

## Содержание

### Введение

1. Общие сведения об СМК
2. Основные принципы менеджмента качества
3. Управление качеством как реализация управленческих функций
4. Особенности и преимущества СМК

### Заключение

### Список литературы

### Введение

Проблема качества является важнейшим фактором повышения уровня жизни, экономической, социальной и экологической безопасности. Качество комплексное понятие, характеризующее эффективность всех сторон деятельности: разработка стратегии, организация производства, маркетинг и др.

Каждая организация, выступая в роли поставщика, имеет пять групп заинтересованных лиц: потребители, сотрудники, владельцы, субподрядчики (предприятия - поставщики комплектующих) и общество. Деятельность поставщика по обеспечению качества связана с нахождением компромисса между интересами всех этих заинтересованных лиц

Единственный способ получения прибыли, даже более того, просто существования на рынке для организации - производство качественной продукции, внедрение системы управления качеством.

Первые методы регулирования качества были, как известно, связаны с выходным контролем уже изготовленного изделия (деятельность, осуществляемая после того, как продукция произведена). Затем стали применять методы управления качеством, охватывающие производственный этап (деятельность, осуществляемая в ходе производства продукции). Следующим шагом было внедрение методов, обеспечивающих качество путем смещения акцентов на предупреждение несоответствия (деятельность, предшествующая процессу производства). И, наконец, вопросы регулирования качества стали составной частью общего менеджмента предприятия.

### 1. Общие сведения об СМК

Система менеджмента - совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов для разработки политики и целей и достижения этих целей. менеджмент качество управленческий

Система менеджмента качества - система менеджмента для руководства и управления организацией применительно к качеству.

СМК - это система, позволяющая:

- оградить потребителя от некачественной продукции и услуг, сделать их в принципе

невозможными;

- сделать компанию прозрачной для сотрудников, собственников, партнеров, клиентов и общества в целом;
- построить работу компании по принципу процессного подхода и управлять ключевыми процессами через ключевые показатели;
- принимать стратегические и тактические решения на основе фактов, а не мнений;
- в конечном итоге повысить эффективность бизнеса через повышение удовлетворенности наших клиентов и партнеров.

Основные задачи, которые решают менеджеры на любом уровне управления системы, на любом предприятии, выпускающем продукцию или оказывающего услуги, в основном следующие:

- какая продукция сегодня и в перспективе нужна потребителю;
- как обеспечить выпуск в заданные сроки нужную покупателю продукцию, требуемого качества и как это качество поддерживать на заданном уровне в течении требуемого периода времени;
- как обеспечить максимум прибыли от реализации продукции.

Любая из названных задач практически связана с качеством продукции. Основное назначение СМК - осознанное, целенаправленное управление качеством продукции. Главная цель создания СМК - стремление к совершенству выпускаемой продукции. Согласно ГОСТ Системы менеджмента качества могут содействовать организациям в повышении удовлетворенности потребителей.[1]

Потребителям необходима продукция, характеристики которой удовлетворяют их потребностям и ожиданиям. Эти потребности и ожидания, как правило, отражаются в спецификации на продукцию и обычно считаются требованиями потребителей. Требования могут быть установлены потребителем в контракте или определены самой организацией. В любом случае приемлемость продукции в конечном счете устанавливает потребитель. Поскольку потребности и ожидания потребителей меняются, а организации помимо этого испытывают давление, обусловленное конкуренцией и техническим прогрессом, они должны постоянно совершенствовать свою продукцию и свои процессы.

Внедрение систем менеджмента качества побуждает организации анализировать требования потребителей, определять процессы, способствующие созданию продукции, приемлемой для потребителей, а также поддерживать эти процессы в управляемом состоянии. Система менеджмента качества может быть основой постоянного улучшения с целью увеличения повышения удовлетворенности как потребителей, так и других заинтересованных сторон. Внедрение данной системы обеспечивает организацию и потребителей уверенностью в ее способности поставлять продукцию, полностью соответствующую требованиям.

