



ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ.  
ЭВОЛЮЦИЯ И СОДЕРЖАНИЕ  
СТАНДАРТОВ ИСО СЕРИИ 9000.

ВОСЕМЬ ПРИНЦИПОВ  
МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

## **Эволюция термина «качество»**

- ❑ **Качество** - это существенная определенность объекта, в силу которой он является данным, а не другим объектом, то есть это та самая определенность, которая отличает лошадь от стола» (Со времен Аристотеля до XX века).
- ❑ **Качество** – это один из существенных признаков, свойств, особенностей, характеризующих данный объект, например, теплота и холодность, тяжесть и легкость (начало XX века).
- ❑ **Качество продукции** – совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением (ГОСТ 15467-87 «Качество продукции. Термины»).
- ❑ **Качество** – совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные или предполагаемые потребности (ИСО 8402:1987).
- ❑ **Качество** – степень соответствия совокупности присущих характеристик требованиям (ГОСТ Р ИСО 9000-2001).

# Эволюция стандартов ИСО серии 9000

## **Первая версия стандартов ИСО серии 9000**

В 1985 г. был разработан стандарт терминов и определений - ИСО 8402 - Качество. Словарь.

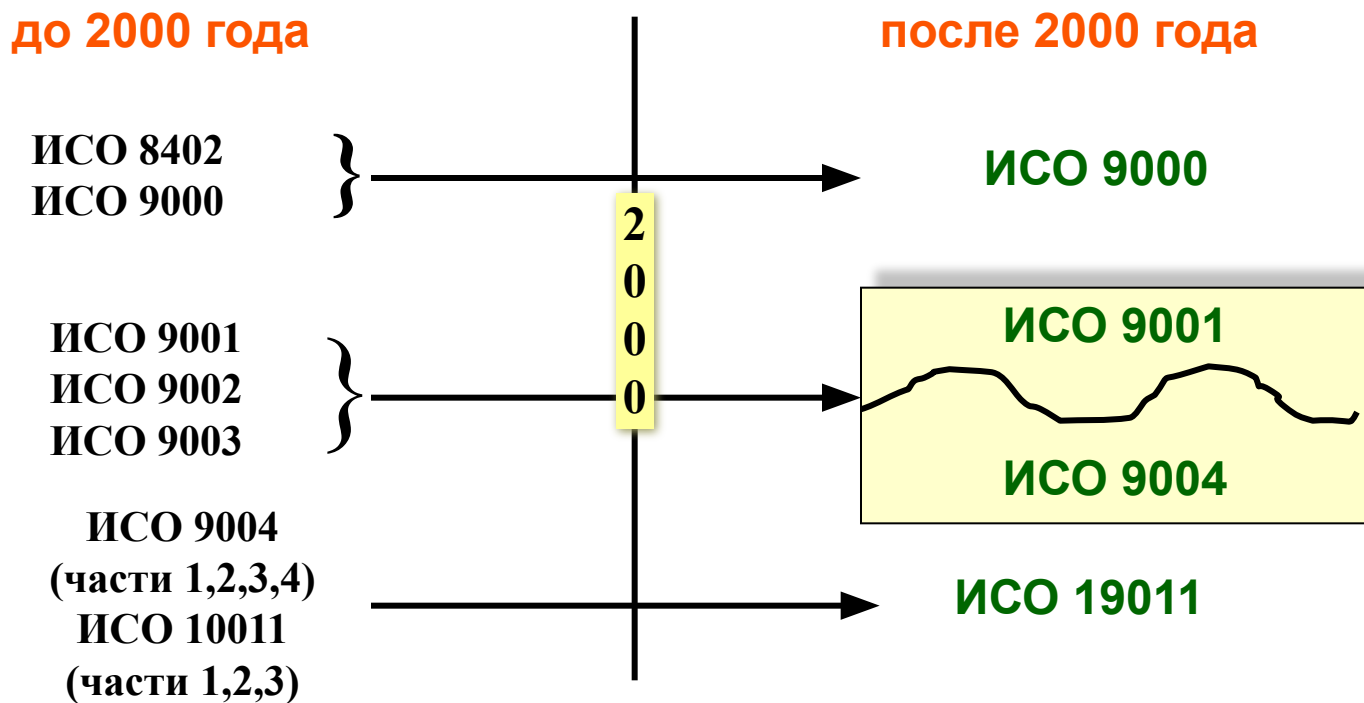
В 1987 г. появилась первая версия международных стандартов ИСО серии 9000: ИСО 9000-87, ИСО 9001-87, ИСО 9002-87, ИСО 9003-87, ИСО 9004-87.

