



# **Принципы менеджмента качества**



**Чистяков Эдуард Юрьевич**

# Стандарты серии ИСО 9000



- ISO 9000:2015 (ГОСТ Р ИСО 9000-2015) Система менеджмента качества. Основные положения и словарь
- ISO 9001:2015 (ГОСТ Р ИСО 9001-2015) Система менеджмента качества. Требования
- ISO 9002:2015 (ГОСТ Р 57189-2016/ISO/TS 9002:2016) Система менеджмента качества. Руководство по применению ИСО 9001:2015
- ISO 9004:2018 (ГОСТ Р ИСО 9004-2019) Менеджмент качества. Качество организации. Руководство по достижению устойчивого успеха организации
- ISO 19011:2018 (ГОСТ Р ИСО 19011-2021) Оценка соответствия. Руководящие указания по аудиту систем менеджмента

# ПРИНЦИПЫ СМК



# Ориентация на потребителя

*Основное внимание системы менеджмента должно быть сосредоточено на выполнении требований потребителей и на попытках превзойти их ожидания.*

Устойчивый успех достигается когда организация привлекает и сохраняет доверие потребителей и других заинтересованных сторон, от которых она зависит. Каждый аспект взаимодействия с потребителями предоставляет возможность создания для них больше ценностей.

Понимание текущих и будущих потребностей потребителей и других заинтересованных сторон вносит вклад в устойчивый успех организации.

# Ориентация на потребителя

К потенциальным основным преимуществам относятся:

- 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 на потребителя

Возможные действия включают:

- определение прямых и косвенных потребителей, получающих ценность от организации;
- понимание настоящих и будущих потребностей и ожиданий потребителей;
- соотнесение целей организации с потребностями и ожиданиями потребителей;
- доведение потребностей и ожиданий потребителей до работников организации;
- планирование, проектирование, разработка, производство, поставка и обслуживание продукции и предоставление услуг для удовлетворения потребностей и ожиданий потребителей;
- измерение и мониторинг удовлетворенности потребителей и принятие соответствующих действий;
- определение и принятие действий в отношении потребностей и ожиданий заинтересованных сторон, которые могут оказать влияние на удовлетворенность потребителей;
- активный менеджмент взаимоотношений с потребителями для достижения устойчивого успеха.

# Лидерство

*Лидеры на всех уровнях организации обеспечивают единство цели и направления деятельности организации и создают условия, в которых работники взаимодействуют для достижения целей организации в области качества.*



Создание единства цели, направления деятельности и взаимодействия работников позволяет организации обеспечить согласованность ее стратегий, политик, процессов и ресурсов для достижения своих целей.

# Лидерство

К потенциальным основным преимуществам относятся:

- повышение результативности и эффективности при достижении целей организации в области качества;
- лучшая согласованность процессов организации;
- улучшение обмена информацией между уровнями и функциями организации;
- развитие и улучшение способности организации и ее работников достигать желаемых результатов.



# Лидерство

Возможные действия включают:

- доведение миссии, видения, стратегии, политик и процессов до работников организации;
- создание и поддержание общих ценностей, беспристрастности и этических моделей поведения на всех уровнях организации;
- создание атмосферы доверия и честности;
- поощрение приверженности всей организации к качеству;
- обеспечение того, что лидеры всех уровней являются положительным примером для работников организации;
- обеспечение работников необходимыми ресурсами, подготовкой и полномочиями для осуществления деятельности с ответственностью;
- вдохновлять, поощрять и признавать вклад работников.

# Взаимодействие работников



*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.*

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 способствует взаимодействию работников для достижения целей организации.

# Взаимодействие работников

К потенциальным основным преимуществам относятся:

- улучшенное понимание работниками целей организации в области качества и усиление мотивации по достижению этих целей;
- повышение вовлеченности работников в деятельность по улучшению;
- увеличение личного развития, проявления инициативы и креативности;
- повышение удовлетворенности работников;
- повышение доверия и сотрудничества во всей организации;
- повышение внимания к общим ценностям и культуре во всей организации.

