

ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА В ИЗМЕРИТЕЛЬНЫХ И ИСПЫТАТЕЛЬНЫХ ЛАБОРАТОРИЯХ

© 2016 г. А.А. СУЛЕМОВА

ФГБОУ ВПО «Московский технологический университет»,
НИЦ «Курчатовский институт», г. Москва
e-mail: ASulemova@gmail.com

При подготовке лаборатории к аккредитации (т.е. подтверждению своей компетенции выполнять измерения и/или испытания в соответствии с законодательными требованиями) возникает необходимость детального анализа и точного описания существующей в лаборатории системы управления качеством. При этом описание системы должно не только отражать реальную ситуацию для системы управления в лаборатории, но и не противоречить установленным в организации системе менеджмента качества.

Для исследования данной проблемы были изучены существующие на предприятиях системы обеспечения качества лабораторий (в основном лаборатории, входящие в состав НИЦ «Курчатовский институт», ОАО «НПК «НИИДАР» и иные.). Проведен анализ существующих требований и способов их реализации. Для исследования использовались как теоретические, так и эмпирические данные, включая метод социологических исследований и опросов.

Цель работы заключается исследовании основных аспектов внедрения и развития систем менеджмента в измерительных и испытательных лабораториях с учетом требований международных стандартов, аккредитационных показателей и уже существующих систем менеджмента в организации в целом и конкретно в лаборатории.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- определить основополагающие требования для систем управления качеством в лабораториях;
- рассмотреть существующие способы внедрения и развития системы менеджмента качества в лаборатории;
- рассмотреть основные достоинства и недостатки каждого из способов.
- подвести итоги исследования.

Основные требования предъявляемые к измерительным и испытательным лабораториям в Российской Федерации представлены в Федеральном законе от 28.12.2013 N 412-ФЗ «Об аккредитации в национальной системе аккредитации» и Приказе Минэкономразвития России от 30.05.2014 № 326 [1, 2], а также в ГОСТ ИСО/МЭК 17025-2011 [3]. При этом если в организации, в которую входит лаборатория, существует система менеджмента качества (СМК), то лаборатория должна учитывать и требования, предъявляемые с СМК организации. При этом требования могут быть абсолютно различными, начиная от международных, заканчивая военными и специализированными отраслевыми.

Для описания существующих способов внедрения и развития СМК в лаборатории примем за исходные, что в организации разработана и внедрена СМК в соответствии с требованиями ГОСТ РВ 0015-002-2012 [4] и ГОСТ ISO 9001-2011 [5]. Организация работает на территории Российской Федерации и, в том числе, выполняет государственный оборонный заказ. Требования стандартов ISO 9001:2015 и ISO 10012:2003 в ней не внедрены.

На основе анализа существующих систем управления можно сделать вывод, что существует четыре варианта внедрения и развития СМК в лаборатории. Подробно они будут рассмотрены в осеннем/зимнем выпуске журнала «Менеджмента качества» издательского дома «Гребенников»[6]:

Вариант 1. Все системы управления функционируют независимо друг от друга.

В данном случае, все системы управления функционируют самостоятельно. Требования предъявляемые к ним никак не пересекаются, и часто документально противоречат друг другу. Выгоды и издержки можно рассматривать с двух сторон: со стороны руководства организацией и со стороны руководства лабораторией. Общими и основными плюсами является независимость каждой из систем, при этом полностью отсутствует управляемость со стороны руководства организацией.

Такая практика используется не только в крупных российских организациях (в том числе бюджетных производственных и научных компаниях), где руководство не особо заинтересовано в оптимизации бизнес-процессов, но и в крупных мировых компаниях – лидерах рынка.

Основа такого подхода в том, что плюсы получаются только при высоком уровне зрелости менеджмента и организации и лаборатории, в то время как минусы в большей степени соответствуют низкому уровню менеджмента.

Стоит отметить, что такой вариант оптимален, для организаций, к которым лаборатория дано внедрила и активно развивает свою СМК, в то время как в организации внедрение только планируется.

Вариант 2. Системы управления независимы, но взаимодействуют друг с другом по некоторым вопросам

При такой ситуации существующие системы управления согласуются и по некоторым аспектам даже взаимодействуют между собой, но при этом взаимодействие носит сугубо поверхностный характер.

Таким образом системы стараются не противоречить друг другу при реализации требований, предъявляемых к каждой из систем. В данном случае можно говорить о среднем уровне зрелости менеджмента, как в самой организации, так и в конкретной лаборатории. Руководство организации контролирует лабораторию, при этом предоставляет руководству лаборатории принимать самостоятельные решения, в том числе в части обеспечения и распределения ресурсами. Основным плюсом такого варианта является более скоординированная работа руководства организации и руководства лабораторией, при этом степень самостоятельности последних также высока как и в первом варианте.

Основные проблемы возникают во время согласования документов, так как необходимо четко представлять как деятельность организации, так и деятельность лаборатории. При этом независимость каждой из сторон не позволяет объективно оценить существующее положение в самой организации.

В основном, интеграция происходит в части обеспечивающей (поддерживающей) деятельности. При этом основные процессы и процессы управления разделены между самой организацией и лабораторией.

Вариант 3. Системы управления взаимосвязаны и в некоторых областях интегрированы.

Такой вариант включает интегрирования части одной системы в другую. При этом лаборатория остается частично зависимой бизнес-единицей. При такой ситуации кроме обеспечивающих процессов интеграция происходит в части управляющих процессов.

