

**ПРОБЛЕМЫ И ОСОБЕННОСТИ СОЗДАНИЯ СИСТЕМЫ
МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА НА МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ В
СООТВЕТСТВИИ С ТРЕБОВАНИЯМИ СТАНДАРТА ISO СЕРИИ 9001**

Аннотация: В статье рассматриваются проблемы и особенности внедрения СМК на предприятиях малого бизнеса. Несмотря на то, что задача подтверждения соответствия СМК требованиям стандарта ISO 9001 является довольно важной для малых предприятий, их успехи в области сертификации не столь высоки. Одной из причин такого положения дел является факт того, что стандарты ISO серии 9000 более ориентированы на функциональные элементы средних и крупных предприятий, однако, типовые и широко распространенные подходы не всегда работают в малом бизнесе. В то же время малые фирмы, не менее чем крупные, заинтересованы и нуждаются в построении и развитии СМК.

Ключевые слова: ИСО 9001, система менеджмента качества, малый бизнес.

Annotation: The article discusses the problems and features of the implementation of QMS at small businesses. Despite the fact that the task of confirming the compliance of the QMS with the requirements of the ISO 9001 standard is quite important for small businesses, their success in certification is not so high. One of the reasons for this state of affairs is the fact that the ISO 9000 series standards are more focused on the functional elements of medium and large

enterprises, however, typical and widespread approaches do not always work in small businesses. At the same time, small firms, no less than large ones, are interested in and need to build and develop a QMS.

Key words: *ISO 9001, quality management system, small business.*

Проблемы малых предприятий при разработке СМК

Все требования ISO 9001 являются общими и предназначены для применения всеми организациями, вне зависимости от их вида, размеров или предоставляемой ими продукции и услуг.

Между тем, менеджмент малых организаций вообще и менеджмент качества в частности имеют свои проблемы и особенности.

В рамках настоящей исследовательской работы признаками малого предприятия является не только количество сотрудников или его размеры, но также и то, каким образом обеспечивается управление его деятельностью. Малая организация обычно управляется очень малым количеством лиц [1, с.4].

Рассмотрим наиболее частые ошибки и трудности на пути практической реализации стандарта.

В качестве первой проблемы при внедрении СМК рассмотрим – формальный подход к составлению документации. Излишнее усердие при создании документов (процедур) системы менеджмента качества при полном отсутствии их практического применения в решениях задач бизнеса – одна из проблем, которая наблюдается у малых предприятий при внедрении требований стандарта ИСО 9001. Это объясняется тем, что для большинства руководителей малых фирм слово "сертификат" гораздо приятнее и понятнее, чем слово "качество". Отсюда формализм при внедрении стандартов [2].

Однако, задокументировать деятельность – только одно требование ИСО, другое требование состоит в необходимости внедрить эти процедуры, т.е. заставить «работать» документы. А для этого они должны быть

понятными, однозначными, достоверными и выполнять надо то, что в них записано. Поэтому важно избегать бюрократизации и усложнения СМК [2].

Следующей возможной проблемой на пути практической реализации стандарта ИСО 9001 может стать личное неприятие изменений сотрудниками малого предприятия. Для некрупного предприятия, где специализация каждого сотрудника не заканчивается на одном виде деятельности, особенно сильна опасность такого неприятия изменений. Непонимание и нежелание что-то изучать, выполнять лишнюю работу, раскрывать и показывать проблемы. Внутренние аудиты не соответствуют российскому менталитету [2]

К тому же, если на предприятии встроены разные системы, которые переплетаются, дублируют частично друг друга, непонятно где оканчивается система охраны труда и начинается СМК, культура безопасности и культура производства, то за их координацию и объяснение оказываемой пользы отвечает высшее руководство. И здесь важна решимость руководителя, встав на путь изменений, показывая своим примером, неуклонно им идти [2]. Иначе у сотрудников не будет ни веры, ни желания во введение новых систем.

Другая немаловажная проблема с которой встречается малое предприятие при реализации требований стандарта ИСО 9001 связана с отсутствием внутреннего специалиста по СМК. Дело в том, что для эффективной разработки СМК недостаточно привлеченных специалистов, так как они недостаточно хорошо знают процессы и специфику бизнеса, а своих квалифицированных специалистов в области управления качеством как правило в малых организациях нет [3].

Поэтому речь идет о подготовке внутренних менеджеров по качеству. Свои специалисты, обученные по СМК, смогут проанализировать существующие документы, пересмотреть, дополнить, переработать. Однако, зачастую в связи с малыми размерами предприятия, оно не способно выделить такого специалиста и ввести ставку менеджера по качеству. Внешние же консалтинговые фирмы не смогут вникнуть во все особенности предприятия.

