

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

ВОРОНОВ АЛЕКСЕЙ НИКОЛАЕВИЧ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ООО «СКЦМБ», ООО «МОКУС», ЧЛЕН КОМИТЕТА ПО КАЧЕСТВУ ПРОДУКЦИИ ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННОЙ ПАЛАТЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ, ЧЛЕН ВСЕРОССИЙСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ КАЧЕСТВА, ЭКСПЕРТ СИСТЕМ СЕРТИФИКАЦИИ «ТЕХНОСТАНДАРТТЕСТ», «ОБОРОНСЕРТИФИКА», «QMSCERT», КАНДИДАТ В ЭКСПЕРТЫ СИСТЕМ СЕРТИФИКАЦИИ «ФССКТ», «ГОСТ Р», «ПАКИ», «ГАЗПРОМСЕРТ», «QUALITY AUSTRIA», СОИСКАТЕЛЬ УЧЕНОЙ СТЕПЕНИ КАНДИДАТА ТЕХНИЧЕСКИХ НАУК, ОФИЦИАЛЬНЫЙ ПРЕДСТАВИТЕЛЬ ЕВРОПЕЙСКОГО ОРГАНА ПО СЕРТИФИКАЦИИ ОТЕЛЕЙ И РЕСТОРАНОВ

+7(495)760-35-10, +7-916-784-82-85

dir@cccibltd.com, www.cccibltd.com

Skype: alexey.ccib

**Мы сами строим те миры,
Где проживаем , до поры,
И только сами изменить**

Мы сможем мир, где будем жить

Петр Калита

ЧТО ТАКОЕ КАЧЕСТВО

Ты спросишь:- что такое качество?
Как объяснить тебе попроще?
Послушай соловья чудачество,
Когда захлеб поет он в роще,
Воды холодной вкус испробуй-ка,
В жару испив из речки горной,
И полюбуйся, как над облаком
Орлы парят легко и гордо,
Пьянящий аромат сирени
Вдохни в саду весною ранней...

Вот лишь отдельные примеры
Его неисчислимых граней

Петр Калита

ЧТО ВКЛЮЧАЕТ СЕМЕЙСТВО СТАНДАРТОВ СЕРИИ ISO 9000?

**ГОСТ Р ИСО 19011-2012
(ISO 19011:2011)**

**ГОСТ Р ИСО 9004-2010
(ISO 9004:2009)**

ГОСТ ISO 9001-2011 (ISO 9001:2008)

**Основной стандарт требований. Только на
соответствие его требованиям
проводится сертификация**

**ГОСТ Р ИСО 10012-2008
(ISO 10012:2003)**

**ГОСТ ISO 9000-2011
(ISO 9000:2005)**

Законодательная и нормативная база внедрения СМК



ЧТО ТАКОЕ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ?

- Деятельность внутри организации, направленная на удовлетворение требований и ожиданий ваших потребителей**
- Выполнение требований стандарта ГОСТ ISO 9001 (ISO 9001) не означает, что каждая продукция или услуга отвечает требованиям потребителей, а означает лишь то, что используемая система управления качеством способна удовлетворять требования потребителя**

ХРОНОЛОГИЯ РАЗВИТИЯ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ КАЧЕСТВА

20-е годы

- Разбраковка дефектных изделий (массовое производство, устойчивый спрос, ненасыщенный рынок).

30-40
-е годы

- Визуальный контроль поступающих материалов, межоперационный и окончательный контроль. Внедрение статистических методов контроля.

50-60-е годы

- Анализ причин возникновения дефектов, ориентация на потребности рынка, совершенствование организации производства.

70-80-е годы

- Интегрированный контроль качества, охватывающий все этапы жизненного цикла.

90-е годы

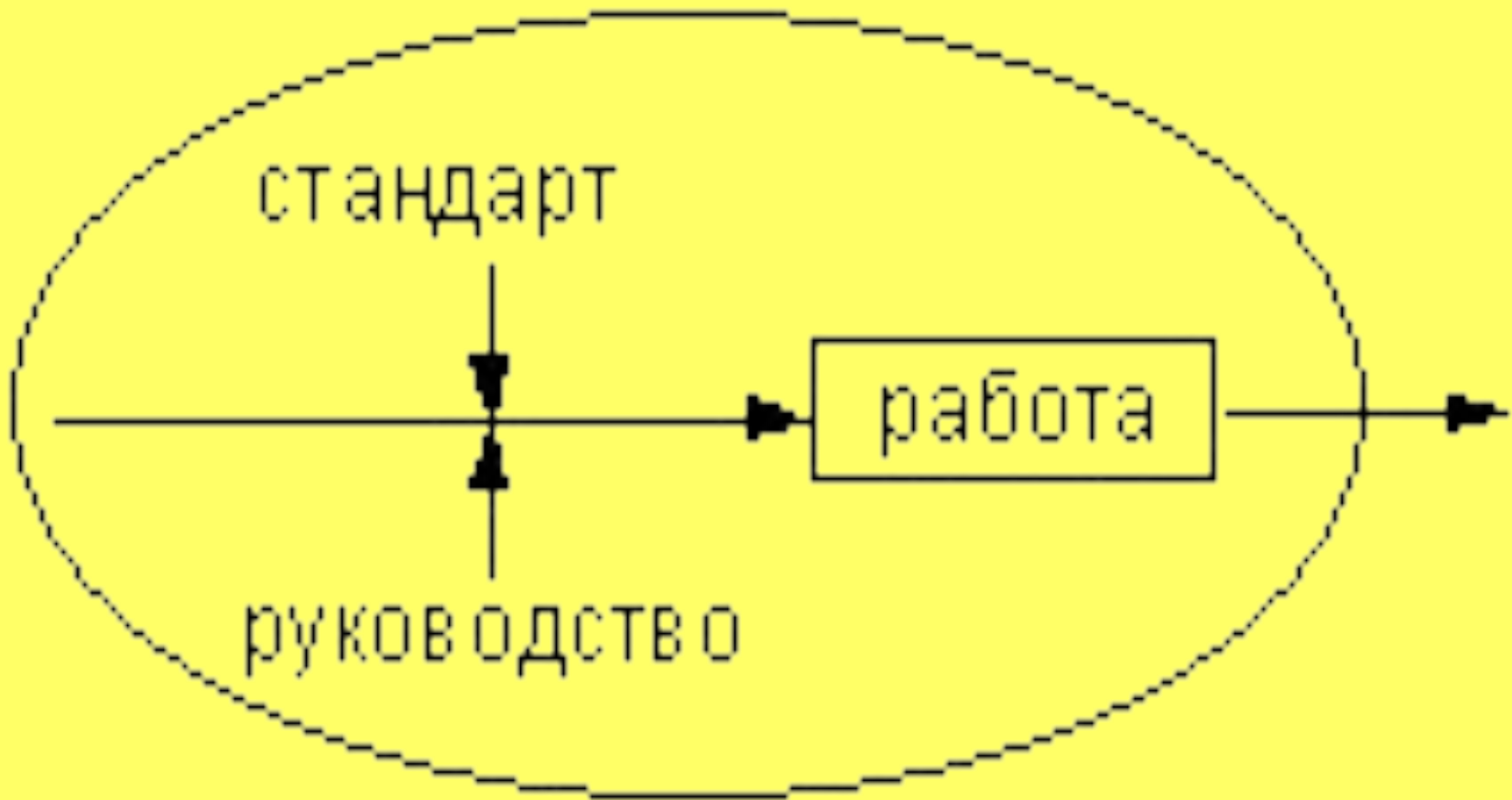
- Комплексный подход к управлению качеством. Обеспечение качества становится стратегией предприятий и организаций.

ДВЕ КОНЦЕПЦИИ ДОКТОРА ШИБА

- Шоджи Шива (Shoji Shiba)- профессор Цукубского университета (Япония), профессор Массачусетского технологического института (США), признанный авторитет в области TQM.

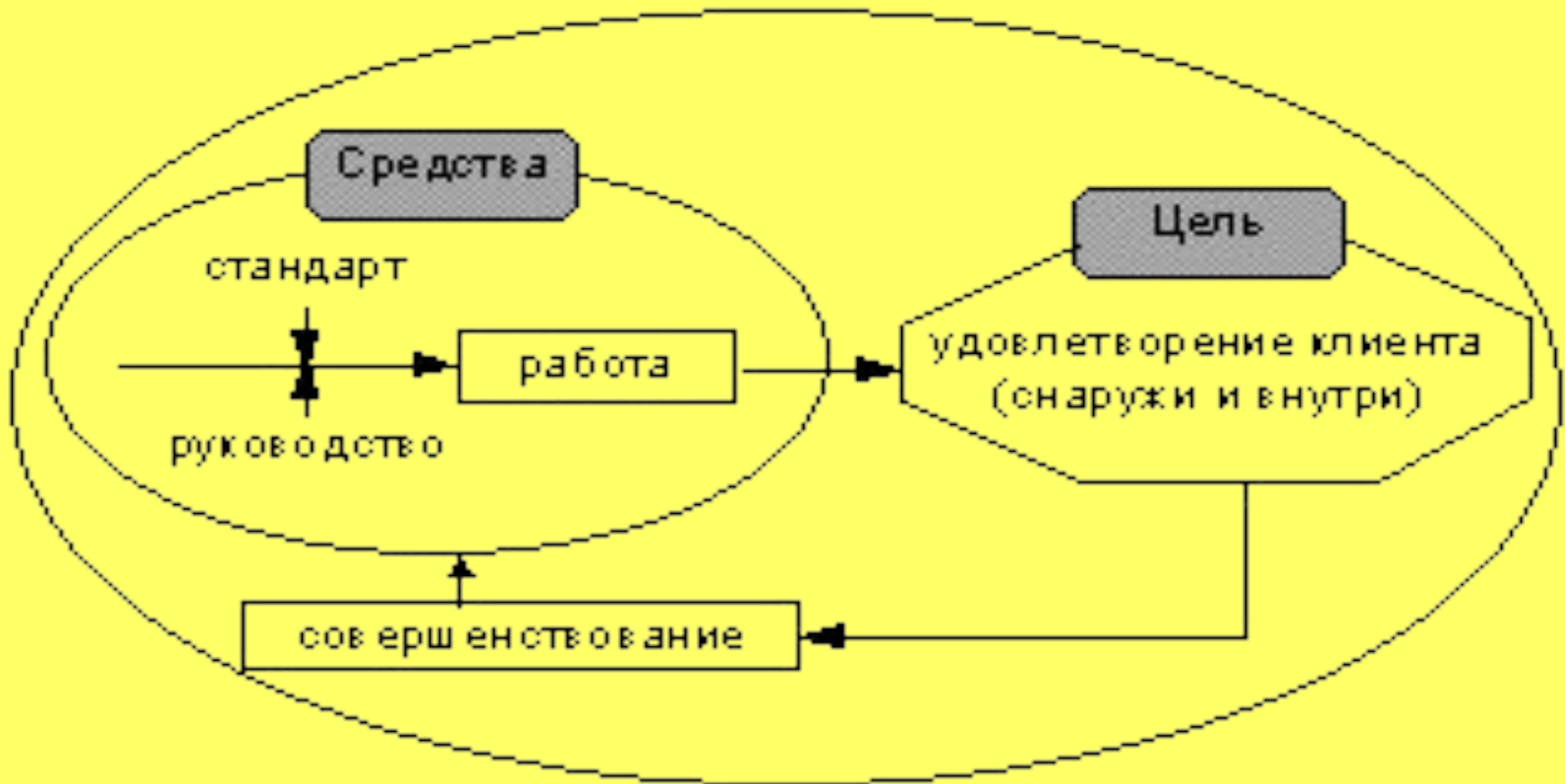
Концепция product out

(Покупатель не понимает своих реальных потребностей)



Концепция market in

(Ориентация на потребителя как внешнего так и внутреннего: каждый следующий процесс- Ваш потребитель)



Почему КАЧЕСТВО является приоритетным направлением в цивилизованных странах?

ЭКОНОМИКА – снижение издержек

КАЧЕСТВО ПРОДУКЦИИ и УСЛУГ – средство достижения цели

ЦЕЛЬ (РЕЗУЛЬТАТ): обеспечение КАЧЕСТВА ЖИЗНИ, СРЕДЫ ОБИТАНИЯ, ЧЕЛОВЕКА

ПОЛИТИЧЕСКАЯ СТАБИЛЬНОСТЬ

ПРИЧИНЫ ВНЕДРЕНИЯ СМК В СООТВЕТСТВИИ С ТРЕБОВАНИЯМИ ГОСТ ISO 9001-2011

(ISO 9001:2008)

- ❖ Удовлетворение запросов потребителей, требующих наличия ISO 9001;
- ❖ Конкурентоспособность на внутреннем и внешнем рынках;
- ❖ Совершенствование системы управления деятельностью Предприятия
- ❖ Минимизация повторяющихся аудитов, выполняемых сходными и различными потребителями;
- ❖ Улучшение работы поставщиков;
- ❖ Постоянное улучшение деятельности Предприятия
- ❖ Преимущества перед конкурентами, в условиях вступления в ВТО

ПРЕИМУЩЕСТВА ВНЕДРЕНИЯ СМК

- ❖ **Снижение затрат и повышение производительности;**
- ❖ **Понимание и передача информации о том, что делают процессы производства продукции или услуг;**
- ❖ **Достижение лучшего понимания и согласованности в деятельности по управлению качеством;**
- ❖ **Гарантия постоянного использования сертифицированной СМК;**
- ❖ **Совершенствование результативности использования документации;**
- ❖ **Совершенствование развертывания качества;**
- ❖ **Укрепление взаимного доверия и отношений между организацией и потребителем;**
- ❖ **Создание фундамента и процедур улучшения деятельности в рамках СМК.**

НАИБОЛЕЕ ВАЖНЫЕ ОСНОВАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ СЕРТИФИКАЦИИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

- Престиж компании;**
- Рыночная стратегия;**
- Преимущества перед конкурентами;**
- Требования заказчика;**
- Реклама/маркетинг;**
- Улучшение качества продукции;**
- Обеспечение конкурентоспособного преимущества;**
- Повышение производительности;**
- Снижение риска ответственности за продукцию;**
- Требование головной компании.**

РАЗМЫШЛЯЮЩЕМУ ПО ПОВОДУ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Запомни схему:

Хочешь быть богатым-

Нужна Система!

...не сертификаты

Петр Калита

ЦЕНА НЕКАЧЕСТВА

УЖАС СКВОЗЬ СМЕХ ЛИШЬ МГНОВЕНИЕ ДЛИЛСЯ –
СУ БОЕВОЙ НА ГРАЖДАНСКИХ СВАЛИЛСЯ.
РЕВ САМОЛЕТА И СКРЕЖЕТ МЕТАЛЛА.