В 1994-95 гг. вышла **вторая версия стандартов ИСО семейства 9000.**

В 1996 г. она была гармонизирована с российскими стандартами. Это привело к появлению ГОСТ Р ИСО 40.001, ГОСТ Р ИСО 40.002 и ГОСТ Р ИСО 40.003, в которых описаны модели систем качества.

**Третья версия стандартов ИСО серии 9000** появилась в 2000 г. В 2001 г. она была гармонизирована с российскими стандартами.

# Международные стандарты ИСО серии 9000 (Адлер Ю.П.)



**ЭТИ ЧЕТЫРЕ ДОКУМЕНТА ОБРАЗУЮТ СОГЛАСОВАННЫЙ КОМПЛЕКС  
СТАНДАРТОВ НА СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА, СОДЕЙСТВУЮЩИЙ  
ДОСТИЖЕНИЮ ВЗАИМОПОНИМАНИЯ В НАЦИОНАЛЬНОЙ И МЕЖДУНАРОДНОЙ  
ТОРГОВЛЕ**

## **ГОСТ Р ИСО 9000-2001 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь**

- Описывает основные положения систем менеджмента качества и устанавливает терминологию для систем менеджмента качества.**

## **ГОСТ Р ИСО 9001-2001 Системы менеджмента качества. Требования**

- Определяет требования к системам менеджмента качества для тех случаев, когда организации необходимо продемонстрировать свою способность предоставлять продукцию, отвечающую требованиям потребителей и установленным к ней обязательным требованиям, и направлен на повышение удовлетворенности потребителей.**

## **ГОСТ Р ИСО 9004-2001 Системы менеджмента. Рекомендации по улучшению деятельности**

- ❑ Целью этого стандарта является улучшение деятельности организации и удовлетворенность потребителей и других заинтересованных сторон. Содержит рекомендации, рассматривающие как результативность, так и эффективность системы менеджмента качества.
- ❑ Рекомендуется как руководство для организаций, руководящий состав которых желает выйти за рамки требований ИСО 9001, преследуя цель постоянного улучшения деятельности. Для целей сертификации или заключения контрактов этот стандарт не предназначен.

## **ГОСТ ИСО 19011-2003 Методические указания по аудиту систем менеджмента качества и охраны окружающей среды**

- ❑ Содержит методические указания по аудиту (проверке) систем менеджмента качества и охраны окружающей среды.

# ВОСЕМЬ ПРИНЦИПОВ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА, ПОЛОЖЕННЫЕ В ОСНОВУ МС ИСО серии 9000:2000

## *Ориентация на потребителя*





# **Принцип I - Ориентация на потребителя**

**Организации зависят от своих потребителей, и поэтому должны понимать их текущие и будущие потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания**

**Потребители** - главный источник прибыли организации. Поэтому нельзя ограничиваться простым удовлетворением формальных требований потребителя, зафиксированных в договоре, технических условиях или иных документах.

Надо пытаться предугадать невысказанные желания потребителя и постараться удовлетворить их. Искреннее стремление к этому может быть даже важнее самого результата.

**Заинтересованные стороны (Stakeholders)** – лицо или группа лиц, заинтересованные в деятельности или успехи образовательной организации  
Примеры: обучаемые, их родители, работодатели, владельцы, персонал ОУ, поставщики, банкиры, ассоциации, партнеры, органы власти и надзора, общество.