Это не значит, что консультантов вообще привлекать не стоит, просто их роль должна быть направляющей. Для малого предприятия его ведомое состояние является определяющим в успехе на пути к качеству [2].

СМК, разработанные с привлечением консультантов, имеют квалифицированно разработанные документы, но реальную разработку должны осуществлять собственные специалисты, хорошо знающие процессы и особенности взаимодействия подразделений и персонала внутри организации. Таким образом, возникает проблема подготовки таких специалистов на предприятии.

Еще одной проблемой является небольшая численность персонала на малых предприятиях, которая не позволяет создавать полноценную функциональную структуру управления организацией, в том числе и качеством, а система менеджмента качества в первую очередь предполагает наличие системы внутреннего устройства организации и распределение полномочий и ответственности между отдельными функциональными подразделениями [3]. В малых компаниях для реализации требований стандарта ИСО 9001 приходится проводить распределение функций между небольшим количеством подразделений или сотрудников. Тогда возникает вопрос, как эту структуру отобразить, когда в штатном регламенте компании указана одна должность, а на деле это должностное лицо выполняет функции еще другого должностного лица относительно стандартной схемы предприятий. Эта задача может оказаться не из простых, когда необходимо искать компромисс при столкновении интересов сотрудников и выполняемых ими функций.

Следующая важная проблема – у малого предприятия зачастую нет того бюджета на проект по внедрению требований ИСО 9001, который обычно есть у крупных и средних предприятий. И требуется не просто уменьшить количество рабочих дней консультанта до минимального уровня, но еще изменить структуру привычного для крупной организации проекта [2]. Либо

поэтапно по мере финансовых накоплений приглашать консультантов по качеству, тем самым сильно расширив срок реализации системы менеджмента качества, что как правило не заканчивается ничем хорошим.

Крайняя из рассматриваемых проблем связана с недостатком мотивации в создании СМК у малой фирмы. Зачастую на малом предприятии существует нехватка стремления всей команды повысить эффективность и качество работы, что является следствием недостаточной поддержки и мотивации руководителей, что в итоге обуславливает неэффективность внедрения СМК

Движущей силой для построения и улучшения СМК по стандарту ISO 9001-2015 на предприятии должен являться в первую очередь нацеленный на развитие организации в целом владелец малого бизнеса, который стремится создать СМК, которая обеспечит стабильность качества продукции или услуг, а не «СМК ради СМК».

Особенности создания СМК для малых предприятий

Структура проектов построения СМК малых предприятий может существенно отличаться от структуры проектов внедрения СМК на крупных и средних предприятиях из-за иного масштаба деятельности. Рассмотрим возможность некоторых отличий способов и сроков построения СМК малых предприятий по сравнению со средними и крупными [2].

Создание системы менеджмента качества начинается сверху, с руководителя предприятия. В малой фирме как правило один владелец и на нём лежит полная ответственность за результаты фирмы. Поэтому именно руководителю малого предприятия необходимо принять стратегическое решение о внедрении СМК и в поддержании её эффективности в дальнейшем. Это условие отмечено в разделе «Общие положения» стандарта ISO 9001. Как показывает многолетняя практика, если руководитель не будет показывать свою заинтересованность в системе и не участвовать в ее построении и внедрении, то ожидаемых результатов, а они зачастую бывают довольно амбициозными предприятие не получит.

Результат от внедрения СМК будет только когда, руководитель:

- готов к созданию в компании атмосферы доверия, взаимного уважения и сотрудничества;

- выбрал соответствующий образ жизни, правильный способ взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами компании, в первую очередь, со своими сотрудниками;

- понял, что ему нужен не сертификат, а эффективная система менеджмента качества.

Немаловажной особенностью на пути практической реализации стандарта на малом предприятии является составление и отношение к некоторой документации ИСО.

В соответствии с требованиями ИСО серии 9001 в содержательном комплекте документации системы менеджмента качества, который должно иметь малое предприятие находится:

- обязательный состав документации системы менеджмента качества. Политика, цели в области качества и шесть обязательных процедур: управление документацией, управление записями о качестве, проведение внутренних аудитов, управление несоответствующей продукцией, корректирующие действия и предупреждающие действия;

- документы 3-го уровня. Так как в документах данного уровня подробно излагается тематическая регламентация управления процессами и продукцией то их целесообразно оформлять в письменном виде. Если малое предприятие производит продукцию, то без конструкторской и/или технологической документации не обойтись. Если малое предприятие оказывает услугу, то предприятие само решает: необходима документация, регламентирующая технологию оказания услуги, или не нужна. Должностные инструкции нужны на любом предприятии.

