

А.С. Кудрявцев

АДАПТАЦИЯ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ К ТРЕБОВАНИЯМ СТАНДАРТОВ ИСО СЕРИИ 9000

Многие руководители отечественных компаний для повышения конкурентоспособности и качества продукции пошли по пути внедрения систем менеджмента качества (СМК) по стандарту ИСО 9001. Однако большинство этих проектов либо закончилось неудачей, либо свелось лишь к получению сертификата соответствия и в итоге не привело к ожидаемым результатам. В сообщении рассмотрены особенности приведения СМК предприятия в соответствие с требованиями стандарта ISO 9001:2000, разработана программа по приведению СМК в соответствие с требованиями ISO 9001:2000. Подробно рассмотрены этапы «Позиционирование деятельности компании» и «Анализ и коррекция СМК». Использование подобного подхода является для российских предприятий необходимым инструментом в решении проблем в области обеспечения качества продукции.

Причины, по которым руководство российских компаний не использует элементы СМК эффективно, на мой взгляд, следующие.

1. Внедрение СМК является сложным и длительным процессом, идущим год и более. Внедрение СМК включает в себя: изучение стандартов, анализ деятельности всей компании, разработку регламентирующей документации, системы постановки целей и оценку их достижения, внедрение системы взаимосвязанных и взаимодействующих процессов и процедур компании, проведения обучений, инструктажей и внутренних аудитов, и, наконец, анализ деятельности компании ее руководством и планирование деятельности компании. В свою очередь у каждой компании есть свои особенности, как вид бизнеса, организационная структура, численность персонала, состояние отрасли, место расположения. Хорошо спланированная работа по внедре-

нию СМК должна все это учитывать и состоять из ряда этапов, позволяющих довести проект до успешного завершения.

2. Многие компании рассчитывают на высокую степень регламентации деятельности компании и на высокую дисциплину сотрудников относительно качества выполняемых работ, не уделяя должного внимания мотивации персонала, ориентированной на качество. Правильно подобранная система мотивации, ориентированная на качество продукции и услуг, одна из важнейших составляющих успеха мероприятий по внедрению системы менеджмента качества.

В основе процесса по приведению СМК к стандарту ISO 9001:2000 должен быть использован процессный подход. Укрупненная схема всего проекта имеет следующий вид (см. рисунок 1).

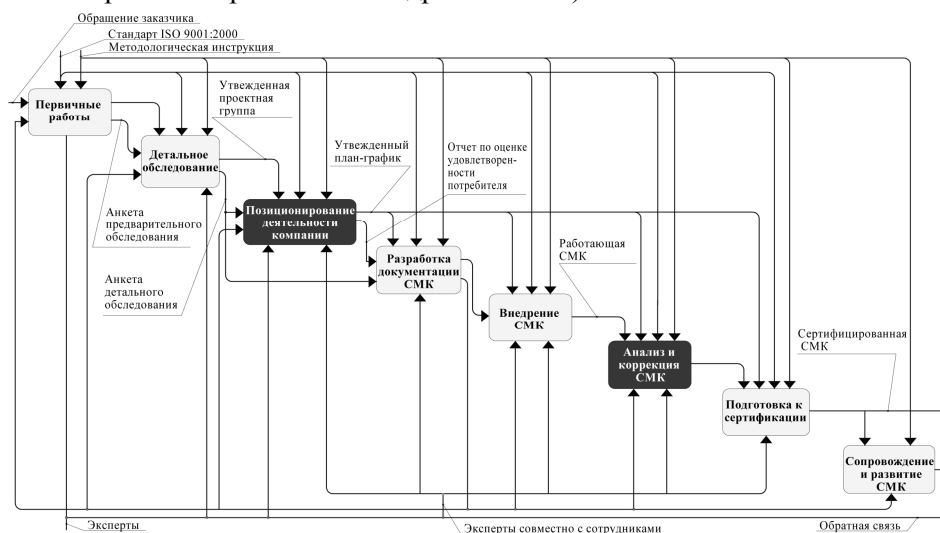


Рисунок 1 - Схема проекта приведения СМК в соответствие с требованиями стандарта ISO 9001:2000

Каждый процесс в данной схеме состоит из подпроцессов, которые имеют свои ресурсы, входные и выходные данные и описываются подобными схемами; информационный обмен между операциями задокументирован.

