СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В ОТДЕЛЕ КАДРОВ

© 2024

Абстрактный. Система менеджмента качества является частью общей системы управления компанией, функционирующей для обеспечения стабильного качества продукции или услуг. Основными особенностями современного производства являются растущее использование достижений науки и техники и усиление конкуренции в связи с глобализацией мировой экономики. Первая особенность обусловливает рост требований к квалификации, усложнение продуктов и процессов их производства. Вторая особенность заключается в повышении требований к качеству продукции при одновременном снижении ее стоимости. Развитие процессного подхода к организации производства сопровождается постоянным отказом от жесткой вертикальной структуры предприятия в пользу гибкой, горизонтальной структуры, командных, проектных принципов работы. Все эти обстоятельства приводят к усложнению работы сотрудников, требуют ответственного, инициативного отношения к своим обязанностям, понимания целей и проблем подразделений и предприятия в целом, желания внести максимальный вклад в их решение. Повышение степени ответственности за внедрение, управление дорогостоящим оборудованием, сложными процессами, а также увеличение масштабов последствий их ошибок. В последнее время появились примеры несчастных случаев, основной причиной которых была человеческая ошибка.

Ключевые слова: качество, кадры, система менеджмента качества, модель, стандарт, сертификация, контроль, конкурентоспособность, процесс, управление.

В современных условиях инновационная деятельность в той или иной степени присуща любому предприятию. Для повышения эффективности и возможностей предприятия, обеспечения конкурентного преимущества на новых и расширения старых рынках, необходимо наладить систему всех видов деятельности. Одним из возможных направлений этой работы является внедрение системы менеджмента качества предприятия (СМК), основанной на международных стандартах ISO9000:2000. СМК является частью системы менеджмента и эффективна только в том случае, если она функционирует в системе менеджмента качества в тесном сотрудничестве со всеми видами деятельности, влияющими на качество продукции и процессов.

Одно из ключевых мест в управлении качеством продукции и услуг занимает работа отдела управления человеческими ресурсами (HR). На повышение роли персонала в конкурентоспособной организации указывают такие версии стандарта, как ISO9000 и 9001:2008. К сожалению, опыт показывает, что далеко не все руководители отдела кадров способны организовать работу на основе системы менеджмента качества.

Основой любой организации является ее персонал. Ит-работники создают продукты, и, несмотря на то, что техника стала доминировать во многих технологических процессах, роль человека в организациях не уменьшилась, а даже возросла.

В настоящее время человек стал не только очень важным, но и самым дорогим ресурсом в вашей организации. Это время можно охарактеризовать усложнением внешней организационной среды, резким увеличением темпов изменений и усилением конкуренции на мировых рынках. Одним из всех организационных ресурсов является "человеческий ресурс", который стал ресурсом, скрывающим потенциал для повышения эффективности современной организации.

Система менеджмента качества (СМК) - это совокупность организационной структуры, процедур, процессов и ресурсов, необходимых для TQM. If предназначена для постоянного совершенствования деятельности с целью повышения конкурентоспособности организации на внутреннем и мировом рынках.

Организация управления персоналом на основе системы менеджмента качества персонала СМК, позволяет нам обеспечить структуру персонала предприятия, необходимую для эффективной производственной деятельности на качественном и количественном уровне, что в свою очередь позволит повысить конкурентоспособность выпускаемой продукции и степень удовлетворенности потребителей в целом. Управление персоналом в СМК на основе процессного подхода является наиболее эффективным по сравнению с традиционным. Модель процесса "Управление персоналом" в СМК организации может быть представлена в следующем виде.

Рисунок 1 - Модель процесса "Управление персоналом"

Внедрение системы качества - это комплекс работ, который затрагивает различные аспекты организации и ее подсистем - подсистему стратегического управления, подсистему производственной логистики, управление персоналом, внутренние коммуникации, документооборот. В связи с этим внедрение системы качества является сложной, длительной и трудоемкой задачей. Решение этой проблемы, как правило, проходит в несколько этапов.

Первые этапы - анализ существующей ситуации в организации и обучение персонала. Первый этап состоит из следующих основных этапов:

1 шаг. Издан приказ компании о начале работы над системой качества.

Приказ должен содержать:

- цель начала работ;

- ответственный за систему качества со стороны руководства;

- состав рабочей группы по внедрению системы качества.

При выполнении этого шага необходимо обратить внимание на следующее:

1. При выборе ответственной за систему качества организации необходимо учитывать, что человек обладал реальной властью, достаточной для влияния на руководителей любой организации, и имел свободное время для контроля за ходом реализации проекта.

2. Рабочая группа, непосредственно вовлеченная в систему качества, должна состоять не более чем из 5-7 человек.

