможет обеспечить необходимый его уровень.

1.2 Процессный подход, нацеленность на результат и системность

При процессном подходе деятельность организации выстраивается как цепочка этапов. На каждом этапе происходит добавление стоимости к производимому продукту (или услуге).

При использовании процессного подхода организация получает ряд выгод:

- Деятельность организации становится целиком и полностью ориентированной на достижение бизнес-результатов
- Благодаря тому, что все процессы связаны в единую цепочку, предприятие превращается в слаженную систему
- Процессный подход реализует взаимоотношения «клиент – заказчик» между подразделениями организации. Такие отношения обеспечивают дополнительный внутренний контроль качества, повышают эффективность, а также обеспечивают прозрачность бизнеса
- Каждый участник процесса в отличие от сотрудника подразделения знает свое место и роль в бизнесе компании. Таким образом, процессный подход можно использовать как инструмент для привлечения персонала всех уровней к реализации стратегии компании

Название:	ПростоОСтандартахISOСерии9000.doc		ФИО	Дата	ISO9001:2000, CMMI
Код:		Создан	Л.В.Кухарева	10.08.06	стр. 4 из 14
Версия:	1.0	Утвержден			экз. 1 из 1

Как процессный подход выглядит на практике?

Для того чтобы внедрить процессный подход, надо провести анализ всех видов деятельности, существующих на предприятии, и их взаимосвязей. Затем надо расположить эти виды деятельности в виде цепочки этапов. Как правило, эта цепочка начинается с выявления требований клиентов и завершается поставкой готового продукта (или услуги) клиенту. Таким образом, предприятие представляется в виде большого перерабатывающего механизма, которому на входе подают требования клиентов и необходимые материалы, а на выходе получают конечный продукт. Особенность предприятия в том, что оно умеет перерабатывать не имеющие большой коммерческой ценности желания клиентов в ценный продукт, который они могут продать и заработать на нем денег. Эту «особенность» нужно учитывать при выделении бизнес – процессов. На каждом этапе (в каждом очередном бизнес - процессе) должно происходить добавление стоимости к производимому продукту (или услуге).

Если организовать деятельность организации таким образом, то она становится целиком и полностью ориентированной на достижение бизнес – результатов. При этом отмирают отдельные операции или даже целые подразделения, работающие в отрыве от бизнеса.

При наличии бизнес – процессов, как правило, сохраняется привычная иерархическая организационная структура. Но отношения между сотрудниками разных подразделений и отношения между руководителями и персоналом меняются. Если раньше взаимодействие между различными подразделениями осуществлялось через руководителей, а рядовые сотрудники не могли осуществлять взаимодействие с сотрудниками смежных подразделений. То теперь сотрудники смежных бизнес – процессов могут взаимодействовать напрямую, но при этом они должны руководствоваться заранее установленными правилами.

При такой организации несколько изменяется роль руководителя подразделения. Она больше напоминает роль координатора или наставника. Функции контроля передаются сотрудникам смежных бизнес – процессов. Ни руководитель, ни технические контролеры не справятся с этой функцией лучше, чем сотрудники смежных бизнес – процессов. Они являются потребителями промежуточного продукта, поэтому они могут заметить его малейший изъян.

1.3 Непрерывные улучшения

В стандарте заложены некоторые инструменты, позволяющие компании выживать в условиях быстроразвивающегося мира бизнеса и непрерывно совершенствоваться. Наша консалтинговая компания считает наработку подобных инструментов очень важной для наших клиентов. Так как именно гибкость компании и умение реагировать на изменения во внешней среде определяют в современном мире долговечность компании. Стандарт ISO9001:2000 предлагает обширный набор инструментов сканирования организации и выявления проблем. К таким инструментам относятся: внутренние аудиты, оценка удовлетворенности клиентов, проведение измерений. Также в стандарте описано несколько инструментов для анализа и решения выявленных проблем: процедуры корректирующих и предупреждающих действий, анализ со стороны высшего руководства.

Некоторые прикладные вопросы, а именно, как подготовить персонал к преобразованиям, как обеспечить жизнеспособность улучшений, как справляться с конкретными проблемами, остались вне области действия стандарта. Такие вопросы являются предметом многочисленных теорий, существующих в современной науке управления.

