



УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ

Система международных стандартов (МС) ISO 9000

*Белкова Е.А., к. психол. н., доцент кафедры
управления персоналом Академии
Пастухова, аудитор Европейской
организации по качеству.
E-mail: belkovaea@gapm.ru*

Понятие качества и управления качеством

Как Вы понимаете термин

«качество»

применительно к деятельности
современного предприятия
или организации?

Качество это:

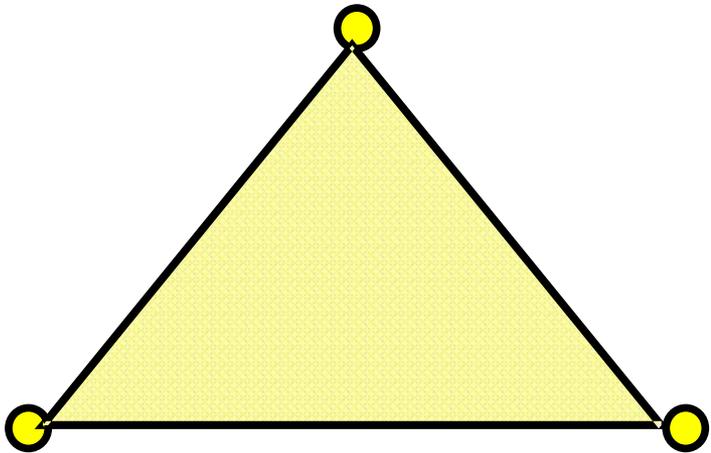


- Степень соответствия присущих характеристик требованиям, где **требование** – это **потребность** или ожидание, которое установлено, обычно предполагается или является обязательным.

(ГОСТ Р ИСО 9000:2015, 3.6.2. и 3.6.4)

СОСТАВЛЯЮЩИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

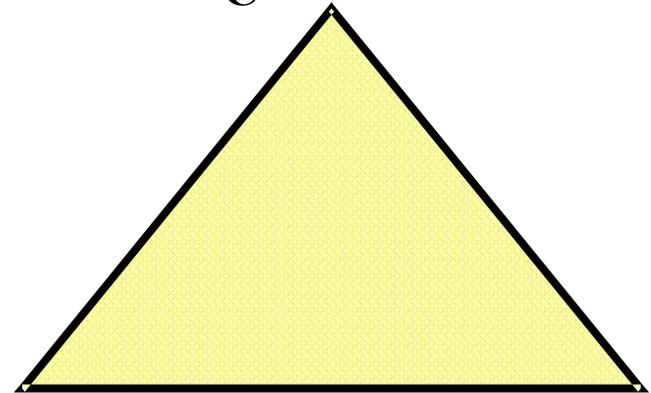
КАЧЕСТВО



ЦЕНА
А

СРОК

СЕРВИС
С



ГИБКОСТЬ

РЕАКЦИЯ

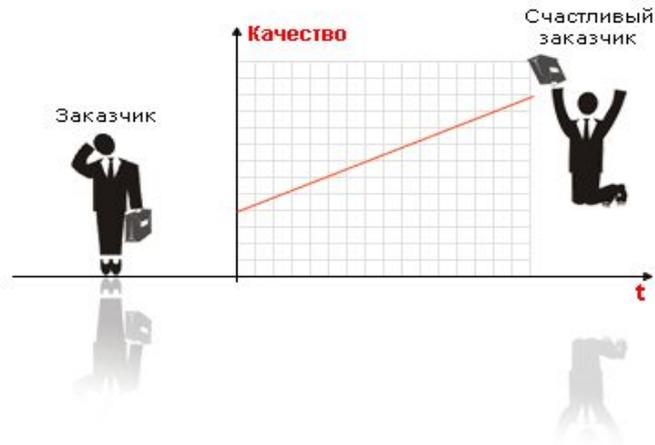
КАЧЕСТВО – ЭТО:

КОМПРОМИСС

между затратами и усилиями
по предоставлению товаров и услуг
в соответствии со спецификациями,
с одной стороны,

и

удовлетворением требований клиентов,
с другой



Качество и сорт

Необходимо понимать разницу между качеством и сортом.

