



Уральский
федеральный
университет

имени первого Президента
России Б.Н.Ельцина

Институт государственного
управления и предпринимательства

ЕН.В.01.02. Управление качеством

Профессор Копнов Виталий Анатольевич

Специальность: 220501 «Антикризисное управление»

Семестр 7

Трудоёмкость: 36 ч. лекции + 18 ч. Семинарские занятия

Форма итогового контроля - зачет

Партнеры по сертификации

□ СЖС Восток Лтд.



□ Русский регистр



Сертификаты



ROSHEN

КОРОЛЕВСКИЙ ДЕСЕРТ

Шоколадные Конфеты

С НАЧИНКОЙ ИЗ НЕЖНОГО ПРАЛИНЕ

С КРЕМОВОЙ НАЧИНКОЙ И ЦЕЛЫМ ЛЕСНЫМ ОРЕХОМ

С НАЧИНКОЙ ИЗ ТЕМНОГО ПРАЛИНЕ И ЦЕЛЫМ ЛЕСНЫМ ОРЕХОМ

С НАЧИНКОЙ ИЗ ТЕМНОГО ПРАЛИНЕ И ЦЕЛЫМ ЛЕСНЫМ ОРЕХОМ

Конфеты в молочном шоколаде с цельным лесным орехом, начинкой из темного пралине, и тертого лесного ореха

(RUS)

ШОКОЛАДНЫЕ КОНФЕТЫ "КОРОЛЕВСКИЙ ДЕСЕРТ С НАЧИНКОЙ ИЗ ТЕМНОГО ПРАЛИНЕ И ЦЕЛЫМ ЛЕСНЫМ ОРЕХОМ"

Состав: сахар-песок, тертое какао, какао-масло, молоко сухое цельное, фундук жареный тертый, фундук жареный целый, жиры растительные, эмульгатор соевый лецитин, ванилин. **Пищевая ценность 100 г продукта (в г):** белок — 6,0; жиры — 44,3; углеводов — 44,7. **Энергетическая ценность 100 г продукта:** 597 ккал. **Срок годности:** 8 месяцев. Хранить при температуре (18±3)°C в относительной влажности воздуха не выше 75%. **Минимальное содержание какао-продуктов — 27%.** Противопоказано при индивидуальной непереносимости белка молока. **Представитель в РФ:** ООО "Росшен", ул. Опытная, владение 1Б, г. Липецк, 398037, Россия. А/м 548, г. Липецк, 398046, Россия.

(D)

PRALINEN "KÖNIGLICHES DESSERT MIT DUNKLER PRALINEFÜLLUNG UND GANZEN HASELNÜSSEN"

Zutaten: Zucker, Kakaomasse, Kakaobutter, Trockenmilch, geröstete Haselnüssen gerieben, geröstete Haselnüssen ganz, Pfandfett, Sojalecithin E322, Vanillin.

100 g enthalten (g): Eiweiß — 6,0; Fett — 44,3; Kohlenhydrat — 44,7.

Verwendbare Energie per 100 g: 597 kcal.

Halbbarkeitsdauer: 8 Monate
bei Temperatur von (18±3)°C und Luftfeuchte von bis 75%.

(GB)

CHOCOLATE SWEETS "ROYAL DESSERT WITH DARK PRALINE FILLING AND WHOLE HAZEL-NUT"

Ingredients: sugar, cocoa mass, cocoa butter, milk powder, roast-grated hazelnuts, whole roasted hazelnuts, vegetable fat, soya lecithin E322, vanillin.

100 g of product contains (in g): protein — 6.0; fat — 44.3; carbohydrate — 44.7.

Energy value: 597 kcal/100 g.

Shelf life: 8 months. Keep at (18±3)°C and air relative humidity not more than 75%.

Наготовлено и упаковано, Österreich
Herstellertag am, Austria
Date of production, Austria

Годен до:
Mindesthaltbarkeitsdauer
Best before

Масса нетто (г):
Nettoinhalt (g):
Net weight (g):

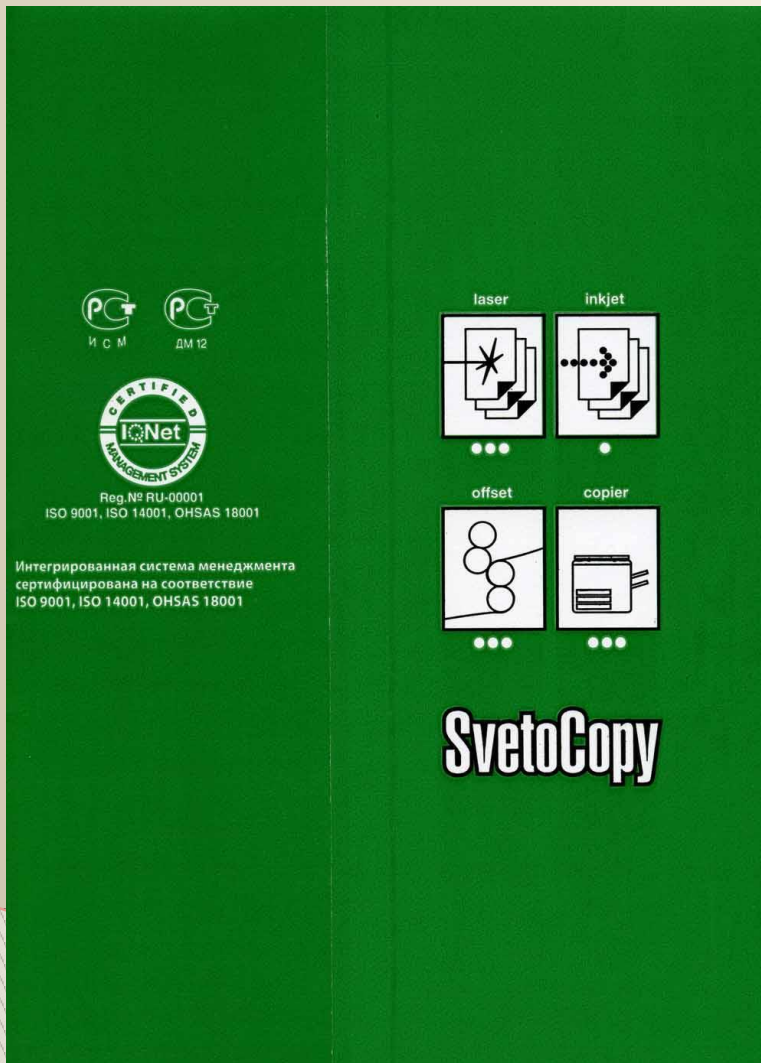
230

Made in Ukraine
Кондитерская корпорация "ROSHEN"
Національна мере-вагітність
SIA "Rosshen" (saska), Filizola ika, "K. Marica"
Ist. - Kupa, K. G. Kupa, 22000, KAZHKA
telefon: +38 (044) 531-44-21
www.rosshen.com


4 823005 303015

TV Y 15.8-19482247.003-2001

Интегрированная система при производстве бумаги



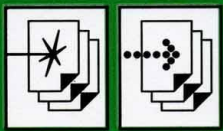
PC И С М PC ДМ 12



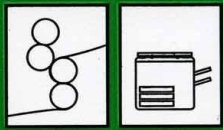
Reg. № RU-00001
ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001

Интегрированная система менеджмента
сертифицирована на соответствие
ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001

laser inkjet



offset copier



SvetoCopy



PC И С М PC ДМ 12



Reg. № RU-00001
ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001

Интегрированная система менеджмента
сертифицирована на соответствие
ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001