Название:	ПростоОСтандартахISOСерии9000.doc		ФИО	Дата	ISO9001:2000, CMMI
Код:		Создан	Л.В.Кухарева	10.08.06	стр. 5 из 14
Версия:	1.0	Утвержден			экз. 1 из 1

1.4 Документирование

Документирование не является принципом Тотального Управления Качеством, но является обязательным условием внедрения системы качества. Документирование – один из основных инструментов воплощения системы качества, а документы – одни из основных носителей системы качества (Примечание: главными носителями системы качества являются сотрудники и корпоративная культура – правила взаимодействия, которые складываются внутри компании, и отношение, с которым сотрудники относятся к делу).

Документирование предназначено для описания правил, по которым должны работать элементы системы качества. Вот несколько принципов эффективного документирования:

- Документирование должно быть лишь заключительным этапом, логическим завершением всей проделанной работы по установлению новых правил работы и взаимодействия
- Документов должно быть ровно столько, сколько это необходимо для функционирования системы – ни больше, ни меньше
- Следует использовать документы там, где они могут «облегчить» жизнь: высвободить силы менеджера, «запомнить» условия договора, «передать» опыт, «сохранить» корпоративные знания и т.п.
- Соблюдать правила эффективного документооборота: указывать автора, дату, выложить документ в место, где он будет доступен для заинтересованных лиц и где его не найдут те, кто не должен его видеть, своевременно обновлять документ, старые бумаги не должны ходить в управлении и т.п.

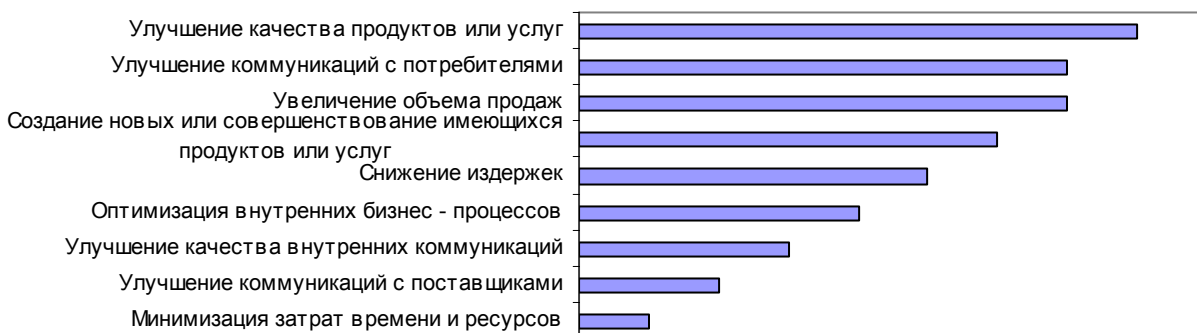
Наша компания посвящает много времени исследованию темы эффективности документирования. Ведь при неопытности этот инструмент может превратиться в грозное оружие – бюрократию.

Ознакомившись с основными принципами СМК, мы хотим акцентировать внимание на результатах, которых можно достичь благодаря ее внедрению.

Вот статистика, которая основана на результатах исследования, проведенного аналитиками Ассоциации менеджеров («Q-мир» №3(6) октябрь 2003г.). Напомним, что в исследовании приняли участие 160 руководителей и директоров по качеству крупнейших российских компаний. На Рис 2 представлена относительная значимость результатов, которых удалось достичь компаниям имеющим СМК.

Рисунок 2

К какому именно эффекту привела программа повышения качества работы или производимой продукции?



Название:	ПростоОСтандартахISOСерии9000.doc	ФИО	Дата	ISO9001:2000, СММИ
Код:	Создан	Л.В.Кухарева	10.08.06	стр. 6 из 14
Версия:	1.0	Утвержден		экз. 1 из 1

Картинка не была бы полной, если бы мы не рассказали о том, какой ценой достигаются высокие результаты при внедрении СМК. «Качество дается бесплатно» («Quality is free») - такое название носит бестселлер Филиппа Кросби (Philip Crosby), известного специалиста в области качества. И мэтр был не так далек от истины, как это может показаться на первый взгляд.