- **Сорт – это категория (класс)**, присваиваемая продуктам или услугам, имеющим одно и то же функциональное назначение, но различные технические характеристики.
- **Низкое качество** – это всегда проблема, чего нельзя сказать о низком сорте. Качественная работа предполагает определение и обеспечение требуемых уровней, как качества, так и сорта.



Качество – это:

СТЕПЕНЬ

УДОВЛЕТВОРЕНИЯ

ТРЕБОВАНИЙ

ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

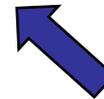
***(потребители, общество, администрация,
работники, государство и др.)***

Что обеспечивает качественные результаты работы предприятия?

КАЧЕСТВО УСЛУГИ (ПРОДУКЦИИ)



**КАЧЕСТВО ПРОЦЕССА
(производства)**



КАЧЕСТВО МЕНЕДЖМЕНТА

***СТАБИЛЬНОСТЬ И УСТОЙЧИВОСТЬ – СЛЕДСТВИЕ
КАЧЕСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА***

**Как СМК способствует
достижению интересов
организации?**



***ЧЕРЕЗ КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНИЯ
ОБЕСПЕЧИВАЕТСЯ КАЧЕСТВО
РЕЗУЛЬТАТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ОРГАНИЗАЦИИ***

Качество

- "Качество бесплатно. Оно не подарок, но бесплатно. Дорого стоит некачественная продукция и вся та деятельность, которая должна быть предпринята, если не делается необходимая работа в нужное время.
- Качество не только бесплатно, оно самый сладкий источник прибыли. Каждый пенни, сэкономленный за счет того, что вы **ИЗБЕЖИТЕ ВЫПОЛНЕНИЯ НЕНУЖНОЙ РАБОТЫ**, автоматически будет означать полторы пенни на всех линиях производства. Во времена, когда мы не знаем, что будет завтра, появляются многочисленные способы потери прибыли. Если вы сосредоточитесь на достижении высокого качества, вы наверняка увеличите свою прибыль на сумму от 5 до 10% стоимости всего объема реализации. И эти большие деньги - бесплатно".

Ф. Кросби

Ориентация первых лет

Современные тенденции

| | |
|--|--|
| Контроль, выявление | Планирование, предупреждение |
| Товары | Товары и услуги |
| Соответствие техническим условиям | Пригодность для пользователя |
| Производственные процессы | Все процессы |
| Эмпирический подход | Статистические методы |
| Разделение функций планирования и исполнения | Совместная работа |
| Противоборствующие отношения с поставщиками | Партнёрство |
| Подготовка специалистов по качеству | Обучение качеству персонала всех уровней |
| Технология | Бизнес, продажи, затраты |
| Клиенты | Все заказчики: Внутренние и внешние |



Система менеджмента:

- Совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих элементов организации для разработки политик, целей и процессов для достижения этих целей

ГОСТ Р ИСО 2015, пункт 3.5.3

Система менеджмента:

может относиться к одному или нескольким аспектам деятельности: например: менеджмент качества, экологический менеджмент и др. системы

Элементы системы определяют структуру организации

Система может охватывать всю организацию или её часть, одну или более функций

Система менеджмента качества = система качественного управления

- Часть системы менеджмента,
применительно к качеству
ГОСТ Р ИСО 9000 – 2015, пункт 3.5.4





**В чем суть
разработки СМК?**

Модель СМК организации

ПРОЦЕССНАЯ МОДЕЛЬ СМК



ТАКИМ ОБРАЗОМ:

- **Вся** деятельность организации разбивается на процессы (бизнес-процессы)
- Процессов должно быть столько, сколько необходимо и достаточно для **управления**
- Ресурсы вторичны по отношению к процессам: они рассчитываются только после того, как определены процессы

ПРЕИМУЩЕСТВА СОЗДАНИЯ СМК

Преимущества для потребителя:

- *более полное удовлетворение потребностей;*
- *рост доверия к организации.*

Преимущества для организации:

- *повышение результативности и эффективности деятельности;*
- *рост доверия к организации.*

Сущность и значение СМК

Что нового, по сравнению
с обычным
менеджментом
даёт **СМК** организации?