ВОПЛИ И СТОНЫ:

СТА ЖИЗНЕЙ НЕ СТАЛО,
СНОВА РАСПЛАТА ЗА ЧЬИ-ТО ОШИБКИ,
КТО-ТО ОПЯТЬ ПОСТАРАЛСЯ НЕ ШИБКО.
ТЕНЬ ОТ ЧЕРНОБЫЛЯ ВСЕ ЕЩЕ КРУЖИТ.
ЛЮДЯМ ДЛЯ ГОРЯ МНОГО ЛИ НУЖНО?
САМОНАДЕЯННЫЙ СПЕЦ СКОРОСПЕЛЫЙ
ТУТ НЕДОДУМАЛ, ТАМ НЕДОДЕЛАЛ,
ДОЛГ СВОЙ ИСПОЛНИЛ ХАЛАТНО И ПЛОХО.
И В РЕЗУЛЬТАТЕ - ОПЯТЬ КАТАСТРОФА.
В МИРНОЕ ВРЕМЯ МИРНЫЕ ЦЕЛИ
РУШАТ СНАРЯДЫ - СБОИ В ПРИЦЕЛЕ.
ВЗРЫВЫ НА ШАХТАХ - МОГИЛЫ НА МЕСТЕ.
ТОНУТ СУДА С ПАССАЖИРАМИ ВМЕСТЕ.
С РЕЛЬС Поезда и трамваи слетают:
В ЧЕМ ТУТ ПРИЧИНА?
ОШИБКА ПРОСТАЯ.

•ТЕ, ЧТО ОШИБОК НАДЕЛАТЬ УСПЕЛИ,
НЕ ДИВЕРСАНТЫ И ЗЛА НЕ ХОТЕЛИ.
ПРОСТО НЕБРЕЖНЫ, КАК МНОГИЕ ЛЮДИ,
КТО ИЗ НИХ ЗНАЛ, ЧТО ТРАГЕДИЯ БУДЕТ?
СПЛОШЬ ДОБРЯКИ, БЕЗОБИДНЫЕ ЛИЦА,
КТО ИЗ НИХ ДУМАЛ, ЧТО СТАНЕТ УБИЙЦЕЙ?!
•КАЖДОМУ ЗНАТЬ И ЗАДУМАТЬСЯ СТОИТ:
МАЛЕНЬКИЙ БРАК МОЖЕТ ДОРОГО СТОИТЬ!

ПЕТР КАЛИТА
ПРЕЗИДЕНТ УКРАИНСКОЙ АССОЦИАЦИИ КАЧЕСТВА

ОСОБЕННОСТИ НАЦИОНАЛЬНОГО МЕНТАЛИТЕТА

- ❖ при многократном повторении одной и той же работы у нас ее качество падает, а не растет, как у других народов;
- ❖ одно и то же дело мы каждый раз норовим делать по новому;
- ❖ всякая повторяемость нам скучна и невыносима;
- ❖ мы можем замечательно выполнить несколько штук изделий, но нам трудно выдержать качество в серии.

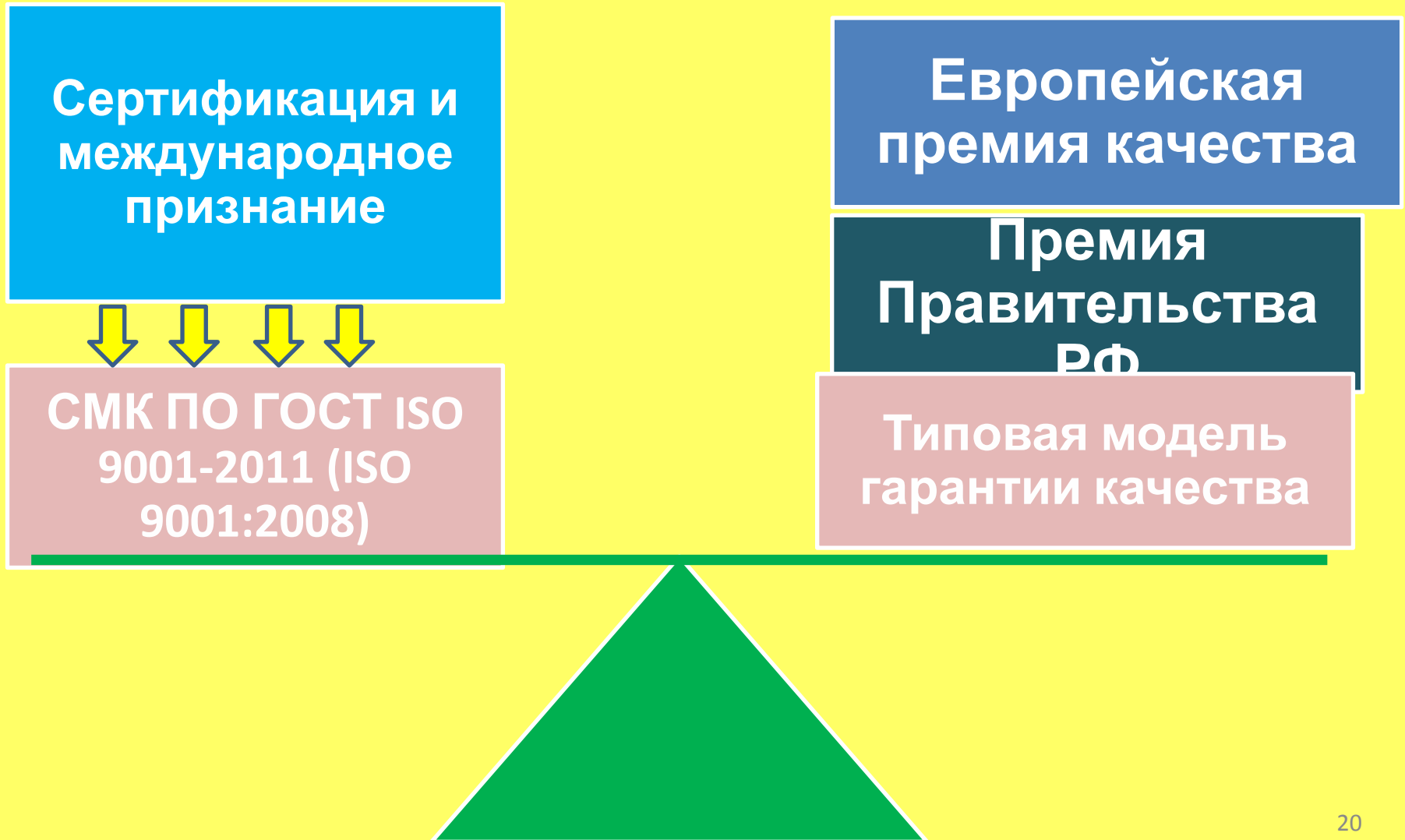
РУССКИЙ СТИЛЬ РАБОТЫ

- ❖ не спешить приступить к работе сразу же по ее получении;
- ❖ не подготавливать заранее фронт работ, рабочее место и инструмент, не смотря на наличие достаточного времени;
- ❖ потом совершить «трудовой подвиг», произведя почти всю работу за короткий промежуток времени и с качеством типа «мы, конечно, постараемся, но уж как получится»;
- ❖ и, немного не доделав до конца, бросить ее на веки вечные...

ТРИ АХИЛЛЕСОВЫ ПЯТЫ РОССИЙСКОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

- ❖ пренебрежение мелочами и деталями до тех пор, пока мелочь не вырастет в серьезную проблему;**
- ❖ слабое умение делегировать права и власть, равно как и принимать делегирование: русский руководитель скорее самоуправен или, напротив, беспомощен, чем по-хорошему самостоятелен;**
- ❖ слабое стратегическое мышление, явное преобладание тактики над стратегией.**

Проблема выбора модели СМК



МОДЕЛИ И ИНСТРУМЕНТЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

- **Всеобщий менеджмент качества (Total Quality Management).**
- **Система сбалансированных показателей (The Balanced Scorecard).**
- **Модель делового совершенства ENQA (ENQA-the European Association for Quality Assurance).**
- **Модель конкурса Премий Правительства РФ в области качества.**
- **Модель Европейского форума по менеджменту качества (European Forum for Quality Assurance).**
- **Премия имени Болдриджа.**
- **Премия имени Деминга.**
- **ISO 9001:2008 Системы менеджмента качества.**²¹

ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА ПО МОДЕЛИ ЕВРОПЕЙСКОЙ ПРЕМИИ КАЧЕСТВА

- **РУКОВОДСТВО** – как руководящий состав и все менеджеры участвуют в инициировании и руководстве работами по изменению культуры компании, имеющих целью создать организацию сквозного (тотального) качества.
- **ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ** – как политика и стратегия организации отражают обязательства и реально влияют на достижения целей непрерывного улучшения.
- **УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДЬМИ** – как организация использует потенциал своих работников для того, чтобы постоянно улучшать их деятельность.
- **РЕСУРСЫ** – насколько эффективно организована работа по управлению и использованию ресурсами организации в интересах реализации политики и стратегии.
- **ПРОЦЕССЫ** – как выявляются анализируются и проверяются наиболее важные производственные процессы с целью их

СЕРТИФИКАЦИЯ ПО ISO 9001:2000 в СТРАНАХ-ЛИДЕРАХ (декабрь 2005 г.)

Китай	143823	Германия	39816
Италия	98028	Индия	24660
Япония	53771	Франция	24441
Испания	47445	Австралия	16922
Великобритания	45612		
США	44270	Россия	4883

КОЛИЧЕСТВО ДЕЙСТВУЮЩИХ СЕРТИФИКАТОВ НА КОНЕЦ 2009

Г.

	2006 г.	2007 г.	2008 г.	2009 г.
Количество сертификатов	896929	951486	982832	1064785
Количество стран	170	175	176	178

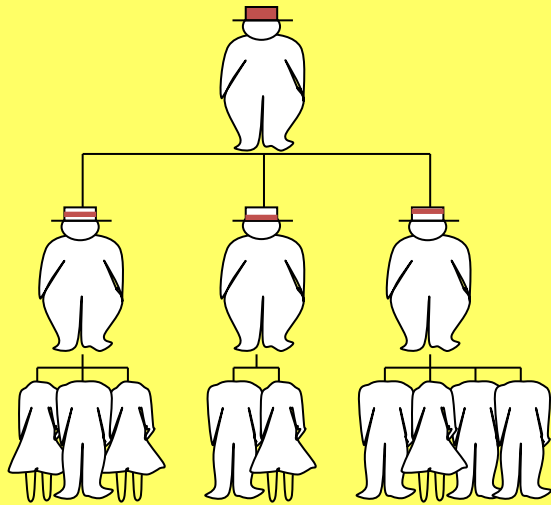
ПЕРВЫЕ 10 СТРАН ПО ЧИСЛУ ВЫДАННЫХ СЕРТИФИКАТОВ

2008 г.		2009 г	
Китай	224616	Китай	257076
Италия	118309	Италия	130066
Испания	68730	Япония	68484
Япония	62746	Испания	59576
Германия	48324	РОССИЯ	53152
Великобритания	41150	Германия	47156
Индия	37958	Великобритания	41193
США	32400	Индия	37493
Франция	23837	США	28935
Республика Корея	23036	Республика Корея	23400

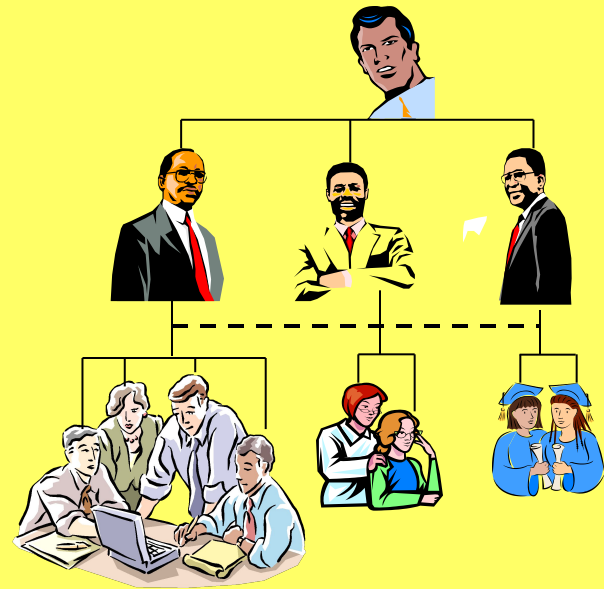
ПЕРВЫЕ 10 СТРАН ПО ЧИСЛУ ПРИРОСТА СЕРТИФИКАТОВ В 2009 г.

Страна	Прирост сертификатов в 2009 г.
РОССИЯ	37101
Китай	32460
Италия	11757
Япония	5738
Румыния	5128
Чешская Республика	3942
Вьетнам	3362
Польша	1742
Израиль	1214
Иран	1090

Суть менеджмента качества, заложенного в стандарты ИСО серии 9000



**не в том, чтобы извлекать
идеи из головы босса и
передавать их в руки
работников**



**а в том, чтобы рационально
использовать интеллектуальные
ресурсы каждого члена
коллектива – основу современной
системы менеджмента качества**

ПРИНЦИП 2

Лидерство
руководителя

ПРИНЦИП 3

Вовлечение
работников

ПРИНЦИП 1

Ориентация на
потребителя

ПРИНЦИП 4

Процессный подход

Принципы менеджмента качества, которые легли в основу стандартов ИСО серии 9000

ПРИНЦИП 8

Взаимовыгодные
отношения с
поставщиками

ПРИНЦИП 5

Системный подход к
менеджменту

ПРИНЦИП 7

Принятие решений,
основанное на фактах

ПРИНЦИП 6

Постоянное
улучшение

ПРИНЦИП ПЕРВЫЙ: ОРИЕНТАЦИЯ НА ПОТРЕБИТЕЛЯ

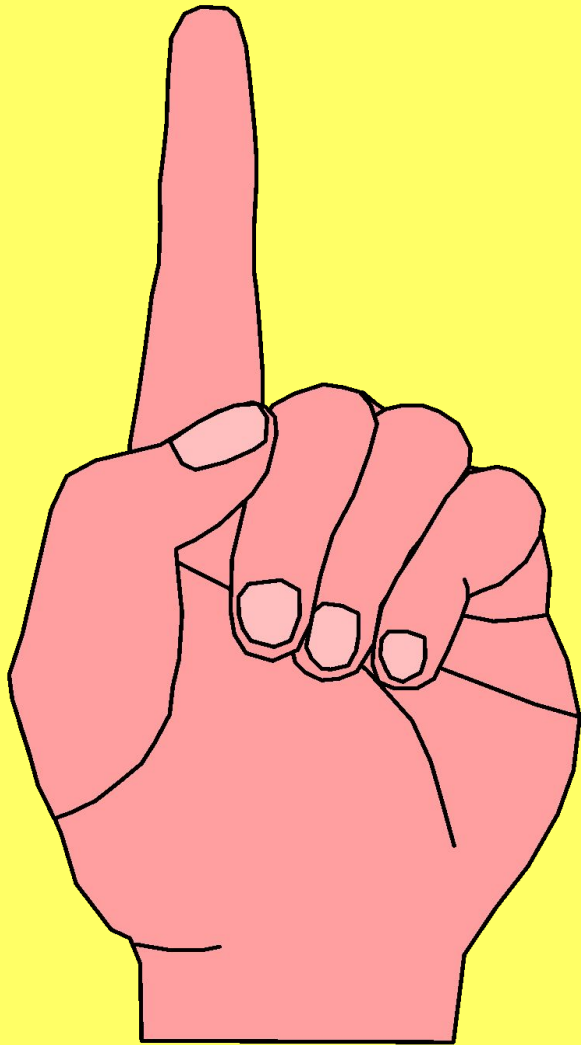


- **Вы создаете не для себя, Вы знаете,**

ПРИНЦИП 1

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.