## 2. Основные принципы менеджмента качества

Следующие восемь принципов менеджмента качества были определены для того, чтобы высшее руководство могло руководствоваться ими с целью улучшения деятельности организации:

### 1 Ориентация на потребителя

Организация должна знать своих потребителей, ориентироваться на их потребности и быть готовой подстроиться под их требования. Чтобы реализовать принцип ориентации на потребителя, необходимо определить потребности внешних и внутренних потребителей, а также степень их удовлетворённости.

Внутренний потребитель: Потребители внутри организации по отношению к владельцу процесса. Внешний потребитель: человек, организации, сообщество, на которых оказывает влияние качество выпускаемой продукции (услуги).

Изготовитель продукции должен постоянно изучать текущие и будущие потребности потребителей продукции. В полном объеме выполнять их требования и как следует из главной цели СМК - стремиться превзойти ожидания потребителя.

## 2 Лидерство руководителя

Руководитель предприятия личным примером должен демонстрировать приверженность качеству. Данная демонстрация может быть реализована в написании долгосрочной политики в области качества.

Семь <Я> руководителя:

Я объявляю качество целью №1

Я возглавляю деятельность по разработке политики в области качества и являюсь ответственным за неё

Я организую разработку системы менеджмента качества и назначаю ответственного за неё

Я определяю требования к системе менеджмента качества

Я контролирую ход разработки системы менеджмента качества

Я анализирую отчёты аудиторов и руководителей по эффективности и результативности системы менеджмента качества

Я руковожу процессом улучшения систем менеджмента качества

Если руководитель организации не в полной мере осознает важность разработки и внедрения в организации эффективной системы качества и при этом не берет на себя ответственность за создание и внедрение СМК, то в такой организации ожидать эффективности от СМК не приходится.

## 3. Вовлечение работников.

Наиболее существенную часть организации составляют человеческие ресурсы.

Персонал компании необходимо мотивировать к качественному труду и к участию в процессе непрерывного улучшения. Каждый работник должен быть заинтересован и осознанно выполнять качественно работу. На некоторых предприятиях обязанности сотрудников размыты: с одной стороны это негативно влияет на дисциплину, с другой - порождает безответственность и круговую поруку. Необходимо разграничить полномочия и определить степень ответственности за результаты работы. Если один сотрудник не в состоянии решить какую-либо проблему, нужно решить ее коллективно.

Персонал нужно ориентировать на улучшение своей деятельности: работники должны видеть перед собой не только результат своей работы, но и конечный продукт, который придет к потребителю. Соответственно, сотрудники должны находить возможности для создания дополнительных ценностей для потребителей.

Важно помнить, что именно люди - самое большое богатство и самая главная ценность предприятия. Среди консервативной части руководителей есть мнения, что воспитание кадров - лишняя трата времени и средств, поскольку эти специалисты могут покинуть компанию и реализовать себя в другом месте. Но эксперты уверены в том, что если на компании создаются приемлемые условия для работы и карьерного роста, то кадровой текучки не будет, а коллектив грамотных специалистов может вывести компанию на новый уровень развития.

#### 4. Процессный подход.

Проектирование системы менеджмента качества, соответствующей ISO 9001:2008, основано на процессном подходе [4].

Желаемый результат достигается тогда, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом. Для успешного функционирования организация должна определять и осуществлять менеджмент многочисленных взаимосвязанных видов деятельности. Деятельность, использующая ресурсы и управляемая в целях преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс. Часто выход одного процесса образует непосредственно вход следующего. Входы и выходы процессов определяются и измеряются. Определяются потребители каждого процесса, идентифицируются их потребности, измеряется их удовлетворённость. Устанавливается взаимодействие всех процессов с функциями организации. Каждый процесс управляется, устанавливаются права, ответственность и полномочия при выполнении этого процесса.

Ко всем процессам может быть применен цикл

«Plan - Do - Check - Act» (PDCA). Цикл PDCA можно кратко описать так:

- планирование (plan) - разработка целей и процессов, необходимых для достижения результатов в соответствии с требованиями потребителей и политикой организации;
- осуществление (do) - внедрение процессов;
- проверка (check) - постоянный контроль и измерение процессов и продукции в сравнении с политикой, целями и требованиями на продукцию и сообщение о результатах;
- действие (act) - принятие действий по постоянному улучшению показателей процессов.