Цели в области качества для малых предприятий являются главным инструментом СМК. Малым организациям выполнить декомпозицию целей в

области СМК гораздо проще, чем средним или большим, здесь перед каждым сотрудником можно поставить свои цели и задачи. Цели в области качества, должны быть конкретны и подробны, по мере их достижения их подлежит пересматривать [6].

При разработке и внедрении иной регламентирующей или регистрационно-учетной документации разумно соблюдать следующий принцип: если процедура важна, и ее необходимо строго выполнять в соответствии с установленным порядком, то она должна быть документирована [6].

Существенным преимуществом малой фирмы является высокая скорость прохождения информации. При небольшом числе работающих меньше потребности в документировании процессов – правила работы можно обговорить в непосредственном общении. Это обуславливает меньший объем документированной информации, который перекрывается непосредственным общением руководителя и подчиненных. То есть, малые размеры фирмы обеспечивают ей хорошую управляемость при сравнительно низких управленческих расходах.

Несложная структура управления составом документов позволяет вносить актуальные изменения в действующую документацию, очищать файлы от устаревших документов, архивируя наиболее важные из них. При документировании процессов в малых компаниях для упрощения управления ими удобно использовать различные наглядные формы представления информации: рисунки, схемы, алгоритмы [6].

Описывая ответственности и полномочия не следует допускать каких-либо неопределенностей, когда речь идет о взаимоотношениях между людьми. Нужно чётко определить, где заканчивается зона ответственности (и полномочий) одних и начинается зона ответственности (и полномочий) других. Так получится избежать конфликтов в отношении того, кто чем должен заниматься. Описание не должно быть замысловатым или слишком

сложным. Важно, чтобы описание точно отражало реальную жизненную ситуацию и позволяло быстро вносить соответствующие изменения.

В малых организациях имеется лишь ограниченное количество людей для решения задач, требуемых разделом 5.3 стандарта ИСО 9001-2015, поэтому часто возникает необходимость в планировании распределения обязанностей и ответственности, в том числе для того, чтобы одни сотрудники были способны выполнить работу других. Такие планы становятся особенно ценными во время отпусков, когда руководители находятся вне своего рабочего места или в случае аварийных ситуаций или заболевания. [1, с. 32]

Следующим отличием построения СМК в малой компании может стать длительность проекта построения системы менеджмента качества в малой организации. Она, как и в большой организации может составлять и год и полтора, но чем дольше это происходит, тем меньше вероятность того, что насущные проблемы малой организации успеют найти свое отражение в процессах и документах СМК. Долгая длительность проектов по созданию СМК в малых организациях приводит к тому, что многие сотрудники еще до проведения сертификационного аудита забывают о целях проекта по внедрению СМК. На половине пути к сертификации владелец малого предприятия зачастую теряет интерес к проекту, не видя более в нем ни смысла, ни результатов, поскольку деятельность малого предприятия почти не улучшается [5].

Основная проблема при длительном сценарии проекта построения СМК на малом предприятии – снижение мотивации владельца предприятия и сотрудников.

Руководство малого предприятия можно и нужно подтолкнуть к изменениям в ходе проекта реализации СМК, что и необходимо сделать консультанту, учитывая прежде всего специфику мотивации высшего руководства, которая может во многом отличаться от мотивации руководителей крупных предприятий при создании СМК [5].

Обычно проект по реализации требований ИСО 9001 начинается с диагностического аудита, что соответствует практике всех консультантов по всем направлениям менеджмента. Но это опять-таки практика работы с крупными организациями. На малом предприятии необходимо, прежде всего, поставить цель осуществить проект в сжатые сроки, чтобы персонал быстро понял, что и как надо делать с проблемами. На практике диагностика на малом предприятии длится столько же, как и на крупном, а толстый отчет о ней директор все равно не понимает [5].

Длительную диагностику в начале проекта с написанием объёмного отчета о соответствиях и несоответствиях в деятельности малой фирмы пунктам стандарта ИСО 9001 консультант может видоизменить – провести в самом начале проекта внутренний аудит совместно с сотрудниками фирмы, обучая их по ходу проведения этого аудита, одновременно осуществляя диагностику системы качества, что позволит достигнуть сразу несколько целей – заинтересовать сотрудников, наладить отношения, выявить подходящих помощников из коллектива, а главное – консультант сможет лучше понять деятельность малого предприятия [5].

