



УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ

Основные требования стандартов ИСО серии 9000
к системам менеджмента качества (СМК),
особенности системного и процессного подхода
к менеджменту качества

ЛЕКЦИЯ

Выстраивание в организации системы управления качеством (СМК)

СМК

(совокупность элементов, необходимых для «производства» качества – структура, процессы, ресурсы, методы)

Концепция
(например, TQM)

Модель
(например, на базе стандартов ИСО серии 9000)

Стандарты

Международные стандарты ИСО серии 9000

Международные стандарты серии ИСО серии 14000 «Управление качеством окружающей среды»

Отраслевые стандарты

Стандарты обеспечения здоровья, безопасности и социальной ответственности (OHSAS 18001, SA 8000, ИСО 26000:2010)

Стандарты, в основе которых ИСО 9000 и обеспечение безопасности, управления качеством в конкретных отраслях экономики (AS 9100, ИСО 13485, TL 9000, ИСО 22000, ISO 16949 и др.)

Отраслевые стандарты, в основу которых положены исключительно особенности обеспечения безопасности и управления качеством в конкретных отраслях экономики (GMP, HACCP)

Система менеджмента (management system): Совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих элементов *организации* для разработки *политик, целей и процессов* для достижения этих целей.

Примечания

1 Система менеджмента может относиться к одному или нескольким аспектам деятельности, например, *менеджмент качества*, финансовый менеджмент или экологический менеджмент.

2 Элементы системы менеджмента определяют структуру организации, роли и ответственность, планирование, функционирование, политики, практики, правила, убеждения, цели и процессы для достижения этих целей.

3 Область применения системы менеджмента может охватывать всю организацию, определенные функции организации, определенные части организации, одну или более функций в группе организаций.

Система менеджмента качества (quality management system): Часть *системы менеджмента* применительно к *качеству* .

Основные принципы управления качеством

- ПМК 1 – Ориентация на потребителя

- а) Утверждение

Основной ориентир менеджмента качества – соответствовать требованиям потребителя и стремиться превзойти ожидания потребителя.

- б) Логическое обоснование

Устойчивый успех достигается, когда организация привлекает и удерживает доверие потребителей и других заинтересованных сторон, от которых она зависит. Каждый аспект взаимодействия с потребителем предоставляет возможность для создания бóльшей ценности для потребителя. Понимание настоящих и будущих потребностей потребителей и других заинтересованных сторон способствует устойчивому успеху организации.

**ОСНОВНЫЕ
ПРЕИМУЩЕСТВА**



- **увеличение ценности для потребителей;**
- **повышение удовлетворенности потребителей;**
- **повышение лояльности потребителей;**
- **увеличение повторных сделок;**
- **улучшение репутации организации;**
- **расширение потребительской базы;**
- **рост доходов и увеличение доли рынка.**

Ориентация организации на потребителя

Внешние потребители

Конечные пользователи
(конкретные люди)

Промежуточные
потребители
(посредники)

Промышленные
потребители
(организации
и предприятия)

Внутренние потребители

Внутренние
пользователи
внутреннего процесса

Служащие компании

Пользователи
результатов бизнеса
компании

ПМК 2 – Лидерство

а) Утверждение

Лидеры на всех уровнях устанавливают единство цели и направления и создают условия, в которых люди вовлечены в достижение конкретных целей в отношении качества организации.

б) Логическое обоснование

Создание единства цели, направления и вовлечения дает возможность организации согласовать ее стратегии, политики, процессы и ресурсы для достижения ее конкретных целей.