#### 5. Системный подход.

Принцип заключается в определении, понимании и управлении взаимосвязанными процессами как системой. Действуя согласно описанной схеме, компания добивается своей цели с минимальными затратами и в кратчайшие сроки.

В первую очередь необходимо структурировать систему, для этого специалисты должны установить и разработать комплекс процессов, которые могут обеспечить достижение цели в минимальные сроки и с максимальной отдачей. Нужно также понимать взаимосвязи между процессами в системе и их влияние друг на друга. После того как цель установлена, необходимо скорректировать взаимодействие конкретных служб в системе.

Создание, обеспечение и менеджмент системы процессов связанных друг с другом

имеет своей целью сделать деятельность компании. Системный подход в сфере обеспечения качеством эффективен, поскольку позволяет удовлетворить потребительские требования. Системный подход позволяет использовать обратную связь с потребителем.

#### 6. Постоянное улучшение.

Неизменной целью организации является постоянное улучшение ее деятельности. Необходимо помнить, что постоянно улучшать необходимо качество выпускаемой продукции, при этом по возможности снижая ее себестоимость.

В настоящее время необходимость постоянного улучшения признана важным средством достижения и сохранения организацией конкурентоспособности. Улучшение должно быть заложено в структуру и характер организации, постоянное улучшение должно стать целью каждого в отдельности и организации в целом.

Применение принципа «постоянное улучшение» обычно приводит к:

- применению согласованного и распространенного по всей организации подхода к постоянному улучшению деятельности организации;
- обучению работников методам и инструментам непрерывного улучшения;
- созданию такой ситуации, когда постоянное улучшение продукции, процессов и системы становится целью каждого работника организации;
- установлению целей, которыми следует руководствоваться при осуществлении постоянного улучшения, и измерений, с помощью которых будет отслеживаться это улучшение;
- распознаванию (выявлению) и признанию улучшений.

#### 7. Принятие решений, основанное на фактах.

Согласно ГОСТ Р ИСО 9000:2008, эффективные решения основываются на анализе данных и информации.

Международный опыт показывает, что от 20 до 90% всех проектов улучшения продукта терпят провал только по причине ошибочного мнения о состоянии рынка, на базе которого принимается решение о стратегии бизнеса компании. Объяснением такого положения могут быть следующие моменты:

- отсутствует полная оценка того, что потребители действительно хотят получить и как много они готовы заплатить за это; решения не базируются на конкретных фактах, характеризующих рынок;
- компании имеют недостаточные знания о своем продукте в период, предшествующий его появлению на рынке, и в то же время они пренебрегают экспериментами, позволяющими улучшить продукт и процессы на раннем этапе их проектирования, упуская тем самым возможность улучшения качества продукта при меньших затратах; факт несоответствия ожиданиям потребителей по ценности продукта и его стоимости должен устанавливаться, как уже неоднократно подчеркивалось, на наиболее ранних этапах жизненного цикла продукта, а для этого необходимо иметь наиболее полную информацию, основанную на фактах, и тогда будет уменьшена вероятность того, что продукт после появления его на рынке не будет соответствовать предъявляемым к нему требованиям.

#### 8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Реализация этого принципа требует идентификации основных поставщиков организации, установления с ними четких и открытых прямых связей обмена информацией, постановки общих целей.

Организации выступают в роли потребителей, если речь идет об их поставщиках, причем именно от последних зависит качество конечных товаров и услуг.

Основываясь на этой тесной взаимосвязи можно говорить о том, что взаимовыгодные отношения с поставщиками становятся одним из ключевых элементов.

Система взаимоотношений с поставщиками должна строиться в первую очередь на основе партнерства, когда сотрудничество выгодно и престижно не только организации - потребителю, но и ее поставщикам, именно в этом случае можно ожидать эффективной работы организации. Отношения с поставщиками строятся на принципах сохранения и развития сотрудничества, удовлетворяющего по качеству, уменьшения риска срыва поставок и платежей.

### 3. Управление качеством как реализация управленческих функций

Под управлением качеством понимают воздействие на производственный процесс с целью обеспечения требуемого качества продукции. Такое понимание управления включает три элемента: субъект управления (кто воздействует), объект управления (на что направлено воздействие) и сам процесс воздействия. Определив объект управления (производственный процесс), остановимся на самом процессе воздействия - на «механизме», «технологии» управления качеством.