Предлагаемая методика приведения СМК предприятия в соответствие с требованиями стандарта ISO 9001:2000 позволяет не только получить сертификат, а путем проведения комплекса организационных работ существенно повысить эффективность труда специалистов и руководителей компании. Существенным отличием предлагаемой методики от традиционных подходов является: выделение этапов работ «Позиционирование деятельности компании», «Анализ и коррекция СМК», а также введение в действие системы мотивации, ориентированной на результативную работу СМК.

Выделение этапа «Позиционирование деятельности компании» обусловлено необходимостью четкого понимания потребностей клиентов для дальнейшей их трансформации в систему взаимосвязанных и взаимодействующих процессов, призванных повысить удовлетворенность потребителей.

На этом этапе происходит анализ и переосмысление деятельности компании, фактически – ее новое позиционирование. К работам привлекаются руководители высшего звена и ключевые сотрудники, работающие «на переднем крае» компании – менеджеры по продажам, специалисты по маркетингу.

Этап «Анализ и коррекция СМК» выделен в связи с необходимостью проведения самооценки для определения состояния организации в ходе ее производственной деятельности. Предприятие для самооценки наряду с финансово-экономическими показателями также должно использовать такие показатели, как результативность процессов, достижение целей, соответствие стандартам качества организации, удовлетворенность потребителя. Выполнение этого этапа позволяет компании оценить степень достижения поставленных целей и спланировать дальнейшие действия по совершенствованию.

Позиционирование деятельности компании. Мировая практика показывает, что только при гармоничном согласовании интересов всех участников предпринимательской деятельности достигается устойчивый долговременный успех.

Как известно, каждая организация находится под воздействием пяти основных групп конкурентных сил:

– угроза появления в отрасли новых конкурентов;

– способность покупателей добиваться снижения цен;

– способность поставщиков добиваться повышения цен на их продукцию;

– угроза появления на рынке заменителей продуктов и услуг компании;

– степень ожесточенности борьбы между существующими в отрасли конкурентами.

Эти пять сил приводят в действие заинтересованные стороны предприятия, которые во многом определяют особенности менеджмента в компании. Удобно рассматривать девять групп заинтересованных сторон: клиенты (потребители), менеджеры предприятия, конкуренты, сотрудники предприятия, инвесторы (владельцы), поставщики (комплектующих, сырья, услуг), партнеры, общество и государство. Деятельность менеджмента связана с нахождением компромисса между интересами всех этих заинтересованных сторон.

Взаимосвязь этих интересов можно представить наглядно (рисунок 2).

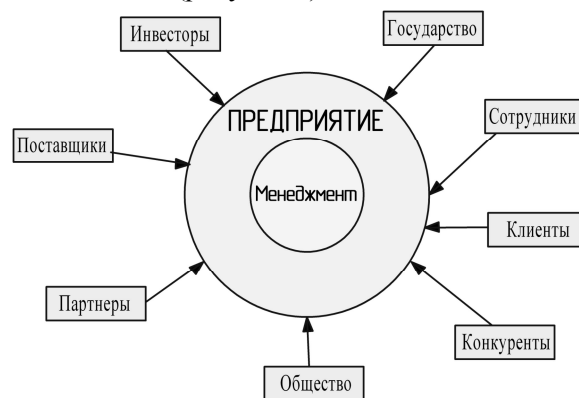


Рисунок 2 – Стороны, заинтересованные в предприятии

Каждая из заинтересованных сторон, конечно же, пытается «перетянуть одеяло на себя». Найти «баланс интересов» совсем непросто, для его выстраивания с каждой из заинтересованных сторон нужно время, усилия менеджеров и определенные ресурсы. Найти такой баланс можно при качественном управлении компанией. В свою очередь, «качественно» управляемая организация – это организация, которая управляется так, что работает эффективно и с приемлемыми рисками.

Эффективно – это означает:

– высокая удовлетворенность потребителей;

– высокая производительность труда;

– управляемые бизнес процессы;

– высокий уровень корпоративной культуры;

ры;

– высокий уровень мотивации персонала;

С приемлемыми рисками означает:

- высокий уровень безопасности труда;
- надежные поставщики;
- устойчивые социальные отношения.