# Взаимодействие работников

Возможные действия включают:

- общение с работниками для обеспечения понимания важности их личного вклада;
- содействие сотрудничеству во всей организации;
- содействие открытому обсуждению и обмену знаниями и опытом;
- наделение работников полномочиями определять узкие места в работе и без страха предлагать инициативы;
- признание и подтверждение вклада, знаний и развития работников;
- предоставление возможности проведения самооценки деятельности работников в сравнении с их личными целями;
- проведение обследований удовлетворенности работников, доведение их результатов и реализацию соответствующих действий.

# Процессный подход

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

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

# Процесный подход

К потенциальным основным преимуществам относятся:

- повышение способности сосредотачивать усилия на ключевых процессах и возможностях для улучшения;
- последовательные и прогнозируемые выходы в системе согласованных процессов;
- оптимизация деятельности посредством результативного менеджмента процессов, эффективного использования ресурсов и снижения межфункциональных барьеров;
- возможности для организации обеспечивать уверенность заинтересованных сторон в отношении согласованности, результативности и эффективности ее деятельности.

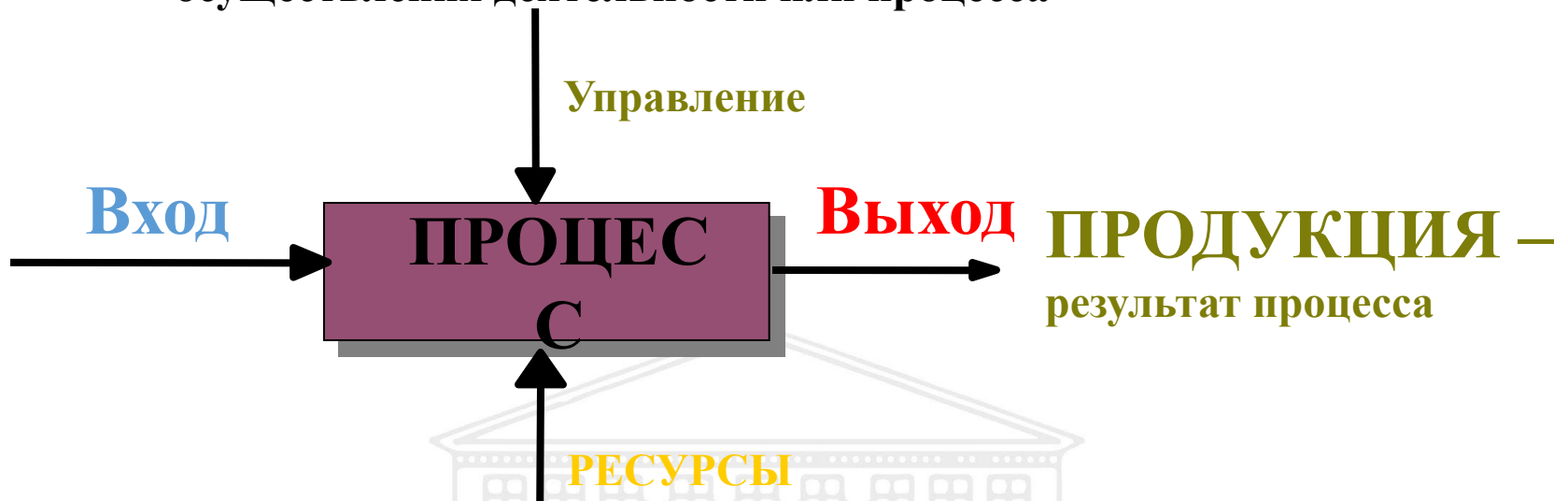
# Процессный подход

Возможные действия включают:

- определение целей системы и процессов, необходимых для их достижения;
- установление полномочий, ответственности и подотчетности для осуществления менеджмента процессов;
- осмысление возможностей организации и определение ограничений по ресурсам до начала осуществления действий;
- определение взаимозависимости процессов и анализ влияния изменений отдельного процесса на систему в целом;
- осуществление менеджмента процессов и их взаимосвязей как системы для результативного и эффективного достижения целей организации в области качества;
- обеспечение доступности информации, необходимой для функционирования и улучшения процессов, а также для мониторинга, анализа и проведения оценки результатов деятельности системы в целом;
- осуществление менеджмента рисков, которые могут оказать влияние на выходы процессов и общие выходы системы менеджмента качества.