GEMS GALLERY PATTAYA

ISO 9001 2000 CERTIFIED

WOR D'S BIGGEST JEWELRY STORE





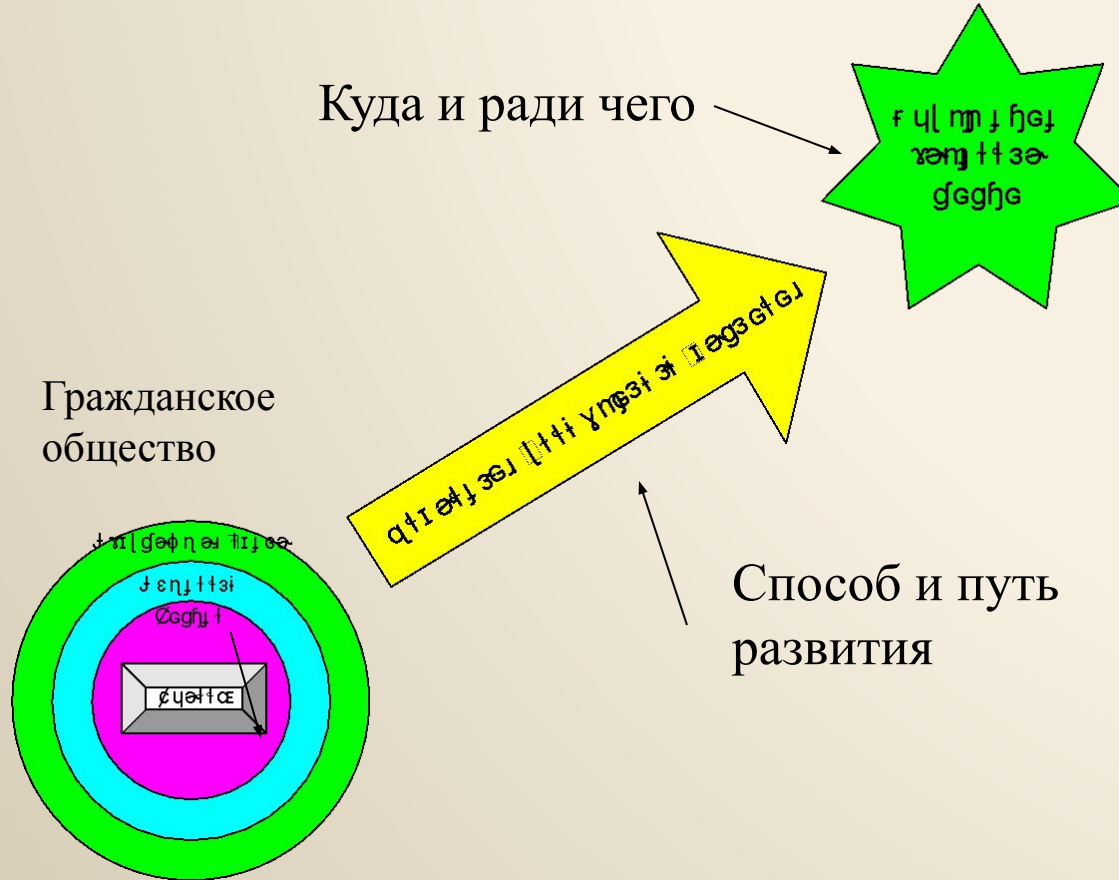
WORLD GEMS COLLECTION CO., LTD.
ISO 9001 : 2000 CERTIFIED



Рынок 20 века: капитализация финансовых ресурсов

- Фаза развития 1: рынок производителя
Затраты + Налоги + Желаемая прибыль = Цена
- Фаза развития 2: рынок потребителя
Прибыль = Цена – Затраты – Налоги
- Если главная цель – получение прибыли
↑ Прибыль = ↑ Цена – ↓ Затраты – ↓ Налоги

Рынок 21 века: капитализация человеческих ресурсов

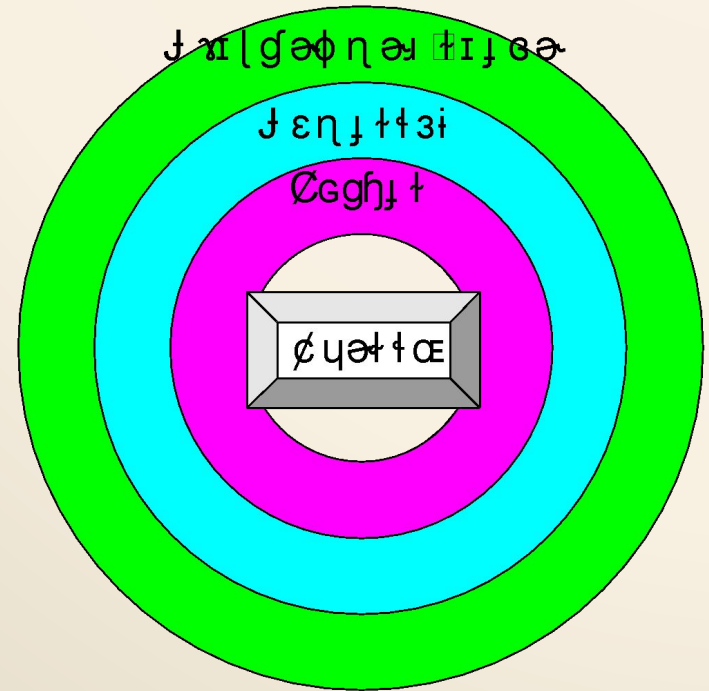


Обсуждаемые темы качества жизни

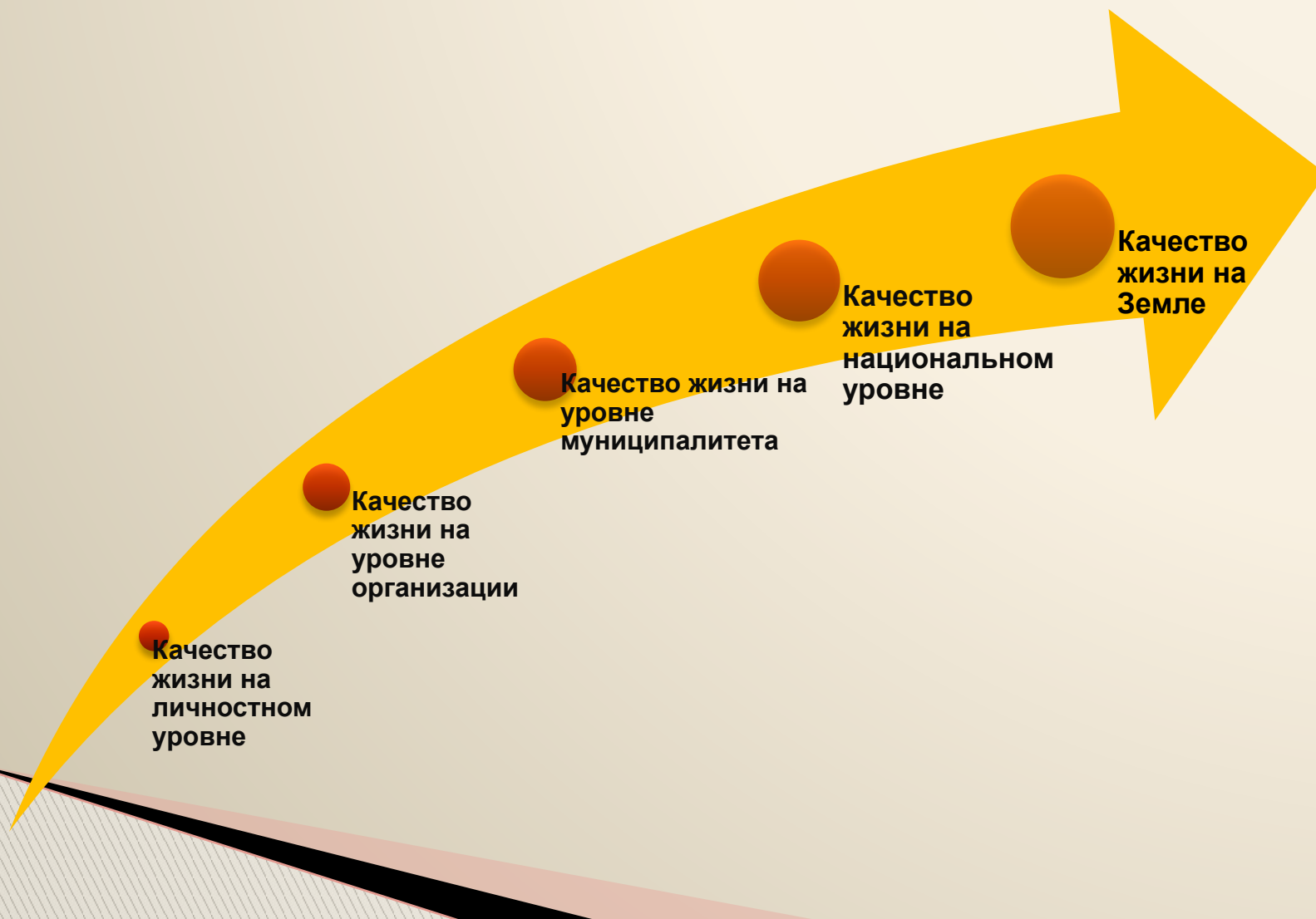
- Стремление к роскоши
- Получение приятного сенсорного опыта
- Наличие привилегий
- Желание иметь выбор, а не шанс
- Универсальность возможностей
- Общедоступность целей
- Проявление персональной терпимости
- Наличие социальной ответственности у членов общества
- Эффективная связь между людьми
- Преданность и жертвенность