- 20 процентов постоянных заказчиков приносят 80 процентов прибыли;
- Затраты на привлечение **НОВЫХ** заказчиков в 5-7 раз больше, чем затраты на удержание **СТАРЫХ** заказчиков;
- Сокращение доли ухода старых заказчиков на 5 процентов приводит к увеличению прибыли от 25 до 85 процентов;
- **67% заказчиков принимают решение на основе советов других и около 25% - на основе рекламы и иной «традиционной» аналитической информации**

(Источник: A Thomson *Lightstone/Marketing Magazine*/ Omnitel poll for the Canadian Congress of Advertising)

ОТНОШЕНИЕ К ПОТРЕБИТЕЛЯМ (памятка IBM)

Потребители – это важнейшие фигуры в нашем деле.

Они не зависят от нас, это мы зависим от них.

Они не мешают нашей работе. Они – цель нашей работы.

Мы не делаем им одолжение, предлагая свои товары или услуги.
Это они делают нам одолжение, покупая их.

Потребители – это не посторонние люди.

Потребители – это не голая статистика. Это люди из плоти и крови, с чувствами и эмоциями, как и мы сами.

Это люди, которые приходят к нам со своими нуждами и заботами, и наша обязанность – удовлетворить эти нужды.

Потребители заслуживают самого вежливого и внимательного отношения с нашей стороны.

Потребители – это источник существования любого бизнеса.
Без них нам пришлось бы закрыть свое дело.

Степень потребителской оценки товаров (продукции или услуг)

Восхищение

(клиент постоянно пользуется продукцией Вашей организации и рекомендует своим знакомым воспользоваться продукцией Вашей компании)

Удовлетворенность

(клиент может пользоваться как товарами Вашей компании, так и товарами других аналогичных компаний)

Неудовлетворенность

(клиент не желает пользоваться товарами Вашей организации либо клиент вынужден пользоваться товарами Вашей организации)

УРОВЕНЬ ОЖИДАНИЙ ПОТРЕБИТЕЛЯ

- ❖ **Ожидаемое качество продукции-** то, что может побуждать или не побуждать к покупке. Существуют общепринятые стандарты обслуживания, которых придерживается большинство компаний в бизнесе. Если качество продукции не соответствует этим стандартам, потребитель может просто отказаться от покупки, а при совершенствовании качества товара удовлетворенность клиентов практически не увеличивается;
- ❖ **Желаемое качество продукции-** если вы улучшаете продукцию, то возрастает удовлетворенность. Например, сокращение времени, которое клиенты проводят в очереди, вызывает пропорциональный рост удовлетворенности;
- ❖ **Привлекательное или волнующее качество товара-** представляет собой неожиданный по уровню сервис. В таких случаях потребители бывают удивлены, восхищены и даже ошеломлены. Но в будущем, такое волнующее качество превращается в ожидаемое.:

СОЗДАЙТЕ ПЕРЕЧЕНЬ ЗАПРЕТНЫХ ФРАЗ ПРИ ОБЩЕНИИ С ПОТРЕБИТЕЛЕМ

✓ Такова наша политика (правила компании)

✓ А в чем проблема..? **НАПРИМЕР**

✓ Я не могу....

✓ Мы всегда так делаем

✓ Я этим не занимаюсь

✓ У нас завис компьютер

✓ А чего Вы от меня ждете?

✓ У меня нет времени

✓ Сами виноваты

✓ Мы сделали все, что могли

✓ Я сейчас занят

✓ Ну, что еще?

✓ Чтобы я мог что-то сделать, мне нужен...

✓ Мы никогда...

✓ Можете поговорить с инженером, но он скажет Вам то же самое

✓ Вам придется...

✓ Простите, но меня уволят, если я...

✓ Я не могу сделать это за вас

14,5 ПРИЧИН ПО КОТОРЫМ ПОКУПАТЕЛИ «УВОЛЬНЯЮТ» ПРОДАВЦОВ

- 1. Отсутствие истинного интереса или интереса к покупателю.**
 - 2. Медленная реакция.**
 - 3. Отсутствие товара или человека.**
 - 4. Трудности с ведением бизнеса или размещением заказа.**
 - 5. Недружелюбный человек «на передовой».**
 - 6. Плохое или грубое поведение при получении денег.**
 - 7. Чрезмерные обещания.**
 - 8. Неадекватные способности решать проблемы потребителя.**
 - 9. Слишком откровенное желание заработать побольше денег.**
 - 10. Неподобающий внешний вид.**
 - 11. Глупое оправдание собственного бессилия/бесполезности.**
 - 12. Мелочность.**
 - 13. Низкое качество товаров.**
 - 14. Низкий уровень сервиса.**
- 14,5 Слабая подготовка**

ПРИНЦИП ВТОРОЙ: ЛИДЕРСТВО РУКОВОДИТЕЛЯ



ПРИНЦИП 2

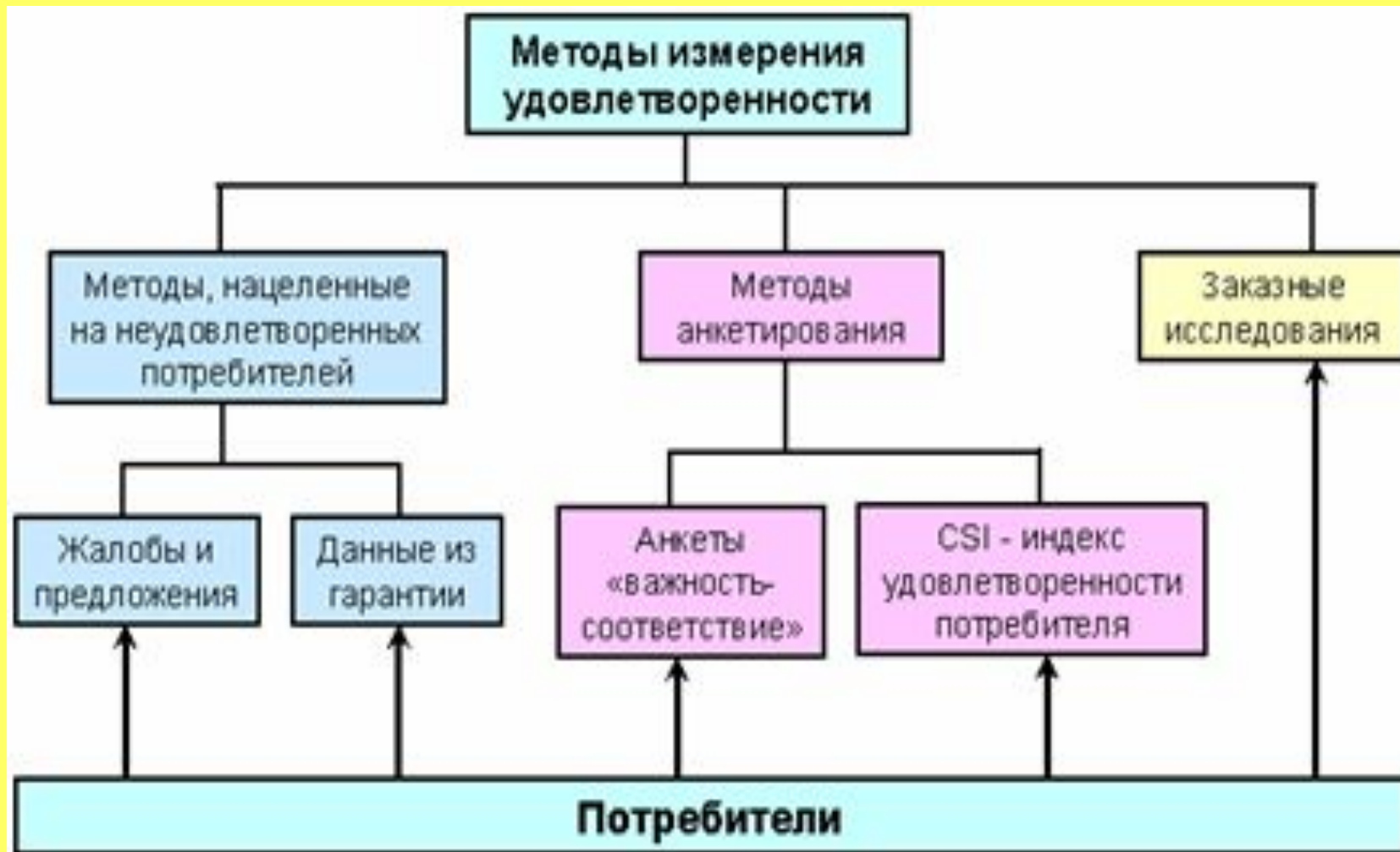
Лидерство руководителя

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.

ЗНАЧЕНИЕ ЛИДЕРА В СМК:

- ❖ **Лидер- один из высших руководителей или руководитель Предприятия, обладающий достаточным влиянием, чтобы заставить предприятие вывернуться наизнанку и убедить людей принять те радикальные преобразования, которые несет с собой принятие построения действующей а не формальной СМК.**
- ❖ **Лидер должен действовать в качестве концептуалиста и мотиватора. Именно он наделяет каждого сотрудника предприятия целью и смыслом его миссии.**
- ❖ **Лидер назначает владельцев процессов. Он создает новое концептуальное видение предприятия, вводит новые стандарты и с помощью владельцев процессов заставляя других воплощать это видение в реальность.**
- ❖ **Простого убеждения в этом случае не достаточно. Лидер должен побуждать владельцев процессов и рабочие группы к действию и поддерживать их- чтобы они могли действовать.**
- ❖ **Ни одно другое лицо, вовлеченное в освоение и**

УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ



ЛИДЕР

**Смотреть- еще не значит видеть
И слов поток- еще не речь
И тот лишь- настоящий Лидер,
Кто персонал сумел увлечь**

Петр Калита

ЧТО ОЗНАЧАЕТ ПРИНЦИП ЛИДЕРСТВО РУКОВОДИТЕЛЯ?

- ❖ **Установление единства целей и направления развития предприятия;**
- ❖ **Установление политики и целей;**
- ❖ **Создание организационной внутренней культуры, при которой каждый сотрудник вовлекается в достижение целей организации.**

КАК ДОСТИЧЬ

ЭФФЕКТИВНОСТИ В

ЛИДЕРСТВЕ РУКОВОДИТЕЛЯ?

- ❖ Установить четкие цели и задачи, чтобы иметь организационный компас;
- ❖ Относиться к качеству как к стратегическому вопросу;
- ❖ Обеспечивать организацию компетентными человеческими и качественными материальными ресурсами для достижения ее целей.

ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ЭТОГО ПРИНЦИПА РУКОВОДСТВУ НЕОБХОДИМО

- Своим личным примером демонстрировать приверженность к качеству;
- Обеспечивать атмосферу доверия в коллективе;
- Инициировать, признавать и поощрять вклад сотрудников в реализацию и развитие системы менеджмента качества;
- Поддерживать открытые и честные взаимоотношения;
- Обеспечивать сотрудников необходимыми ресурсами и свободой действий в рамках установленной ответственности;
- Устанавливать стимулирующие цели и руководить достижением этих целей.

14 ПРИНЦИПОВ ДЕМИНГА ДЛЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

- 1. Постоянство цели;**
- 2. Новая философия;**
- 3. Покончите с зависимостью от
массового контроля;**
- 4. Покончите с практикой закупок по
самой дешевой цене;**
- 5. Улучшайте каждый процесс**
- 6. Введите в практику подготовку и
переподготовку кадров;.**

14 ПРИНЦИПОВ ДЕМИНГА ДЛЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

- 7. Учредите «лидерство»;**
- 8. Изгоняйте страхи;**
- 9. Разрушайте барьеры;**
- 10. Откажитесь от пустых лозунгов и призывов;**
- 11. Устраните произвольно установленные количественные нормы и задания;**
- 12. Дайте работникам гордиться своим трудом;**
- 13. Поощряйте стремление к образованию;**
- 14. Приверженность делу повышения**

ПРИНЦИП ТРЕТИЙ: ВОВЛЕЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА



«ТРИ КИТА» МЕНЕДЖМЕНТА

- ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ
- ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ
- МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

РЕСУРСЫ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ:

- Финансы
- Информация
- Недвижимость
- Основные фонды
- Технологии
- Сырье
- Энергия
- Время

УПРАВЛЕНИЕ
РЕСУРСАМИ ЧЕРЕЗ
УПРАВЛЕНИЕ
ЛЮДЬМИ

ГЛАВНЫЙ РЕСУРС
ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ
ЧЕЛОВЕК

МЕНЕДЖМЕНТ – ЭТО УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДЬМИ

ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ – это эффективные методы управления персоналом и мотивации труда

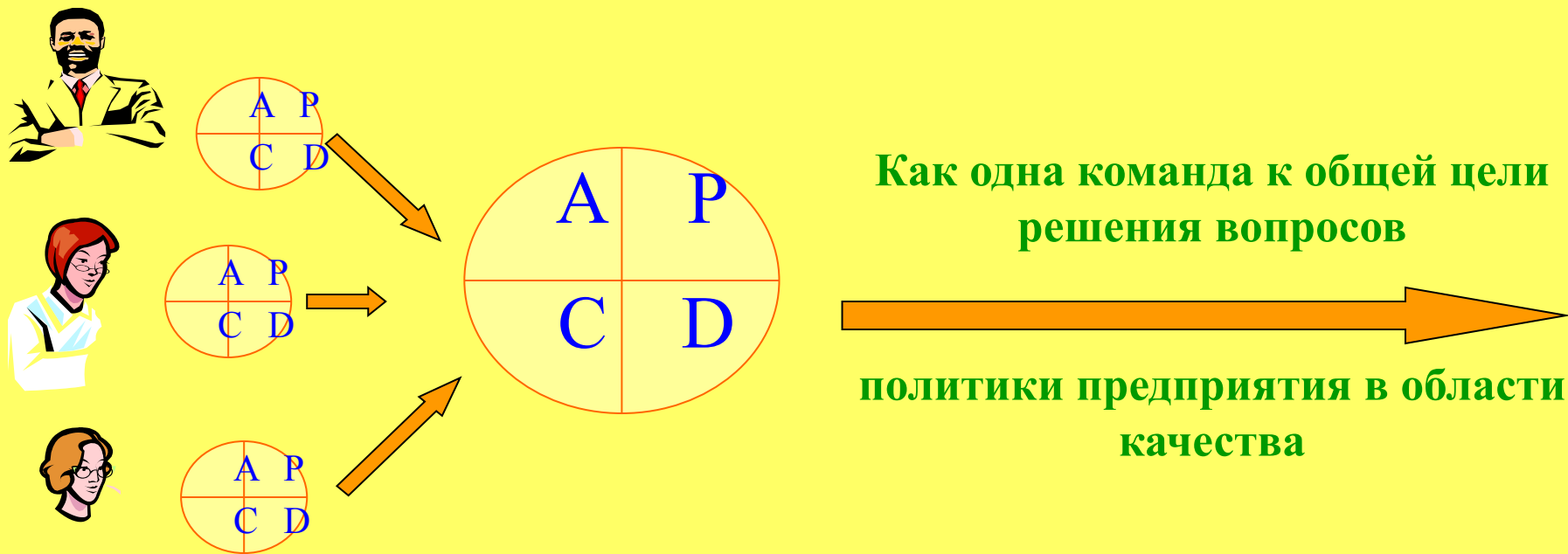
ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ

Рисунок 2

Матрица человеческих ресурсов



Современная СМК предприятия - это слаженная работа всего коллектива.