СМК как инструмент развития организации

- Позволяет *стабильно и своевременно* определять рыночные перспективы и тем самым позволяет организации быть ориентированной на клиентов
- Гарантирует **качество управления всеми определёнными организацией видами деятельности** (процессами) и, за счёт этого – качество результатов деятельности
- Позволяет развивать качество управления на всех уровнях
- Развивает персонал организации

Частые проблемы создания СМК

1. Непонимание сущности СМК для управления предприятием и, как следствие, её формальность и нежизнеспособность
2. Отстраненность персонала организации от разработки СМК и её улучшения: отсутствие инновационной среды и, как следствие, слабая мотивация сотрудников
3. Не заинтересованность руководства и, как следствие - персонала в развитии СМК
4. Неграмотное применение процессного подхода
5. Не применение или недостаточное применение методов статистического контроля

Четыре фактора, имеющие основное значение для создания СМК



*Единственный истинный
фундамент для достижения качества
в любой организации (Деминг)*

Понимание системы.

Применение статистической теории.

Знание вариантов развития системы.

Прикладная психология.



Система международных стандартов (МС) ISO 9000.

Принципы менеджмента качества



Всеобщее управление качеством (TQM)

1. **TQM как философское понятие** означает способ мышления, в соответствии с которым качество является основным и вездесущим элементом жизни, труда и будущего любой организационной структуры.
2. **TQM как культура и поведение фирмы** по отношению к покупателю или потребителю представляет организованное усилие всех оптимальным способом пойти навстречу покупателю или потребителю в исполнении всех его желаний и таким образом осуществить долгосрочные партнерские отношения.
3. **TQM как модель всеобщего управления системой качества** представляет собой попытку практического строительства такой структуры, организации и процессов в организации, которые в состоянии реализовать философские принципы и в то же время полностью осуществить требования всех заинтересованных сторон (покупателя, потребителя, собственника, рынка, общества).

Каковы основы TQM?

T – (тотально, полностью) – для всех работающих и всех функциональных структур организации

Q – качество продукции, услуг, процессов, и система качества организации в целом

M – (менеджмент, управление) – заинтересованность высшего руководства в управлении качеством на всех уровнях.

ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЕ ПРИНЦИПЫ TQM:

Персонал: здоровье, окружающая среда, командная работа, инициатива, образование, взаимодействие, мотивация, социальная защищенность, забота об отдыхе.

Потребитель - защита прав, партнерские отношения, ответственность, гарантия выполнения требований, обратная связь, качество обслуживания, обеспечение надежности продукции, определение запросов, обеспечение удовлетворенности, открытость, сотрудничество.

Процесс: политика в области качества, корпоративная культура, новые техники обеспечения качества, использование достижений науки, бенчмаркинг, процессный подход.

Стандарты ИСО

— наиболее широко используемые во всем мире, их более 15 тыс., причем ежегодно пересматривается и принимается вновь **500-600** стандартов. Стандарты ИСО представляют собой тщательно отработанный вариант технических требований к продукции (услугам), что значительно облегчает обмен товарами, услугами и идеями между всеми странами мира. Во многом это объясняется ответственным отношением технических комитетов к достижению консенсуса по техническим вопросам, за что несут личную ответственность председатели ТК.



НЕМНОГО ОБ ISO

Основные цели и задачи

Международная организация по стандартизации создана в **1946 г.** двадцатью пятью национальными организациями по стандартизации.

Фактически работа ее началась с 1947 г.

СССР был одним из основателей организации, постоянным членом руководящих органов, дважды представитель Госстандарта избирался председателем организации.

ИСО определяет свои **задачи** следующим образом:

содействие развитию стандартизации и смежных видов деятельности в мире с целью обеспечения международного обмена товарами и услугами, а также развития сотрудничества в интеллектуальной, научно-технической и экономической областях.

Основными отличиями систем качества по ISO 9000 являются:

- ориентация на удовлетворение **требований потребителя**;
- возложение **ответственности** за качество продукции на конкретных **исполнителей**;
- **проверка потребителем** производства поставщика;
- **выбор поставщика** комплектующих изделий и материалов;
- **сквозной контроль качества** продукции, начиная от материалов и кончая утилизацией продукции;
- **маркетинг**;
- организация **учета и анализа затрат** на качество;
- **прослеживаемость** материалов и комплектующих изделий по всему циклу производства;
- решение вопросов **утилизации продукции** после эксплуатации.

