**ЧТО ВХОДИТ В ПОНЯТИЕ СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА?**

Единый Стандарт Начнем с определения. Система менеджмента качества (СМК, – ред.) – это совокупность мер и постоянно реализуемых операций, которые используют в организации для достижения необходимого качества услуг или продукции – того, что является результатом деятельности этой организации.

Важнейшим отличием системы управления качеством от разрозненных и случайных действий в направлении улучшения характеристик продукта или недопущения производственного брака является то, что работа системы не случайна, а планомерна и комплексна, приводит к предсказуемым заранее последствиям. По сложившейся практике СМК в России внедряют на основе международного стандарта ISO 9001, который, к тому же, адаптирован в нашей стране в качестве национального стандарта под обозначением ГОСТ Р ИСО 9001. Разница между национальной копией и оригиналом, созданным Международной организацией по стандартизации (International Organization for Standardization, – ред.) сводится к трудностям перевода, то есть, почти отсутствует. Но, вернемся к определению СМК.

Что значит «требуемое качество»? Сам по себе предмет не может быть ни плох, ни хорош, а оценку получает лишь с точки зрения человека. Качеством является то, что признается таковым потребителями. По этой причине к определению системы управления качеством обычно добавляют, что СМК должна удовлетворять требованиям в области качества, которые возникают у внешних заинтересованных сторон: рядовых клиентов, партнеров, госструктур, прочих игроков рынка, заинтересованных в деятельности организации, внедряющей у себя ISO 9001. Виды деятельности, которые объединяет в себе система управления качеством, могут быть самыми разными. Важное место среди них занимает обучение.

Можно сказать, что с него все начинается, так как перед внедрением СМК высшее руководство должно в подробностях изучить философию и практические аспекты работы современных СМК, иначе оно не сможет руководить процессом и отдавать адекватные ситуации распоряжения. До, и, особенно, во время функционирования и внедрения СМК обучение проводится для менеджмента среднего звена и рядовых сотрудников компании. Они изучают как сам стандарт ISO 9001, так и внутреннюю документацию предприятия, которая была разработана для реализации нововведений в рамках системы менеджмента качества. Кроме того, непосредственные исполнители учатся понимать запросы потребителей своего труда.

Стандарт ISO 9001 учитывает тесную взаимосвязь между процессами на предприятии и внешним миром, который, с одной стороны, поставляет для организации сырье, с другой – является целью ее усилий. В зависимости от выбранной стратегии внедрения СМК, те или иные категории сотрудников изучают специальное программное обеспечение, самые современные инструменты научного анализа тех или иных вопросов связанных с качеством на предприятии. Это принципиальная позиция стандарта ISO 9001. Согласно этому нормативному документу решения должны приниматься на основании фактов. Если придерживаться этого принципа – принятию многих решений в компании должны предшествовать дотошный сбор информации и всесторонний анализ.

Создание, управление и периодическое обновление документации СМК играет огромную роль для успеха внедрения системы управления качеством. Сюда входит разработка руководства по качеству – обобщенный документ, предназначенный для ознакомления всех сотрудников, своеобразный обзор всей СМК, внешние документы на которые вынуждена опираться любая коммерческая структура: законы, сам стандарт ISO 9001, государственные стандарты. К числу документов СМК относятся и внутренние стандарты качества, например ТУ (технические условия, ред.).

Ниже руководства по качеству в иерархии следует целая вереница постоянных документов, редактируемых редко и обновляемых постоянно. Общая политика и цели в области качества также существуют в виде отдельных документов. Разработка документации начинается с маркетинга, ревизии целей организации, ее ресурсов и возможностей, структурирования деятельности предприятия в соответствии с процессным подходом.

Процессный подход – это научная концепция, лежащая в основе стандарта ISO 9001 и предлагающая рассматривать любую организацию как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих процессов, стыки которых имеют первостепенное значение. Исходя из концепции процессного подхода, по стандарту, на предприятии должен быть реализован цикл PDCA, позволяющий установить очередность операций СМК, требующих постоянного повторения. Предложенный в ISO 9001 цикл позволяет не только поддерживать качество на уровне, но и улучшать его. Естественно, перед тем как «запустить» PDCA необходимо понять, из каких конкретно процессов состоит деятельность компании, которая приняла решение создать СМК. Обычно это представляет большую сложность.

Будучи универсальным документом, ISO 9001 не может предложить схему процессов и их взаимодействий для конкретного предприятия. С другой стороны, в нем дана классификация, содержащая ключ к самостоятельному делению на процессы. Норматив делит все виды деятельности на те, которые относятся к управлению организацией, менеджменту ресурсов, процессам жизненного цикла, измерениям, анализу и улучшениям. Одной из самых сложных сторон работы с процессным подходом является следующая особенность. Иногда добросовестное применение этого метода ведет к пересмотру всей оргсистемы предприятия.

Процессы могут, конечно, совпасть со структурой отделов организации, но, детальный анализ способен и выявить ненужную деятельность, неэффективную административную организацию. Если у руководства предприятия возникают трудности с осмыслением или воплощением в жизнь положений ISO 9001, к его услугам целая серия руководств, которые Международная организация по стандартизации выпустила по различным деталям создания СМК: ISO 10006, ISO10007, ISO 10012, ISO\TO 10013, ISO\TO 10014, ISO 10015, ISO\ТУ 16949, ISO 19011, ISO 10006 и ряд других. Эти документы касаются внутреннего аудита СМК и сертификации, внедрения СМК и ее адаптации к определенной отрасли, улучшению системы и другим важнейшим вопросам. Кроме этих руководств, у менеджмента предприятия есть еще возможность прибегнуть к помощи многочисленных консалтинговых организаций, которые не один год профессионально помогают внедрять СМК.

Поговорим отдельно о научных инструментах анализа и изменения ситуации с качеством в организации, а также об электронных системах, которые могут поддерживать работу СМК. Большая часть первых основана на статистике – их общее название статистические методы контроля качества: графики Парето, диаграммы Исикавы, графики разброса, таблицы QFD. Отметим, что циклические операции не обязательно основывать только на PDCA. Есть, как минимум две альтернативы: триады Джурана и методы Тагути. Они могут заменить в определенных обстоятельствах, а могут дополнить модель PDCA.

Что касается электронных систем, которые облегчают и организуют документооборот СМК, то здесь стоит упомянуть APQP (Advanced Product Quality Planning, – ред.) и ERP (Enterprise Resource Planning, – ред.), IDEF (Integrated definition, – ред.), FMEA (Failure Mode and Effects Analisis, – ред.). Стандарт ISO 9001 не устанавливает строгую форму, в которой может быть установлен документооборот СМК, она может по-старинке быть воплощена в бумажном виде, но если использована электронная система документооборота, то применение возможностей IT-технологий будет неоценимо.

Итак, создание СМК состоит из внедрения процессного подхода и PDCA, в соответствии со стандартом ISO 9001, обучения руководства современным методам и подходам в управлении, маркетинга, разработки стратегии организации с планом, целями и учетом ресурсов, разработка и воплощение проекта преобразования организационной системы предприятия, постоянное повышение квалификации сотрудников, разработка учебных планов для них, разработка методик проектирования процессов, разработка документированных процедур и стандартов предприятия. Что-нибудь еще? Да сколько угодно. Система менеджмента качества – очень гибкий механизм, способный воспринимать новые приемы и методы и ее потенциал ни в коем случае нельзя свести только к требованиям стандарта ISO 9001.