*Чтоб удержать на рынке место,  
Запомни твердо, как завет,  
Что ПОТРЕБИТЕЛЬ – наш инвестор,  
Для нас его ценнее нет.*



# *Лидерство руководителя*



## **Принцип 2 - Лидерство руководителя**

**Руководители обеспечивают единство цели и направления деятельности организации. Им следует создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в решение задач организации**

Никакое серьёзное дело не будет выполнено с наибольшим эффектом, если люди, которые его возглавляют, не возьмут на себя лидерские функции.

***Руководитель-лидер*** — необходимое условие устойчивого успеха.

Руководители-лидеры должны быть на всех уровнях управления вуза (ссуза). Ректор определяет главное направление развития вуза, которое проецируется на уровне факультета и далее – кафедры. Важно активное участие деканов факультетов и заведующих кафедрами, так как они являются средним слоем управления, напрямую связанным с сотрудниками. Именно от них зависит скорость и успешность внедрения СМК в вузе.

*Но если ты еще и шеф  
(а значит всем и всюду виден),  
Примером убеди коллег,  
Что ты у них – достойный ЛИДЕР.*

## **Для руководителей всех уровней управления вуза реализация этого принципа предполагает:**

- умение прогнозировать ситуации и осуществлять руководство, принимая во внимание накопленный опыт
- понимание изменений во внешнем окружении и умение реагировать на них
- принятие во внимание потребностей всех заинтересованных сторон
- формирование ясного видения будущего вуза, а также ценностей и этических ролевых моделей на всех его уровнях
- создание в вузе атмосферы доверия
- предоставление сотрудникам необходимых ресурсов и делегирование им полномочий, адекватных взятой ими на себя ответственности, и установление их обязательной отчётности (распределение ответственности)
- поощрение сотрудников и признание их вклада в постоянное улучшение деятельности вуза
- ведение открытого и честного обмена информацией
- непрерывное обучение сотрудников
- постановка достижимых целей и показателей, вызывающих у сотрудников стремление к самосовершенствованию и постоянному улучшению деятельности вуза
- применение стратегии вуза для достижения установленных целей и показателей



## *Вовлечение работников*



## **Принцип 3 - Вовлечение работников**

**Работники всех уровней составляют основу организации, и их полное вовлечение дает возможность организации с выгодой использовать их способности**

Искусство менеджера заключается в том, чтобы цели организации каким-то образом совпадали с личными целями сотрудника. Этими целями могут быть повышение благосостояния, карьерный рост, потребности в самовыражении или уважении и другие.

Людей необходимо мотивировать к качественному труду и вовлекать в процессы постоянного улучшения деятельности организации.

***Современная организация – система взаимодействующих команд.***

Чем больше люди, работающие в организации, действуют во благо этой организации, тем более светлые перспективы открываются перед ней.

*Твой ПЕРСОНАЛ – твоя опора,  
В его поддержке – твой успех.  
Люби его и мотивируй  
И вовлекай в работу всех.*

## ***Применение этого принципа предполагает следующие действия со стороны сотрудников:***

- принятие ответственности за определенный круг задач и решение возникающих при этом проблем
- активный поиск возможностей для улучшений
- активный поиск возможностей повышения уровня компетентности, знаний и опыта
- свободный обмен знаниями и опытом внутри команд и групп
- сосредоточение на создании ценности для потребителей
- новаторство и изобретательность при формулировании будущих целей организации
- стремление к улучшению имиджа вуза у потребителей, местного сообщества и общества в целом
- получение удовлетворения от работы
- энтузиазм в работе и гордость за принадлежность к своему вузу