Что помогло сделать идеологию стандарта:

Армия

Устав (не учит КАК делать,
а показывает, КТО и КОГДА ЧТО может делать)
Начальник штаба (распределение ресурсов)

Гостиницы

Категоризация (* ** ***)
Аудит другой стороны
Одинаковые критерии

Спорт

Правила игры (одинаковая для всех модель игры)
Можно быть первым
Победитель может быть из любой страны

ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНЫХ СТАНДАРТОВ

■ Основные стандарты СМК

ISO 9000:2000 семейство стандартов по системе менеджмента качества

ISO 19011:2002 Руководящие указания по аудиту систем менеджмента качества и/или систем экологического менеджмента

ISO 17021 Общие требования к органам по сертификации, проводящим сертификацию систем качества

Дополнительные стандарты

ISO 10005 Административное управление качеством. Руководящие указания по программам качества.

ISO 10006 Менеджмент качества. Руководящие указания по менеджменту проектов.

ISO 10013 Руководящие указания по документированию систем менеджмента качества.

ISO 10014 Руководящие указания по управлению экономикой качества.

ISO 10015 Управление качеством. Руководящие указания по обучению.

ISO/TR 10017 Рекомендации по применению статистических методов при внедрении стандарта ISO 9000:2000.

ISO 10018 Работа с жалобами. Руководящие указания для организаций.

ISO 10019 Руководящие указания по выбору консультантов по системам менеджмента качества и использования их услуг.

Отраслевые стандарты

ISO/TS 16949, ISO 22000 (НАССР), ISO 13485, ISO/FDIS 15378 (GPM), JAR, FAR, TL 9000, IWA 2:2003 и т.д.

Цикл непрерывного улучшения качества (PDCA)

Цикл Шухарта - Деминга (PDCA)



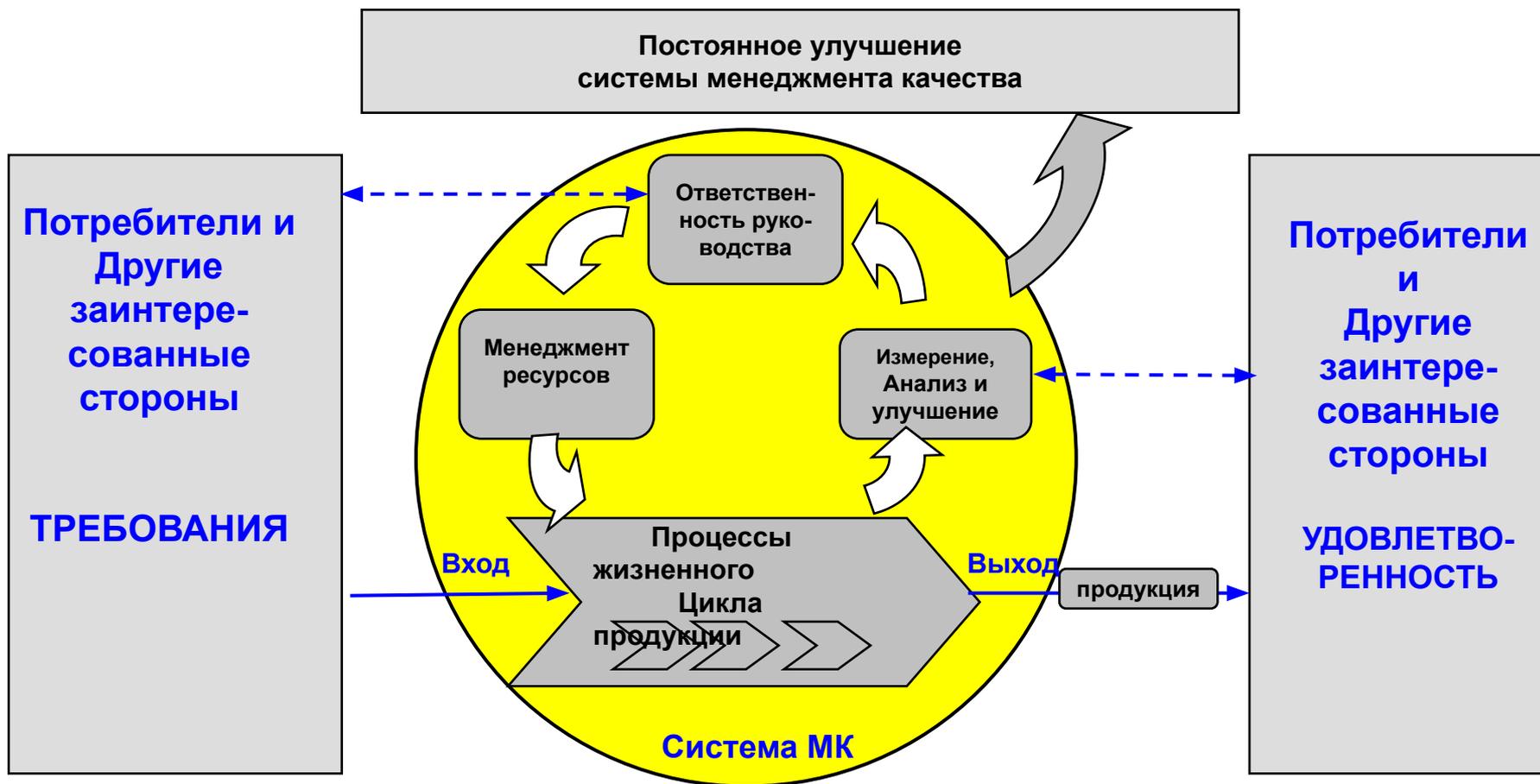
P (Plan) - **планируй** – нужно планировать характер действий и вид улучшений

