

Л.И. Говорина, Д.В. Закревская, А.А. Прокопьев
(студенты)

*Сибирско-американский факультет менеджмента Байкальской
международной бизнес-школы Иркутского государственного университета*

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ ПО СОЗДАНИЮ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

На сегодняшний день современная наука предлагает нам огромное множество инструментов, которые необходимы для внедрения всевозможных инноваций. Так, при внедрении системы менеджмента качества (СМК), зачастую используется проектный подход.

При осуществлении проекта по внедрению СМК необходимо определять цели и задачи проекта. Так, например, целью данного проекта является создание системной модели управления качеством в организации, основанной

на положениях Федеральных законов, региональных требований, а также на международных стандартах ISO.

Успешное выполнение проекта по внедрению СМК позволяет обеспечить оптимальную структуру всех процессов и их сопровождение различными службами, создать механизмы развития производства в условиях жесткой конкурентной борьбы, развивать профессиональную ответственность работников и, безусловно, создать комплексную систему управления качеством. Для наглядного представления проекта по созданию и внедрению СМК на рис.1 представлена схема, структурирующая принципы менеджмента качества, типовую структуру проекта, управление рисками, а также плюсы внедрения. Подобный наглядный материал может быть использован на любом этапе реализации проекта, так как содержит в себе все ключевые моменты.

Менеджмент качества постепенно приходит в государственные структуры, организации, помогающие функционировать нашей стране. Необходимость применения проектного подхода обусловлена спецификой работы данных организаций: здесь очень важно, чтобы все характеристики проекта по внедрению СМК, например, сроки выполнения, ответственные лица и последовательность действий, были четко определены и прописаны.

Большинство проектов по внедрению СМК в государственных структурах носят нерегулярный характер, нередко внедряется лишь часть необходимой программы, но все же существуют полностью законченные проекты, в которых проделана вся соответствующая работа и сертификаты получены. Эффективность таких структур существенно возрастает.

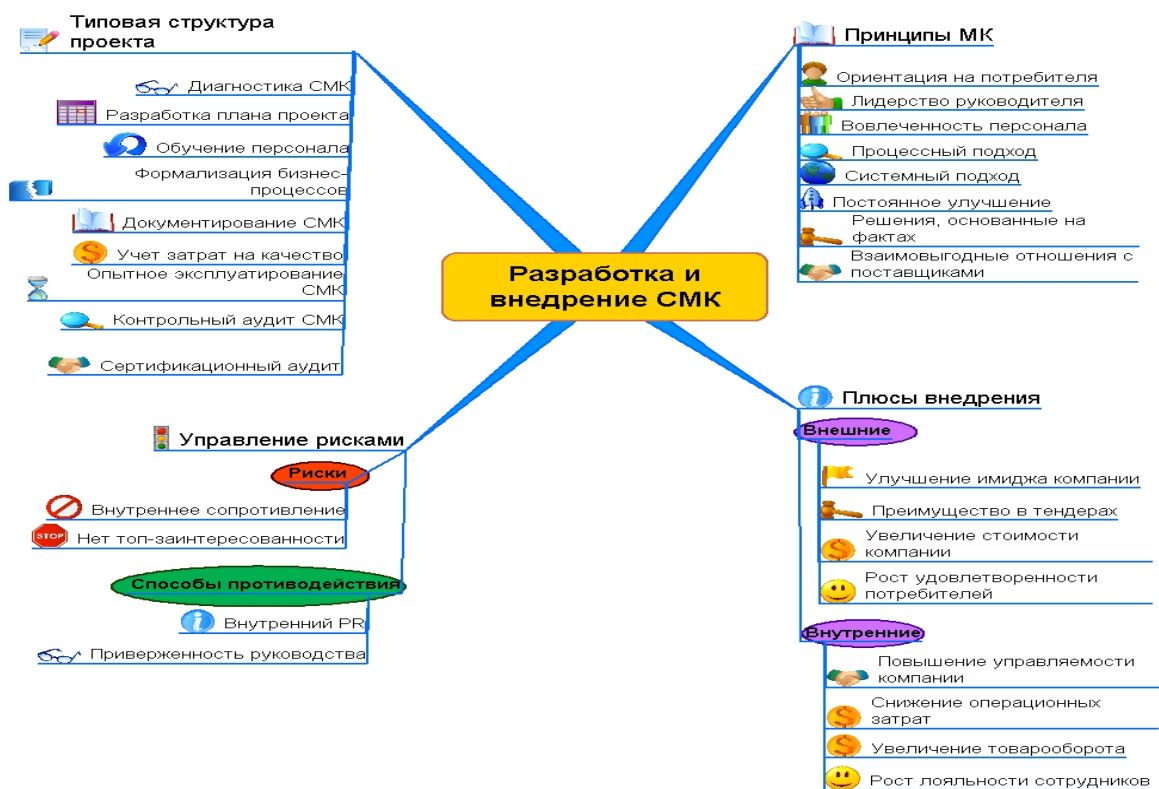


Рис. 1. Структура проекта по внедрению СМК

Хорошим примером может послужить проект внедрения системы менеджмента качества в Минэкономразвития России на соответствие требованиям международного стандарта ISO 9001:2000 и стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2001 в 2004 году. Незавершен пока ещё проект по разработке, внедрению и сертификации системы менеджмента качества в администрации г. Шахты Ростовской области. СМК была внедрена не полностью, но получившийся эффект был значительным. Также примерами могут послужить внедрение СМК в органах исполнительной власти и местного самоуправления Чувашской Республики и аналогичных органах Ярославской области. Здесь внедрение происходило без участия программного обеспечения, и при малейшем изменении процессов компании придется переделывать большой объем документов. Такой подход говорит о недальновидности организаторов.