Гражданское общество

- Человек отвечает за свое будущее
- Гражданская инициатива
- Власть – пусковой механизм
- Надо вкладывать в людей, а не в только в машины
- Нормальному человеку стыдно плохо работать
- Культура и образование – основа развития



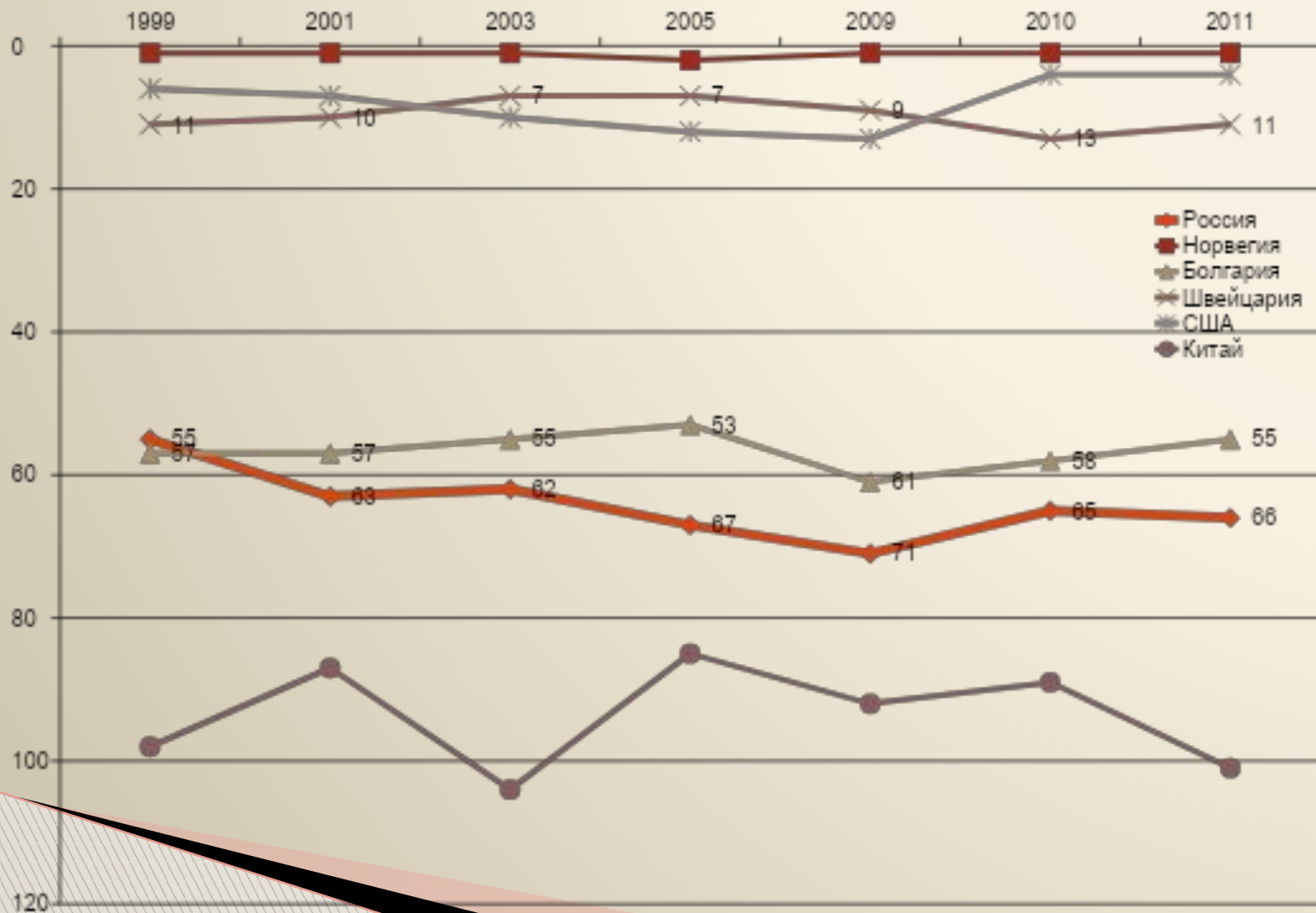
Уровни исследования качества жизни



Доклад 2011 о развитии человека.

- Адрес в Интернете <http://hdr.undp.org>
- Обзор по 192 странам - членам ООН
- Все показатели доступны бесплатно
- ИРЧП – индекс развития человеческого потенциала (по 5-летним интервалам)
- ИНН – индекс нищеты населения
- ИРГФ – индекс развития с учетом гендерного фактора
- ПВРЖ – показатель расширения возможности женщин

Динамика индекса развития человеческого потенциала (HDI)