Роль руководства

- ◎ **активность поведения;**
- ◎ **создание ясного видения перспектив организации;**
- ◎ **определение целей и реализация стратегии для достижения целей;**
- ◎ **понимание и реагирование на изменения внешней среды;**
- ◎ **принятие во внимание потребностей всех участников сделок – владельцев, потребителей, персонала организации, поставщиков, общества;**
- ◎ **установление в организации разделяемых всеми ценностей и этических принципов;**

- ◎ **создание атмосферы доверия и искоренение страха в организации;**
- ◎ **обеспечение персонала необходимыми ресурсами и полномочиями;**
- ◎ **вдохновение и поощрение персонала, оценка вклада каждого сотрудника в общее дело;**
- ◎ **создание условий для открытых и честных коммуникаций;**
- ◎ **обучение персонала, наставничество.**

ПМК 3 – Взаимодействие работников

а) Утверждение

Для организации крайне важно, чтобы все работники были компетентными, наделены полномочиями и вовлечены в создание ценности. Компетентные, наделенные полномочиями и взаимодействующие работники на всех уровнях организации повышают ее способность создавать ценность.

б) Логическое обоснование

Для того чтобы эффективно и результативно управлять организацией, очень важно уважать и вовлекать всех работников на всех уровнях организации. Признание, наделение полномочиями и поощрение навыков и знаний способствуют взаимодействию работников для достижения целей организации.

Вовлечение сотрудников

- **Весь персонал – от высшего руководства до рядового сотрудника – должен быть вовлечен в деятельность по управлению качеством. В концепции ИСО персонал рассматривается как важнейший ресурс организации, которая должна создать все условия для максимального использования его творческого потенциала.**
- **При полной вовлеченности сотрудников достигается синергетический эффект, при котором совокупный результат коллективной работы существенно превосходит сумму результатов отдельных исполнителей.**

Как проявляется принцип вовлеченности в поведении?

- принятие на себя ответственности за решение проблем;
- активный поиск возможностей улучшений;
- активный поиск возможностей повышения профессионализма;
- добровольная передача знаний и умений в коллективах;
- ориентация на создание ценности для потребителя;
- рационализаторство и творчество;
- лучшее представление организации потребителям и обществу;
- энтузиазм и гордость работников от сознания того, что они являются частью организации.

ПМК 4 – Процессный подход

а) Утверждение

Последовательные и прогнозируемые результаты достигаются более эффективно и результативно, когда деятельность осознается и управляется как взаимосвязанные процессы, которые функционируют как согласованная система.