Только такая политика, когда за качество на каждом этапе отвечает конкретный исполнитель, позволяет поставить на должный уровень методологию обеспечения качества и систему персональной ответственности.

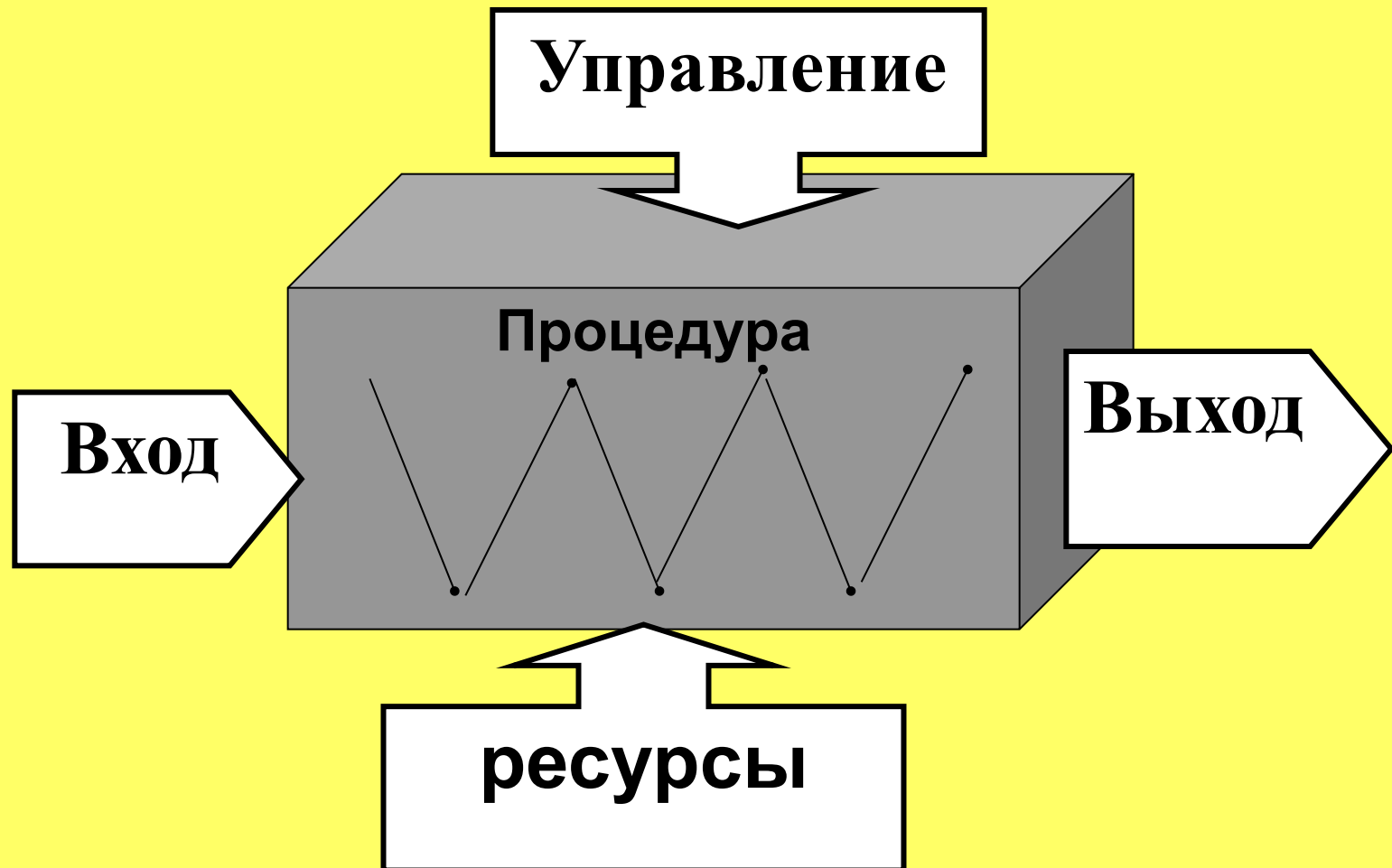
КАК ДОСТИЧЬ ПОЛНОГО ВОВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА?

- ❖ Поддерживать высокий уровень информированности руководства и сотрудников;
- ❖ Убедиться, что все понимают, что такое управление процессами;
- ❖ Интегрировать план по обеспечению человеческими ресурсами со стратегическим бизнес-планом;
- ❖ Осуществлять активные и приносящие пользу тренинги, а также процесс оценки квалификации персонала;
- ❖ Позволять сотрудникам вносить свой вклад в улучшение деятельности организации;
- ❖ Ежедневная работа сотрудников должна соответствовать общим целям организации.

**С пистолетом и улыбкой Вы
добьетесь намного большего,
чем просто с улыбкой**

Аль Капоне

ПРИНЦИП ЧЕТВЕРТЫЙ: ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД



ПРИНЦИП 4

Процессный подход

Желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом.

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД

Процессный подход необходим для **обеспечения** выполнения поставленных предприятием **целей** на различных уровнях:

- *Стратегических целей;*
- *Оперативных (тактических) целей;*
- *Целей подразделений;*
- *Целей сотрудников.*

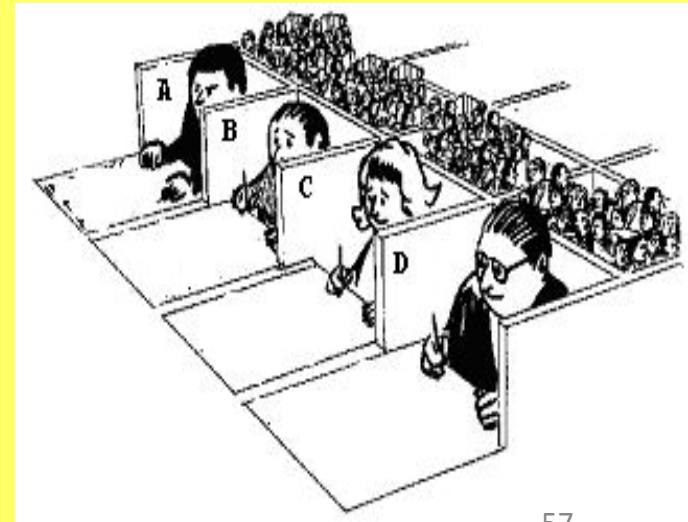
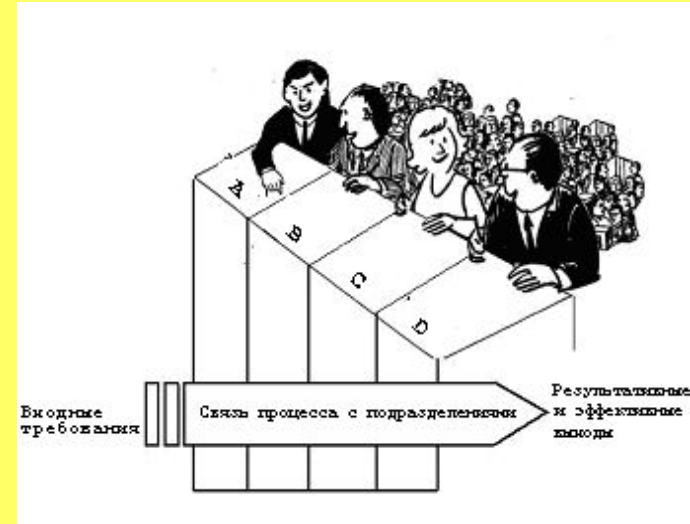
Для **внедрения процессного** подхода необходимо **идентифицировать** (описать) основные и вспомогательные **процессы** предприятия.

ОТЛИЧИЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА ОТ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО

Основное отличие функционального подхода от процессного заключается в следующем:

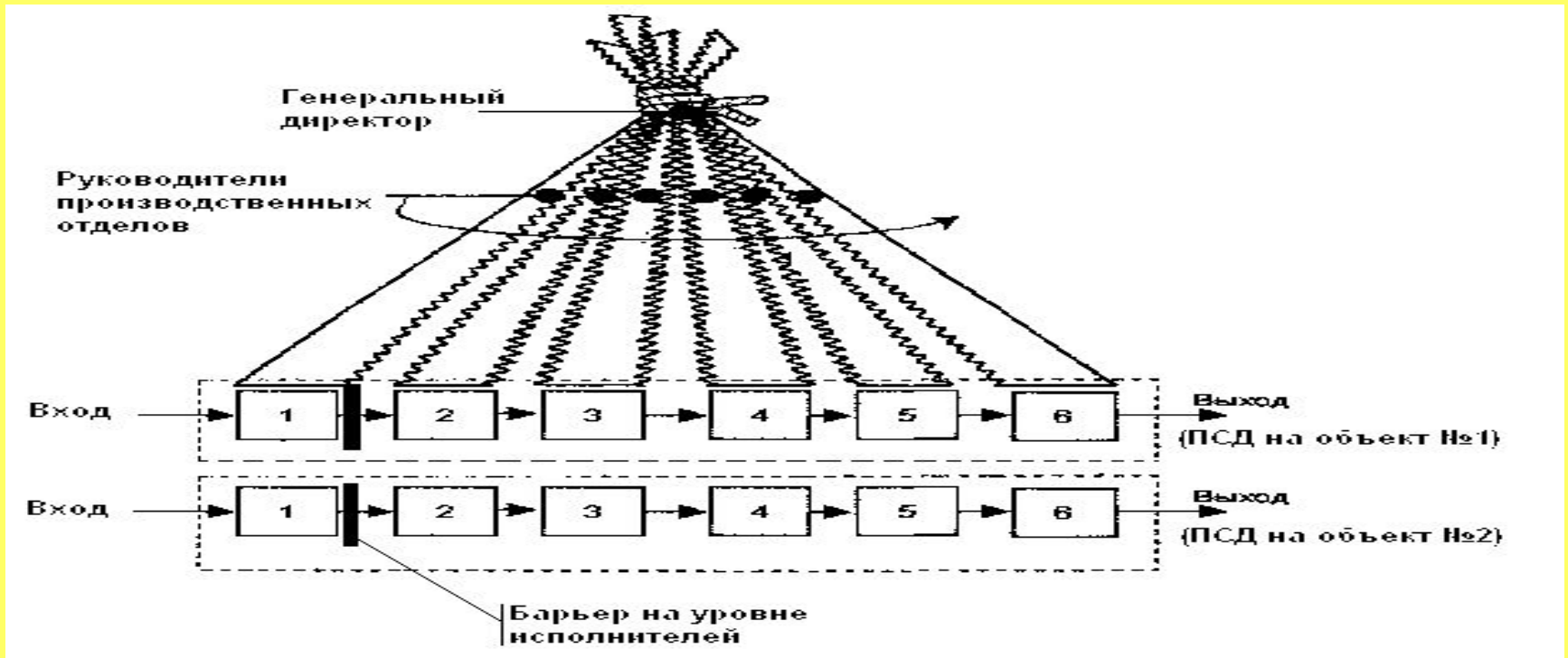
1) Деятельность в рамках процесса производит продукт, требования к которому определены внутренним или внешним потребителем, и эти требования измеряются.

2) Функциональное управление подразделением предполагает, что подразделение в своей деятельности реализует сформулированную для него функцию, не ориентируясь при этом на потребителя, и отчитывается только перед своим руководством.