Технологии качества жизни

Менеджмент качества

Надлежащие производственные практики
GMP, GCP, GLP

Менеджмент окружающей среды

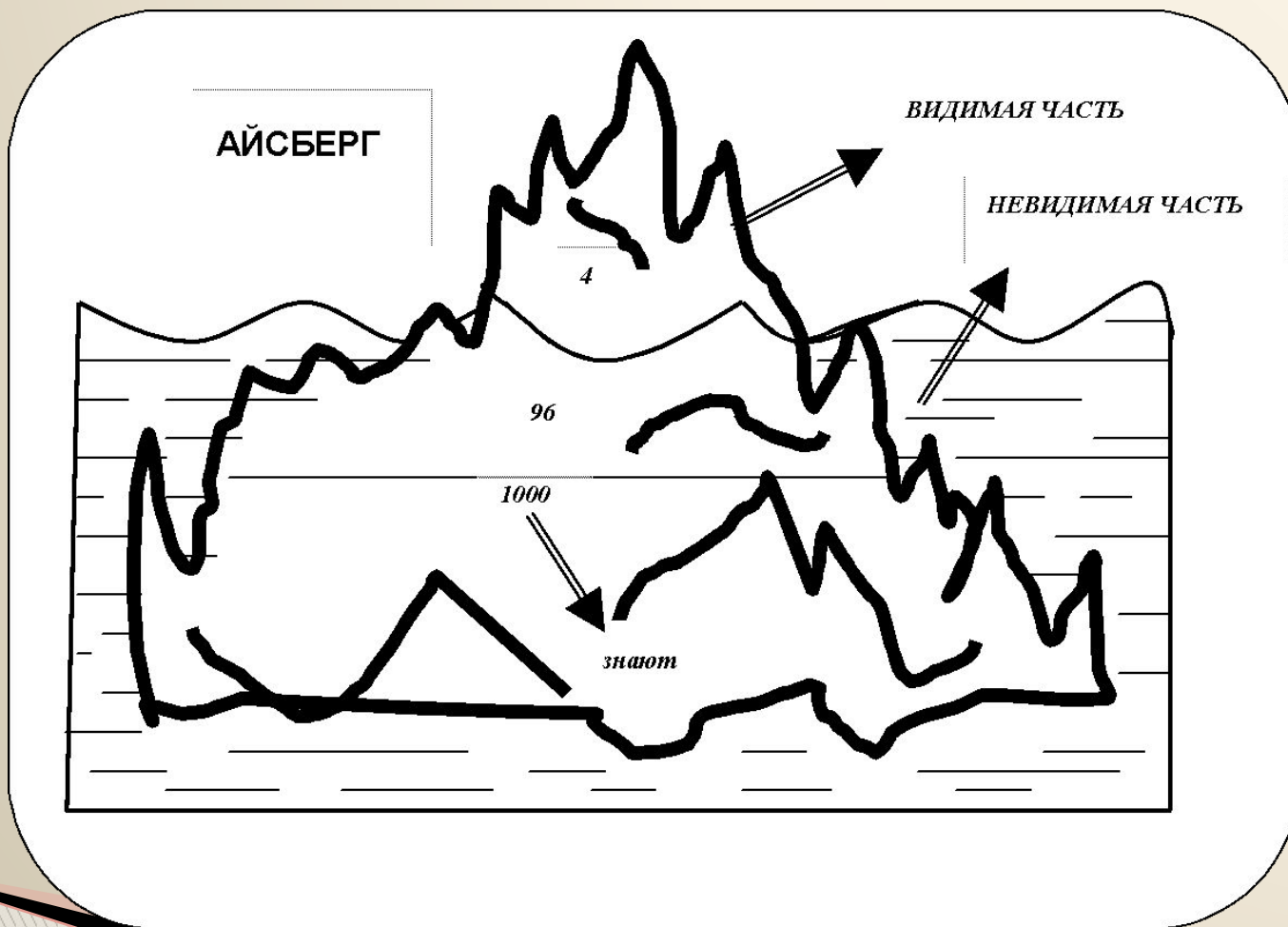
Менеджмент безопасности

Общественная отчетность

Глобальные факторы, влияющие на качество

- Качество зависит от рынка
- Качество зависит от технологии
- Качество зависит от компетентности
- Качество зависит от менталитета
- Качество зависит от менеджмента
- -----
- -----

Айсберг плохого качества



Качество – степень соответствия присущих характеристик требованиям

- Присущая характеристика – это та характеристика, которая может быть получена в силу нашего желания и объективных законов природы, например, цвет ткани, долговечность лака.
- Цена продукции – не есть присущая характеристика, мы ее назначаем или узнаем в результате торга.

Требование – базовое понятие качества

Потребность или ожидание, которое установлено, обычно предполагается или является обязательным.

- ▣ Для обозначения конкретного вида требования могут применяться определяющие слова, например, требование к продукции, требование к системе качества, требование потребителя.
- ▣ Установленным является такое требование, которое определено, например, в документе.