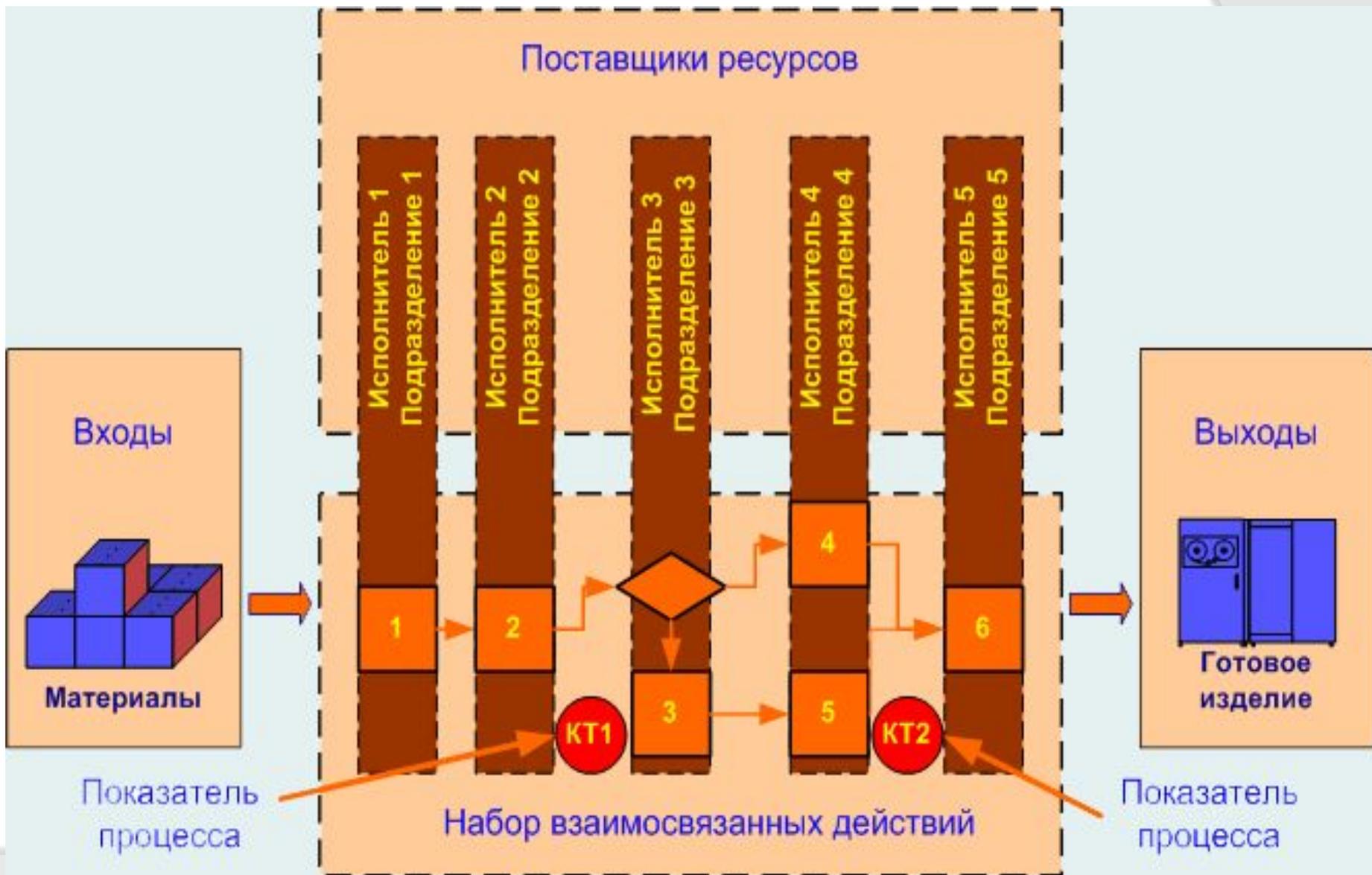
б) Логическое обоснование

Система менеджмента качества состоит из взаимосвязанных процессов. Понимание того, каким образом этой системой создаются результаты, позволяет организации оптимизировать систему и ее результаты деятельности.

Процессный подход - концепция управления, которая окончательно сформировалась в 80-х годах прошлого века. В соответствии с этой концепцией вся деятельность организации рассматривается как набор процессов. Для того чтобы управлять, необходимо управлять процессами.

«Процесс - это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, которые преобразуют входы в выходы». Важной составляющей процесса является систематичность действий. Действия процесса должны быть повторяющимися, а не случайными.

Процессный подход.



При внедрении управления по процессам важно придерживаться следующих принципов:

Принцип взаимосвязи процессов. Организация представляет собой сеть процессов. Процессом является любая деятельность, где имеет место выполнение работ. Все процессы организации взаимосвязаны между собой;

Принцип востребованности процесса. Каждый процесс должен иметь цель, а его результаты должны быть востребованы. У результатов процесса должен быть свой потребитель внутренний или внешний.

Принцип документирования процессов. Деятельность по процессу необходимо документировать. Это позволяет стандартизовать процесс и получить базу для изменения и дальнейшего совершенствования процесса;

Принцип контроля процесса. Каждый процесс имеет начало и конец, которые определяют границы процесса. Для каждого процесса в рамках заданных границ должны быть определены показатели, характеризующие процесс и его результаты;

Принцип ответственности за процесс. В выполнении процесса могут быть задействованы различные специалисты и сотрудники, но отвечать за процесс и его результаты должен один человек.

Процессный подход включает в себя систематическое определение и менеджмент процессов и их взаимодействия таким образом, чтобы достигать намеченных результатов в соответствии с политикой в области качества и стратегическим направлением организации.