На малом предприятии можно начинать с такой диагностики для демонстрации всему персоналу того, как здравый смысл, заложенный в стандарт ИСО 9001, помогает решать существующие на их предприятии проблемы, выявленные во время деловой игры «внутренний аудит и диагностика». Такое обучение в игровой форме помогает персоналу и руководству малой фирмы взглянуть на старые проблемы под новым углом зрения [5].

Срок проекта на малом предприятии можно сократить до такого отрезка времени, который будет достаточен для решения хотя бы одной из найденных проблем методом применения требований стандарта ИСО 9001. Перерывы между появлениями консультанта на предприятии не должны превышать срок, необходимый для осуществления запланированных мероприятий. На малых

предприятиях эти сроки должны быть значительно меньше, чем в больших фирмах. Между появлениями консультанта на малом предприятии должны проходить дни или в крайнем случае недели, но никак не месяцы [5].

Сокращенный в разы по длительности проект внедрения требований ИСО 9001 может быть достаточен для того, чтобы подготовить малое предприятие к сертификационному аудиту, при этом снижение стоимости всего проекта позволит выделить ресурсы на решение реальных проблем [5].

Многие проблемы нельзя решить быстро как на крупных, так и на малых предприятиях. Но в больших фирмах вообще сложно изменить что-либо быстро, в отличие от малых фирм, у которых есть возможность меняться очень динамично. Чем крупнее компания, тем больше времени ей требуется для реализации улучшений, но при этом сроки внедрения требований ИСО 9001 в крупной компании согласуются со сроками реальных улучшений, синхронизируются по времени со сроками решения реальных проблем. Малые предприятия более восприимчивы к новому, они инновационны по своей природе. На малых предприятиях проблемы можно и нужно решать гораздо быстрее [5].

Следующей особенностью и преимуществом малого бизнеса, обеспечивающим его эффективность, является взаимозаменяемость сотрудников. При определенном ограничении функций между работниками для малого коллектива характерны взаимопомощь и поддержка друг друга, а в случае необходимости дублирование и взаимозаменяемость. Коллектив малого предприятия, как правило, более сплочен, часто связан неформальными узами. С одной стороны, так как один человек может выполнять несколько функций, иметь полный набор специалистов нет необходимости, да и накладно. С другой — обладать всем набором знаний и умений небольшому коллективу невозможно, поэтому малые организации часто прибегают к аутсорсингу [4].

Особое место в малых компаниях занимают процессы аутсорсинга. В контексте ISO 9001 процесс аутсорсинга – это процесс, который является необходимым для системы менеджмента качества компании, но он передан на выполнение сторонней организации («аутсорсер»).

Процесс на аутсорсинг отдается в двух случаях:

– когда предприятие имеет соответствующие компетенции и сама способна выполнять процесс, но все же выбирает процесс аутсорсинга (по коммерческим или другим причинам)

– когда предприятие не имеет соответствующей компетенции для выполнения процесса своими силами и принимает решение аутсорсинга процесса.

Главным в передаче процесса на сторону является то, что предприятие должно управлять этим процессом. Цель управления состоит в том, чтобы аутсорсер гарантированно осуществлял процесс таким образом, что установленные требования выполняются полностью.

Список использованных источников:

1. ISO 9001:2015 для малых предприятий: что надо делать? Советы Технического комитета ISO/TC 176 / В.А. Качалов [Электронный ресурс]. URL: <http://www.icgrp.ru/docs/list/article/?action=showproduct&id=134>

2. Внедрение стандартов серии ИСО 9000 на малом предприятии как способ повышения его конкурентоспособности. [Электронный ресурс]: – URL: <https://quality.eur.ru/MATERIALY11/smk-smally.htm>

3. Ежеменская. А.В. Проблемы управления качеством на предприятиях малого и среднего бизнеса / А.В. Ежеманская, С.Н. Ежеманская [Электронный ресурс] – URL: <https://scienceforum.ru/2016/article/2016027545>

4. Система менеджмента качества для предпринимательства 2020 / NIEJournal: [Электронный ресурс] – URL: <https://niejournal-turbo.org/niejournal.ru/s/quality-management/>

5. Шестаков А. Проблемы и решения в области СМК на малых и средних предприятиях / А. Шестаков: [Электронный ресурс] – URL: https://www.quality.eur.ru/MATERIALY12/problem_small_smk.htm

6. Ежеманская А.В. «Реинжиниринг бизнес процессов управления качеством на предприятии»: магистерская диссертация. СФУ, Красноярск, 2016. [Электронный ресурс]: – URL: <http://elib.sfu-kras.ru/handle/2311/28323>