Традиционное определение требований



**Требования к поставщику определяются
покупателями?**

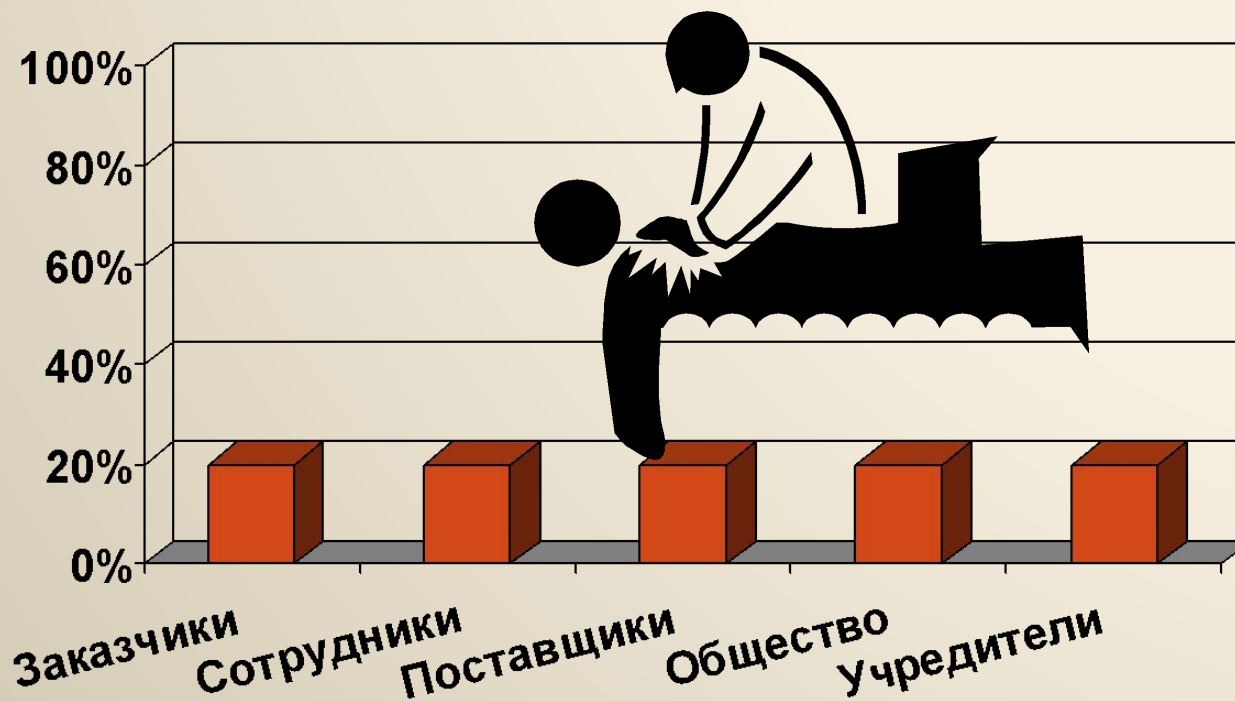
Современное определение требований



Заинтересованные стороны



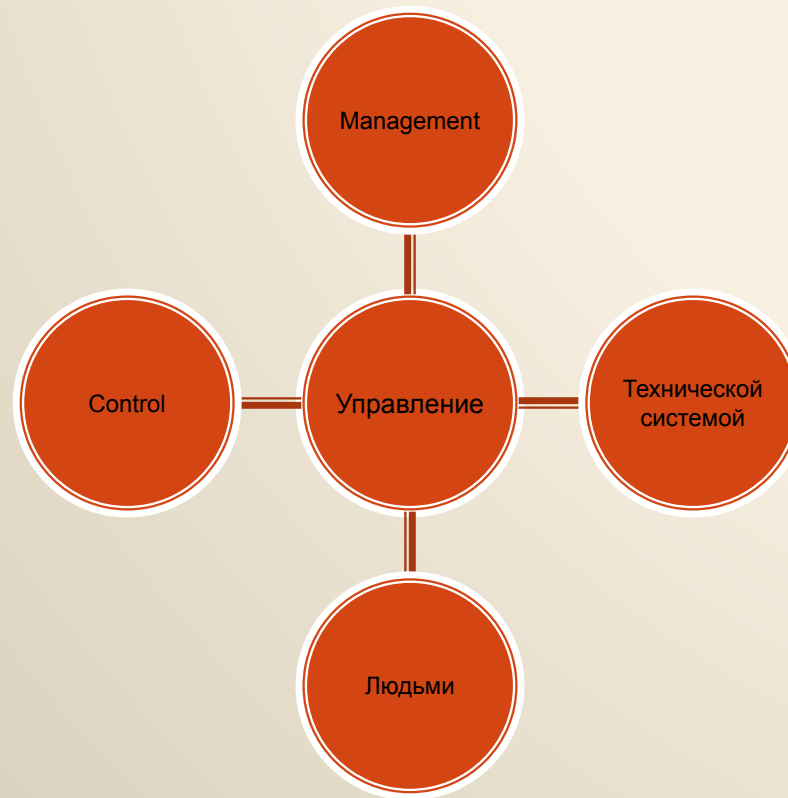
Заинтересованные стороны



Задание: определить требования и ожидания

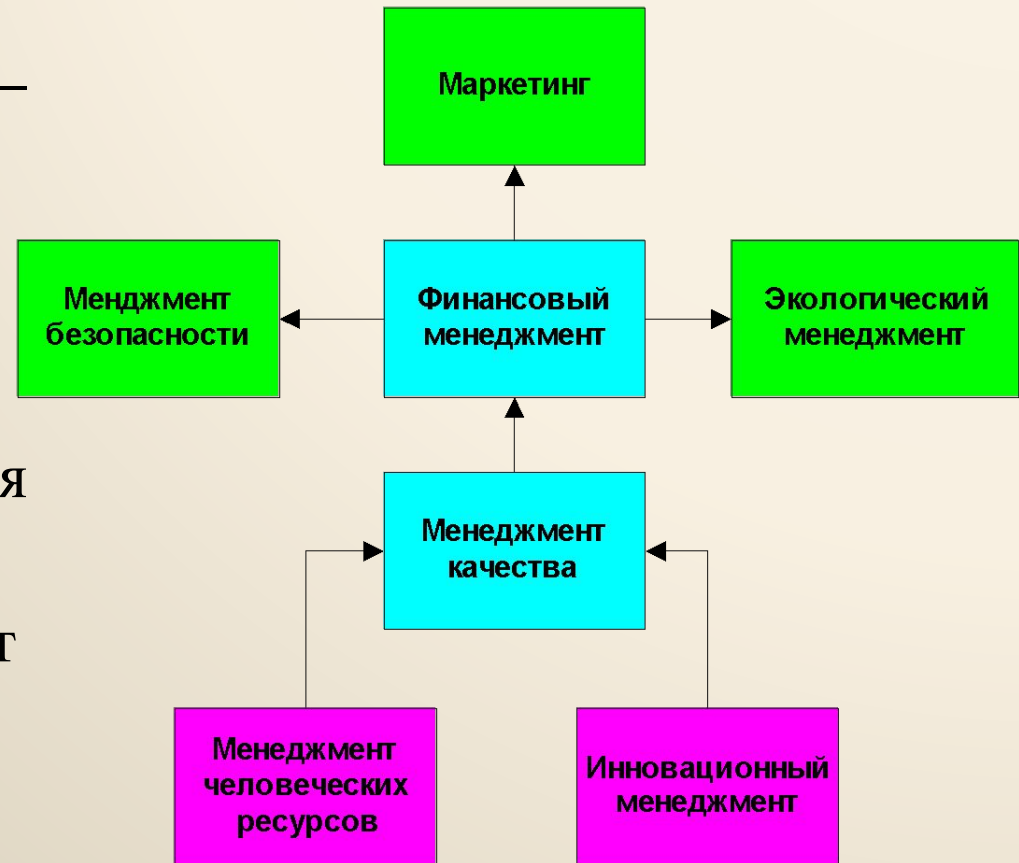
- 1. Определить продукцию
- 2. Определить требования к продукции
- 3. Сформулировать что есть качество продукции
- 4. Определить заинтересованные стороны и сформулировать их ожидания.

Различие между менеджментом и управлением

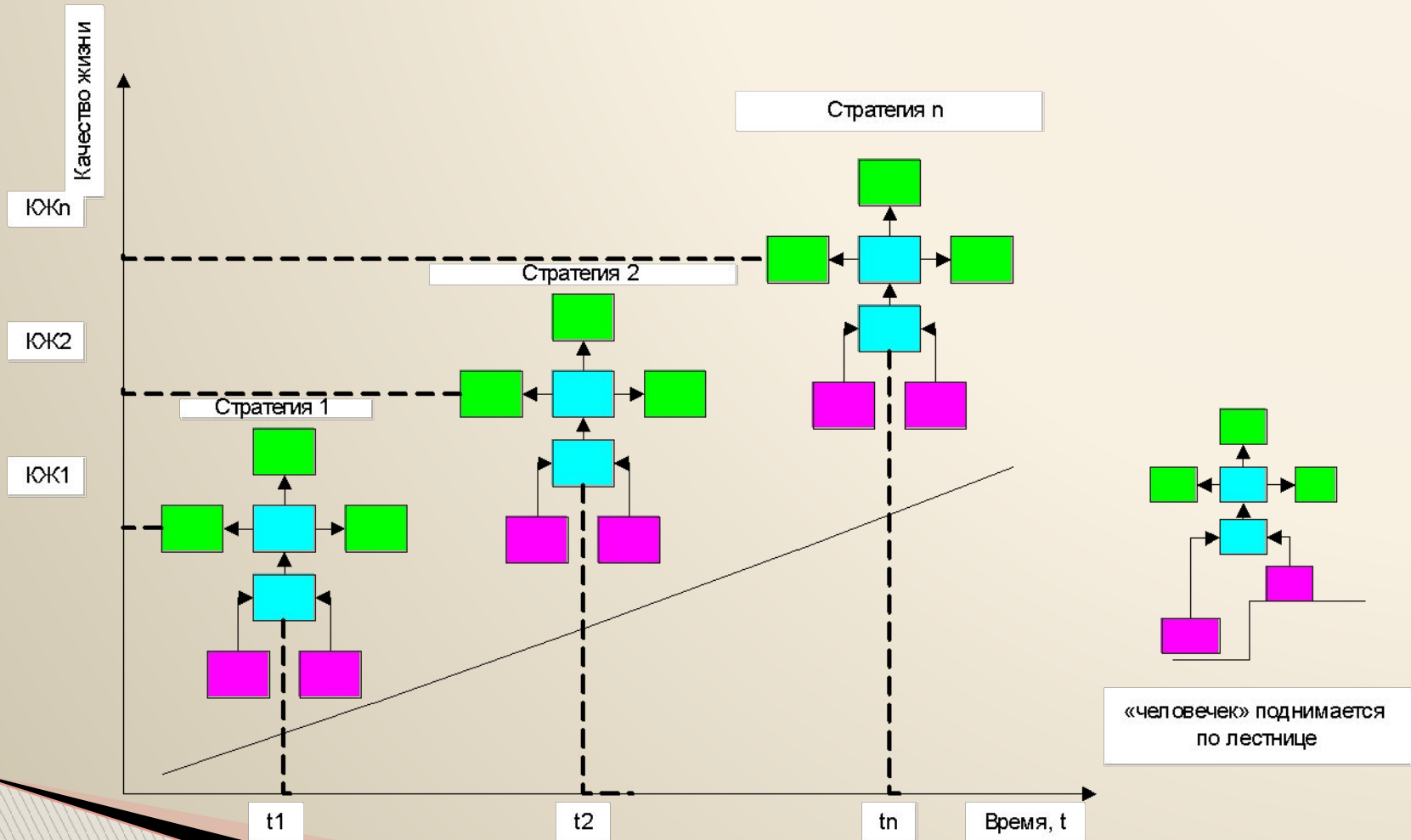


Система менеджмента

- Система менеджмента – система для разработки политики и целей и для достижения этих целей
- Политика – основные намерения и направления деятельности
- Цель – желаемый объект или состояние объекта



Стратегия устойчивого развития



Система менеджмента: Цели – Политики – Процессы

- ▣ **Цели** – то, к чему мы стремимся или чего добиваемся; желаемый объект или состояние объекта
- ▣ **Политика** – основные намерения и направления деятельности в какой-либо области
- ▣ **Процесс** – совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы

Система менеджмента

- Система политик и целей
- Система процессов
- Команда людей
- Система документов
- Система мониторинга процессов

Инструменты эффективного бизнеса



- BS 7000 Система инновационного менеджмента
- ISO 9001 Система менеджмента качества
- ISO 14001 Система экологического менеджмента
- OHSAS 18001 Система менеджмента безопасности
- GRI G3 Система социальной отчетности
- Balanced Scorecard Система сбалансированных показателей
- PEST – анализ, SWOT – анализ, GAP – анализ, Парето - анализ

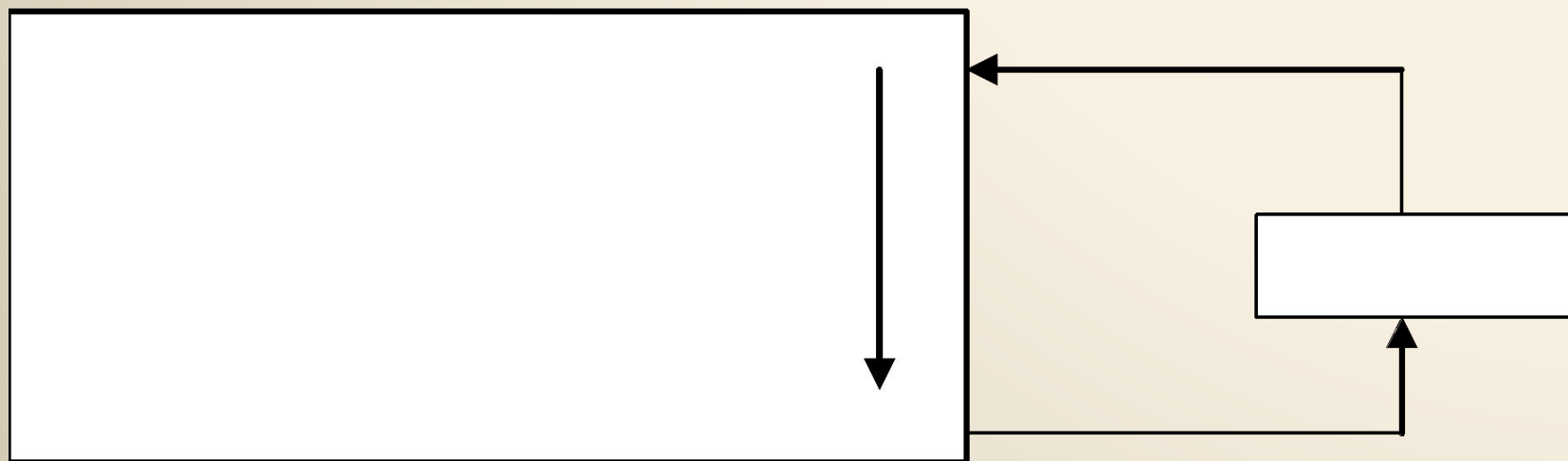
ISO – international organization for standardization

- 1947 – год образования (Женева)
- 1987 – выпуск первого стандарта ISO 9001
- 1994 – выпуск второй версии стандарта ISO 9001
- 2000 – выпуск третьей версии стандарта ISO 9001
- 2008 – выпуск четвертой версии стандарта ISO 9001
- 1996 – выпуск первого стандарта ISO 14001
- 2004 – выпуск второй версии стандарта ISO 14001

Стандарты ISO серии 9000

- ISO 9000 Системы менеджмента качества – основы и словарь
- ISO 9001 Системы менеджмента качества – требования
- ISO 9004 Системы менеджмента качества – рекомендации по улучшению
- ISO 19011 Рекомендации по аудиту систем менеджмента качества и/или систем экологического менеджмента

Необходимые и достаточные условия успешной работы



Система менеджмента качества – ожидаемые эффекты



- Повышение конкурентоспособности
- Улучшение производственных отношений
- Наведение порядка на производстве
- Снижение затрат
- Возможность выхода на новые рынки
- Культура производства
- Дополнительное бремя или..?

□ -----

□ -----

Правило вопросов

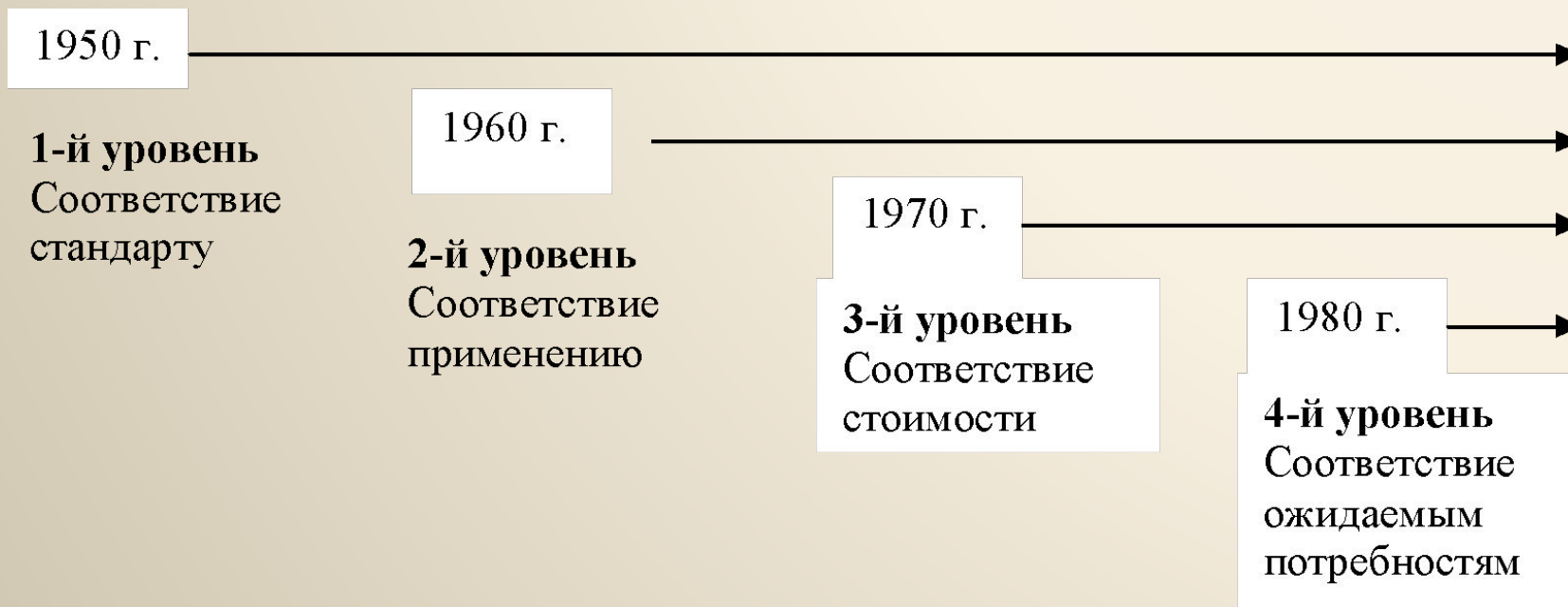
Полезно задавать себе простые вопросы:

- что - результат действий
- как - алгоритм
- посредством чего - инструмент
- кто - ответственность и полномочия,
- где - среда
- почему - причина,
- зачем – цель

Принципы менеджмента качества в соответствии с ISO 9000:2005

- Ориентация на потребителя
- Лидерство
- Вовлечение людей
- Процессный подход
- Системный подход к управлению
- Постоянное улучшение
- Принятие решений на фактах
- Взаимовыгодные отношения с поставщиками