Много ли «теряешь», если с первого раза все делаешь правильно и хорошо? Жизнь доказывает, что если сразу не подумать и поспешить, то потом потратишь в два раза больше времени и сил на переделки и на то, чтобы довести начатое до ума. Примерно та же идея лежит в основе философии качества. Делай все правильно с первого раза, получай на выходе отличные продукты, продавай их дорого, имей при этом много довольных клиентов! Как это ни парадоксально, платить руководителям предприятий приходится не за качество, а за его отсутствие!

Давайте проследим, как предприятие теряет деньги из-за низкого качества своих продуктов и услуг (см. Рис 3).

Рисунок 3



Прежде всего, компания несет, так называемые «внутренние» потери (см. Рисунок 4), вызванные производством и обнаружением брака до того момента, как товар попал к потребителю. Вот далеко не полный перечень возможных издержек:

- Затраты на определение и устранение причин возникших несоответствий требованиям по качеству
- Время, трудозатраты, а также стоимость материалов, которые были затрачены на разработку бракованной продукции
- Время, трудозатраты, а также стоимость материалов, необходимых для исправления брака или полную переделку
- Затраты на повторное тестирование и инспекции после переделок или ремонта

Название:	ПростоОСтандартахISOСерии9000.doc	ФИО	Дата	ISO9001:2000, СММІ
Код:	Создан	Л.В.Кухарева	10.08.06	стр. 7 из 14
Версия:	1.0	Утвержден		экз. 1 из 1

- Затраты на хранение и утилизацию брака
- Затраты, возникшие вследствие снижения продажной цены на продукцию, которая не отвечает первоначальным техническим требованиям

Этот список еще более утяжеляется, если брак достиг потребителей. Теперь у производителя продукции или услуг могут появиться «внешние» потери на:

- Выяснение причин недовольства потребителей и удостоверение в несоответствии продукции техническим требованиям
- Переделку, ремонт или замену бракованной продукции
- Отзыв бракованной партии
- Гарантийное обслуживание
- Юридические споры и выплату компенсаций

Если низкое качество является «нормой» для предприятия, то как правило, руководству приходится нести существенные затраты на обеспечение контроля:

- Время, трудозатраты сотрудников отдела контроля, необходимые для проведения многочисленных испытаний
- Стоимость расходных материалов, образцов и т.п., используемых при контроле и испытаниях
- Затраты на тестирование и приемочные испытания готовой продукции
- Затраты на проведение аудита качества технологических операций

На Рис 4 изображены потери на качество, которые свойственны организациям различных секторов рынка (данные взяты из журнала «Стандарты и Качество», №8, 1998). Цифры указаны в процентном соотношении от стоимости продукции. Из рисунка видно, что наибольшие потери, вызванные пренебрежительным отношением к качеству, имеет сектор строительства. В этом секторе причиной высоких издержек могут быть повторные ремонты, отсутствие согласованности между подрядчиками, нехватка инфраструктуры, бюрократия государственных структур и пр. Высокий процент потерь отмечен и в службах здравоохранения в основном из-за лишних дней госпитализации.

Рисунок 4



В итоге, в среднем для компании, которая способна существовать в конкурентной среде, но в которой нет системы управления качеством, эти затраты составляют 25-40% от

Название:	ПростоОСтандартахISOСерии9000.doc	ФИО	Дата	ISO9001:2000, CMMI
Код:		Создан	Л.В.Кухарева	10.08.06
Версия:	1.0	Утвержден		стр. 8 из 14 экз. 1 из 1

выручки продаж (Майкл Хэрри (Mikel Harry), Ричард Шредер (Richard Schroeder), «6 SIGMA», М.: Изд-во Эксмо, 2003). Утверждается, что системное управление качеством способно сократить эти издержки до 1%. Такой показатель соответствует компаниям мирового уровня. Достичь такого потрясающего результата возможно, если созданная система обеспечивает абсолютное качество продукта на всех промежуточных стадиях производства, что позволяет практически полностью упразднить контролирующие функции. И это возможно!

Но такие высокие показатели не приходят сами по себе лишь от одного осознания, что качество – это потрясающий инструмент! «Качество дается бесплатно, но качество – это не подарок», - так звучит фраза Филиппа Кросби целиком. Качество требует вложений и материальных и интеллектуальных (см. Рис. 3 Предупреждающие меры). И особенно на начальном этапе.