ЧТО ОЗНАЧАЕТ ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД

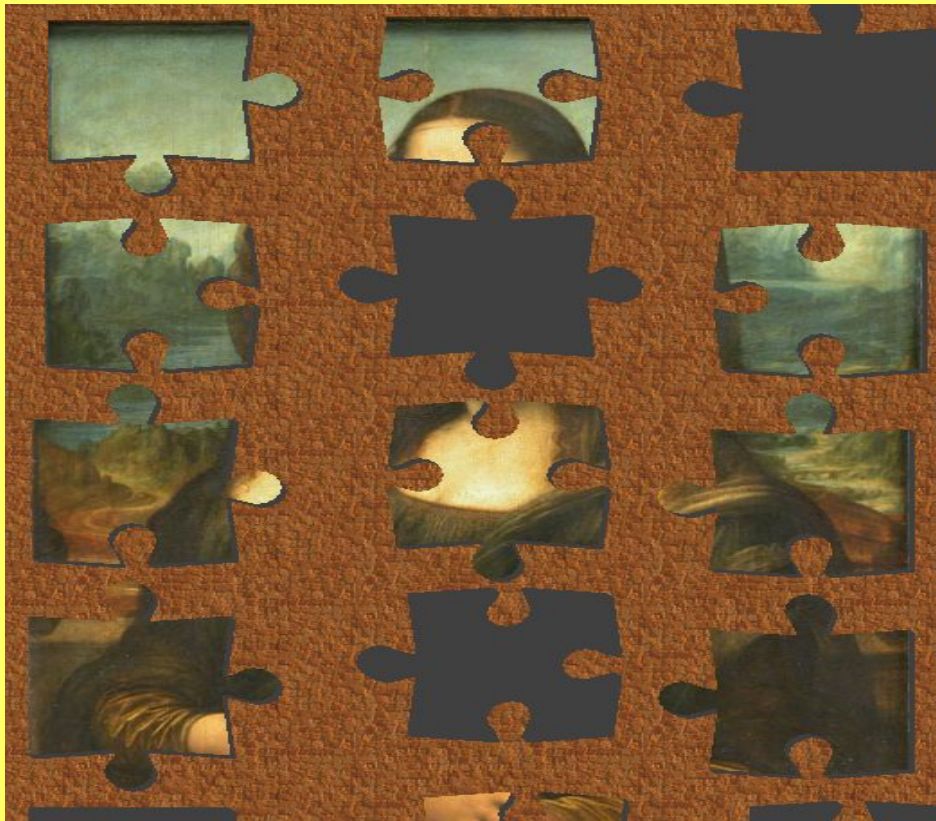
- ❖ Управление деятельностью и соответствующими ресурсами как процессами



- ❖ Более эффективное достижение, желаемых результатов

Внедрение процессного подхода в управление

**Функциональный
ПОДХОД**

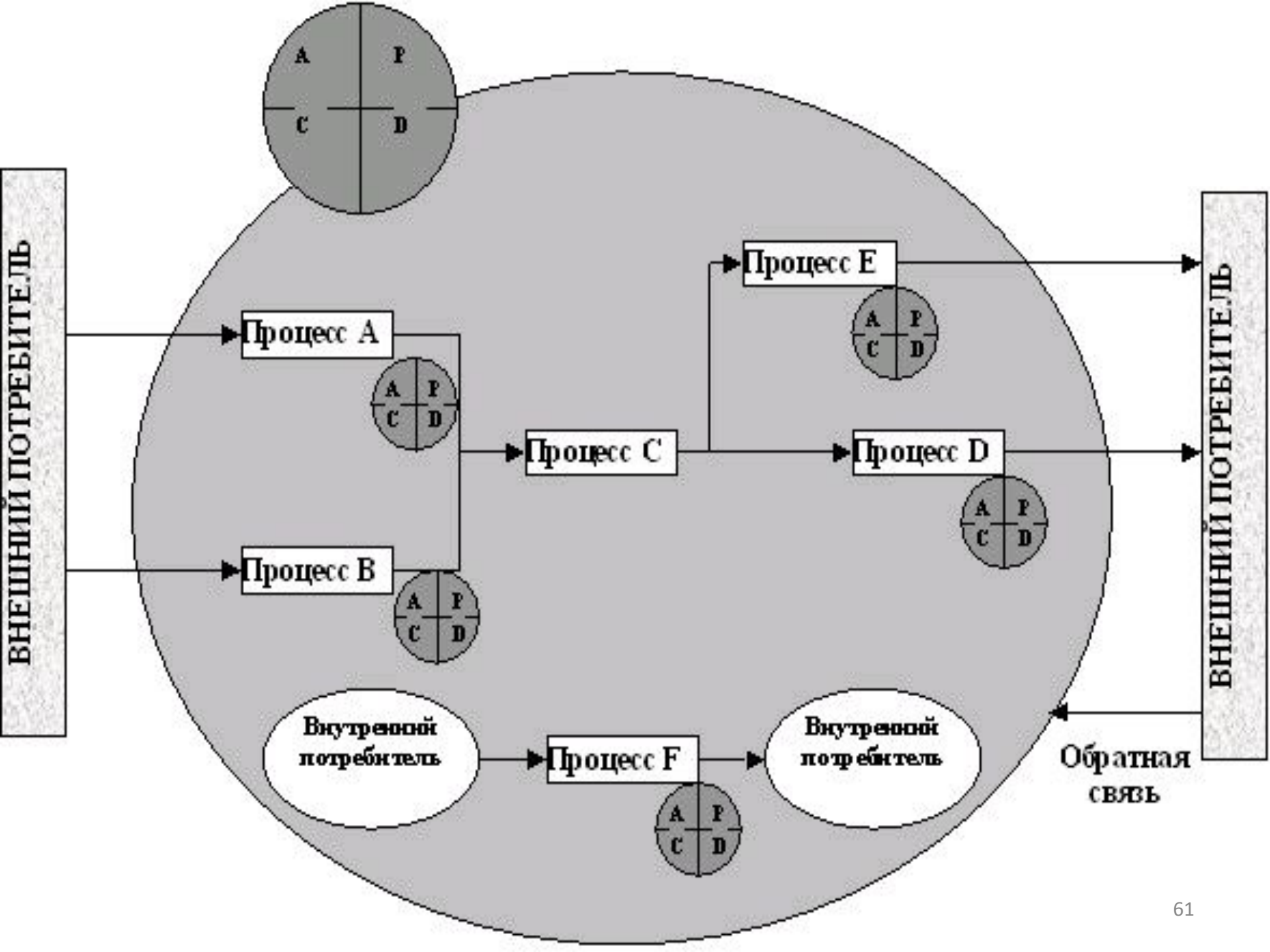


**Процессный
ПОДХОД**



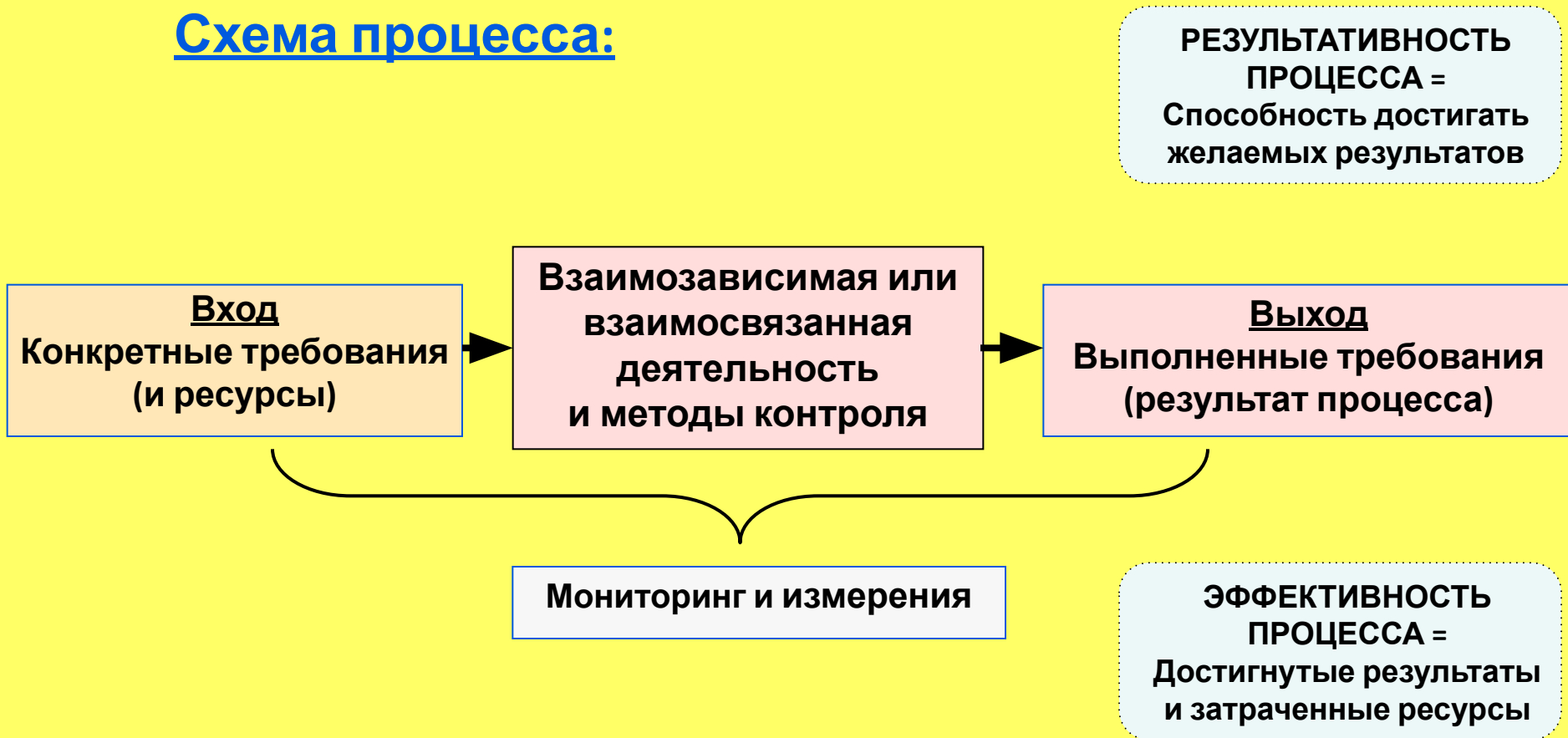
ЧТО ДАСТ ПРИМЕНЕНИЕ ПРОЦЕСССНОГО ПОДХОДА В РЕЗУЛЬТАТЕ

- ❖ Систематическое определение видов деятельности, необходимых для достижения желаемого результата;
- ❖ Установление четкой ответственности и подчиненности по управлению ключевыми видами деятельности;
- ❖ Возможность анализа и измерения способности ключевых видов деятельности;
- ❖ Возможность идентификации взаимосвязей между ключевыми видами деятельности внутри и между подразделениями организации;
- ❖ Концентрацию внимания на тех факторах, которые будут улучшать ключевые виды деятельности организации, таких как ресурсы, методы и материалы;
- ❖ Возможность оценки рисков, последствий и влияний видов деятельности на потребителей, поставщиков и другие заинтересованные стороны



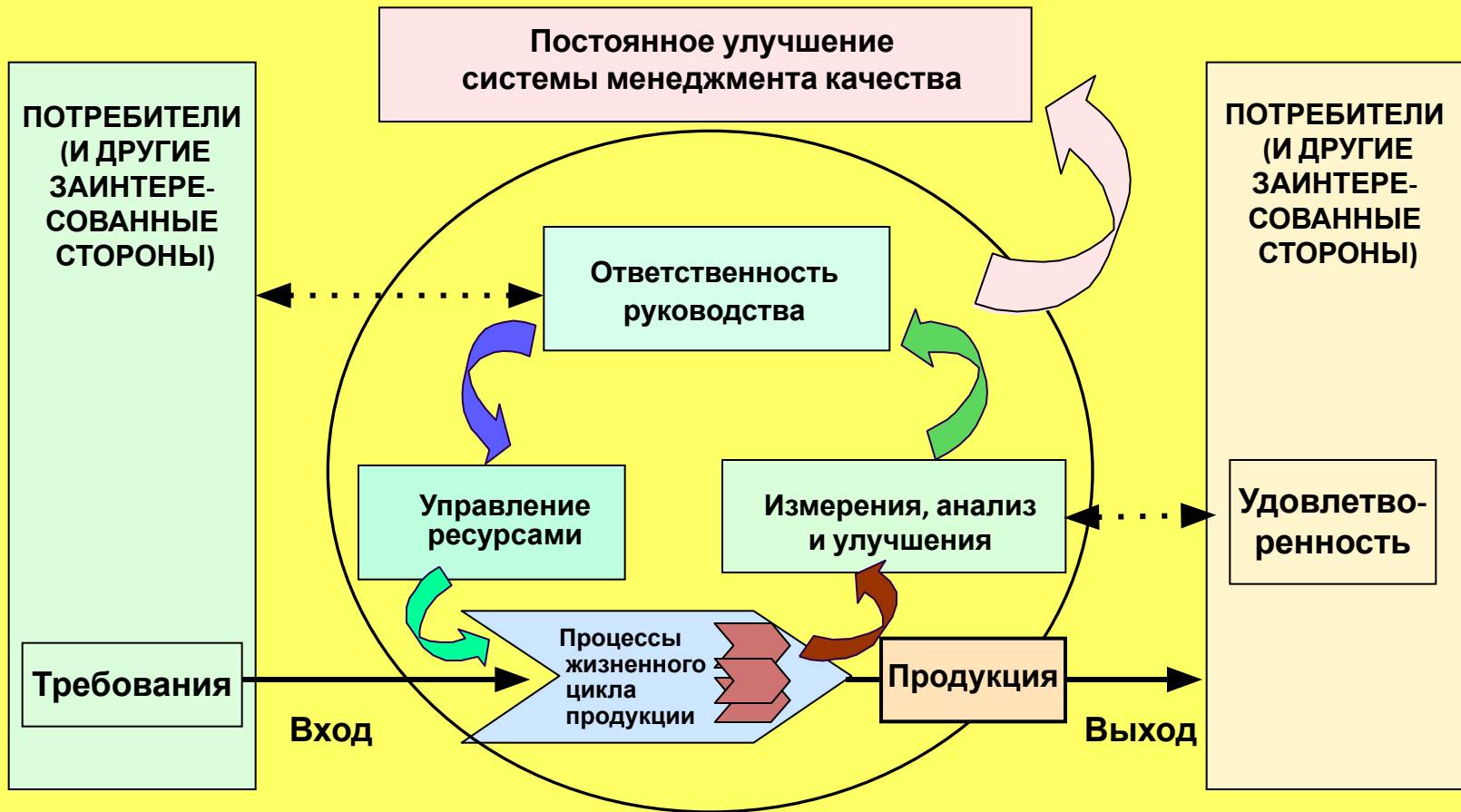
Руководящие указания ИСО/ТК 176 по применению процессного подхода

Схема процесса:



Под ресурсами понимаются: люди, материалы, энергия, информация и другие ресурсы.