D (Do) - **делай** – планируемые изменения реализуются на практике

C (Check) – **проверяй** – проверяются результаты проведенных изменений

A (Act) - **действуй** – улучшенное решение применяется в постоянной практике

МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА на основе стандартов серии ISO 9000



ISO 9000:2000

семейство стандартов по системе менеджмента качества

ISO 9000ff

Основополагающие стандарты полностью гармонизированы между собой по структуре и содержанию. Они могут использоваться как совместно, так и раздельно.

ISO 9000:2014. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.

ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь

ISO 9001:2015. Системы менеджмента качества. Требования.

ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования

ISO 9004:2009. Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности.

ГОСТ Р ИСО 9004-2010. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации.

ISO 19011:2011 «Руководящие указания по аудиту систем менеджмента»

ГОСТ Р ИСО 19011 – 2012 «Руководящие указания по аудиту систем менеджмента»

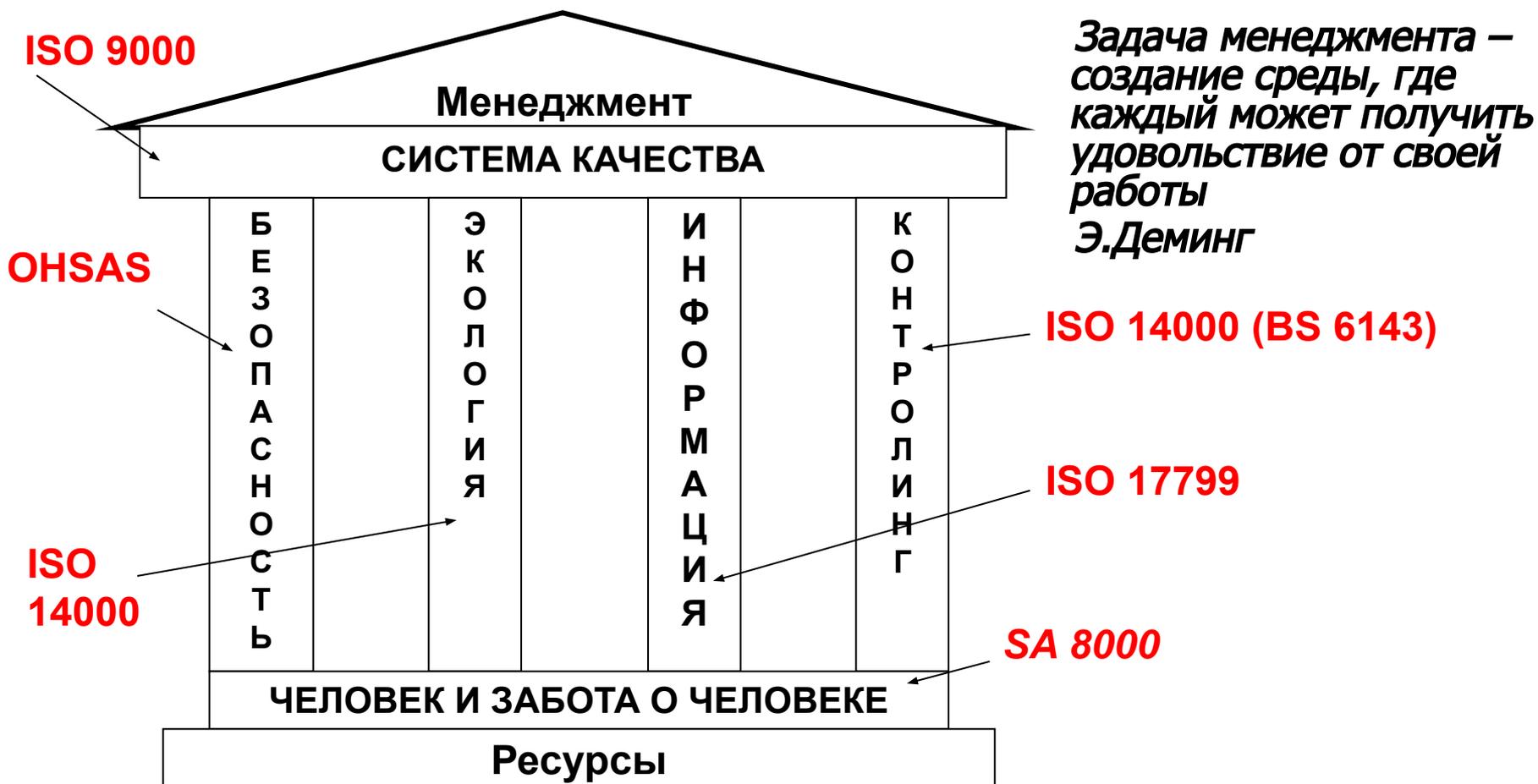
Основные акценты:

1. На переднем плане находятся вопросы **определения ожиданий** клиента и **удовлетворенность клиента**.
2. В большей степени подчеркивается **ответственность руководства**.
3. Стандарт направлен на реальные **процессы** в деятельности предприятия
4. Улучшена возможность **интеграции с другими системами** (например, с системой управления охраной окружающей среды в соответствии со стандартом ИСО 14000ff).