# *Процессный подход*

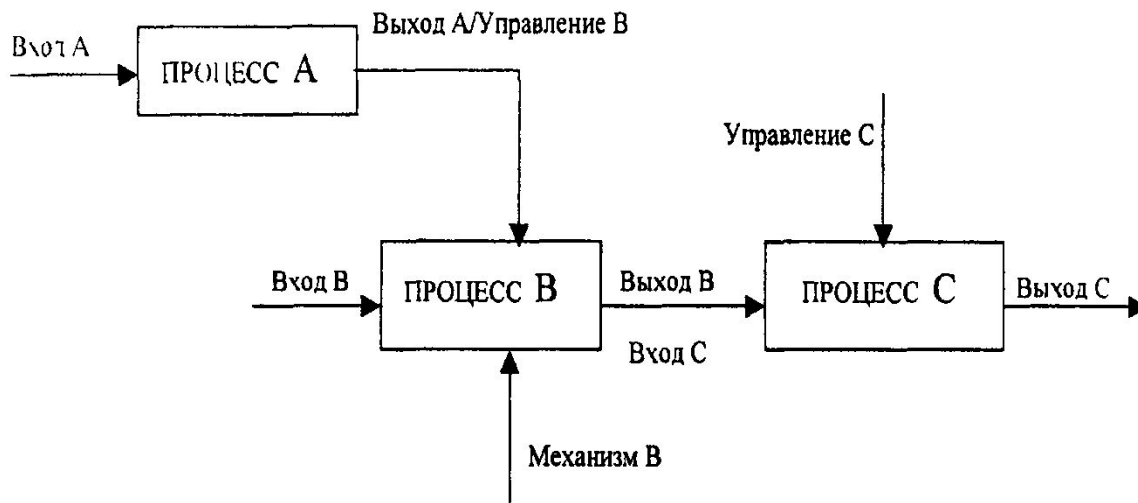
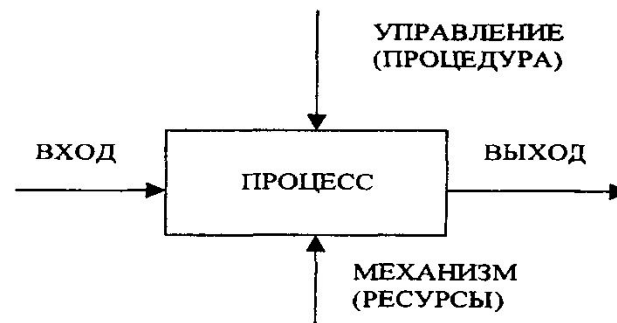




# Принцип 4 - Процессный подход

Результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом

Все виды действий, совершаемых в вузе, имеет смысл рассматривать как **процессы – логически упорядоченные последовательности** (алгоритмы) этапов, преобразующих входы в выходы.



*Чтоб хорошо всем управлять,  
Нам надо выделить процессы.  
Их «входы» - «выходы» связать,  
Тогда минуют нас эксцессы.*

