

УДК 621.39:658562

**ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ  
МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА НА ОСНОВЕ  
ТРЕБОВАНИЙ СТАНДАРТА ISO 9001:2008 НА  
ПРЕДПРИЯТИЯХ СВЯЗИ**

Е.В. Михальченко, З.В. Креницына

Томский политехнический университет  
E-mail: emikhalchenko@tpu.ru

**Михальченко Екатерина Валентиновна**, канд. филос. наук, доцент кафедры менеджмента инженерно-экономического факультета ТПУ.

E-mail: emikhalchenko@tpu.ru  
Область научных интересов: управление персоналом, психология управления, управление качеством.

**Креницына Зоя Васильевна**, канд. техн. наук, доцент кафедры менеджмента инженерно-экономического факультета ТПУ.

E-mail: zoya.tpu@gmail.com  
Область научных интересов: управление персоналом, психология управления, маркетинг персонала.

Описаны преимущества внедрения системы менеджмента качества на основе стандарта ISO 9001:2008 на предприятии. Рассмотрены этапы внедрения системы менеджмента качества на предприятии связи. Разработана карта основного процесса и критерии результативности процессов. Сделаны выводы о целесообразности внедрения системы менеджмента качества на основе требований международного стандарта ISO 9001:2008 на предприятиях связи.

**Ключевые слова:**

Система менеджмента качества, рынок телекоммуникаций, процесс, результативность, деятельность организации.

Рынок телекоммуникаций – один из наиболее бурно развивающихся в России. Идет борьба за абонентов, расширяются зоны покрытия, постоянно предлагаются новые тарифные планы, услуги и сервисы. Для данного рынка характерна острая конкурентная борьба: помимо федеральных организаций в регионах присутствуют местные организации, оказывающие услуги связи. Наступает период, когда решающим в выборе провайдера становится качество предоставляемых им услуг.

Поэтому целью организаций, работающих на рынке телекоммуникаций, является повышение конкурентоспособности за счет максимального удовлетворения растущих потребностей и ожиданий потребителей услуг связи.

Современный этап развития методологии качества охватывает не только проблемы удовлетворенности потребителя продукцией и/или услугами, но и качество самого управления организацией, которая непосредственно отвечает за процесс формирования соответствующего уровня предоставляемых услуг.

Следствием этого являются получившие широкое распространение системы менеджмента качества (СМК), которые, как правило, охватывают все стадии деятельности предприятия, основанные на требованиях международного стандарта ISO 9001:2008.

Для успешной деятельности организации должны обеспечивать возможность реализации восьми ключевых принципов системного управления качеством, освоенных передовыми международными компаниями. Эти принципы и составляют основу международных стандартов в области управления качеством ISO серии 9000.

Внедрение системы менеджмента качества на основе стандарта ISO 9001:2008 позволяет [1, 2]:

- сориентировать на качество цели, методы управления;
- навести порядок на предприятии (в документации, выполнении обязательных требований, организации работ);
- четко распределить полномочия и ответственность, отрегулировать взаимодействие между специалистами и отделами;

- выработать единые требования к оформлению документации (инструкций, регламентов, положений, правил и пр.);
- определить требования к важнейшим процессам, влияющим на качество и оформить эти требования в виде документированных процедур (стандарты предприятия);
- сконцентрировать внимание на предупреждении ошибок и отклонений от установленных требований;
- постоянно улучшать качество предоставляемых услуг, качество работы персонала предприятия;
- повысить ответственность работника за результаты своего труда;
- повысить имидж предприятия;
- увеличить инвестиционную привлекательность предприятия;
- обеспечить гарантию выполнения требований потребителей.

Создание СМК целесообразно рассматривать как проект, то есть уникальный процесс, состоящий из совокупности скоординированных и контролируемых действий, предпринятый для достижения определенной цели. Как всякий проект, создание системы должно соответствовать конкретным требованиям, включающим ограничения по срокам и ресурсам. Придание созданию системы проектно-ориентированного характера позволяет обеспечить надлежащую эффективность этих работ путем концентрации усилий на достижении конкретных промежуточных (поэтапных) и конечных целей, а также наилучшего использования ресурсов [2].

Рассмотрим порядок внедрения системы менеджмента качества на предприятии связи.