# Процесный подход

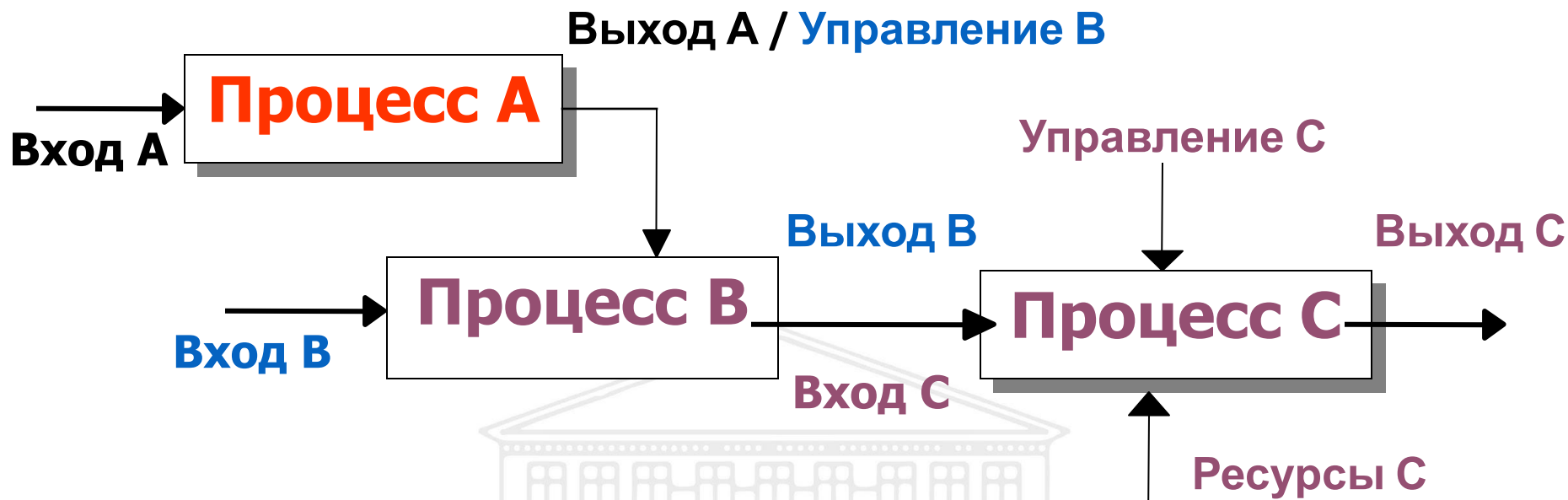
**ПРОЦЕДУРА** – установленный способ осуществления деятельности или процесса



Входы и выходы могут быть материальными или нематериальными: материалы, детали, сырье, информация