От организации потребуются создание нового подразделения – службы качества. Следует учесть затраты на обучение сотрудников, на возможное обновление оборудования, на поиск новых поставщиков и т.п. А также затраты на отвлечение сотрудников компании на участие в проекте по разработке и внедрению СМК. Иногда компания, внедряющая систему управления качеством, принимает решение о построении такой системы с использованием программных средств, и закупает для этой цели определенный программный продукт или делает полную автоматизацию.

Существенный одноразовый вклад потребуется внести за услуги сертификационного органа и консалтинговой компании. Диапазон цен на услуги консультантов по внедрению СМК от \$3 000 до \$30 000, в зависимости от размера компании, целей проекта и консалтинговой компании. При желании получить сертификат на соответствие требованиям стандарта ISO серии 9000, аудит обойдется от \$3 000 до \$20 000, в зависимости от размера организации и необходимости в проведении предсертификационного аудита, а также в зависимости от сертификационного органа.

Не смотря на то, что финансовые затраты выглядят довольно весомыми, как правило, не они являются серьезным камнем преткновения. «Пока эксперты дискутируют по поводу того, сколько готовы (или не готовы) платить потребители за лучшее качество, горстка компаний смогла на практике убедиться в том, что лучшее качество можно обеспечить с теми же, или даже с меньшими затратами» (Чарльз Д. Шив (Charles D.Schewe), Александр Уотсон Хайэм (Alexander Watson Hiam) «Курс MBA по маркетингу», М.: Альпина Паблицер, 2003).

Сложнее оказывается вложить достаточные усилия ключевых руководителей для успешной реализации проекта. А именно, четко установить цели проекта, связать их со стратегией, разработать план внедрения и развития СМК, учитывающий собственное участие, выделить ресурсы и назначить ответственных, вовлечь в проект персонал компании, а также проявить настойчивость и сделать все возможное, чтобы довести проект до конца и получить заявленные результаты.

К сожалению, далеко не каждое внедрение оканчивается успехом, не в каждом проекте удастся добиться высокой эффективности СМК. В компаниях, где не удалось получить реально работающую эффективную систему, причины неудач очень похожи. И они схожи с причинами неудач любых проектов по внедрению. Вот что может свести на нет любые начинания по внедрению системы качества:

- Несерьезные намерения высшего руководства, ограниченные, например, получением сертификата
- Отсутствие искренней заинтересованности, поддержки и активного участия в проекте высшего руководства
- Отсутствие решимости со стороны высшего руководства довести проект до конца и преодолеть все трудности
- Отсутствие понимания со стороны высшего руководства четких целей проекта
- Отсутствие единства в команде высшего руководства по поводу целей проекта

Название:	ПростоОСтандартахISOСерии9000.doc		ФИО	Дата	ISO9001:2000, СММИ
Код:		Создан	Л.В.Кухарева	10.08.06	стр. 9 из 14
Версия:	1.0	Утвержден			экз. 1 из 1

- Недооценка высшим руководством на начальных этапах проекта того, сколько усилий и затрат потребует данный проект от них и от организации в целом
- Игнорирование руководством и проектной командой настроений и мнений сотрудников компании по поводу проекта
- Отсутствие плотной индивидуальной работы с каждым сотрудником компании, вплоть до постановки перед ним конкретных задач по реализации проекта
- Недостаток навыков сотрудников службы качества в реализации глобальных преобразований компании
- Неверная интерпретация стандарта сотрудниками службы качества
- Недостаток знаний сотрудников службы качества в вопросах управления финансами и отсутствие ориентации на бизнес – цели
- Отсутствие у проекта духовного лидера, заряжающего всех его участников энергией

Тем, кто решил внедрить систему управления качеством, мы советуем привлекать к проекту консультантов. Это необходимо для того, чтобы сократить риски и повысить эффективность системы. В любом новом пути лучше прибегнуть к помощи надежного проводника. Консультанты не только обучат персонал, спланируют работы и проконтролируют их исполнение, а также помогут наладить коммуникации с сертификационными органами и обеспечат успешную сертификацию, и самое главное гарантируют высокую эффективность системы. Компании, которым удалось внедрить систему качества, ставят помощь консультантов на первое место среди критериев успеха. Рынок консалтинговых услуг в области качества сейчас активно развивается, и выбрать консультантов, особенно в Москве, несложно.