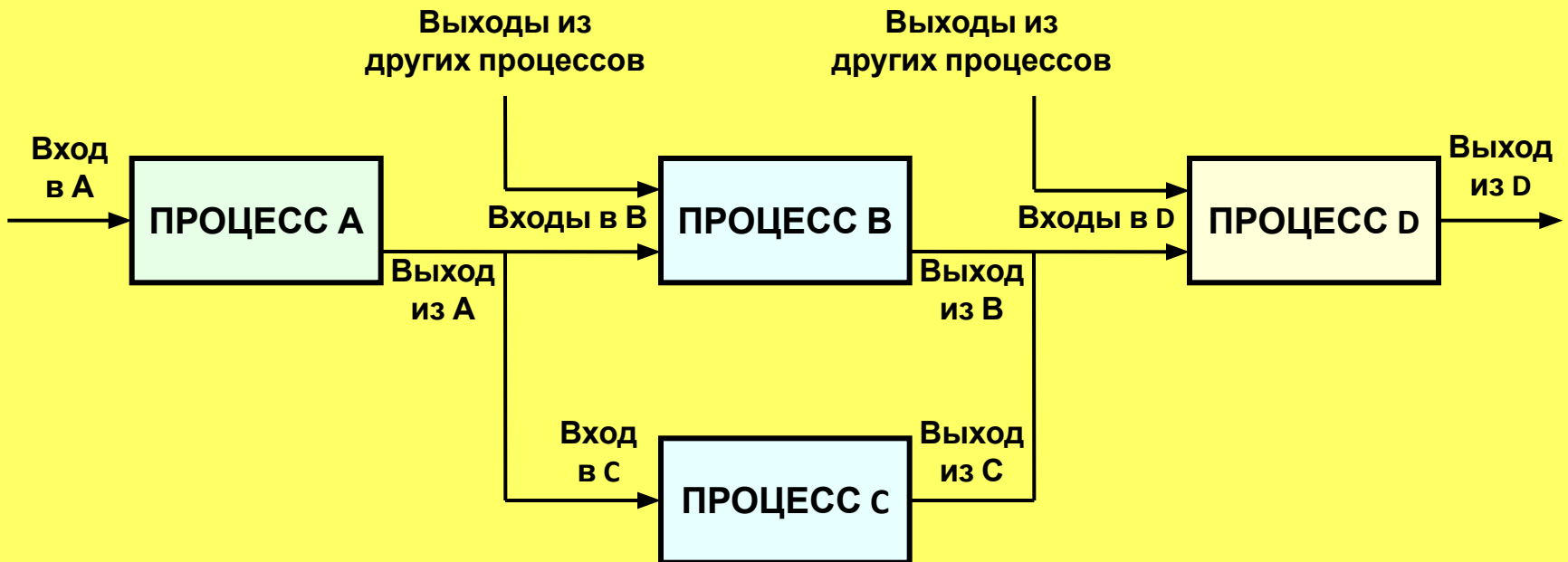
ИСО 9000: Модель СМК, основанная на процессном подходе



- ▶ Деятельность, добавляющая ценность
-▶ Поток информации

Док. 544 R3 ИСО/ТК 176 по применению процессного подхода к системам менеджмента

Последовательное взаимодействие процессов:



Док. 544 R3 ИСО/ТК 176 по применению процессного подхода к системам менеджмента

Вертикальное и горизонтальное управления:

Вертикальное управление организацией:

- Для каждого функционального подразделения устанавливается ответственность за выходные результаты.
- Все согласования идут через верхние структурные звенья.
- В результате, конечный потребитель не видим для большинства участников процессов. Потребитель и главная цель деятельности от них **отделены**.

Горизонтальное управление благодаря применению процессного подхода:

- Для группы подразделений устанавливаются общие входы и выходы.
- Подразделения **объединяются** в стремлении к достижению главных целей организации.
- Барьеры между подразделениями устраняются и повышается оперативность принятия решений.

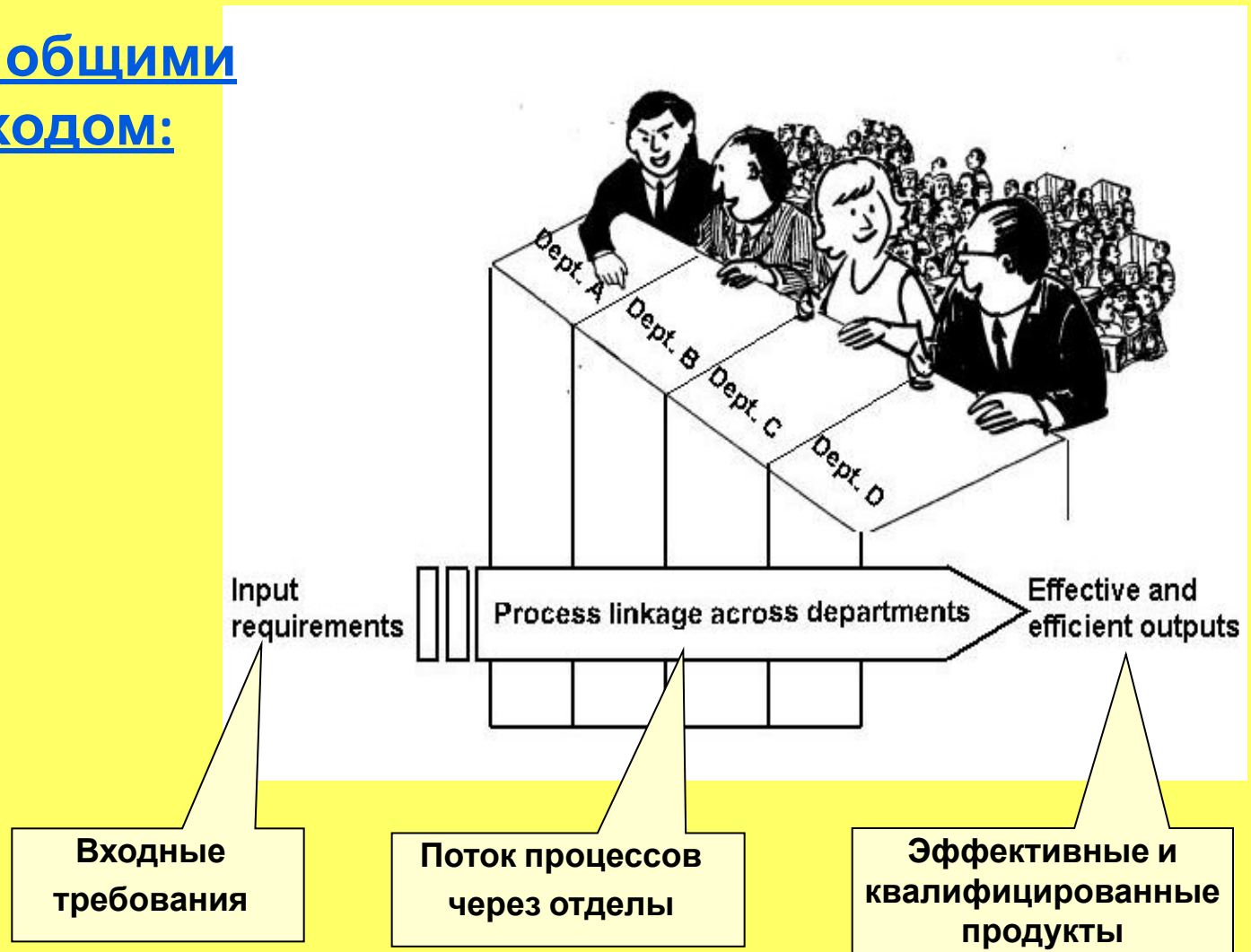
Док. 544 R3 ИСО/ТК 176 по применению процессного подхода к системам менеджмента

Управление с раздельными входами и выходами:

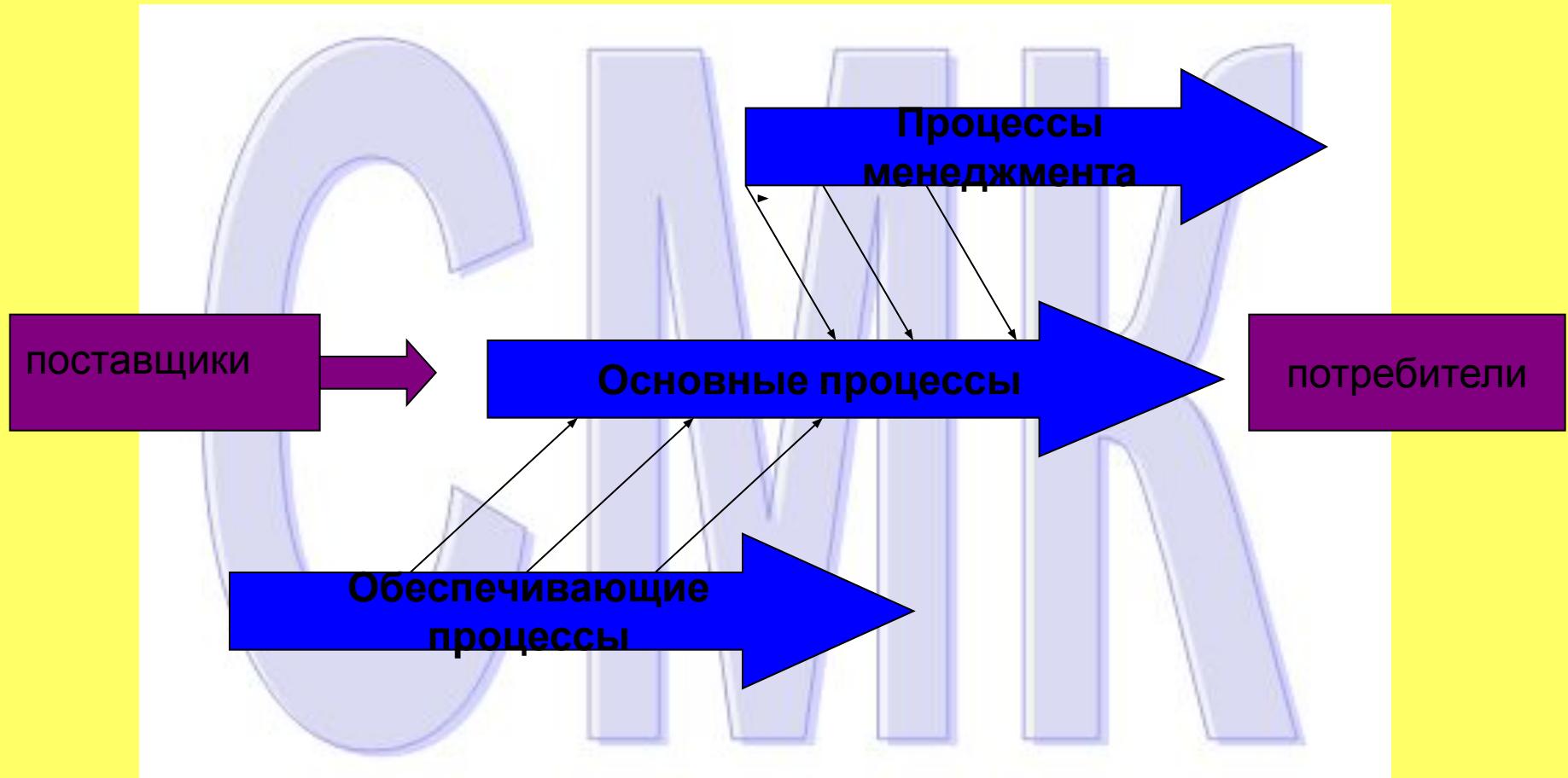


Док. 544 R3 ИСО/ТК 176 по применению процессного подхода к системам менеджмента

Управление с общими ВХОДОМ И ВЫХОДОМ:



УКРУПНЕННАЯ КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЯ



ОСНОВНЫЕ И ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ ПРОЦЕССЫ

- ❖ К основным процессам относятся все те процессы, что добавляют ценность для потребителя- анализ рынка, проектирование и разработка продукции, верификация и/или валидация продукции и процесса, производство продукции, доставка продукции, гарантийные обязательства, послепродажное обслуживание.
- ❖ Вспомогательные услуги не добавляют ценность продукции или услуге, но добавляют стоимость продукции или услуге- управленческое планирование, анализ со стороны руководства, анализ данных, постоянное улучшение, корректирующие и предупреждающие действия, внутренний аудит, управление персоналом, процесс обучения, административно-хозяйственная работа, обслуживание зданий и сооружений, техническое обслуживание компьютеров и оборудования и их ремонт, ведение записей, управление документацией.

ПРИНЦИП ПЯТЫЙ: СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ



ПРИНЦИП 5

Системный подход к менеджменту

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

ЧТО ДАЕТ ПРИМЕНЕНИЕ ДАННОГО ПРИНЦИПА

ОРГАНИЗАЦИИ

- ❖ Структурирование системы для достижения целей организации наиболее эффективным и результативным способом;
- ❖ Понимание взаимозависимостей между процессами системы;
- ❖ Структурированные подходы, которые гармонизируют и интегрируют процессы;
- ❖ Обеспечение лучшего понимания ролей и ответственности, необходимых для достижения общих целей, понижению за счет этого межфункциональных барьеров;
- ❖ Понимание организационных возможностей и установление требований к ресурсам до начала действий;
- ❖ Нацеленность и определение того, как следует осуществлять конкретные виды деятельности внутри системы;

ПРИНЦИП ШЕСТОЙ: ПОСТОЯННОЕ УЛУЧШЕНИЕ



ЦИКЛ ДЕМИНГА

**В природе изначально гармоничной,
Процессы развиваются циклично.
Уходит ночь и день приходит новый,
Восток светлеет- всходит солнце снова.
И каждый год сменяет зиму лето.
И бесконечно повторится это.
...Чтоб бизнес рос, и ты циклично
действуй:
Планируй- Делай- Проверяй-
Воздействуй**

ПРИНЦИП 6

Постоянное улучшение

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

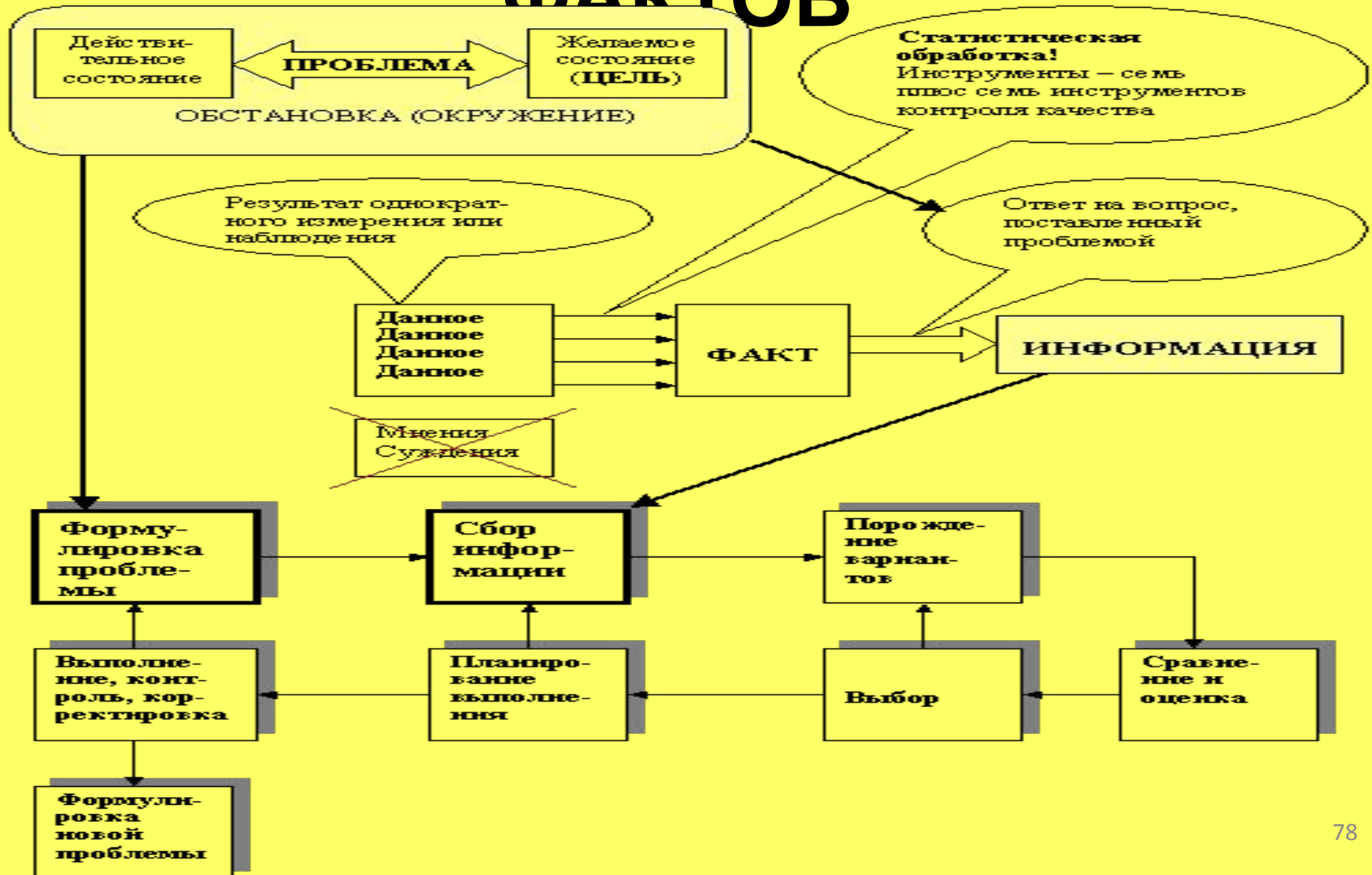
ЧТО ОЗНАЧАЕТ ПОСТОЯННОЕ УЛУЧШЕНИЕ?