Управляемые процессы компании в этом случае можно представить следующим образом (см. рисунок 3).



Рисунок 3 – Управляемые процессы компании

Для грамотного построения СМК этап позиционирования компании является необходимой

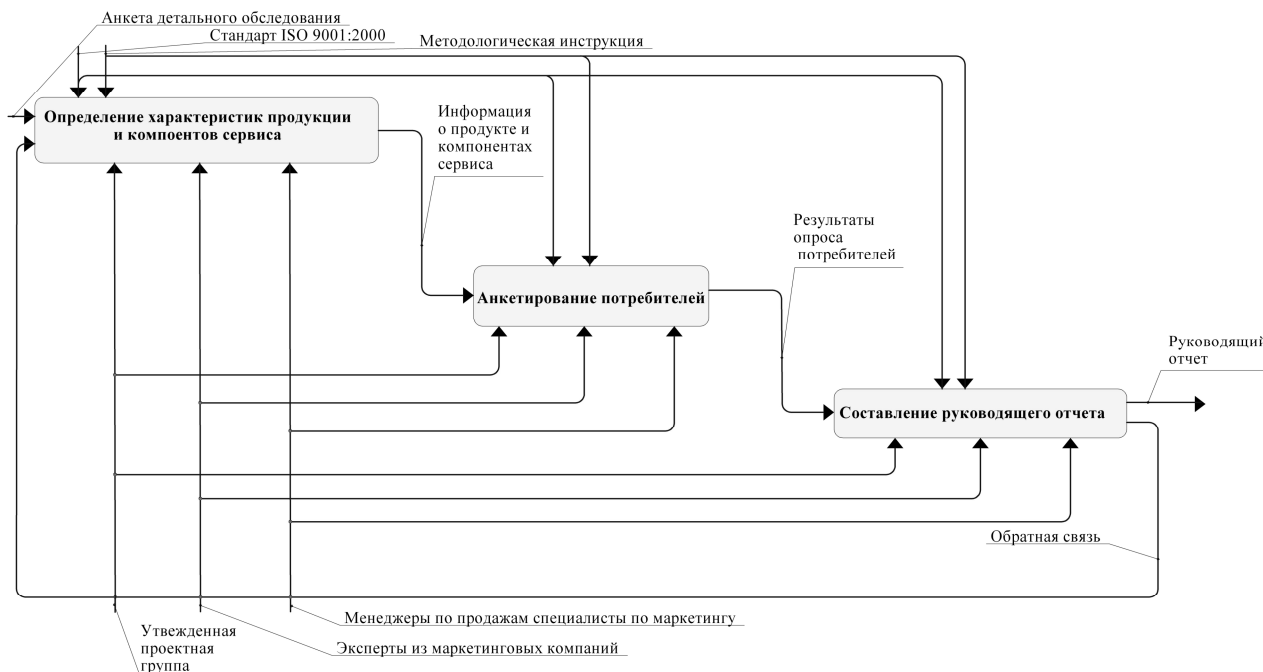


Рисунок 4 – Схема этапа позиционирования деятельности компании

В заключение хотелось бы отметить, что использование подобного подхода является для российских предприятий необходимым инструментом в решении проблем в области обеспечения качества продукции, гарантией способности обеспечить стабильность и постоянное улучшение качества.

ступеню и может выглядеть следующим образом (см. рисунок 4).

При проведении этапа позиционирования компании проводят следующие работы:

- путем опросов, мозговых штурмов, анализа экспертных заключений и других методов маркетинга точно определяются характеристики продукции и компоненты сервиса, в которых нуждаются потребители сегмента рынка, на котором работает компания;

- на основе этих данных проводится анкетирование потребителей для определения степени их удовлетворенности характеристиками продукции и компонентами сервиса;

- результаты исследований оформляются в виде отчета по оценке удовлетворенности потребителя. Отчет ставится во главу угла при развертывании процессов и функций качества в подразделениях с распределением ответственности и полномочий сотрудников. Ключевые пункты результатов исследования и направлений деятельности компании включаются в политику в области качества.

Библиографический список

1. Международный стандарт ИСО 9000-2000. Системы менеджмента качества — основы и словарь.
2. Международный стандарт ИСО 9001-2000. Системы менеджмента качества. Требования.
3. Международный стандарт ИСО 9004-2000. Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности.