

та. Анализ основных методик экономической оценки стоимости гудвилла. – М.: Учеба, 2007. – 44 с.

2. *Калинский О.И.* Анализ основных методик оценки гудвилла, используемых в мировой практике. //Вестник Санкт-Петербургского государственного инженерно-экономического университета. 2007 № 5 (18), декабрь.

3. *Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С.* Финансы предприятия. – М.: ИНФРА – М, 1998. – 343 с.

4. *Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С., Негашев Е.В.* Методика финансового анализа. – М.: ИНФРА – М, 2001. – 208 с.

5. *Ларионова И.А., Рожков И.М., Пятецкая А.В.* Диагностика предприятия с использованием интегральных показателей и оптимизационных моделей: Учеб. пособие для вузов. – М.: МИСИС, 2007. – 248 с.

6. *Кондраков Н. П.* Экаунтинг для менеджеров. Бухгалтерский учет и финансово-экономический анализ. – М.: Дело, 1998. – 280 с.

УДК 334

Актуальные вопросы внедрения и сертификации системы менеджмента качества

© 2009 г. Г. А. Нуждин, Г. И. Ляпина, Ю. А. Самошкин, Г. Н. Асанов*

Менеджмент (по-русски «управление») – это функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях. В свою очередь, организация, по определению, это – группа людей с осознанными общими целями /1/. Подходящей основой для улучшения менеджмента стали требования стандартов серии 9000 Международной организации по стандартизации (ИСО). Хотя ГОСТ Р ИСО 9001 и ГОСТ Р ИСО 9004 были разработаны как согласованная пара стандартов на системы менеджмента качества (СМК) для дополнения друг друга, их можно применять также независимо. Но для целей сертификации или заключения контрактов предназначен только ГОСТ Р ИСО 9001 /2, 3/. Этот стандарт ставит своей целью постоянное улучшение системы менеджмента. Однако, в нем не регламентирована последовательность этих действий. Множество методов, связанных с разработкой, внедрением и подготовкой к сертификации СМК в организациях, едины в том, что один из важных этапов связан с ее документированием /4/.

При создании системы менеджмента фиксируют распределение ответственности и полномочий

персонала, а также отдельные аспекты функционирования системы. Важность зафиксированных требований определяется тем, что в последующем их не всегда охотно пересматривают. Такой пересмотр связан с привлечением всех сотрудников, участвовавших в разработке и утверждении документов, и перераспределением ответственности.

Создание (разработка), внедрение и сертификация СМК, как правило, протекают в условиях недостатка времени, поэтому не на все простые, но принципиально важные вопросы, связанные, например, с терминологией, определением ответственности и целесообразностью установления требований, разработчикам удается найти исчерпывающие и понятные для всех ответы. Эти вопросы в лучшем случае откладывают на потом.

Поэтому авторы поставили задачу рассмотреть два актуальных вопроса разработки, внедрения и сертификации СМК, и встречавшиеся на практике варианты их решения, а также рекомендации Группы практики проведения аудита по ISO 9001 при Техническом Комитете № 176 ИСО (далее – Группа практики аудита /5/).

Обычно *первый концептуальный вопрос*, с которым сталкиваются сотрудники, заключается в том, из чего следует исходить в начале разработки, внедрения СМК и ее подготовки к сертификации. В силу разных внешних и внутренних причин промежутки времени до планируемой или ожидаемой даты получения сертификата соответствия нередко очень мал. Поэтому разработчики вынуждены учитывать приоритетность мнений, требований, потребностей и других факторов.

* Г.А. Нуждин – ген. директор, кандидат технических наук.

Г.И. Ляпина – нач. отдела сертификации

ООО «КОНСЕРСИУМ».

Ю.А. Самошкин – нач. научно-методического отдела

ООО «КОНСЕРСИУМ».

Г.Н. Асанов – инженер отдела сертификации

ООО «КОНСЕРСИУМ».

Таблица 1 Результат ранжирования пяти факторов						
номер фактора	1	2	3	4	5	Итог
1	*	1	-1	-1	-1	-2
2	-1	*	-1	-1	-1	-4
3	1	1	*	0	1	3
4	1	1	0	*	1	3
5	1	1	-1	-1	*	0

Таблица 2 Значения приоритетности факторов, влияющих на результаты разработки, внедрения и подготовки к сертификации СМК организации		
Факторы, влияющие на разработку и внедрение СМК	Фактическая приоритетность	Желаемая приоритетность
Требования органов по сертификации СМК	2	3
Наличие прототипов документов, в том числе, из консалтинговых организаций	1	4
Требования ГОСТ Р ИСО 9001	3	2
Собранные данные о принятых в трудовом коллективе требованиях и традициях, «культура качества»	4	1

Исследование и анализ опыта разработки, внедрения и сертификации СМК авторы провели в 53 российских организациях. Сфера их деятельности в основном была представлена металлургическим и машиностроительным производством, и услугами по обработке с использованием основных технологических процессов машиностроения. Все исследования проведены экспертами по сертификации СМК в Органе по сертификации систем качества «КОНСЕРСИУМ» в период с 2003 по 2009 год. Всего за 2003-09 годы были интервьюированы около 1400 человек. Примерно 150 – высшее руководство, примерно 900 – руководители среднего звена, т.е. начальники (заместители) структурных подразделений, примерно 350 – исполнители. Методами сбора данных были как интервьюирование, так и анкетирование.

Работы по сертификации СМК проводят поэтапно /6, 7/. Начинают с анализа документов СМК проверяемой организации. После этого проводят предварительное ознакомление на месте с СМК (аудит), во время которого комиссия экспертов обычно решает неясные (спорные) вопросы, если они возникли. Для аудита выбирают основные структурные подразделения (ОСП), например, отдел и цех в производственном предприятии, отдел в институте. В небольших организациях интервьюируют и анкетировывают всех руководителей ОСП. В организациях с большой численностью сотрудников осуществляют выборку в соответствии с нормами трудозатрат на аудит /8/.

Опрос сотрудников-разработчиков СМК (заместитель директора по менеджменту, начальник отдела менеджмента, руководитель службы качества и проч. в различных организациях), анализ полученных данных и их сопоставление с информацией Группы практики аудита показали, что наиболее важными

для организации в начале разработки, внедрения и подготовки к сертификации СМК являются пять факторов:

- 1) требования ГОСТ Р ИСО 9001;
- 2) собранные данные о принятых в трудовом коллективе требованиях и традициях, «культура качества»;
- 3) наличие прототипов документов схожей или конкурирующей организации;
- 4) наличие прототипов документов из консалтинговых организаций;
- 5) требования органов по сертификации СМК.

По просьбе экспертов сотрудники-разработчики СМК в организациях ранжировали пять этих факторов в ряд. Использовали метод попарного сопоставления. Преимущество одного фактора перед другим определяли оценкой «1», обратную ситуацию – оценкой «-1», а равноценность определяли оценкой «0» /9/. Пример результатов измерений,

полученных попарным сопоставлением, приведен в **табл. 1**. Проведенный анализ показал, что организации в подавляющем большинстве не выказывали предпочтения какому-либо источнику происхождения прототипов документов СМК. Поэтому факторы № 3 и 4 объединили в один.

В **табл. 2** приведены усредненные по 53 организациям значения приоритетности факторов. Самый важный фактор с приоритетностью «1». По мере увеличения числового значения приоритетность уменьшается. В крайнем правом столбце приведены приоритетности тех же факторов, сформированные на основе имеющегося опыта работы авторов данной статьи в области сертификации СМК и доступной информации, предоставляемой Группой практики аудита.

Из данных **табл. 2** следует, что определение приоритетов во время разработки, внедрения и подготовки к сертификации СМК, особенно – в сжатые сроки, часто делается не корректно. Если разработка СМК поручается консультанту, разрешение возникающих у организации вопросов и принятие соответствующих решений в большом количестве случаев происходит *без анализа со стороны руководства*. Эта совершенно необходимая аналитическая работа перекладывается на начальника отдела менеджмента, руководителя службы качества и т.п.. В результате с очень высокой вероятностью в организации начинает преобладать *формальный подход* сотрудников к менеджменту в рамках СМК. Признаки наличия формального подхода включают устойчивое сохранение у сотрудников не «снятых» вопросов типа:

Почему документы по СМК такие толстые?

Почему документы СМК написаны не по-русски?

Зачем нужна СМК, и что нового в организации

Таблица 3

Причины, способствующие не корректному подходу к разработке СМК		
Описание причины	Причина	Приоритет причины
Внутренняя неготовность руководителей и лиц, непосредственно несущих ответственность за разработку, внедрение, сертификацию и поддержание функционирования СМК	не информированность	1
Нежелание руководства уделять достаточного внимания вопросам менеджмента качества	недостаточная информированность	2
Отсутствие достаточного опыта и информации для сопоставления предполагаемого результата от разработки, внедрения, сертификации и поддержания дальнейшего функционирования СМК с установившейся в организации практикой	недостаточные знания об организации	3
Не определены принципы, руководствуясь которыми можно улучшать менеджмент, чтобы получать наиболее приемлемый вариант СМК	отсутствие подходящих разъяснений	4
Неприятие терминологии и формы определения требований, изложенных в стандарте ГОСТ Р ИСО 9001	недостаточная подготовленность	5

после ее внедрения и сертификации, кроме выданного сертификата?

На какой основе следует поддерживать функционирование СМК? И пр.