Аспекты качества

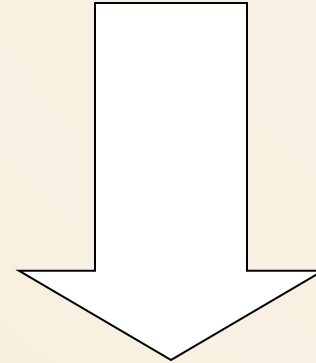


Что ожидают стандарты от лидеров

- Самостоятельно разработать и поддерживать политику и цели в области качества на всех уровнях организации
- Обеспечить мотивированное вовлечение персонала
- Ориентировать всех сотрудников на выполнение требований потребителей с целью их удовлетворения
- Обеспечить внедрение процессного подхода ко всем видам деятельности в организации

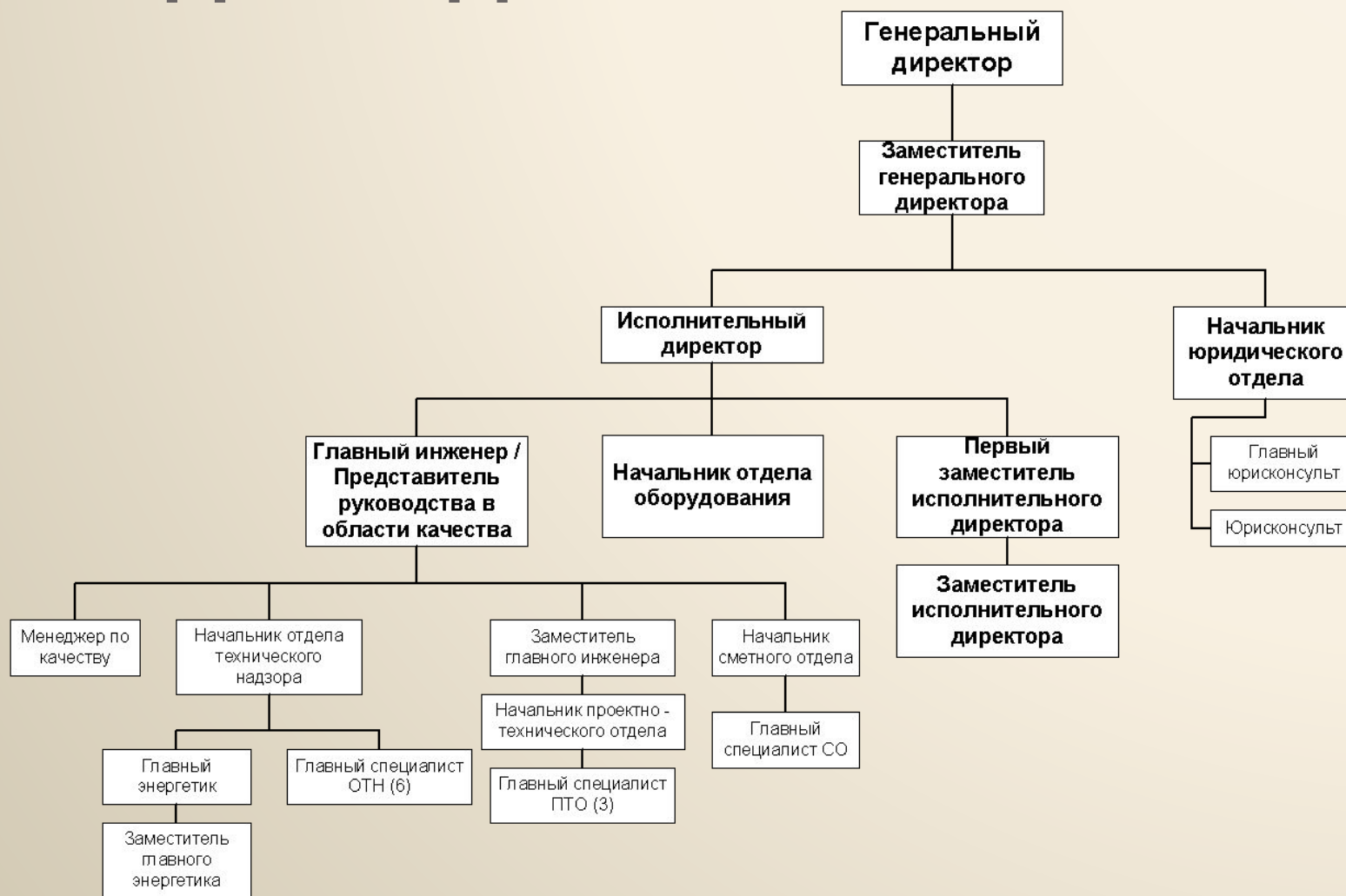
Современная парадигма ответственности

- Кто виноват?
- Что делать?



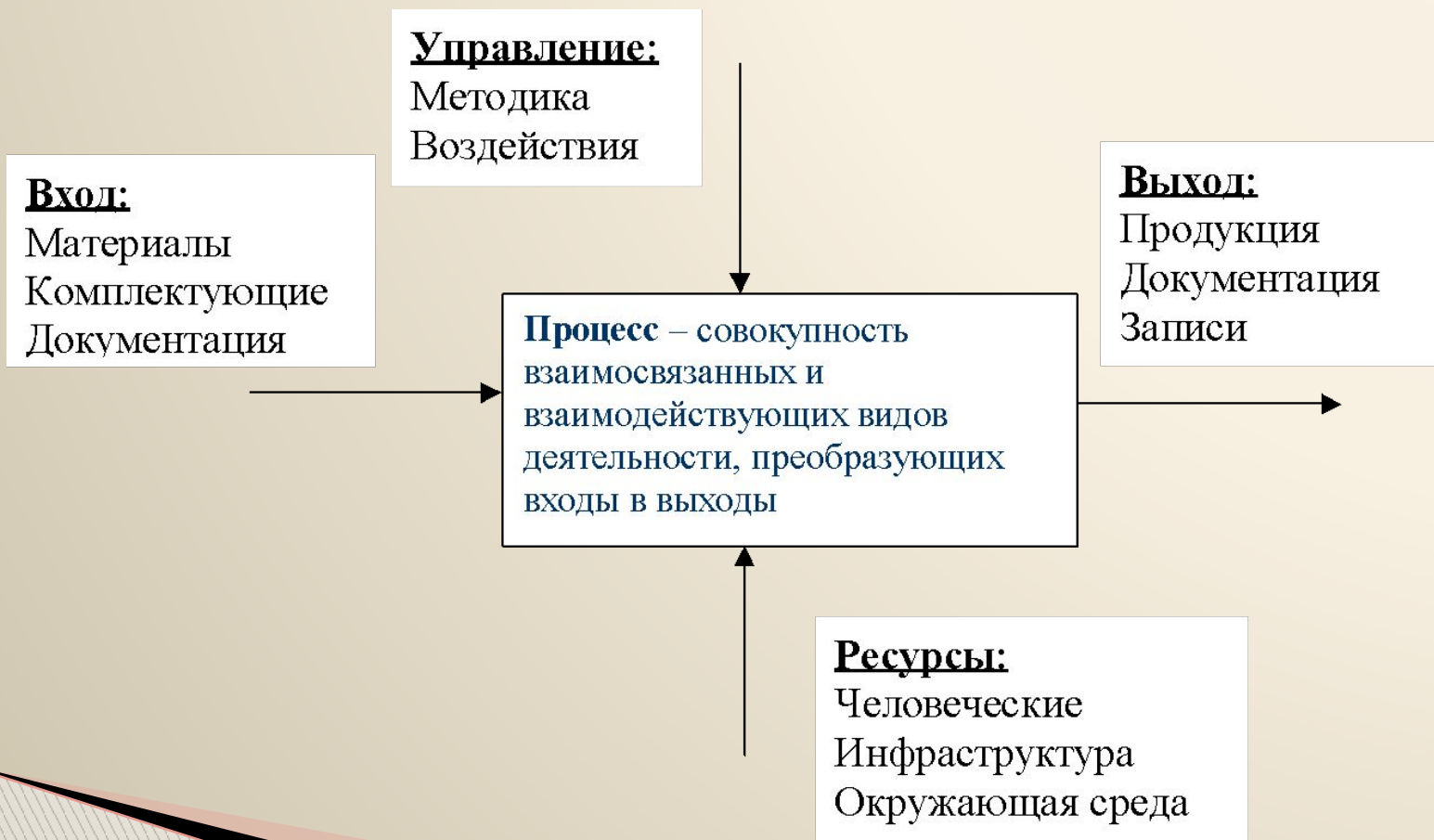
- Что виновато?
- Кто будет исправлять?