Как всякий процесс управления, управление качеством осуществляется путем реализации управленческих функций. Для построения концепции управления качеством особое значение имеет процессный подход к управлению как один из подходов, рассматриваемых в теории менеджмента. Такой подход позволяет организовать и представить управление качеством как непрерывную цепь логически взаимосвязанных функций, воздействующих на производство целью обеспечения качества. Определив состав функций, можно сформулировать концепцию и построить наглядную концептуальную модель управления качеством, а затем, в соответствии с ней, изложить методы выполнения каждой функции (методологию управления качеством).

При использовании процессного подхода в управлении предприятии применяются следующие функции: заключение сделок, принятие решений, планирование, организация, мотивация, подбор персонала, распоряжение, контроль, коммуникация, исследование, оценка, координация и др.

По аналогии с этими функциями, процесс управления качеством логично начать с взаимодействия с внешней средой, в первую очередь с заказчиками и рынками сбыта, в результате чего поставщик определяет требуемые свойства и характеристики (качество) своей продукции. Исходя из этих требований, поставщик анализирует свои технологические возможности и определяет политику в области качества, а также требования к своим субподрядчикам - поставщикам материалов и комплектующих элементов. На основе этой политики осуществляется планирование качества. Затем, в рамках общей организации работ на предприятии организуется

работа по достижению требуемого качества в процессе производства продукции с выделением необходимых ресурсов, осуществляется подготовка и мотивация, персонала. Далее, непосредственно при управлении процессом производства, осуществляется контроль качества продукции и анализируется полученная информация. По результатам анализа полученной информации разрабатывают соответствующие мероприятия и руководство предприятия принимает необходимые решения.

Заключительный этап в управлении качеством - реализация мероприятий. Как правило, эти мероприятия направлены на устранение выявленных отступлений от намеченных свойств и характеристик продукции и улучшение производственного процесса. Но, кроме этого, они могут быть направлены на корректировку ранее принятых планов, изменение организации работ, улучшение подготовки и повышение мотивации персонала, а также на выбор других, более квалифицированных поставщиков материалов и комплектующих изделий. После реализации мероприятий продукция может поставляться заказчику или на рынок, и циклом управления качеством заканчивается выполнением той же функции, с которой он начинался, - взаимодействие с внешней средой. После этого поставщик получает информацию с рынка или от заказчика о качестве поставленной продукции.

Конечно, это - схема, принцип управления. В жизни от принятия заказа и до его выполнения реализуется не один описанный выше цикл управления. Если вдуматься, то такие циклы многократно реализуются на каждом этапе создания продукции: в процессе разработки, производства, испытаний, монтажа и ввода в эксплуатацию. При этом каждый раз выполняются одни и те же отмеченные здесь функции, которые при последовательной реализации и составляют, на наш взгляд, процесс управления качеством.

Таким образом, концепция управления качеством может быть сформулирована следующим образом. Управление качеством представляет собой непрерывный процесс воздействия на производство путем последовательной реализации логически взаимосвязанных функций с целью обеспечения качества. В состав этих функций входят: взаимодействие с внешней средой, политика и планирование качества, обучение и мотивация персонала, организация работы по качеству, контроль качества, информация о качестве, разработка мероприятий, принятие решений и реализация мероприятий.

#### 4. Особенности и преимущества СМК

Международный стандарт ISO 9000 определяет СМК как систему менеджмента для руководства и управления организацией применительно к качеству. СМК призвана так организовать деятельность предприятия, чтобы гарантировано обеспечивать качество продукции или услуг предприятия и <настраивать> это качество на ожидания потребителей (заказчиков). При этом ее главная задача - не контролировать каждую единицу продукции, каждую операцию, а сделать так, чтобы не было ошибок в работе, которые могли бы привести к появлению несоответствий. СМК делает акцент на предупреждение проблем, подтверждая здравый смысл

утверждения, что профилактика пожаров эффективнее пожаротушения.