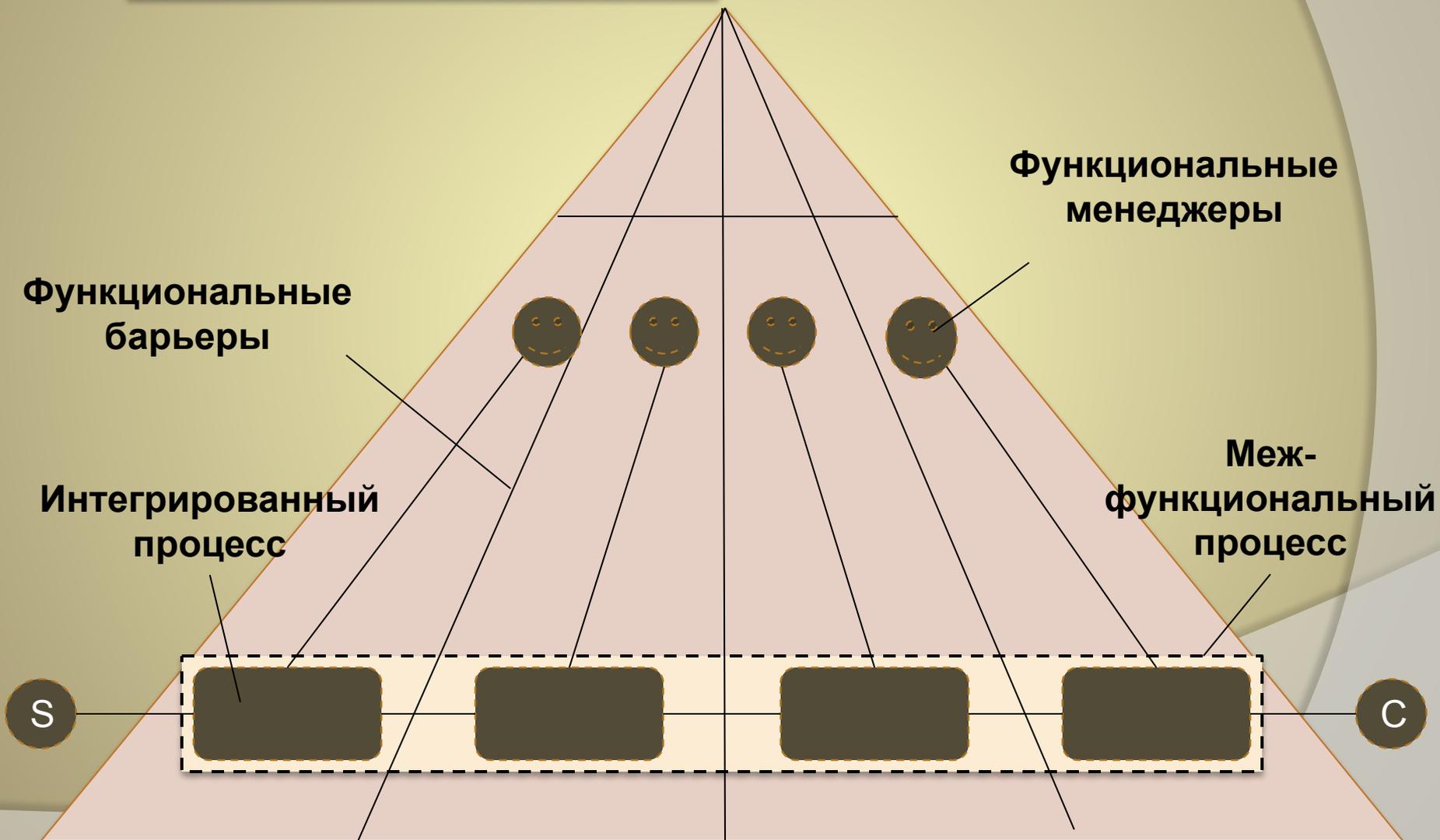
Применение процессного подхода в системе менеджмента качества позволяет:

- a) понимать и постоянно выполнять требования;
- b) рассматривать процессы с точки зрения добавления ими ценности;
- c) достигать результативного функционирования процессов;
- d) улучшать процессы на основе оценивания данных и информации.