Для крупных предприятий группа будет выглядеть следующим образом:

- руководитель группы - руководитель службы качества организации, 100% времени уделяющий вопросам системы качества;

- члены группы - сотрудники службы качества 100% времени уделяют построению системы качества.

Представители системы качества находятся в рабочей группе и не принимают участия и не выполняют работу руководителя и членов команды. Представители системы качества являются сотрудниками организации. Для нормальной организации работы необходимо по одному сотруднику от каждого подразделения. В дополнение к основной работе им необходимо 5-10% своего времени уделять созданию системы качества в своем подразделении.

Шаг 2. Поскольку анализ существующей ситуации в организации направлен на построение системы качества, следующим шагом будет обучение членов команды управлению качеством и требованиям стандартов ISO серии 9000. Руководитель рабочей группы и ее участники обязательно должны пройти обучение, так как анализ существующей ситуации и разработка системы качества будут их основной задачей.

Шаг 3. Чтобы понять, насколько существующая деятельность в организации отличается от требований стандарта ISO 9001:2008, необходимо проанализировать текущую ситуацию. Сбор исходных данных осуществляется в основном двумя методами - анкетированием и интервью. Наиболее эффективно использовать оба метода сначала для анкетирования, а затем для уточнения необходимой информации в ходе бесед с сотрудниками. Ответственными за проведение опроса и собеседований являются участники рабочей группы.

Результатом анализа может стать отчет или другой документ, в котором по каждому требованию стандарта будет указано, как оно реализуется и какова глубина внедрения этого требования в различных подразделениях организации.

Анализ текущей ситуации должен выявить:

- ключевые бизнес-процессы организации;

- процессы поддержки и обеспечения достоверности;

- наиболее критичные бизнес-процессы с точки зрения системы качества;

- наличие и актуальность нормативной документации (стандарты предприятия, инструкции, положения о подразделениях, должностные инструкции и т.д.);

- существующее распределение ответственности, полномочий и ресурсов по процессам организации.

Второй этап - разработка документации и изменение показателей работы сотрудников.

Этот этап является наиболее трудоемким и длительным. На этом этапе осуществляется проектирование, разработка и внедрение системы контроля качества документации, а также внесение

изменений в работу персонала.\_

Второй этап состоит из следующих основных этапов:

Шаг 1. На этом этапе вам необходимо спланировать, как построить систему качества, каков будет ее охват, какие процессы будут включены в систему качества, по мере ее расширения.

Шаг 2. Основным принципом стандарта ISO 9001:2008 является процессно-ориентированный подход. Для реализации процессного подхода стандарт требует определить и задокументировать процессы организации. Чтобы выполнить это требование, рабочая группа должна сначала формализовать процессы, которые были включены в сферу применения системы качества, такими, какие они есть, а затем внести изменения в эти процессы в соответствии с требованиями, указанными в стандарте.

Внедрение систем качества связано с управлением изменениями в организации. Проведение любых подобных изменений всегда затрагивает интересы работников, которых эти изменения касаются. В результате люди либо сопротивляются изменениям, либо поддерживают их, нейтральное отношение встречается редко. Для эффективного внедрения процессов изменений на уровне исполнителей необходима административная поддержка со стороны руководства организации (для снижения сопротивления) и получения достаточно быстрых результатов от изменений (для сохранения поддержки со стороны тех, кто принимает изменения). Для реализации этого принципа необходимо правильно определить порядок оформления документации и изменения процессов. В первую очередь, рекомендуется формализовать и скорректировать наиболее важные процессы.

Шаг 3. Документирование и внедрение процедур для системы менеджмента качества.

Стандарт ISO 9001:2008 требует, чтобы процессы организации были определены и задокументированы. Документирование процессов может быть выполнено в виде технологических карт, на которых указана последовательность операций процесса ввода и вывода данных (информации, ресурсов), а также каждая операция, отвечающая за выполнение операции. Документирование процессов в виде карт значительно сокращает объем документации. Кроме того, при документировании процессов важно соблюдать баланс в деталях процесса подачи документов. Процесс должен быть представлен настолько подробно, чтобы персонал, вовлеченный в процесс, мог понять последовательность выполнения операций и определить свое "место" в этом процессе.

В соответствии с требованиями стандарта должны быть разработаны 6 обязательных процедур, а также руководство по качеству и документы, необходимые для обеспечения эффективного планирования, внедрения процессов и управления (технологические карты, регламенты, инструкции).

Внедрение технологических карт и процедур системы качества лучше осуществлять параллельно с их разработкой, т.е. разрабатывая технологическую карту и внося в процесс изменения, необходимые для того, чтобы она заработала.

Внедрение процедур и новых технологических карт должно сопровождаться обучением персонала и контролем рабочего процесса (технологическая карта).