Это связано, в числе прочего, с недостатками внутреннего обмена информацией (требование п. 5.5.3 ГОСТ Р ИСО 9001) и недостаточной информированностью разработчиков СМК и всего персонала организации.

В табл. 3 приведено более подробно определение причин, связанных с недостатком информированности исполнителей. Они способствуют некорректному или формальному подходу к СМК.

Второе место более пяти лет удерживают вопросы, связанные с политикой руководства: какова роль политики в области качества, как часто следует ее актуализировать, сколько в организации может быть политик?

Политика руководства в области качества разрабатывается для достижения возникающих перед организацией целей. Политика определяет исходные положения для постановки конкретных задач, планирования, обеспечения и управления действиями по их решению, а также для улучшения применяемых процессов и процедур. Также политика в области качества указывает на потребность в разработке (может быть, в модификации), внедрении, сертификации и поддержании функционирования СМК, направленной на ее реализацию для достижения соответствующих целей организации. Другими словами, политика в области качества содержит основные положения концепции поведения сотрудников организации для достижения стоящих перед ними целей.

Актуальность положений политики в области качества обусловлена актуальностью соответствующих целей организации, поэтому зачастую устаревает не вся политика, а ее отдельные составляющие.

Для неформального применения политики в области качества требуется ее доведение до персонала с целью обоснования и разъяснения необходимости, обеспечения полноты, содержащихся в ней принципов, достижения соответствующих целей, оп-

ределения способов реализации в конкретных подразделениях, с пояснением их роли и взаимодействия с другими подразделениями. При доведении политики в области качества важно определить связь ее положений с целями организации и задачами, стоящими перед исполнителями, а также способы реализации этих положений в СМК. Указанная информация может, в частности, использоваться при обосновании конфигурации СМК.

Любые изменения, касающиеся связей положений политики в области качества с:

- целями организации;
- задачами исполнителей;
- конфигурацией СМК

могут рассматриваться в качестве оснований для ее актуализации.

В качестве серьезного основания для разработки/актуализации политики в области качества может, например, рассматриваться:

- изменение кадровой политики;
- изменение позиционирования и/или стратегии поведения организации на рынке продукции и услуг;
- переоснащение производства и/или другие изменения инфраструктуры;
- изменение во взаимоотношениях с поставщиками;

Если организация имеет целостную СМК, то в ней существует единая политика в области качества, которая может быть оформлена в любом удобном для восприятия сотрудниками виде и на любых носителях информации. Следует также обратить внимание на то, что проведение единой для всех сотрудников политики в области качества может рассматриваться в качестве необходимого условия целостности СМК.

Заключение.

Некорректное разрешение возникающих у сотрудников организации вопросов в большинстве слу-

чаев приводит к формальному («для галочки») внедрению и подготовке к сертификации СМК и возникновению устойчивого формального подхода.

Разработку СМК следует рассматривать и осуществлять как построение ее модели в неразрывной связи с положениями Политики руководства в области качества. А внедрять СМК – путем переноса требований разработанной модели на реальные условия работы сотрудников. Если положения Политики актуальны, она доведена до руководителей среднего звена, а модель СМК адекватна установившимся в трудовом коллективе отношениям и распределению ответственности за деятельность, то внедрение, подготовка к сертификации и сертификация протекают значительно легче. Моделирование СМК на любом этапе и до, и после сертификации способствует обеспечению единого понимания у всех сотрудников, и улучшению менеджмента на основе правильного и единого его понимания.

Библиографический список:

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 704 с.
2. ГОСТ Р ИСО 9001–2001. Системы менеджмента качества. Требования. – М.: «Стандартинформ», 2005. – 22 с.
3. ГОСТ Р ИСО 9001–2008. Системы менеджмента качества. Требования. – М.: «Стандартинформ», 2009. – 26 с.
4. Репин В.В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация – М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. – 240 с.
5. <http://www.iso.org/tc176/ISO9001Auditing-PracticesGroup> Guidance on: Introduction to the ISO 9001 Auditing Practices Group.
6. ГОСТ Р 40.003–2005. Порядок сертификации систем менеджмента качества на соответствие ГОСТ Р ИСО 9001–2001 (ИСО 9001:2000). – М.: «Стандартинформ», 2006. – 54 с.
7. ГОСТ Р 40.003–2005. Порядок сертификации систем менеджмента качества на соответствие ГОСТ Р ИСО 9001–2008 (ИСО 9001:2008). – М.: «Стандартинформ», 2009. – 56 с.
8. Р 50.1.055–2005. Руководящие указания по применению ГОСТ Р ИСО/МЭК 62–2000 «Общие требования к органам, осуществляющим оценку и сертификацию систем качества». – М.: «Стандартинформ», 2005. – 36 с.
9. Басовский Л.Е., Протасьев В.Б. Управление качеством: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 212 с.