5. Улучшена возможность **применения стандартов любыми компаниями**, независимо от их размеров, отрасли или продукции.
6. Появилось требование **измерения удовлетворенности** клиента.

Интегрированная система менеджмента

Это система управления предприятием, которая органично совмещает в себе все подсистемы управления: стратегического менеджмента, менеджмента качества и окружающей среды, инновационного менеджмента, безопасности и охраны труда и здоровья и др.

Интегрированные системы менеджмента



СЕРТИФИКАЦИЯ СМК

Сертификат ISO на систему менеджмента качества служит доказательством:

1. Соответствия СМК требованиям стандарта ISO 9001
2. Способности организации выполнять взятые на себя обязательства

СТАТУС СЕРТИФИКАТОВ

Уровень 1

**Международная сертификационная сеть IQNet
(38 органов по сертификации по 1 от страны)**



Уровень 2

**Органы по сертификации, аккредитованные
НАЦИОНАЛЬНЫМИ СОВЕТАМИ ПО АККРЕДИТАЦИИ,
подписавшими
ДОГОВОР О ВЗАИМНОМ ПРИЗНАНИИ**

Уровень 3

Российские сертификаты (*действуют только в России*)



CERTIFICATE

IQnet and ÖQS
hereby certify that the organization

**YAROSLAVL INSTITUTE OF QUALIFICATION IMPROVEMENT FOR
MANAGERS AND SPECIALISTS OF
CHEMICAL AND OIL-CHEMICAL INDUSTRY
RUS-150040 Yaroslavl, Respublikanskaya Str. 42**

has implemented and maintains a

Quality Management System

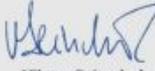
which fulfills the requirements of the following standard

ISO 9001:2000

| | |
|-----------------------------|-------------------|
| Issued on: | 2003-08-11 |
| Validity date: | 2006-06-25 |
| ÖQS certified since: | 2003-08-11 |
| Registration Number: | AT-3401/0 |