Переходя к бизнесу, следует сказать, что немногие компании, внедрившие СМК, публикуют информацию о внедрении, крупные компании не выкладывают данных об СМК вообще. Это происходит из-за защиты авторских прав, производственной тайны и конкурентного преимущества. Система менеджмента качества эффективна при правильном внедрении и управлении, но судить об этом мы можем из опыта небольших компаний.

Отзыв директора компании ООО «АВРО-БУС» о внедрении проекта СМК в его компании: «Подготовка и внедрение СМК заняли почти год, тем не менее, рабочее время сотрудников компании и деньги на оплату услуг сертифицирующего органа были потрачены не зря. Вырос уровень удовлетворенности клиентов компании: если до внедрения СМК он был 80-90%, то сейчас этот показатель находится на стабильном уровне 95-98%. Количество жалоб с 1-2 в месяц снизилось до 1-2 в квартал. При этом численность сотрудников компании увеличилась в два раза, также выросли обороты компании и количество клиентов. Чистая прибыль ООО "АВРО-БУС" за год после внедрения СМК увеличилась почти в три раза. Доля дохода, получаемого от самого крупного клиента, в общих доходах компании упала в 5-10 раз, то есть компания стала гораздо устойчивее. Кроме того, по итогам внедрения СМК специалисты компании выпустили ряд учебных пособий и получили возможность оказывать услуги по постановке СМК на других предприятиях».¹⁰

Отзыв о работе банковского сектора Лапшина Сергея Геннадьевича, Председателя Совета директоров Банк24.ру: «Нынешним банкам присуща ориентированность персонала на процесс, на работу с бумажками, а не на клиента. Многие банки просто не приспособлены для обслуживания реальных клиентов. Вместо следования советскому стереотипу мы в Банке24.ру создаем новую корпоративную культуру, ориентированную на желания клиентов, потому что не получивший должного внимания или уровня обслуживания

10. Что такое СМК - http://www.flim.ru/quality_SMK.asp

клиент — это потерянные банком деньги. Так, в случае задержки с зачислением или переводом платежа, Банк24.ру не только не берет комиссии за данную услугу, но и платит клиенту двойной размер месячной платы за ведение счета. Внедрение ISO 9001:2000 привело к осознанию необходимости разработки гарантирования качества услуг (money back guarantee). Мы не боимся возвращать комиссию и выплачивать деньги клиенту в случае, если мы не выполнили взятые на себя обязательства. В результате банк растет, а клиенты получают качественные услуги. Все сотрудники банка включены в процесс внедрения международных стандартов качества ISO-9001. Они смотрят на ту работу, которую выполняют, как бы со стороны, регламентируют все процедуры, думают над тем, как они действуют».

Таким образом, внедрение системы менеджмента качества приносит организации различные выгоды: клиенты получают продукты, которые удовлетворяют их требованиям; сотрудники получают лучшие условия труда; для владельцев это увеличение результативности бизнеса; для поставщиков это построение крепких партнерских отношений, для общества это безопасное и экологическое будущее. В большинстве случаев внедрение СМК необходимо, ведь организации, которые используют системы менеджмента качества, добиваются улучшений во всех сферах деятельности, в том числе в сфере финансового менеджмента, отношений с потребителями и поставщиками. Улучшение в одной сфере экономической деятельности, как правило, сопровождается положительными результатами в другой и, в конечном счете, ведет к повышению конкурентоспособности бизнеса.

Применяя проектный подход к введению системы менеджмента качества, компании получают следующие преимущества при достижении цели:

- Соблюдение намеченных сроков. Излишняя длительность введения СМК может привести к потерям темпа и к снижению мотивации сотрудников в данном процессе, что противоречит принципу СМК «Лидерство Руководства». Тем более мы понимаем, что это увеличивает наши альтернативные издержки.
- Контроль траты ресурсов. Внедрение систем менеджмента качества является довольно дорогостоящим нововведением, особенно для больших компаний.
- Снижение рисков. Инструменты управления проектами могут помочь избежать рисков связанных с внедрением СМК, например получения нерезультативной формальной системы.

В заключение стоит сказать, что проектный подход к внедрению системы менеджмента качества является эффективным не только в теории, но и на практике.

Список использованных источников и литературы

1. Сайт энциклопедического словаря юного техника. Качество продукции - <http://bibliotekar.ru/enc-Tehnika/105.htm>
2. Глудкин, О.П. Всеобщее управление качеством/ О.П. Глудкин, Н.М. Горбунов и др. - М.: 1999.
3. Что такое СМК - http://www.flim.ru/quality_SMK.asp

4. Система менеджмента качества. Памятка по вопросам аудита СМК - http://www.znannya.org/?view=audit_SMK
5. Система менеджмента качества. Этапы создания СМК - http://quality.eup.ru/MATERIALY14/etapy_sozdania.htm
6. Сайт системы менеджмента качества - <http://www.standartiso.ru/>
7. Эксперт Групп. Внедрение системы менеджмента качества - http://www.expert-iso.ru/services/tip_qms.html
8. Энциклопедический словарь - <http://jur.vslovar.org.ru/17756.html>
9. Центр стандартизации управления проектами. Проектный подход при внедрении международных стандартов менеджмента качества - http://pmstandard.ru/public/element.php?ELEMENT_ID=1005
10. Bitobe Consulting Group. Разработка и внедрение системы менеджмента качества - <http://www.bitobe.ru/2/2177/>
11. Концепция проекта постановки системы менеджмента качества в органах государственной власти и местного самоуправления - <http://bigc.ru/government/concepts/qms/>
12. Вишняков, О. Внедрение системы менеджмента качества на предприятии/ О. Вишняков, В. Крохин, М. Молодов - <http://quality.eup.ru/DOCUM4/vsmkp.htm>