Виды процессов в организации:

- ***индивидуальный*** процесс, выполняемый отдельным индивидуумом;
- ***функциональный, или вертикальный***, процесс, соответствующий ее структуре взаимодействия руководителей, отделов, подразделений и служащих компании;
- ***деловой (business process), или горизонтальный***, процесс, который представляет собой совокупность взаимосвязанных интегрированных процессов, обеспечивая финальные результаты, соответствующие интересам компании. Виды бизнес-процессов:
 - ***основной***, на базе которого осуществляется выполнение функций по текущему производству продукции (оказанию услуг);
 - ***обслуживающий***, на базе которого осуществляется обеспечение производственной и управленческой деятельности организации.

Руководитель фирмы





Основными преимуществами процессного подхода являются:

- Координация действий различных подразделений в рамках процесса;
- Ориентация на результат процесса;
- Повышение результативности и эффективности работы организации;
- Прозрачность действий по достижению результата;
- Повышение предсказуемости результатов;
- Выявление возможностей для целенаправленного улучшения процессов;
- Устранение барьеров между функциональными подразделениями;
- Сокращение лишних вертикальных взаимодействий;
- Исключение невостребованных процессов;
- Сокращение временных и материальных затрат.

ПМК 5 – Улучшение

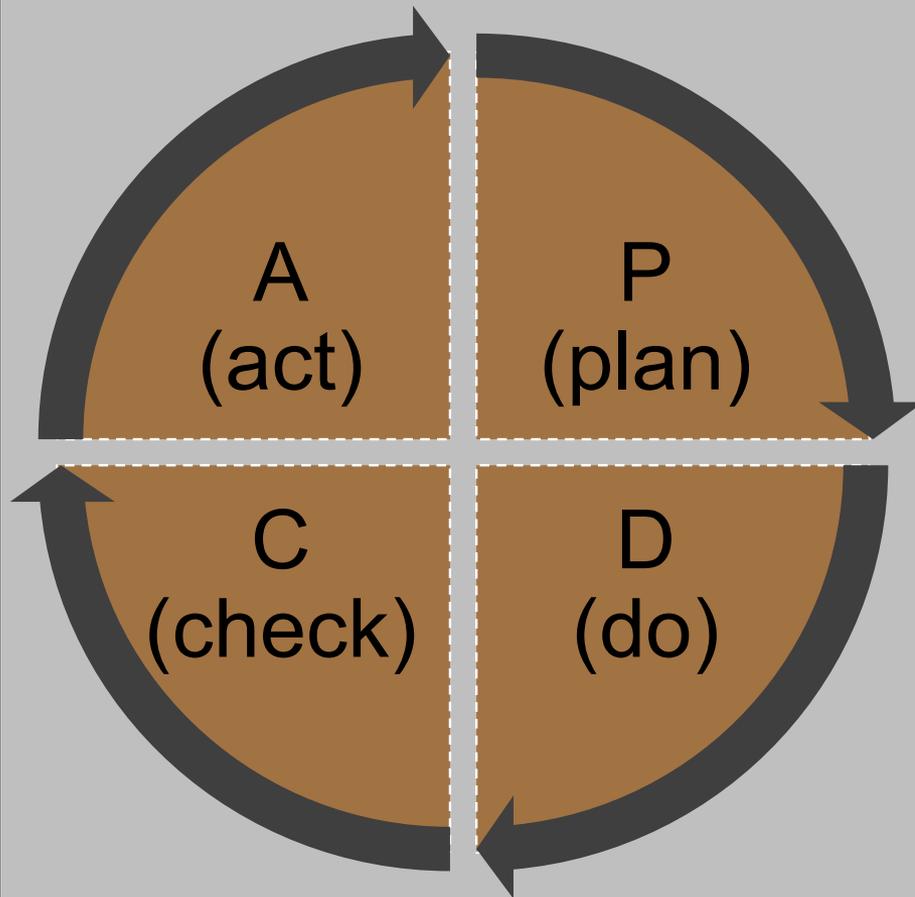
а) Утверждение

Успешные организации постоянно нацелены на улучшение.