Первая задача, как следует из требований ISO 9001:2008, – выявить процессы, необходимые для СМК. Очевидно, что под эту формулировку попадают все производственные и административные процессы менеджмента предприятия, оказывающие прямое или косвенное влияние на качество.

Практика идентификации процессов персоналом предприятий, внедривших систему менеджмента качества по требованиям ISO 9001:2008, свидетельствует о том, что установить весь состав процессов с первого раза удается редко. Как правило, первоначально формируется временный вариант перечня процессов, чтобы можно было начать работу по их определению. Затем, по мере осознания персоналом предприятия своей деятельности, этот перечень корректируется в направлении более полного отражения состава существующих процессов.

Для предприятий, работающих на рынке услуг связи, можно выделить 4 группы процессов [3]:

- жизненного цикла (основные), непосредственным результатом которых является оказание услуг, представляющих ценность для потребителя и обеспечивающих получение дохода для организации;
- обеспечивающие (вспомогательные), результатом которых является создание необходимых условий для осуществления основных процессов;
- мониторинга, анализа и улучшения, результатом которых является информация, полученная в ходе мониторинга и анализа деятельности организации на всех уровнях иерархии для дальнейшего улучшения деятельности;
- управления, охватывающие весь комплекс функций управления на уровне каждого процесса и бизнес-системы в целом, то есть взаимосвязанность множества всех процессов организации, результатом которых является достижение запланированных целей и повышение результативности и эффективности основных и вспомогательных процессов.

В стандартных формах приводятся сведения о входах и выходах, их поставщиках и потребителях, содержании процесса и его составных частях (субпроцессах). Одной из форм представлений процессов являются карты процессов.

Карты процессов – это графическое представление процесса в виде блок-схем, при которых шаги процесса изображаются в предопределенных столбцах, соответствующих участникам процесса [2]. Карты процесса должны разрабатываться лично владельцами процессов и с обязательным привлечением руководителей и специалистов, задействованных в них подразделений предприятия.

С помощью текстовых описаний, стандартных форм и карт процессов участниками процессов осуществляется идентификация собственной деятельности в рамках системы менеджмента качества.

В табл. 1 представлен пример карты процесса подключения абонента к услуге.

**Таблица 1.** Фрагмент карты процесса подключения абонента к услуге



Внедрение системы менеджмента качества направлено на ориентацию организации на удовлетворенность потребителей в связи с этим, должны быть разработаны процессы, направленные на решение следующих задач по управлению качеством предоставления услуг связи:

- выявление и устранение причин возникновения несоответствий, обнаруженных в результате анализа обращений потребителей услуг связи, поступающих в организацию;
- разработка методологии работы с обращениями, поступающими в организацию;
- организация работы с обращениями потребителей. Разработка и совершенствование мероприятий по устранению причин возникновения жалоб.

Следующим этапом является формирование требований к ресурсам для функционирования процесса.

В качестве обязательных компонентов ресурсов, которые должны быть определены и обеспечены, в ISO 9001:2008 обозначены человеческие ресурсы (руководители и исполнители работ), инфраструктура и производственная среда [3]. Если понимать под ресурсами все материальные и нематериальные компоненты, используемые в рамках процесса для преобразования входящих элементов в выходящие, без которых желаемое протекание процесса невозможно или неэффективно, то в состав ресурсов необходимо включить, как минимум, информацию, метод выполнения работ и время.

На заключительном этапе устанавливаются индикаторы процессов. Чтобы установить индикаторы каждому процессу, необходимо определить его долгосрочные цели с точки зрения качества. Цели процессов определяются таким образом, чтобы цели каждого из них полностью отвечали целям предприятия в области качества, а достижение целей всех процессов в сумме обеспечивало достижение целей предприятия.

Мониторинг и измерение процессов проводится с целью подтверждения их постоянной способности достигать поставленные перед ними цели. Поставленная задача осуществляется руководителем процесса в соответствии с порядком, установленным в соответствующих разделах Руководства по качеству.

Цели, критерии результативности, периодичность их измерения определяется и утверждается управляющим. Мониторинг осуществляется методом анализа записей СМК для соответствующего процесса и состояния дел за текущий отчетный период [2].

На предприятиях связи при проведении оценки и анализа системы менеджмента качества особое внимание должно уделяться результативности основных процессов производства, влияющих на качество предоставления услуг, сервисного обслуживания и расчетов с потребителями за услуги связи, а также вспомогательных процессов, влияющих на качество выполнения основных процессов.