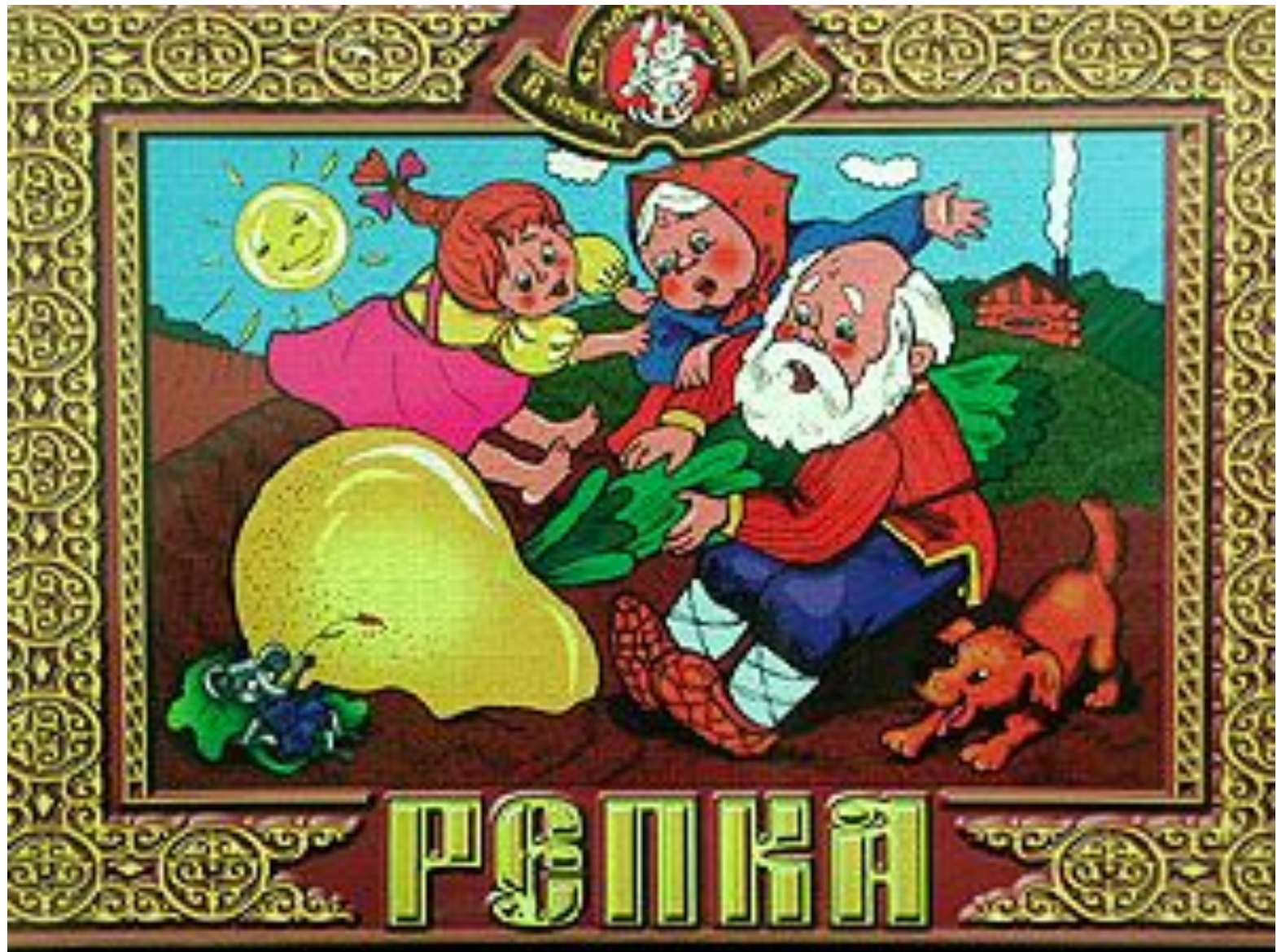
## **СМК вуза как объект управления становится более прозрачным, так как можно:**

- определить внутренних и внешних потребителей, поставщиков каждого процесса
- определить и измерить входы и выходы процесса
- установить ответственности, полномочия и взаимодействия для управления процессом

При разработке процесса возможно рассмотрение его этапов, действий, потоков, методов контроля, потребностей в обучении, технологии, информации, материалов и других ресурсов, требуемых для достижения запланированного результата

***Следует также учитывать и другой аспект использования процессного подхода.*** Достоинство процессного подхода – в управлении на стыках деятельности подразделений и должностных лиц.

# *Системный подход к менеджменту*



## Принцип 5 - Системный подход к менеджменту

**Выявление, понимание и менеджмент взаимосвязанных процессов как системы содействуют результативности и эффективности организации при достижении ее целей**

Системный подход ведёт к увязыванию задач, возникающих в рамках концепции качества, с миссией организации, её видением, стратегическими целями и Политикой в области качества.

Используя системный подход, высшее руководство вуза направляет сформированную, прозрачную систему качества на реализацию выбранной цели.

Исходя из выбранной цели, определяются наиболее важные процессы и необходимые ресурсы и устанавливаются ограничения на них до начала действий.

Понимается взаимозависимость процессов в системе и поэтому следует разрушать барьеры между структурными подразделениями.

Система управления, кроме планирования действий, их реализации и контроля результатов, обязательно должна включать обратную связь – принятие решений по улучшению деятельности. Поэтому СМК вуза обязательно должна включать все эти этапы.

Постоянное улучшение системы на основе измерения, анализа процессов и оценки их результатов

*Рывки не стоят не гроша -  
Коллег не дергай и клиентов.  
СИСТЕМНО думай и решай,  
И одолеешь конкурентов.*



# *Постоянное улучшение*



## **Принцип 6 - Постоянное улучшение**

**Постоянное улучшение деятельности организации в целом следует рассматривать как ее неизменную цель**

Известны две основные концепции улучшения – это постепенное улучшение (Кайзен) и прорывное – (Кайрио).