Система менеджмента качества в соответствии с требованиями стандартов ISO должна иметь:

- политику, в которой сформулированы ее цели и задачи, а также принципы их достижения;
- соответствующую политическую систему взаимосвязанных и взаимодополняющих процессов;
- нормативную основу, соответствующую системе взаимосвязанных и взаимодополняющих процессов, и представляющую собой совокупность непротиворечивых нормативных документов;
- эффективный механизм реализации требований, регламентированных документами нормативной основы;
- Персонал организации должен обладать знаниями политики, нормативной основы, механизма реализации ее требований, а также умениями применять эти знания на практике. Требования, обусловленные политикой и нормативной основой системы, должны уважаться и соблюдаться.

Что же может ожидать руководитель организации от СМК? Прежде всего, стоит отметить, что СМК не панацея, а всего лишь инструмент, средство, позволяющее достигнуть определенных успехов в бизнесе. Но такие успехи возможны только в том случае, если СМК будет по-настоящему эффективной. При этом случае организация получает следующие выгоды:

- Высокую вероятность стабильного качества продукции;
- Демонстрацию заказчику возможностей компании, создание благоприятного имиджа;
- Заинтересованность поставщиков в долгосрочном сотрудничестве. (Реализация восьмого принципа менеджмента качества: <взаимовыгодные отношения с поставщиками: организация и ее поставщики взаимозависимы, и отношения взаимной выгоды повышают способность обеих сторон создавать ценности>;
- Возможность конкурировать на равных с сертифицированными компаниями;
- Сосредоточение деятельности персонала на достижении целей компании и ожиданиях клиентов;
- Достижение и сохранение желаемого качества продукции и услуг;
- Эффективная координация работ, повышение производительности, снижение затрат;
- Устранение дублирования функций, оптимизация информационных потоков, повышение показателей результативности и эффективности бизнеса.

СМК, соответствующая требованиям ISO 9001:2000, является гарантом стабильности деятельности организации, а также того, что никакие форс-мажорные обстоятельства не повлияют на возможности организации предоставлять потребителям продукцию/услуги требуемого качества.

Разработка и внедрение СМК, как и любой инновационный процесс, может сопровождаться негативными моментами:

- Необходимость расходов организации на разработку и внедрение СМК;



- Появление дополнительного объема работ, и как следствие значительные временные затраты;
- Возникновения риска <неоправданных надежд>;
- Увеличение бюрократии;
- Сопротивление персонала изменениям.

Решение вышеуказанных проблем зависит во многом от того:

- насколько серьезно настроены руководители и персонал компании на реализацию проекта по созданию и внедрению СМК;
- обладают ли они специальными знаниями в области менеджмента качества;
- имеют ли опыт ведения проектов.

Анализ требований стандартов ISO серии 9000 позволяет выделить две первоочередные задачи в отношении управления персоналом, решение которых позволит существенно повысить эффективность СМК:

1. Определение и формализация требований к персоналу, например, посредством построения моделей компетенции должностей и/или бизнес-ролей. Компетентность - это способности и знания, приобретаемые или совершенствуемые посредством развивающих мероприятий (тренинги, инструктаж, самообразование и т.п.).

Построенные модели компетенции позволяют:

- o Четко регламентировать перспективные требования к компетенции всего персонала компании, получив реестр компетенций. Сформулированный реестр содержит стратегически важную информацию, которая подвержена существенно меньшим изменениям во времени, нежели организационная структура, например. Очевидно, что данный реестр должен постоянно актуализироваться и пополняться;
- o Определить набор компетентностей, требуемый для выполнения каждого процесса. Тем самым устанавливается взаимосвязь между процессами организации и компетенцией ее сотрудников;
- o Установить причинно-следственные связи между стратегическими целями компании и требованиями к персоналу.

В общем случае работы по построению моделей компетенции должна содержать следующие этапы:

- o Определение стратегических целей, например, путем использования методологии BSC;
  - o Разработка процессов, поддерживающих достижение сформулированных целей, с использованием инструментария ARIS;
  - o Формулирование требований к должностям и/или бизнес-ролям организационной структуры;
  - o Определение компетенций, необходимых для выполнения сконструированных процессов в рамках спроектированной организационной структуры;
  - o Разработка организационной структуры, поддерживающей выполнение процессов.
2. Разработка систем мотивирования персонала. Одним из наиболее эффективных способов вовлечения персонала в работу СМК является разработка четкой системы его мотивирования, построенной на принципах управления по целям на базе методологии BSC.