Dr. Fabio Roversi
President of IQNet


Viktor Seitschek
President of ÖQS



IQNet Partners*:

AENOR Spain AFAQ France AIB-Vincotte International Belgium ANCE Mexico ANPCER Portugal CIBQ Italy CQC China
CQM China CQR Czech Republic DQS Germany DS Denmark ELOT Greece FCAV Brazil FONDONORMA Venezuela
HQMA Hong Kong ICONTEC Colombia IMNC Mexico IRAM Argentina JQA Japan KEMA Netherlands KPQ Korea MSZT Hungary
Nemko Certification Norway ÖQS Austria PCBC Poland PSB Certification Singapore QMI Canada
SAI Global Australia SFS Finland SII Israel SIQ Slovenia SQS Switzerland SRAC Romania TEST St Petersburg Russia
IQNet is represented in the USA by the following partners: AFAQ, AIB-Vincotte International, CIBQ, DQS, KEMA, NSAI, QMI and SAI Global

* The list of IQNet partners is valid at the time of issue of this certificate. Updated information is available under www.iqnet-certification.com

УРОВНИ ЗРЕЛОСТИ СМК В ОРГАНИЗАЦИИ

1. Основные потребители требуют от организации регистрации сертификата соответствия ISO 9000.

2. Нет потребителя, требующего наличия сертификата, но организация решила, что наличие сертификата - ключевая стратегическая цель.

3. Сертификат соответствия ISO 9000 получен. Встает вопрос повышения эффективности системы менеджмента качества.

Возможные причины создания системы менеджмента качества

Удержание/увеличение доли рынка



Повышение эффективности



Рассматриваться в качестве участника тендеров



Маркетинговые выгоды



Предоставление основы для TQM



Разработка смены корпоративной культуры



УСЛОВИЯ

**получения эффекта от применения серии
стандартов серии ISO 9000 для создания СМК**

Внедрение системы менеджмента качества связано с **мотивацией менеджеров**, нацеленной на проведение изменений и постоянного внесения улучшений в бизнес процессы.

Это включает организационные изменения, и затрагивает такие вопросы как: *мотивация менеджеров, знания системы менеджмента качества, знания организационных порядков, стимулирующих постоянное улучшение и вовлечение сотрудников.*

Влияние получения сертификата соответствия СМК ISO 9000 на результаты бизнеса

- Улучшенное понимание качества
- Лучшая осведомленность о проблемах
- Улучшение управленческого контроля
- Улучшение обслуживания потребителей
- Улучшение качества продукции и услуг
- Соответствие единой цели во всей организации
- Улучшение удовлетворенности потребителей
- Способность участвовать в тендерах

Принципы менеджмента качества

ISO 9001:2008



1. Ориентация на потребителя
2. Лидерство
3. Вовлеченность
4. Процессный подход
5. Системный подход к менеджменту
6. Постоянное улучшение
7. Принятие решений, основанное на фактах
8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками

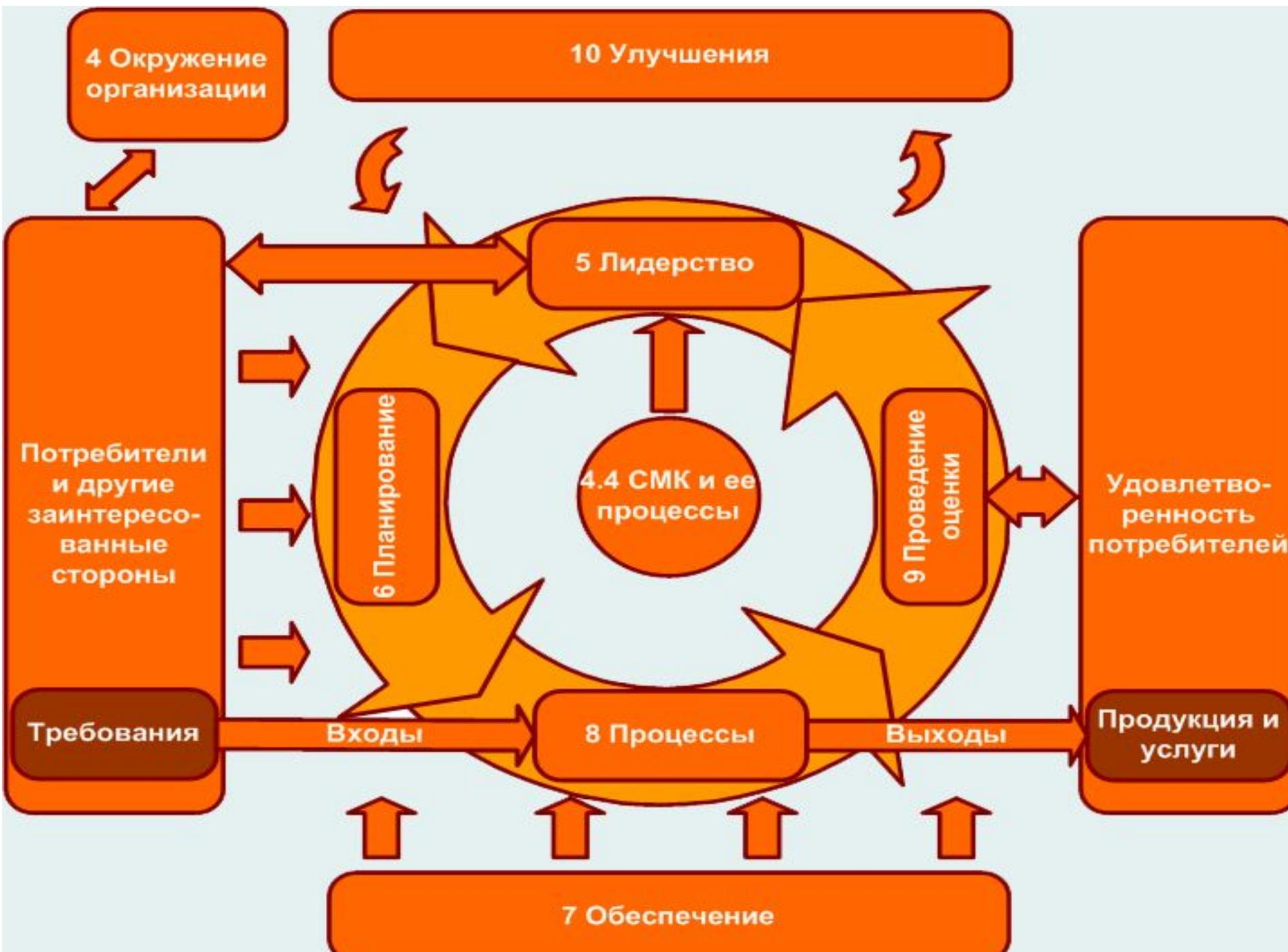
ISO 9001:2015



1. Ориентация на потребителя
2. Лидерство
3. Задействование
4. Процессный подход
5. Улучшение
6. Принятие решений, основанное на свидетельствах (*подтвержденный факт*)
7. Управление взаимоотношениями



***Обзор требований
стандарта ISO 9001:2015
с учетом изменений***



4 Окружение организации

10 Улучшения

5 Лидерство

6 Планирование

4.4 СМК и ее процессы

9 Проведение оценки

Удовлетворенность потребителей

Потребители и другие заинтересованные стороны

Требования

Входы

8 Процессы

Выходы

Производство и услуги

7 Обеспечение

Основные отличия:

Понимание организации и ее контекста (раздел 4)

Лидерство (раздел 5)

Риски и возможности (6 раздел)

Знания организации (7.1.6)

Основные этапы создания СМК:

| | |
|--|---|
| Разработка и согласование высших документов | Миссия, Видение, Стратегические цели или направления развития Процессная модель, Матрицы ответственности (распределение видов работ по процессам СМК) Политика в области качества Цели в области качества организации и структурных подразделений |
| Разработка методики (системы) управления рисками | Методика управления рисками. |
| Описание процессов СМК | Элементы описания процессов СМК: <ul style="list-style-type: none">- контекстная диаграмма- матрица ответственности- перечень нормативных документов по процессу- критерии оценки процесса- спецификация (описание) ресурсов процесса- риски процесса для реестра рисков. |
| Проведение внутренних аудитов и доработка СМК | Документация по аудитам |
| Сертификация | Сертификат |



**Благодарим за
внимание**