- ❖ **Построить рабочий процесс таким образом, чтобы улучшения стали постоянной целью организации.**

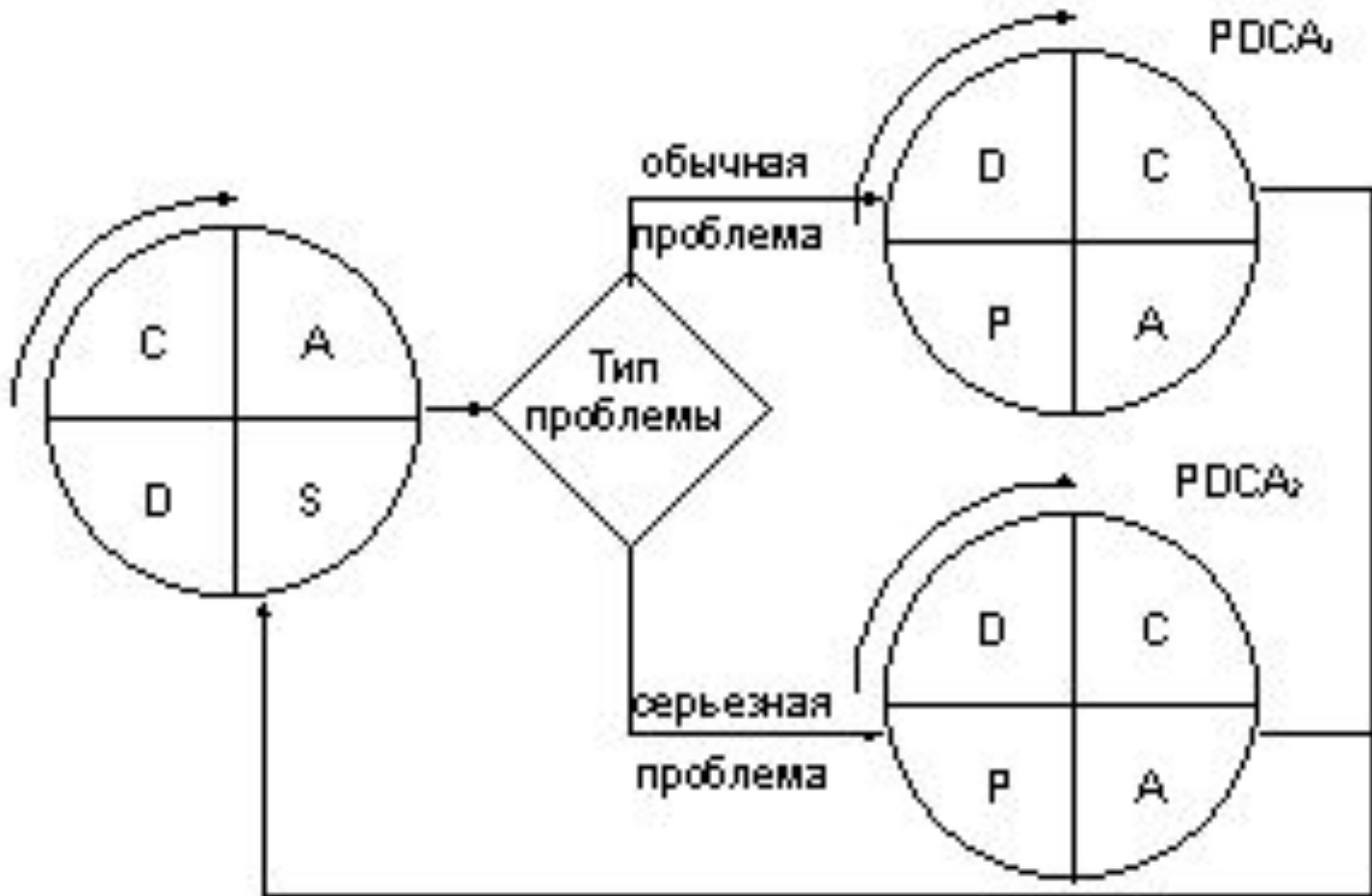
ЧТО НУЖНО ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПОСТОЯННОГО УЛУЧШЕНИЯ?

- ❖ Концентрироваться на улучшении процессов для достижения деловых результатов;
- ❖ Обеспечивать ресурсы для выполнения целей;
- ❖ Планировать и осуществлять тщательно обдуманые корректирующие действия и предупреждающие действия;
- ❖ Продолжать улучшать результативность и эффективность системы управления качеством;
- ❖ Стремиться достичь улучшений, превышающих цели;
- ❖ Стремиться предупредить появление несоответствий и снизить количество отклонений и потерь в цепи закупок.

ПРИНЦИП СЕДЬМОЙ: ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ НА ОСНОВАНИИ ФАКТОВ



Связь цикла SDCA и PDCA



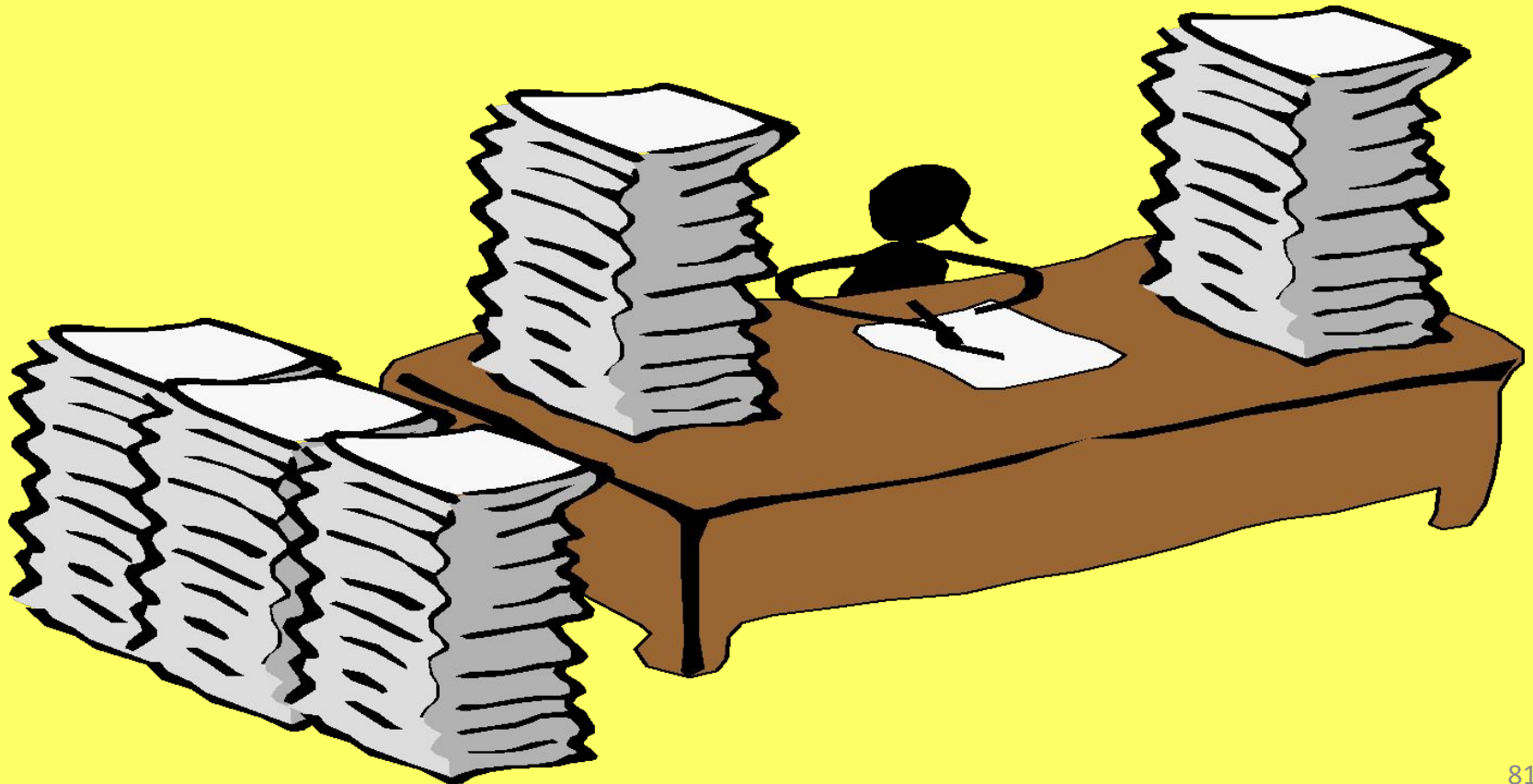
ПРИНЦИП 7

Принятие решений, основанное на фактах

Эффективные решения основываются на анализе данных и информации.

ЧТО ОЗНАЧАЕТ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ НА ОСНОВАНИИ ФАКТОВ?

- ❖ Основывать решения на логическом анализе данных и информации.



ЧТО СДЕЛАТЬ ЧТОБЫ РЕШЕНИЯ ПРИНИМАЛИСЬ НА ОСНОВАНИ ФАКТОВ

- ❖ Ориентироваться на данные для улучшения уровня удовлетворенности потребителей, такие как результаты аудита, пересмотр показателей деятельности, корректирующие действия и жалобы;**
- ❖ Наблюдать за краткосрочными и долгосрочными тенденциями и показателями деятельности;**
- ❖ Использовать данные для постоянного улучшения деятельности организации**

ПРИНЦИП ВОСЬМОЙ: 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.

ЧТО ОЗНАЧАЕТ ВЗАИМОВЫГОДНОЕ ОТНОШЕНИЕ С ПОСТАВЩИКАМИ?

- ❖ Создание ценностей через взаимовыгодные и взаимозависимые отношения с постав



КАК СДЕЛАТЬ ОТНОШЕНИЯ С ПОСТАВЩИКАМИ ВЗАИМОВЫГОДНЫМИ?

- ❖ Устанавливать и документировать требования, которым должны соответствовать поставщики;**
- ❖ Оценивать возможности поставщиков выполнять требования;**
- ❖ Развивать взаимное доверие, уважение и стремление к удовлетворению потребителей, как организации, так и поставщика;**
- ❖ Объединять ключевые элементы системы управления качеством**



ВОСЕМЬ ПРИНЦИПОВ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

1. **Чтоб удержать на рынке место,
Запомни твердо как Завет,
Что ничего ценнее нет,
Чем ПОТРЕБИТЕЛЬ- твой
инвестор.**
2. **Но, если ты еще и шеф
(а, значит, всем и всюду виден),
Примером убеди коллег,
Что ты у них- достойный ЛИДЕР.**
3. **Твой ПЕРСОНАЛ- твоя основа,
В его поддержке твой успех.
Сумей вовлечь в работу всех
И побеждай на рынках снова.**
4. **Клубок запутанный- не рай,
Весь бизнес соткан из
ПРОЦЕССОВ. Распутай их и
«оседлай», И избежишь
любых эксцессов**
5. **Коллег не дергай и клиентов,
Рывки не стоят ни гроша
СИСТЕМНО думай и решай,
И одолеешь конкурентов**
6. **Еще заметка в твой актив:
В наш век глобальных
изменений Не жди хороших
перспектив Без
постоянных УЛУЧШЕНИЙ**
7. **И, чтобы не жалеть пост- фактум
Об упущениях своих,
У Бога чуда не моли,
А строй решения на ФАКТАХ**
8. **С ПОСТАВЩИКАМИ будь как
брат. Таков последний принцип
вкратце Тогда, кто в бедах
виноват Не доведется
разбираться.**

Петр Калита
Президент Украинской ассоциации
качества

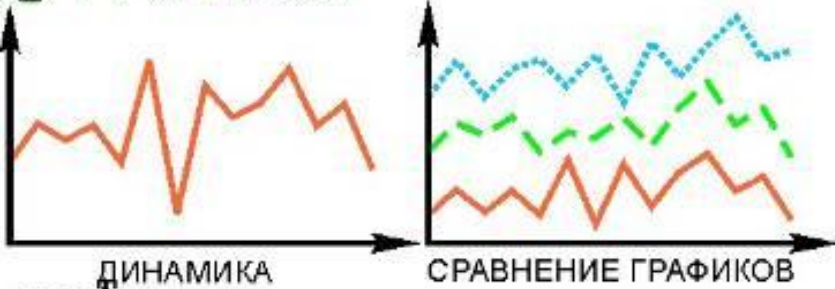
РЕЗЮМЕ

БОЛЬШИНСТВО ОРГАНИЗАЦИЙ СО ВРЕМЕНЕМ ОБНАРУЖИВАЮТ, ЧТО ПРИМЕНЕНИЕ ISO 9001:2008 ПОМОГАЕТ

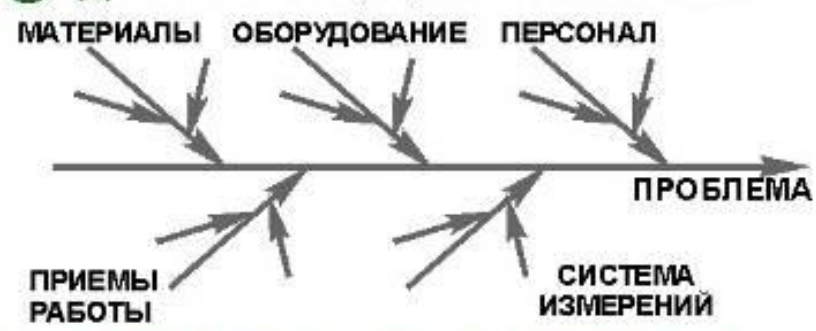
- Получить более полное понимание всего процесса от планирования до удовлетворения потребностей потребителей через внутренний процесс организации, который соответствует этим требованиям, и, наконец, как требования организации доводятся до сведения поставщиков;
- Определить возможности для улучшения процесса.