После того как разработаны все необходимые технологические карты и процедуры системы качества, необходимо обеспечить, чтобы организация определенный период времени работала над этими картами и процедурами. Это время необходимо для "настройки" системы качества. В этот период обычно вносятся незначительные изменения в документацию системы качества.

Третий этап - это проведение внутреннего аудита системы качества.

Основная цель этого этапа - протестировать работу системы качества предприятия перед сертификационным аудитом. Дополнительными целями данного этапа будут - практическая подготовка внутренних аудиторов к проведению аудитов, обучение персонала организации перед сертификационным аудитом.

Рабочий этап состоит из следующих основных этапов:

Шаг 1. Для проведения внутреннего аудита системы качества необходимо подготовиться и спланировать.

Соответственно, на этом этапе вы:

- официально (указом по организации) назначаете аудиторскую группу (ведущего аудитора и ревизорш). Группа аудиторов назначается из числа сотрудников, прошедших подготовку для проведения внутренних аудитов

- подготовьте план и программу аудита в подразделениях. Поскольку внутренний аудит проводится для подготовки к сертификационному аудиту, план и расписание внутреннего аудита должны включать все подразделения предприятия, деятельность которых регулируется системой качества;

- разработать вопросники для проведения аудита;

- издать приказ организации о проведении аудиторских проверок.

Шаг 2. Проведение аудиторских собеседований. В ходе аудиторских

собеседований аудиторы проверяют сотрудников организации на предмет их работы в соответствии с картами процессов и процедур системы качества. Аудит проводится в соответствии с программой аудита. Если аудит выявляет несоответствие, аудиторы должны составить протоколы о несоответствиях, которые являются несоответствиями. В ходе аудита аудиторы проверяют документацию системы качества на рабочем месте, работают с этой документацией, ведут записи в соответствии с требованиями системы.

Шаг 3. Подготовка аудиторского отчета и плана корректирующих действий. После завершения проверки подразделений и составления всех протоколов проверки несоответствий ведущий аудитор должен подготовить аудиторский отчет, в котором указывается объем проверки, требования, в соответствии с которыми проводилась проверка, и статистические данные о несоответствиях. Этот отчет должен быть подписан ведущим аудитором и передан руководству организации (например, генеральному директору).

Также ведущему аудитору совместно с представителями подразделений, где были выявлены несоответствия, необходимо подготовить план корректирующих действий по исправлению выявленных несоответствий.

После устранения несоответствий представители подразделений должны отчитаться перед ведущим аудитором об устранении нарушений, поскольку ведущий аудитор или аудиторы из команды внутренних аудиторов должны проверить реальность и эффективность предпринятых действий. Если корректирующие действия действительно были выполнены, ведущий аудитор или аудиторы делают отметку о завершении корректирующих действий в протоколах о несоответствиях и плане корректирующих действий.

Когда все корректирующие действия будут завершены, организация может подать заявку в орган по сертификации на сертификацию по стандарту ISO 9001:2008.

После того, как организация успешно прошла сертификацию и получила сертификат соответствия требованиям стандарта ISO 9001:2008, система качества на этом не заканчивается, хотя последних, конечно, могло бы быть и меньше. Качество системы должно поддерживаться и постоянно улучшаться. Это означает, что любые изменения в продуктах (услугах) организации, процессах или системе должны быть оперативно проанализированы и зафиксированы в документации системы качества. Кроме того, для подтверждения эффективности системы качества организация должна проводить периодические внутренние аудиты. Такие проверки должны проводиться в организации, которая, по крайней мере, будет проходить надзорные проверки со стороны органа по сертификации. Как правило, надзорные проверки со стороны органа по сертификации проводятся раз в год.

Рекомендации:

1. RK 4.2.2-2011 QMS Quality Management System. Quality quide

2. GOST R ISO 9001-2008 Quality Management System. Requirements.

3. GOST R ISO 10015-2007 management organization. Guidelines for training.

4. ISO 9004: 2009 «Management in order to achieve sustainable success of the organization. on the basis of quality management approach «// For training purposes.

5. Cascio, Wayne F., and John W. Boudreau. Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives. FT Press, 2008.

6. Human Resource Information Systems (HRIS) Outsourcing.

7. Versan V. Quality Management subsystem now matrix management structure. - Standards and Quality. - 2008. - № 5. - S. 56-59.

8. Dobrovinsky AP Human resource management in the organization: the manual / AP Dobrovinsky. - Tomsk: TPU, 2011. - 416

9. Dubrovin, LA Organization of work with the staff on the basis of universal principles of quality management / LA Dubrovin // Young in library business. Vol. 1: Human Resources Policy. - M., 2002. - S.16-26.

10. http://docs.cntd.ru/document/gost-iso-9001-2011

11. http://www.businessballs.com/dtiresources/quality\_ management\_systems\_QMS.pdf