б) Логическое обоснование

Улучшение крайне необходимо организации, чтобы сохранять и поддерживать текущие уровни осуществления деятельности, реагировать на изменения, связанные с внутренними и внешними условиями, и создавать новые возможности.

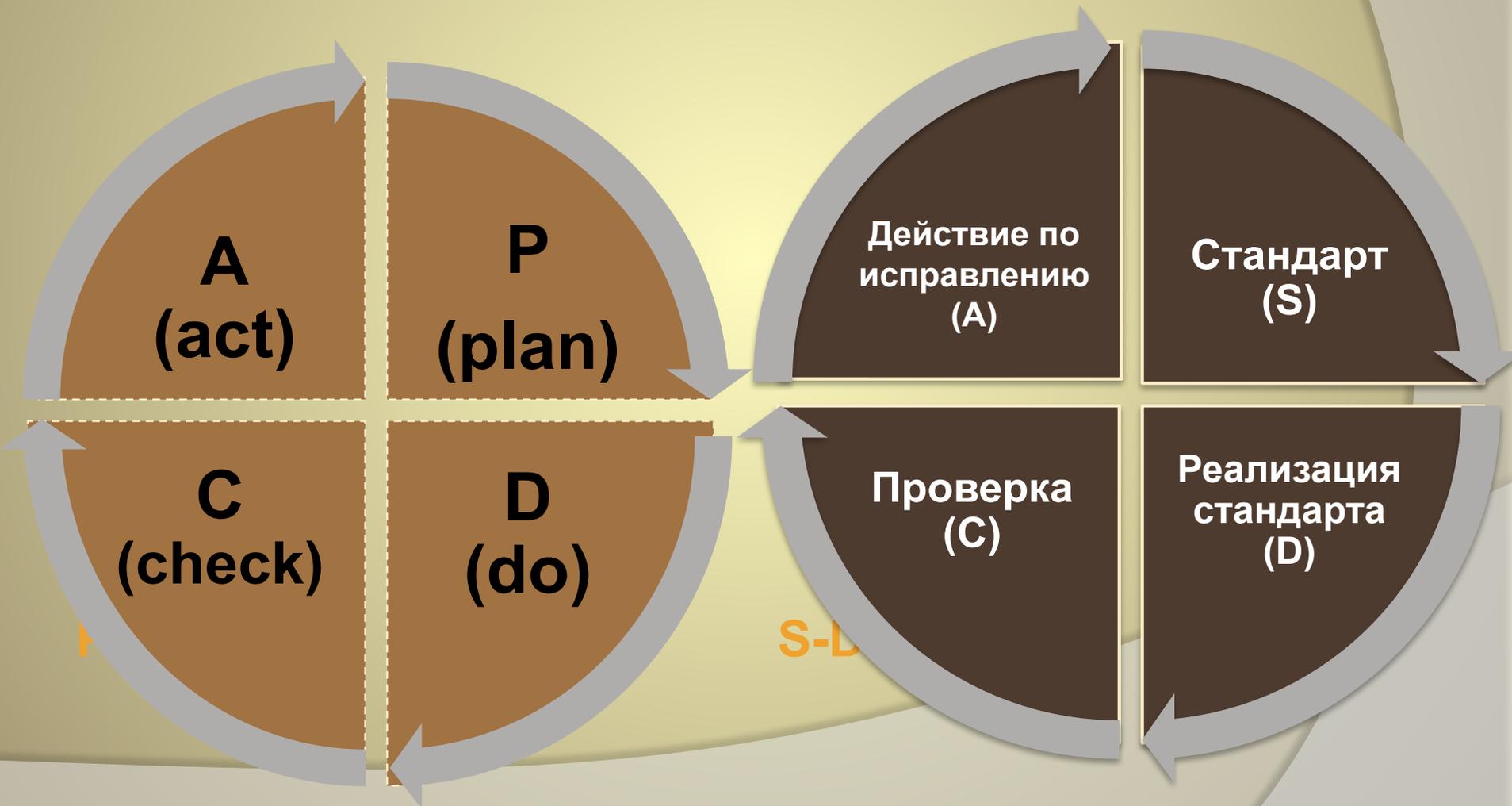
**«Тот, кто не стремится стать лучше,
перестает быть хорошим»**



Цикл Деминга также называют циклом P-D-C-A.