**Постепенное улучшение** начинается с человека, и первый шаг на пути улучшения – совершенствование его личных качеств, знаний, навыков и умений. Второй шаг – совершенствование работы команды, прежде всего, за счёт систематического обучения и создания доброжелательной атмосферы. Третий шаг – улучшение «среды обитания», рабочего места, рабочей зоны путем организации и поддержания порядка. «Чем лучше организовано наше окружение, тем продуктивнее и эффективнее будут наши мысли». Сотрудник на своем рабочем месте значительно быстрее и результативнее определит область для улучшения конкретной деятельности. Из этих маленьких «кирпичиков» улучшений будет складываться одно большое – совершенствование деятельности вуза.

**Прорывное улучшение** заключается в постепенном накоплении некоего потенциала, а затем осуществляется реинжиниринг процесса

*Еще заметка в твой актив:  
В наш век глобальных изменений  
Не жди хороших перспектив  
Без ПОСТОЯННЫХ УЛУЧШЕНИЙ.*

## *Применение этого принципа предполагает:*

- ❑ постоянное улучшение образовательной услуги, процессов и системы – цель всех сотрудников вуза
- ❑ применение основных концепций улучшения – постепенного и прорывного
- ❑ использование периодического оценивания по установленным критериям совершенства для выявления областей потенциального улучшения;
- ❑ постоянное улучшение работоспособности и эффективности всех процессов
- ❑ первостепенное осуществление действий, направленных на предупреждение несоответствий
- ❑ проведение обучения и тренировки каждого члена организации методам и инструментам постоянного улучшения, таким как цикл Шухарта-Деминга, решение проблем, реинжиниринг процесса и обновление процесса
- ❑ установление показателей и целей для руководства улучшениями и слежения за ними
- ❑ признание улучшений



# *Принятие решений, основанное на фактах*



# Принцип 7 - Принятие решений, основанное на фактах

## Эффективные решения основываются на анализе данных и информации

Принятие решений на основе фактов снижает огромные потери от неэффективных управленческих решений. При этом идет накопление информации, которая постепенно превращается в знания.

### **Применение этого принципа предполагает:**

- измерение и сбор данных и информации для достижения поставленной цели
- обеспечение точности и достоверности данных и информации и доступа к данным и информации (устранение атмосферы страха)
- проведение анализа данных и информации с использованием утвержденных методов
- понимание важности использования соответствующих статистических методов
- принятие решений и осуществление действий на основе сбалансированных результатов логического анализа, опыта и интуиции

### **Правило «5-ти М»**

Несоответствия могут возникать из-за 5 причин:

**MAN** – человек

**MATERIAL** – сырье

**METHOD** – технологии, методы

**MASCHINE** – оборудование

**MILIEU** - окружающая среда

*И, чтобы не жалеть пост-фактум  
Об улучшениях своих,  
Ты строй решения на ФАКТАХ,  
И ориентируйся на них.*

# *Взаимовыгодные отношения с поставщиками*





# **Принцип 8 - Взаимовыгодные отношения с поставщиками**

**Организация и ее поставщики взаимозависимы, и отношения взаимной выгоды повышают способность обеих сторон создавать ценности**

**Поставщики** - необходимое условие успеха организации.

Организация не может повысить результативность и эффективность своей деятельности без своих поставщиков.

**Применение этого принципа предполагает:**

- выявление и отбор основных поставщиков
- установление таких отношений с поставщиками, которые балансируют краткосрочные выгоды с долгосрочными соображениями для организации и для общества в целом
- создание ясного и открытого обмена информацией
- инициирование совместной разработки и совершенствования продукции и процессов
- совместное достижение ясного понимания требований потребителя
- обмен информацией и планами на будущее
- признание улучшений и достижений поставщика

*С ПОСТАВЩИКАМИ будь как брат.  
Таков последний принцип вкратце  
Тогда кто в бедах виноват,  
Не доведется разбираться.*