**Статистические
методы
управления
качеством для
высшего
руководства**

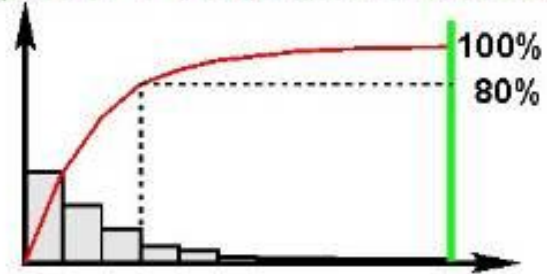
① ГРАФИКИ



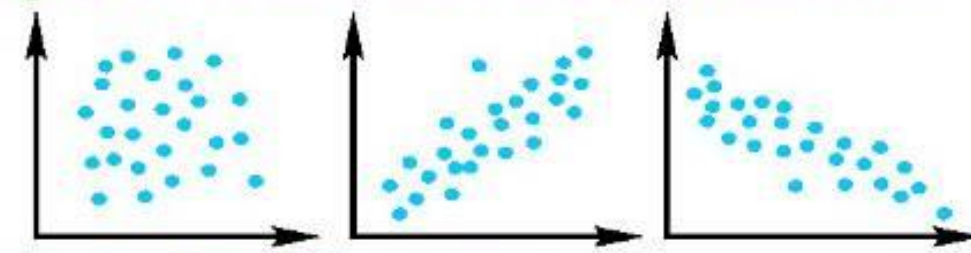
② ДИАГРАММА ИСИКАВЫ



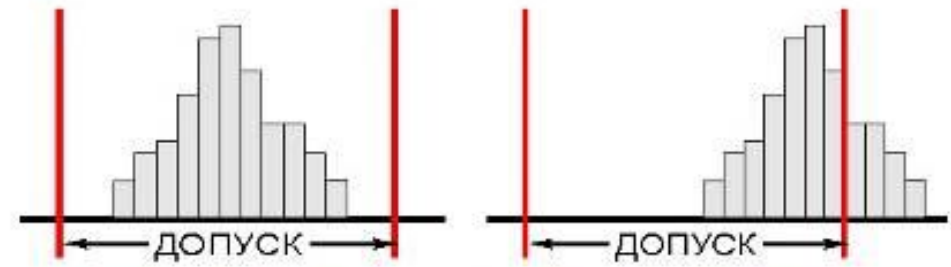
③ ДИАГРАММА ПАРЕТО



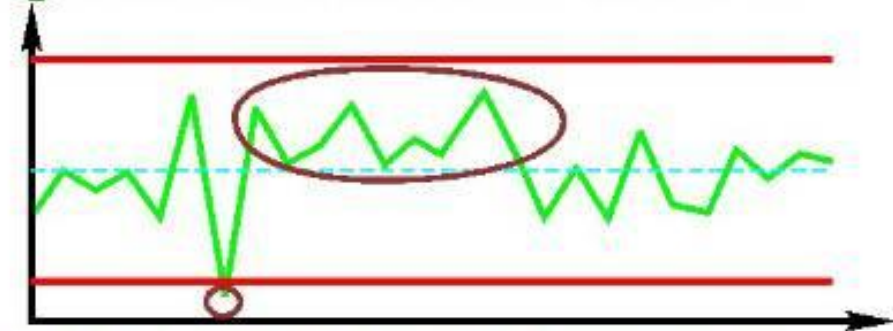
④ ДИАГРАММА РАССЕЙВАНИЯ



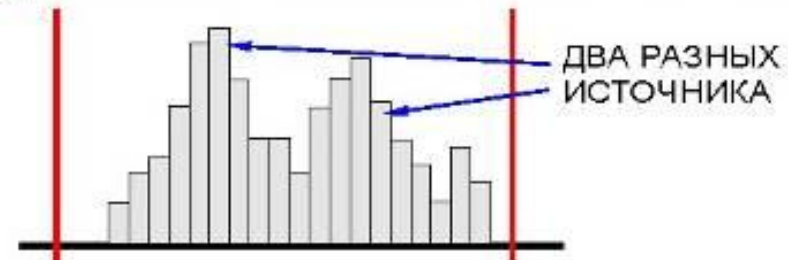
⑤ ГИСТОГРАММА



⑥ КОНТРОЛЬНЫЕ КАРТЫ



⑦ РАССЛОЕНИЕ ДАННЫХ



ПОЧЕМУ ЯПОНЦЫ ДОСТИГЛИ ТАКОГО УСПЕХА В ОБЛАСТИ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА?

Этому есть два объяснения:

- 1. Первое- мы повсеместно применяем статистические методы**
- 2. Второе- мы ЯПОНЦЫ!!!**

Каору Исикава

ЗАДАЧИ ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА В ПРИМЕНЕНИИ СТАТИСТИЧЕСКИХ МЕТОДОВ

Задача первая (интеллектуальная)

Основная задача руководства:

- создать новый стиль управления, основанный на изучении фактов, тенденций, закономерностей. Стиль управления, основанный не на ощущениях и эмоциях, а на достоверной информации, направленный на постоянное улучшение качества и стремление к совершенству;**
- развить статистическое мышление, суть которого понимание того, что все процессы воспроизводимы не идеально, что всегда есть вариации, разбросы, неточности, которые нужно учитывать при принятии решений и управлении.**

ЗАДАЧИ ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА В ПРИМЕНЕНИИ СТАТИСТИЧЕСКИХ МЕТОДОВ

Задача вторая (управленческая)

- создать систему применения статистических методов как часть системы тотального (всеобщего) управления качеством и непрерывного повышения качества, направленную на снижение и постоянное уменьшение неопределенностей, вариаций, разбросов всех характеристик продукции и процессов;**
- Использовать статистические методы как основные инструменты управления процессами, в том числе процессами маркетинга, проектирования, подготовки производства, закупок, собственно производства, контроля и испытаний, технического обслуживания и т.д.**

ЗАДАЧИ ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА В ПРИМЕНЕНИИ СТАТИСТИЧЕСКИХ МЕТОДОВ

Задача третья (образовательная)

- создать систему подготовки и переподготовки руководителей, инженерно-технического персонала и рабочих в области статистических методов;**
- система должна быть постоянно действующей, предусматривающей широкий охват работников всех уровней на протяжении всего периода их деятельности. При этом рекомендуем Вам использовать метод мультипликации- учить учителей, т.е. сначала подготовить специалистов из числа работников Вашей организации, которые в свою очередь станут учителями других специалистов, в том числе учителей следующего уровня**

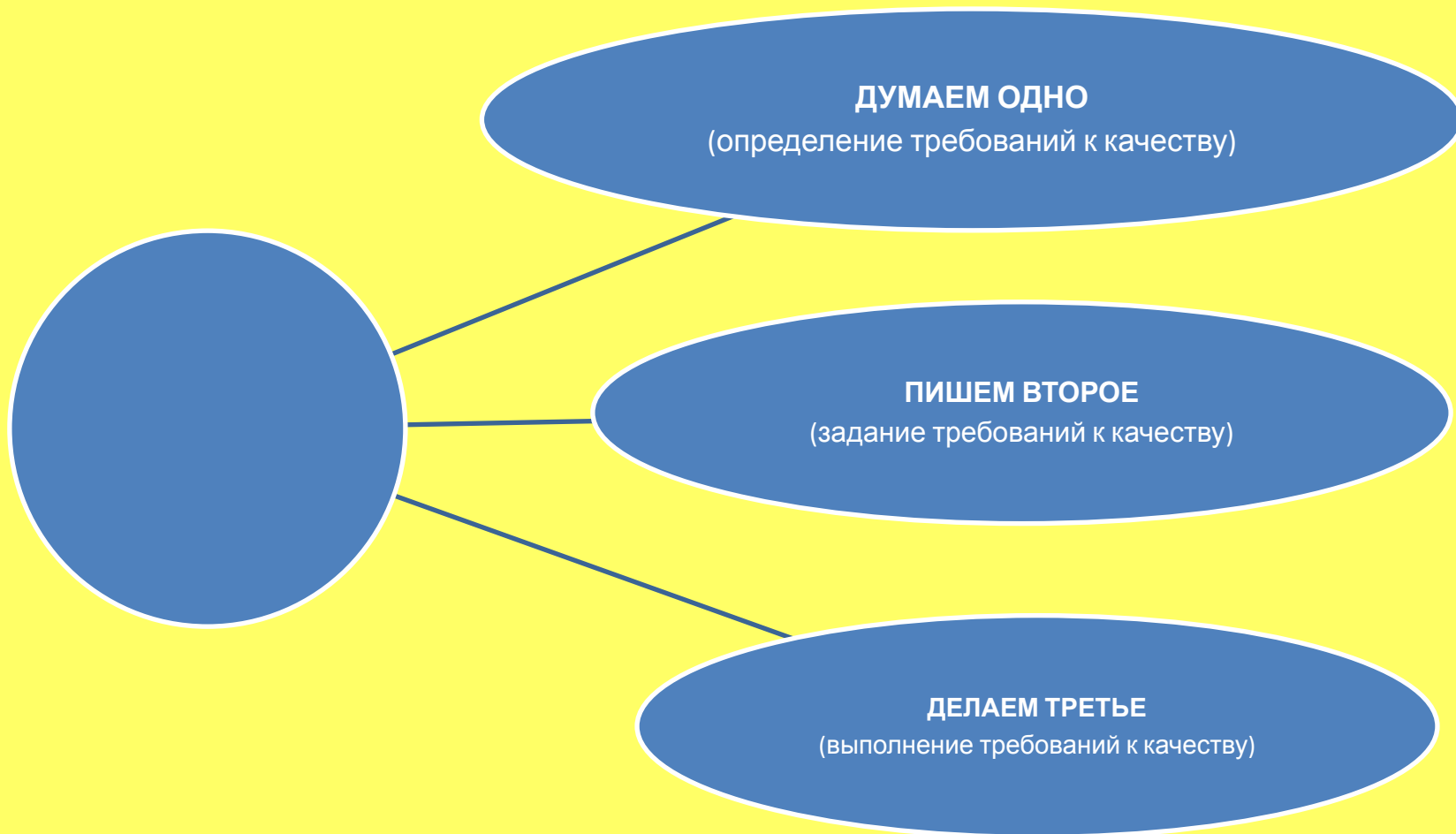
ЗАДАЧИ ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА В ПРИМЕНЕНИИ СТАТИСТИЧЕСКИХ МЕТОДОВ

Задача четвертая

(специальная задача руководства)

- Последовательное устранение из практики работы «тройного стандарта» управления и переход к единому «стандарту» управления качеством.**

ТРОЙНОЙ СТАНДАРТ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ



ЕДИНЬЙ СТАНДАРТ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

**Пишем, то что думаем,
выполняем то, что записано**

ТРЕБОВАНИЯ К ДОКУМЕНТАЦИИ

ТРЕБОВАНИЯ К ДОКУМЕНТАЦИИ

Общие положения

Документированные процедуры

Документированная процедура представляет собой утвержденный документ, описывающий то, как организация выполняет действия, относящиеся к перечисленным в следующих пунктах стандарта:

4.2.3. Управление документацией.

4.2.4. Управление записями.

8.2.2. Внутренний аудит.

8.3. Управление несоответствующей продукцией.

8.5.2. Корректирующие действия.

8.5.3. Предупреждающие действия.

Обязательные записи

- Анализ со стороны высшего руководства;
- Образование, обучение, навыки и опыт;
- Свидетельства о том, что процессы жизненного цикла продукции и произведенная продукция соответствуют требованиям;
- Результаты анализа требований, относящихся к продукции и действия по результатам такого анализа;
- Входные данные проектирования и разработки, относящиеся к требованиям к продукции;
- Результаты анализа проектирования и разработки и всех необходимых действий;

Обязательные записи

- Результаты верификации проектирования и разработки и всех необходимых действий;
- Результаты валидации проектирования и разработки и всех необходимых действий;
- Результаты анализа изменений в проектировании и разработке и всех необходимых действий;
- Результаты оценки поставщиков и всех необходимых действий, вытекающих из оценки;
- Как это требуется организацией для демонстрирования валидации процессов, если полученные результаты нельзя проверить последующим мониторингом и измерениями;
- Однозначная идентификация продукции, если прослеживаемость является требованием:

Обязательные записи

- Собственность потребителя, утерянная, поврежденная или иным образом признанная непригодной для использования;
- Основа, используемая для поверки или калибровки измерительного оборудования, если не существует международных и национальных образцовых средств;
- Достоверность предыдущих результатов измерения, если измерительное оборудование признано несоответствующим требованиям ;
- Результаты калибровки и поверки измерительного оборудования;
- Результаты внутренних аудитов и последующих действий;
- Назначение лица (лиц) санкционирующего выпуск продукции;

Обязательные записи

- **Характер несоответствий и любые предпринятые последующие действия, включая полученные разрешения и отступления;**
- **Результаты корректирующего действия;**
- **Результаты предупреждающего действия;**

Четыре способа получения документации СМК

- Купить, «украсть», скопировать в другой организации
- Пригласить консультанта для разработки документации
- Поручить **ОДНОМУ** своему работнику разработать **ВСЕ** документы

**Документы СМК разрабатывают
ПОЛЬЗОВАТЕЛИ этих документов, с
участием консультанта**

ДОКУМЕНТАЦИЯ СМК

1 уровень

Общее описание построения СМК – намерения,
Направления деятельности, цели, структура,
полномочия, ответственность,
Взаимодействие

2 уровень

Детализация общего описания построения СМК
- категории КТО, КОГДА, ЧТО

3 уровень

Формализация выполняемых действий –
категория КАК

4 уровень

Описание форм регистрации – исходных и
результатирующих данных



Артисты, музыканты собраны в оркестре вовсе не для того, чтобы исполнять сольные партии, как примадонны. И стремиться быть услышанными сидящими в зале. Они здесь для того, чтобы поддерживать друг друга. И обычно это не лучшие музыканты страны.»

ЭДВАРДС ДЕМИНГ

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

**«Вы можете не изменяться,
выживание не является
обязанностью.»
ЭДВАРДС ДЕМИНГ**