- **P, планирование – план (Plan);**
- **D, выполнение работ – выполнение (Do);**
- **C, проверка результатов – контроль (Check);**
- **A, корректирующие действия – действие (Action).**

Принцип постоянного улучшения (цикл Деминга)



ЦИКЛ ДЕМИНГА



Участие в улучшении качества продукции всего персонала организации и поставщиков

**Порочный цикл
взаимоотношений
руководителя и подчиненных**

**Правильный цикл
взаимоотношения руководителя
и подчиненных**

Ухудшение
результатов



Руководство
недостаточно
доверяет

Улучшение
результатов



Руководство
доверяет



Служащие
теряют
мотивацию



Инспекция и
детальный
контроль



Служащие
мотивированы

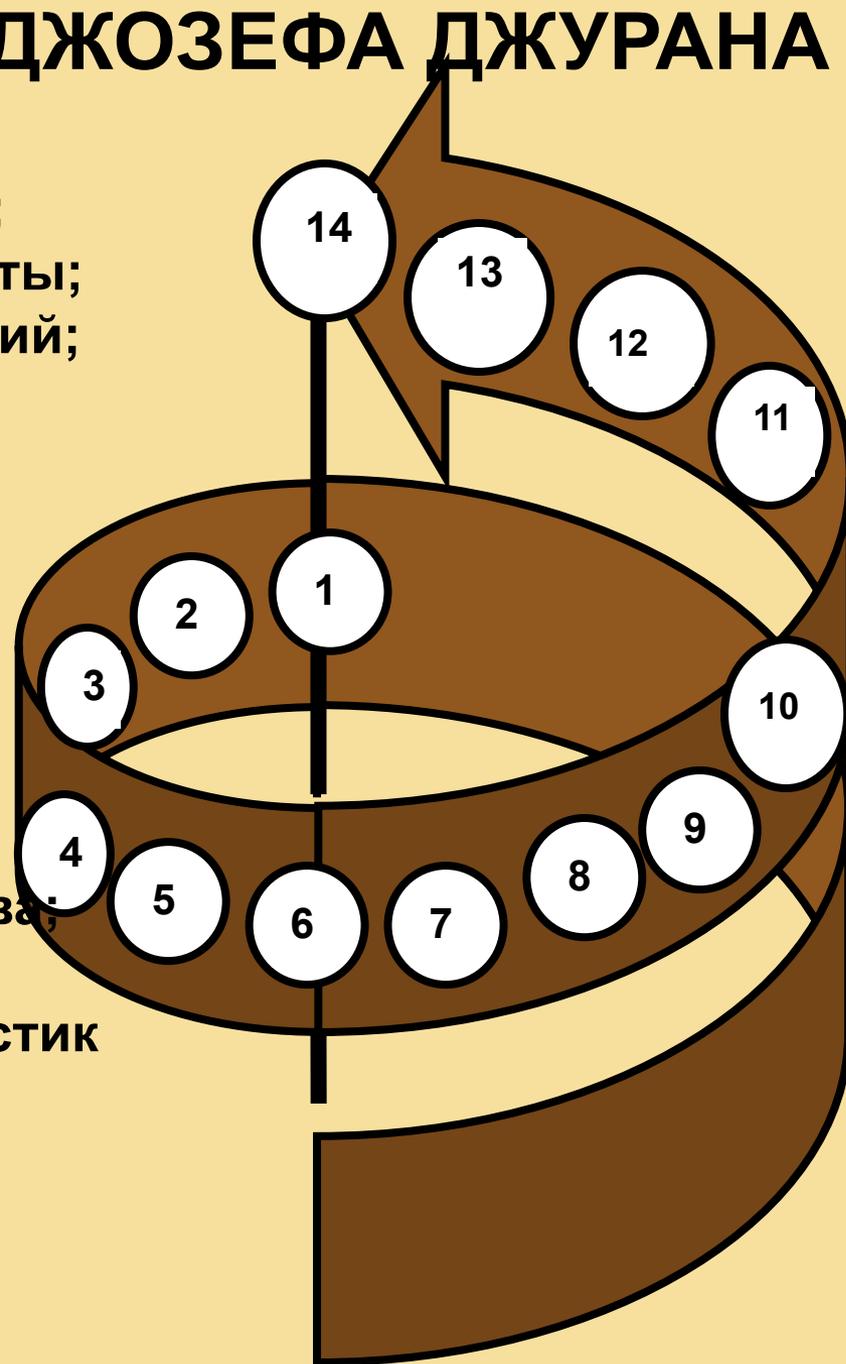


Делегирование
полномочий



Спираль качества ДЖОЗЕФА ДЖУРАНА

- 1 – исследование рынка;
- 2 – разработка проектного задания;
- 3 – проектно-конструкторские работы;
- 4 – составление технических условий;
- 5 – разработка технологии и подготовка производства;
- 6 – материально-техническое снабжение;
- 7 – изготовление инструмента, приспособлений и контрольно-измерительных средств;
- 8 – производство;
- 9 – контроль процесса производства;
- 10 – контроль готовой продукции;
- 11 – испытание рабочих характеристик продукции;
- 12 – сбыт;
- 13 – техническое обслуживание;
- 14 – исследование рынка.



Для эффективного участия каждого сотрудника компании (начиная от низшего звена и заканчивая высшим руководством) в стратегии качества требуется:

- обучение персонала основам управления качеством;**
- обучение персонала концепциям постоянного улучшения работы;**
- наделение всех работников, являющихся владельцами своей работы, ответственностью и правами, соответствующими выполняемой работе;**
- выявление реальной заинтересованности работников в результатах своего труда;**
- поощрение улучшения результатов работы.**

ПМК 6 – Принятие решений, основанное на свидетельствах

а) Утверждение