Результативность основных процессов оценивается руководством по реализованным планам, количественным и качественным показателям работы подразделений, отчетности по работе с обращениями потребителей, ежеквартальной финансовой отчетности, отчетности по объемам продаж услуг, посредством сопоставления результатов текущего периода по отношению к предыдущему периоду.

На основании полученных данных руководство проводит анализ результативности процессов СМК и при необходимости назначает корректирующие и предупреждающие мероприятия в виде плана указанных мероприятий. На основе анализа принимаются решения, направленные на повышение эффективности СМК и улучшение качества услуг.

Представим систему показателей измерения некоторых процессов СМК, которые присутствуют на предприятии связи в виде табл. 2.

**Таблица 2.** Система показателей измерения процессов СМК

Процесс	Цель	Показатели для оценки процесса и его результата	Кто измеряет (периодичность - раз в месяц)
Обслуживание абонентов	Качественное обслуживание абонентов	Процент выполненных заявок по неисправности, соотношение жалоб абонентов по отношению к прошлым периодам	Начальник абонентского отдела
Подключение кабельного ТВ	Быстрое и качественное подключение абонентов	Количество монтажей за период. Количество претензий от абонентов при подключении.	Начальник абонентского отдела
Подключение к сети Интернет	Быстрое и качественное подключение абонентов	Количество монтажей за период. Количество претензий от абонентов при подключении	Начальник абонентского отдела
Подключение по индивидуальным проектам юридических лиц	Быстрое и качественное подключение абонентов	Количество отклонение от заданных сроков	Отдел по работе с юридическими лицами

Продолжение таблицы 2			
Плановое обслуживание кабельного хозяйства	Поддержание сети в работоспособном состоянии (выявление неисправности, выполнение планово-предупредительного ремонта)	Процент выполненных планово-предупредительного ремонтных работ, количество выявленных неисправностей	Главный инженер
Обеспечение средствами измерения	Обеспечение исправных и точных средств измерений для производственных процессов	Процент неисправных и проверенных средств измерений	Главный инженер
Проведение внутренних аудитов	Подтверждение соответствия СМК организации установленным требованиям МС ISO 9001:2008	Количество замечаний выявленных аудиторами	Директор, ответственный представитель по созданию СМК
Оценка удовлетворенности абонентов	Положительное восприятие качества предоставляемых услуг	Количество положительных отзывов. Количество денежных претензий	Начальник абонентского отдела

Требования пользователей услуг связи постоянно повышаются, предприятиям связи жизненно необходимо выявлять потребительские требования и проводить анализ удовлетворенности потребителей.

Для анализа общей ситуации по удовлетворенности потребителей и формирования показателей процесса «Оценка удовлетворенности потребителей» необходимо использовать результаты:

- маркетинговых исследований, в рамках которых определяются степень удовлетворенности потребителей услуг связи качеством обслуживания и предоставления услуг связи;
- анализа поступивших обращений пользователей;
- личного приема граждан;
- анкетирования;
- анализа средств массовой информации.

Также одним из обязательных этапов внедрения СМК является документирование процессов. Документация системы менеджмента качества должна описывать деятельность предприятия, особенно те процессы, которые существенно влияют на качество предоставляемых услуг. Документальное описание ключевых процессов деятельности обеспечивает их прослеживаемость, четкое понимание, управление и постоянное улучшение.

Внедрение СМК на основе требований стандарта ISO 9001:2008 позволит улучшить порядок оказания услуг, повысить эффективность взаимодействия с абонентами.

Работающая система менеджмента качества может стать реальным инструментом непрерывного совершенствования деятельности предприятия и источником экономических выгод. За счет документированности, контроля, анализа и периодического пересмотра ключевых производственных и управленческих процессов в соответствии с требованиями международного стандарта обеспечивается лучшая управляемость и непрерывное совершенствование деятельности предприятия.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Копнов В.А. Роль и развитие стандартов ИСО // Управление качеством. – 2009. – № 7. – С. 7–15.
2. Прокофьева Н.П. Разработка и внедрение системы менеджмента качества // Стандарты и качество. – 2001. – № 2. – С. 8–12.
3. ГОСТ Р ИСО 9001-2008. Системы менеджмента качества. Требования. – М.: Стандартинформ, 2008. – 35 с.

Поступила 06.11.2011 г.