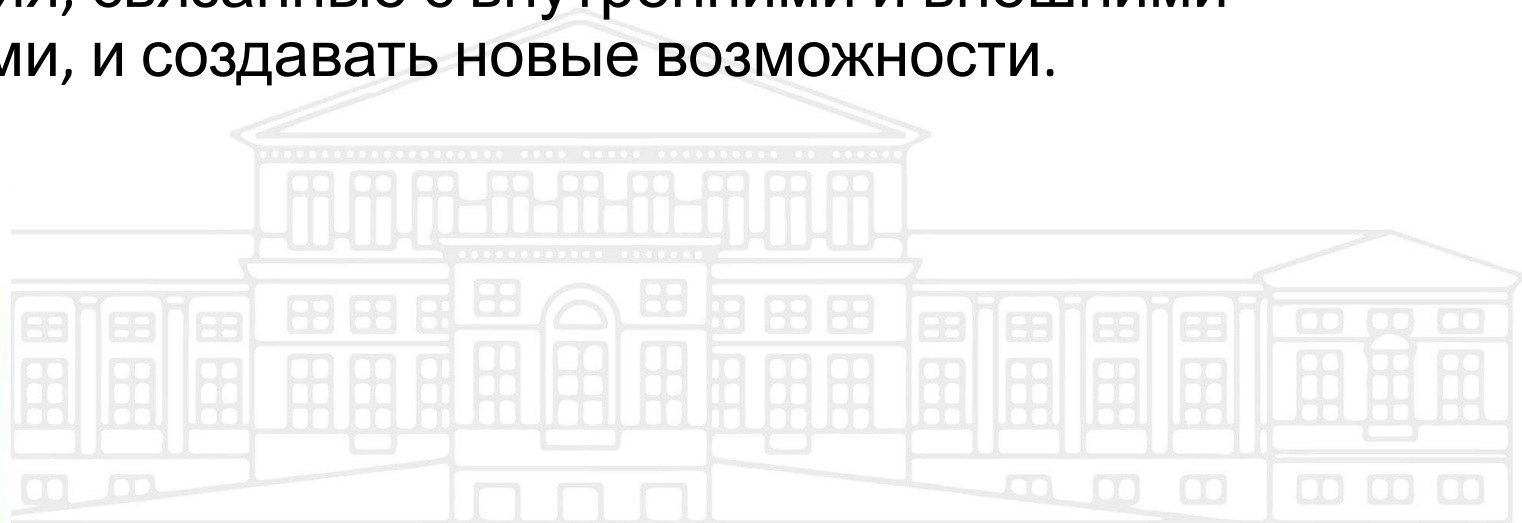
# Взаимодействие процессов



# Улучшение

*Успешные организации постоянно ориентированы на улучшение.*

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.



# Улучшение

К потенциальным основным преимуществам относятся:

- улучшение результатов процессов, возможностей организации и повышение удовлетворенности потребителей;
- усиление внимания к определению и исследованию корневых причин, с последующими предупреждающими и корректирующими действиями;
- повышение способности предугадывать и реагировать на внутренние и внешние риски и возможности;
- углубленное рассмотрение постепенных и прорывных улучшений;
- более эффективное применение знаний для улучшения;
- усиление побуждения к инновациям.

# Улучшение

Возможные действия включают:

- содействие установлению целей по улучшению на всех уровнях организации;
- обучение и подготовка работников всех уровней по применению основных инструментов и методологии достижения целей по улучшению;
- обеспечение компетентности работников для успешного продвижения и выполнения проектов по улучшению;
- разработку и развертывание процессов для внедрения проектов по улучшению в организации;
- отслеживание, анализ и проверку планирования, внедрения, завершенности и результатов проектов по улучшению;
- интеграцию рассмотрения улучшений в разработку новых или модифицированных продукции, услуг и процессов;
- признание и подтверждение улучшения.

# Принятие решений, основанное на свидетельствах

*Решения, основанные на анализе и оценке данных и информации, с большей вероятностью создадут желаемые результаты.*

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



# Принятие решений, основанное на свидетельствах

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.



# Принятие решений, основанное на свидетельствах

Возможные действия включают:

- определение, измерение и проведение мониторинга ключевых показателей для демонстрации результатов деятельности организации;
- обеспечение доступности всех необходимых данных для соответствующих работников;
- обеспечение уверенности в точности, надежности и безопасности данных и информации;
- анализ и оценка данных и информации с использованием подходящих методов;
- обеспечение компетентности работников в области анализа и оценки данных по мере надобности;
- принятие решений и выполнение действий на основе фактических данных, сбалансированных с учетом опыта и интуиции.

# Менеджмент

## взаимоотношений

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

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





# Менеджмент

## взаимоотношений

К потенциальным основным преимуществам относятся:

- улучшение результатов деятельности организации и соответствующих заинтересованных сторон путем реагирования на возможности и ограничения, относящиеся к каждой заинтересованной стороне;
- общее понимание целей и ценностей заинтересованными сторонами;
- увеличение способности создавать ценность для заинтересованных сторон посредством совместного использования ресурсов и компетентности, а также осуществления менеджмента в отношении рисков, связанных с качеством;
- хорошо управляемая цепочка поставок для обеспечения стабильного потока предоставления продукции и услуг.