Для каждого сотрудника или их однородных групп выделяются цели, в том числе и в области качества, определяются измерители степени достижения этих целей (ключевые показатели результативности - КПР), их целевые значения, а также разрабатывается механизм периодического мониторинга текущих значений КПР. На приоритетов КПР разрабатывается схемы мотивирования каждого сотрудника (или их однородных групп).

В заключение несколько слов о конкретных шагах по созданию СМК в соответствии с требованиями стандарта ISO 9001. Во-первых, требуется четкое, если угодно выстраданное, решение руководства по созданию и внедрению СМК. Например, издание приказа, которое является необходимым, но недостаточным условием. Высшее руководство должно продемонстрировать свою приверженность вопросам управления качеством с целью вовлечения всего персонала в работы по созданию СМК.

Во-вторых, необходимо подготовить весь персонал организации путем обучения философии менеджмента качества, методам управления качеством, теории бизнес-процессов и инструментам моделирования деятельности. Этот шаг касается как руководителей, так и исполнительского персонала. Стоит заметить, что обучение в рамках СМК должно носить непрерывный, целевой и всеобъемлющий характер.

Заключение

Рост технического уровня и качества выпускаемой продукции является в настоящее время наиболее характерной чертой работы предприятий в промышленно развитых странах. В условиях преобладающей неценовой конкуренции и насыщенного рынка именно высокое качество продукции служит главным фактором успеха. Из всей проделанной работы можно сделать вывод, что разработка и внедрение СМК в любой организации просто необходима. Основное назначение СМК - осознанное, целенаправленное управление качеством продукции.

Только качество продукции при всем многообразии производимых аналогичных товаров может привлечь потребителя и обеспечить получение прибыли. Качество труда во многом определяет результаты деятельности организации, а качество жизни - неотъемлемая характеристика современного общества.

Каждая организация ищет новые пути, подходы и методы, которые позволили бы ей развиваться, быть лидером в условиях конкуренции. Большинство современных концепций повышения эффективности деятельности организаций базируются на теории, методологии и практике управления качеством.

Управление качеством становится основой управления деятельностью любой организации. Лидерство руководителей, вовлечение персонала, ориентация на потребителя и развитие партнерских отношений с поставщиками, системный и процессный подходы, принятие решений на основе фактов и постоянное улучшение деятельности - все эти принципы управления качеством в настоящее время служат основой реализации эффективной стратегии развития промышленных предприятий, организаций сферы услуг, учреждений здравоохранения и образования, банков, органов государственной власти и др.

В связи с этим меняются и подходы к подготовке специалистов, способных решать

стратегические задачи и принимать эффективные решения, нацеленные на повышение качества деятельности организации в целом.

#### Список литературы

- 1 ГОСТ Р ИСО 9000-2008 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь: утв. Приказом Ростехрегулирования от 18 декабря 2008 №470-ст / 2008 «Ценообразование и сметное нормирование в строительстве» - №4 с. - М.: Стандартиформ, 2009. - 51 с.
- 2 Гиссин В.И. Управление качеством продукции: учеб. пособие/ В.И. Гиссин - Ростов на Дону: Феникс, 2007. - 256 с.
- 3 ГОСТ Р ИСО 9001-2008. Системы менеджмента качества: утв. Приказом Ростехрегулирования от 18 декабря 2008 №471-ст/ 2008 «Ценообразование и сметное нормирование в строительстве» - №4 с. - М.: Стандартиформ, 2009. - 46 с.
- 4 Коротков Э.М. Концепция менеджмента/ Э.М. Коротков - Москва, 2005. - 18 с.
- 5 Воскобойников В. Новые подходы к управлению качеством продукции. Экономика и жизнь/ В. Воскобойников - М.: Сертификация, 1993. - №50. - 15 с.
- 6 ТКП 5.1.10. - 2004 Национальная система подтверждения соответствия Республики Беларусь. Порядок ведения реестра. - Взамен СТБ 5.1.07-96, введ. 2005-01-11. - Мн.: Изд-во БелГИСС, 2004. - 11 с.