Решения, основанные на анализе и оценке данных и информации, с большей вероятностью дадут намеченные результаты.

б) Логическое обоснование

Принятие решений может быть сложным процессом, и с ним всегда связана некоторая неопределенность.

Оно часто вовлекает многочисленные типы и источники исходных данных, а также их интерпретацию, которая может носить субъективный характер. Важно понимать причинно-следственные связи и их возможные незапланированные последствия. Анализ фактов, свидетельств и данных приводит к большей степени объективности и уверенности в принятых решениях.

Основные преимущества

К потенциальным основным преимуществам относятся:

- улучшение процесса принятия решений;
- улучшение оценивания результатов процессов и способности достигать целей;
- улучшение результативности и эффективности работы;
- повышение способности анализировать, ставить задачи и менять взгляды и решения;
- повышение способности демонстрировать результативность прошлых решений.

ПМК 7 – Менеджмент взаимоотношений

а) Утверждение

Для устойчивого успеха организации управляют своими взаимоотношениями с соответствующими заинтересованными сторонами, такими, как поставщики.

б) Логическое обоснование

Заинтересованные стороны влияют на результаты деятельности организации. Устойчивый успех с большей вероятностью будет достигаться в ситуации, когда организация управляет взаимоотношениями со всеми заинтересованными сторонами для того, чтобы оптимизировать их влияние на результаты ее деятельности. Менеджмент взаимоотношений с ее поставщиками и партнерами часто имеет особую важность.

Взаимовыгодные отношения с поставщиками

- ❑ определение и выбор ключевых поставщиков;
- ❑ установление отношений партнерства с поставщиками;
- ❑ создание простых и открытых взаимосвязей;
- ❑ инициирование совместного совершенствования продукции и процессов;
- ❑ совместное однозначно понимаемое определение потребностей потребителей;
- ❑ обмен информацией и планами на будущее;
- ❑ признание достижений поставщиков