# Менеджмент

## взаимоотношений

Возможные действия включают:

- определение соответствующих заинтересованных сторон (таких как поставщики, партнеры, потребители, инвесторы, работники или общество в целом) и их взаимоотношений с организацией;

- определение приоритетных направлений взаимоотношений для осуществления менеджмента;

- установление взаимоотношений, при которых сохраняется равновесие между краткосрочными целями и долгосрочными факторами;

- сбор и обмен информацией, опытом и ресурсами с соответствующими заинтересованными сторонами;

- измерение результатов деятельности и доведение их, по мере необходимости, до заинтересованных сторон для активизации инициатив по улучшению;

- организацию с поставщиками, партнерами и другими заинтересованными сторонами совместной деятельности по развитию и улучшению;

- поощрение и признание улучшений и достижений поставщиков и партнеров.

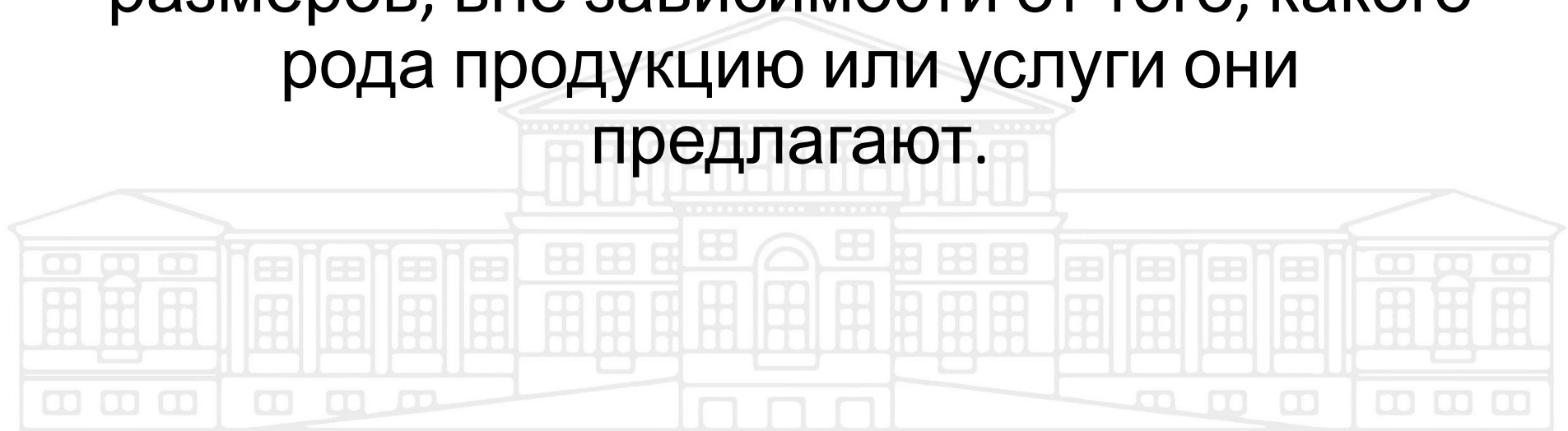
# Принципы СМК

Было 8 принципов	Теперь их 7
Ориентация на потребителя	Ориентация на потребителя
Лидерство руководства	Лидерство
Вовлечение работников	Взаимодействие работников
Процессный подход	Процессный подход
Системный подход к менеджменту	включено в процессный подход
Постоянное улучшение	Улучшение
Принятие решений, основанное на фактах	Принятие решений, основанное на свидетельствах
Взаимовыгодные отношения с поставщиками	Менеджмент взаимоотношений

# ISO 9001:2015

## «Системы менеджмента качества. Требования»

Требования стандарта носят общий характер и могут быть применены по отношению к организациям всех типов и размеров, вне зависимости от того, какого рода продукцию или услуги они предлагают.