Это означает что все дублирующие функции осуществляется на основе одних и тех же нормативных документов. При этом возникает необходимость разработки единых регламентов совместной деятельности всех подразделений организации.

При рассмотрении третьего варианта взаимодействия систем сфокусировать внимание на разработку комплектов документов, описывающих СМК организации и

СМК лаборатории. Нежелательные и проблемные ситуации в данном случае возникают в результате наложения различных требований каждой из систем к одному и тому же процессу. Именно на этом этапе возникает необходимость наличия в организации высококвалифицированных специалистов в области интеграции и оптимизации бизнес-процессов.

Таким образом, еще одной проблемой на данном этапе становится поиск необходимых специалиста для интеграции процессов организации и лаборатории. При этом необходимо чтобы такие специалисты обладали навыками работы не только в области управления (экономическая сфера), но и в области организации производства и технологий производства (техническая сфера).

Риски, связанные с неправильной организацией процессов, на данном этапе развития менеджмента организации становятся значительно выше, чем в первом и втором варианте. Поэтому для снижения рисков и более эффективного применения такого варианта руководство организации должно обладать не только механизмом контроля, но и синхронизации и оптимизации различных требований к процессам.

Вариант 4. Интегрированная структура управления.

Такую практику можно встретить в основном в крупных зарубежных компаниях и на некоторых российских предприятиях (соучредителями которых являются иностранные инвесторы) для которых внедрения подобных структур является жизненно-важным для поддержания своей конкурентоспособности.

Данный вариант возможен только при высоком уровне зрелости менеджмента во всей организации, так как полная интеграция бизнес-процессов лаборатории в процессы всей организации, особенно если организация крупная, - достаточно сложная задача. Стоит отметить, что компании, применяющие этот вариант еще на этапе становления самой компании, получили большое преимущество перед компаниями, которые внедряют подобную систему.

Хотя существует ряд минусов от применения такой структуры:

- большие риски, связанные с неправильным описанием процессов, влияют как на деятельность лаборатории (в части подтверждения компетентности), так и на деятельность всей организации (особенно в части подтверждения соответствия СМК внедренным в организации требованиям);

- сильная зависимость от их решения высшего руководства организации, что не всегда позволяет быстро реагировать на изменения рыночной конъюнктуры и требования потребителей;

- проблемы, связанные с подтверждением соответствия самой организации, так как органы по подтверждению соответствия (и даже целые системы сертификации и аккредитации) часто не хотят проверять систему, которая не является стандартной для их области деятельности и включает дополнительные требования к процессам, которые необходимо проверять экспертам.

Отметим только, что внедрение интегрированной структуры является наиболее оптимальной, но в тоже время наиболее затратной (на этапе разработке и внедрения) деятельностью [7, 8].

Итак, в работе были озвучены основные требования которые необходимо учитывать при внедрении и развитии СМК лаборатории; предложено четыре варианта внедрения и развития СМК измерительной и испытательной лаборатории; для каждого варианта озвучены наиболее значимые достоинства и недостатки (издержки).

По существующей практике лаборатории конкретных организации в основном выбирают первый и второй варианты, при этом третий и четвертый являются наиболее приемлемыми для развивающихся и направленных на долгосрочный успех компании. Если говорить о дальнейшем развитии СМК лабораторий, то необходимо максимально интегрировать обе структуры, что позволит упростить не только общую систему управления организацией, но и сократить финансовые издержки на поддержания обеих систем.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон от 28.12.2013 N 412-ФЗ (ред. от 23.06.2014) "Об аккредитации в национальной системе аккредитации" Справочная правовая система «Консультант Плюс» дата обращения 28.08.2016.
2. Приказ Минэкономразвития России от 30.05.2014 N 326 "Об утверждении Критериев аккредитации, перечня документов, подтверждающих соответствие заявителя, аккредитованного лица критериям аккредитации, и перечня документов в области стандартизации, соблюдение требований которых заявителями, аккредитованными лицами обеспечивает их соответствие критериям аккредитации" Справочная правовая система «Консультант Плюс» дата обращения 30.11.2015.
3. ГОСТ ИСО/МЭК 17025-2009 «Общие требования к компетентности испытательных и калибровочных лабораторий» Программное обеспечение «Информационно-поисковая система обработки и хранения в базе данных информации о технических нормативных правовых актах» (ПО «ИПС СТАНДАРТ») дата обращения 09.09.2016
4. ГОСТ РВ 0015-002-2012 «Система разработки и постановки на производство военной техники. Системы менеджмента качества. Общие требования» Москва. ФГУП «Стандартинформ» 2013 г.
5. ГОСТ ISO 9000-2011 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» Программное обеспечение «Информационно-поисковая система обработки и хранения в базе данных информации о технических нормативных правовых актах» (ПО «ИПС СТАНДАРТ») дата обращения 09.07.2016.
6. Сулемова А.А. Система менеджмента лаборатории и СМК организации // менеджмент качества - 2016 / №3 (35) Издательский дом «Гребенников» электронное издание (<http://grebennikon.ru/>).
7. Сулемова А.А. Практика перехода к работе с новой системой менеджмента / Фундаментальные проблемы радиоэлектронного приборостроения, 2014, том 14, вып. 1 – стр. 267–270.
8. Сулемова А.А. Проблемы внедрения и развития системы менеджмента качества в НИЦ «Курчатовский институт»: краткий обзор / Фундаментальные проблемы радиоэлектронного приборостроения, 2014, том 14, выпуск 1 – стр. 271–275.