Вот основные этапы, из которых состоит проект по внедрению системы качества:

1.5 Принятие решения

Для принятия решения о необходимости внедрения СМК, руководителю надо взвесить существующие в компании проблемы, связанные с низким качеством продукции и услуг, проблемы в организации производства и системе управления. Далее изучить состояние рынка и выявить насколько необходимо в данный момент вашей компании получить дополнительные конкурентные преимущества. А также следует хотя бы примерно произвести учет потерь, вызванных некачественной организацией работы или некачественной продукцией (см. Рис. 3). К сожалению, есть определенные сложности в том, чтобы выполнить этот расчет с идеальной точностью. Зачастую невозможно однозначно определить причину конкретной проблемы, к примеру, потеря клиента могла быть вызвана и низким качеством продукта и отсутствием денег у клиента. Тем не менее программа учета затрат на качество позволяет выделить практически все виды затрат, которые компании приходится нести для обеспечения необходимого уровня качества, и все виды издержек, которые этот уровень позволяет сократить.

Если руководитель сочтет, что аргументов в пользу создания СМК достаточно, то необходимо переходить ко второму этапу – диагностика.

1.6 Диагностика

Прежде чем ринуться в бой за качество, надо произвести детальную оценку того, на каком уровне предприятие находится в настоящий момент. Сделать такой анализ необходимо, чтобы выявить существующие в компании проблемы, оценить потенциал и возможности для улучшений. Эта информация является основой для постановки целей будущего развития.

Название:	ПростоОСтандартахISOСерии9000.doc		ФИО	Дата	ISO9001:2000, СММИ
Код:		Создан	Л.В.Кухарева	10.08.06	стр. 10 из 14
Версия:	1.0	Утвержден			экз. 1 из 1

Лучше всего пригласить для этой работы консультантов. В три – пять дней они выявят все несоответствия требованиям стандарта ISO9001:2000, выявят и систематизируют ключевые проблемы, препятствующие производству высококачественной продукции, и являющиеся причиной низкой эффективности, производительности и больших издержек. Также в своем отчете консультанты предложат меры и примерный план проекта. Такая услуга обойдется компании в 3 – 10 тысяч долларов. Окончательная сумма зависит от того, насколько глубокий анализ вы желаете провести, от размера организации и от консалтинговой фирмы.

1.7 Планирование

Для того чтобы осуществить планирование, первым делом, необходимо найти человека, который будет отвечать за создание и развитие СМК. При выборе этого человека надо руководствоваться следующими установками:

- Положение и авторитет этого человека в компании должны быть достаточными для того, чтобы совершать организационные изменения. Это уровень зам. Генерального директора
- Человек должен обладать явно выраженными лидерскими способностями
- Человек должен иметь навыки реализации организационных изменений
- Из личных характеристик следует выделить то, что *качество* должно являться для этого человека ценностью

После того как определен Директор по качеству и осознана необходимость внедрения СМК можно приступать к установлению целей и формированию планов. Цели должны быть частью общей стратегии компании. Цели должны быть очень конкретны и измеримы. Вот несколько примеров целей в области качества:

- Повысить качество продукции и услуг до уровня, позволившего перевести товар в класс «премиум» и соответственно поднять цены
- Повысить качество продукции и услуг для получения дополнительных конкурентных преимуществ и увеличить за счет этого на 10% долю на рынке и расширить клиентскую базу
- Сократить издержки на 10% процентов за счет сокращения затрат, вызванных некачественной организацией работы или некачественной продукцией

Когда цели установлены, необходимо разработать программу и график работы. Лучше всего с этим справятся профессиональные консультанты вместе со специалистами компании, имеющими опыт реализации проектов. На этапе планирования необходимо определиться с масштабом проекта, скоростью, с которой будут осуществляться изменения, выделить этапы, распределить ресурсы, назначить ответственных, а также провести анализ возможных рисков.

После разработки плана необходимо выполнить несколько обязательных мер, которые обеспечат успешную реализацию проекта.

1.8 Подготовка

Цель данного этапа – подготовить менеджеров, сотрудников компании и все заинтересованные группы лиц (подрядчиков, поставщиков, дилеров, пр.) к грядущим преобразованиям.