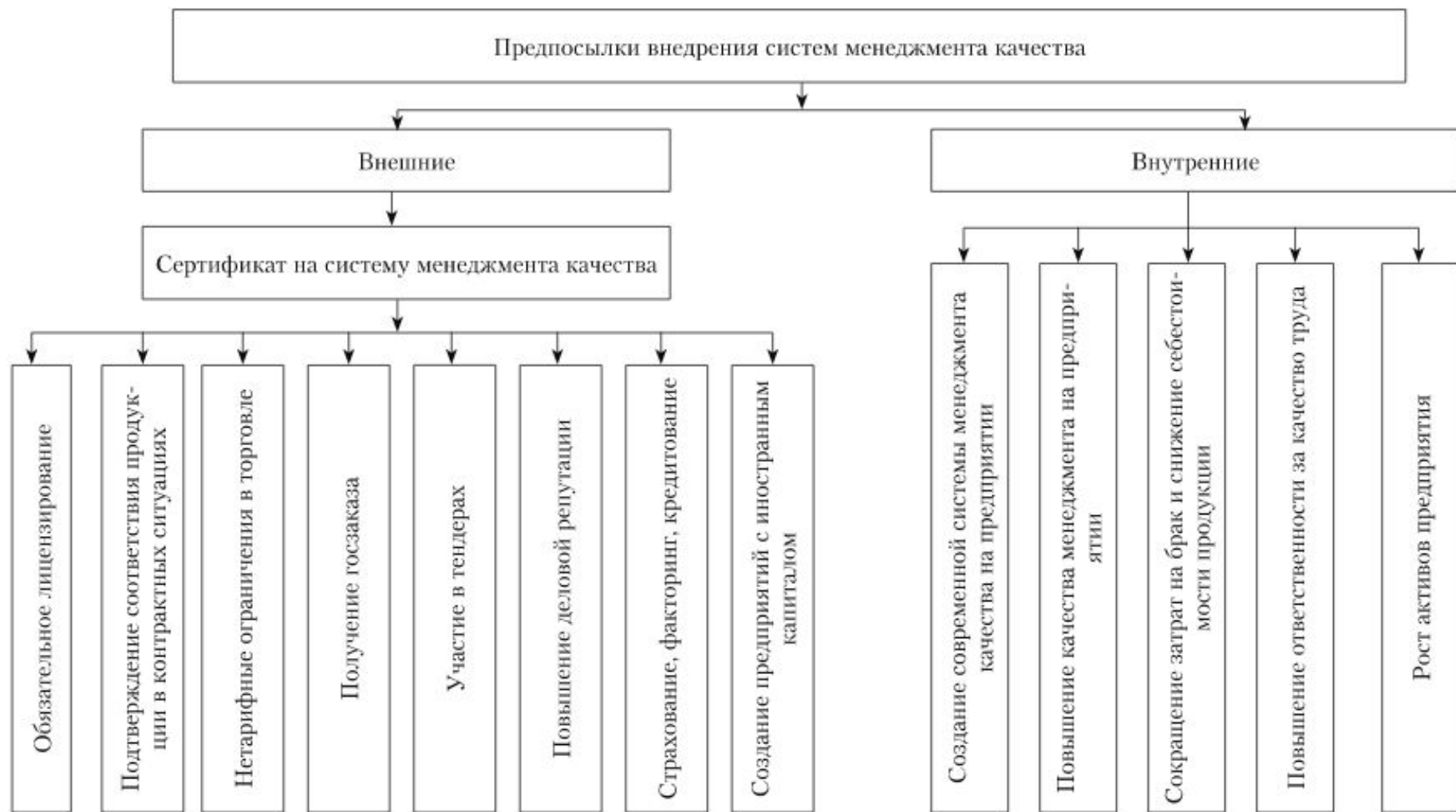


# Для каких целей может использоваться ISO 9001



- 1) организациями, стремящимися добиться преимущества посредством внедрения системы менеджмента качества;
- 2) организациями, стремящимися получить уверенность в том, что их заданные требования к продукции будут выполнены поставщиками;
- 3) пользователями продукции;
- 4) теми, кто заинтересован в едином понимании терминологии, применяемой в менеджменте качества (например, поставщики, потребители, регламентирующие органы);
- 5) сторонами, внутренними или внешними по отношению к организации, оценивающими систему менеджмента качества или проверяющими ее на соответствие требованиям ISO 9001 (например, аудиторы, органы по сертификации/регистрации);
- 6) сторонами, внутренними или внешними по отношению к организации, консультирующими или проводящими обучение по системам менеджмента качества, соответствующим данной организации;
- 7) разработчиками соответствующих стандартов.

# Внешние и внутренние предпосылки внедрения системы менеджмента качества





# **СПАСИБО за внимание!**



**Чистяков Эдуард Юрьевич**