Начинается этот этап с разработки Политики компании в области качества. Политика – это открытый документ, в котором компания определяет свою позицию в отношении вопросов качества. Если руководство серьезно отнесется к разработке Политики в области качества, то этот документ поможет компании выдержать выбранный курс,

Название:	ПростоОСтандартахISOСерии9000.doc		ФИО	Дата	ISO9001:2000, CMMI
Код:		Создан	Л.В.Кухарева	10.08.06	стр. 11 из 14
Версия:	1.0	Утвержден			экз. 1 из 1

объединит всех сотрудников для достижения поставленных целей, а также позволит потребителям увидеть позицию компании в отношении качества – что будет дополнительно стимулировать сотрудников компании держать установленную планку. Вот, к примеру, выдержки из Политики в области качества компании Форд:

«Концепция, которой придерживается предприятие (называемая Ford Total Quality Excellence - прим. переводчика), подчеркивает важность качества во всем, что мы делаем <...> Фундаментальными принципами нашей концепции являются следующие:

- уровень качества определяет заказчик. Именно заказчик желает получить такую продукцию и услуги, которые в ходе его жизни и деятельности будут удовлетворять ее или его потребности и ожидания и иметь соответствующую этому цену ...».

Также необходимо сформировать проектную команду и обучить ее. Обучение можно пройти в консалтинговой компании или при сертификационном органе. Минимальная сумма за трехдневный курс обучения на одного слушателя 300 долларов. Желательно пройти такое обучение не только сотрудникам службы качества, но и всему высшему менеджерскому составу компании, особенно, если не планируется привлечение консультантов. Если же вы воспользуетесь услугами консультантов, то они самостоятельно проведут циклы такого ликбеза для всех категорий сотрудников вашей компании.

Подготовка также включает доведение планов о внедрении системы качества до всех сотрудников организации и вовлечение в работу над проектом сотрудников компании, и особенно выбранных ключевых фигур. Это наиболее сложная и очень важная часть проекта. От того насколько активно в проекте будут участвовать сотрудники компании – зависит его эффективность. Внедрение системы качества можно насадить силовым решением высшего руководства, и результатом проекта будет прозрачная и управляемая компания, но большого экономического эффекта, скорее всего, получить не удастся. Если же руководство сможет доказать сотрудникам, что строящаяся система – это среда, в которой любой сотрудник сможет раскрыть свои творческие способности и свой потенциал, то система будет жить, развиваться и непрерывно совершенствоваться, что позволит компании непрерывно улучшать свои экономические показатели.

1.9 Реализация

Реализация включает в себя выделение бизнес – процессов, выработку взаимодействия, новой организационной структуры, пр.

Как выделять бизнес – процессы было кратко описано выше. Добавим, что к участию в этой работе следует привлечь все ключевые фигуры компании: это и менеджеры высшего звена, принимающие решения, и менеджеры среднего звена, знающие все тонкости настоящего устройства компании, а также специалисты, владеющие нюансами технологического процесса. При выстраивании новой цепочки бизнес – процессов надо стараться найти наиболее эффективное решение, которое позволит получить конкурентное преимущество и оторваться от конкурентов. При разработке цепочки бизнес – процессов следует учесть принцип ориентации на потребителей.

После выделения бизнес – процессов необходимо организовать встречи ключевых сотрудников всех смежных бизнес – процессов. В процессе обсуждения должны быть выработаны правила, по которым между ними будет осуществляться взаимодействие.

Следующий этап работы – это установление новых процедур, по которым будут работать исполнители бизнес – процессов. Такие процедуры должны разрабатывать опытные специалисты и менеджеры, участвующие в бизнес – процессе. Сократить время и повысить эффективность работы на этом этапе вам помогут бизнес – аналитики или менеджеры службы качества.

Также в процессе разработки системы управления качеством необходимо создать набор новых для компании инструментов управления, позволяющих непрерывно совершенствоваться в дальнейшем. Это процедуры проведения внутренних аудитов,

Название:	ПростоОСтандартахISOСерии9000.doc		ФИО	Дата	ISO9001:2000, СММИ
Код:		Создан	Л.В.Кухарева	10.08.06	стр. 12 из 14
Версия:	1.0	Утвержден			экз. 1 из 1

проведения анализа со стороны руководства, выработки корректирующих и предупреждающих мероприятий.

1.10 Документирование

После того как с помощью лучших специалистов и аналитиков установлены новые правила наступает этап документирования. Это очень важный этап. Напомним, что документирование лишь заключительный этап, логическое завершение всей проделанной работы.

При отсутствии достаточного опыта в разработке документов, можно создать сложные для понимания, объемные и неудобные документы. Такие документы могут свести на нет всю предыдущую работу. Для того чтобы обезопасить себя лучше всего обучить специалистов службы качества правилам разработки эффективной документации. Сейчас в Москве можно найти специализированные семинары, посвященные этой теме.

1.11 Проверка

Проверка включает опытную эксплуатацию всех выработанных правил на жизнеспособность и эффективность. В это время со всеми сотрудниками, испытывающими на себе разработанные схемы и процедуры, заключается соглашение о том, что они будут фиксировать все неудобства и несуразности новых моделей, выявленные в процессе эксплуатации.

В качестве кандидатов на опытную эксплуатацию должны быть выдвинуты самые прогрессивные и заинтересованные в успешности преобразований категории специалистов.

1.12 Утверждение

Утверждение состоит из анализа результатов опытной эксплуатации системы управления качеством, при необходимости ее коррекцию, последующее утверждение и возведение в ранг организационных стандартов и процедур.

1.13 Непрерывное развитие и совершенствование

После того как новые стандарты и процедуры получили статус утвержденных, необходимо распространить их внутри организации, ознакомить с ними персонал, и при необходимости провести обучение.

Но на этом работа не заканчивается, а только начинается. Служба качества проводит измерения, оценку удовлетворенности клиентов, внутренние аудиты и выявляет возможности новых усовершенствований. Все проблемы и варианты их решений рассматриваются совместно с менеджерами компании, и непрерывно внедряются меры, улучшающие основные показатели компании.

1.14 Сертификация

Сертификация необязательный этап, выполняется по желанию клиента. Если принято решение о сертификации, то сначала компания должна выбирать сертификационный орган. Критериями отбора могут быть: известность, престижность органа, стоимость сертификации и пр. После чего компания извещает выбранный сертификационный орган о своем желании проверить соответствие СМК требованиям стандарта ISO9001:2000. Как правило, на основе кратких данных о компании сертификационный орган определяет

Название:	ПростоОСтандартахISOСерии9000.doc		ФИО	Дата	ISO9001:2000, CMMI
Код:		Создан	Л.В.Кухарева	10.08.06	стр. 13 из 14
Версия:	1.0	Утвержден			экз. 1 из 1

размер оплаты. Затем назначается дата проведения аудита. Аудит занимает в среднем от 3 до 5 дней. По окончании аудита компания получает заключение, содержащее все выявленные несоответствия. Если несоответствия не критические, то считается, что сертификация прошла успешно. Если замечания критические, то компании дается определенный срок на их исправление.

В случае успешной сертификации компания получает сертификат. Срок его действия, как правило, 1 год. По окончании этого срока компания должна пройти повторную сертификацию. Процедура ресертификации несколько проще и дешевле, она проводится 1 раз в год.

Резюмируя вышесказанное можно сделать краткое заключение. СМК – это система, которая позволяет добиться результатов на многих направлениях деятельности предприятия. Прежде всего СМК – это инструмент для повышения доходов и сокращения затрат, повышения эффективности и прозрачности организации, а также инструмент, позволяющий мобильно реагировать на изменения.

Кроме того, дополнительные выгоды компания приобретает при получении сертификата соответствия стандарту ISO9001:2000: возможность выхода на международные рынки, участия в тендерах и государственных программах, а также возможность привлечь клиентов, требующих обязательной сертификации.

Но при этом следует учитывать, что внедрение и развитие системы управления качеством – это сложный проект, требующий внимания и усилия высшего руководства. Если такие усилия будут вложены, то весь предыдущий опыт доказывает, что результаты будут впечатляющими!

Л.В. Кухарева

Название:	ПростоОСтандартахISOСерии9000.doc		ФИО	Дата	ISO9001:2000, CMMI
Код:		Создан	Л.В.Кухарева	10.08.06	стр. 14 из 14
Версия:	1.0	Утвержден			экз. 1 из 1