Команда людей

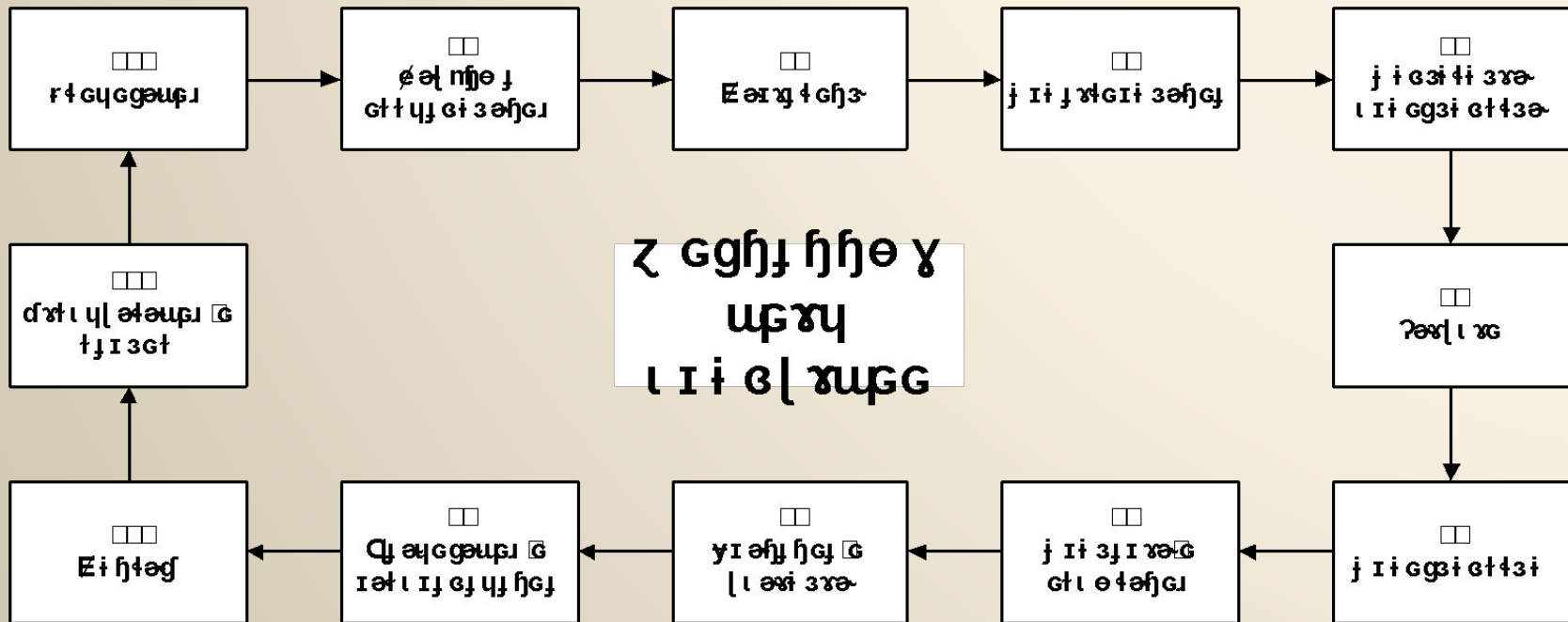


Политика и цели в области качества

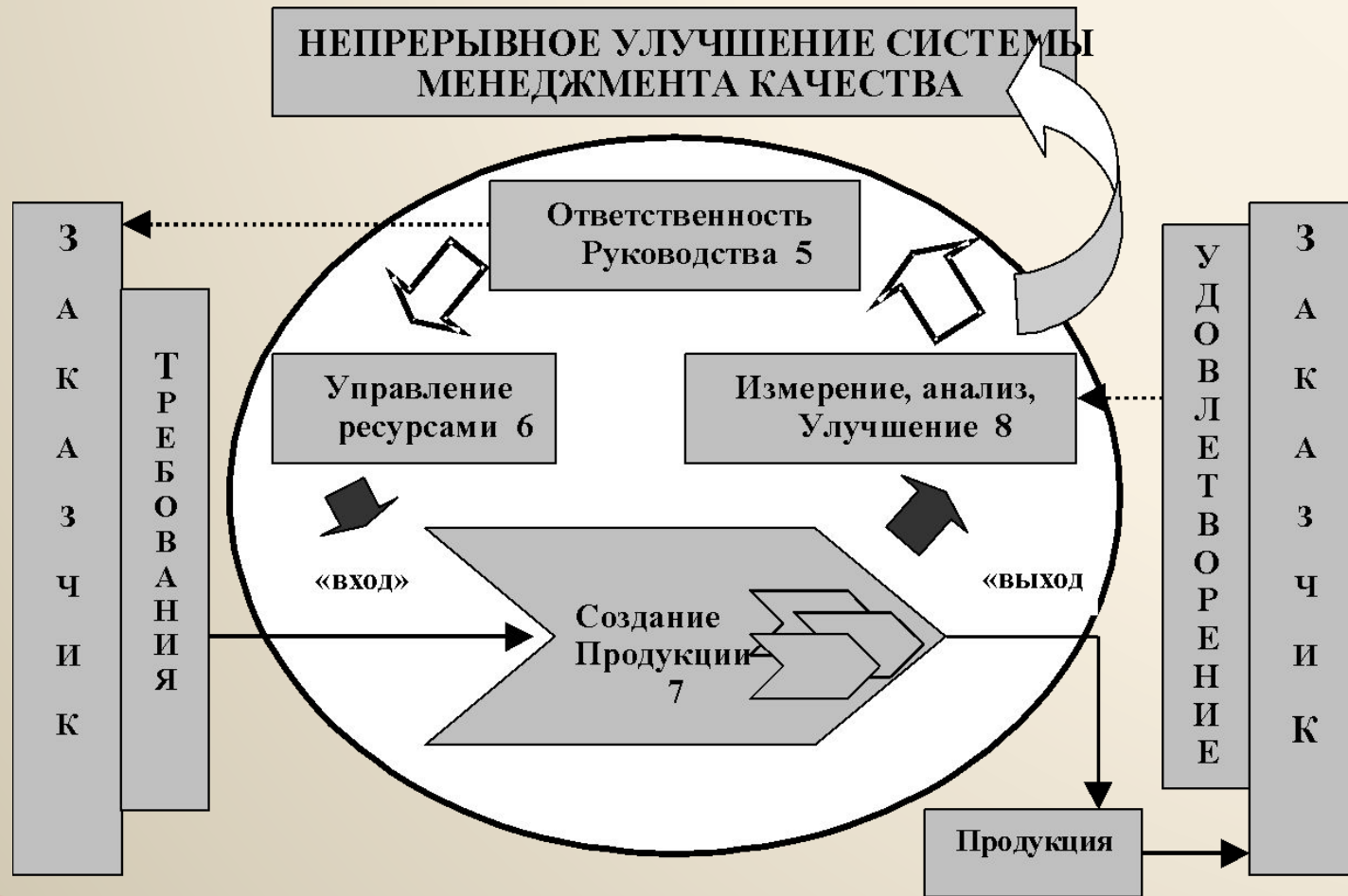
Процесный подход



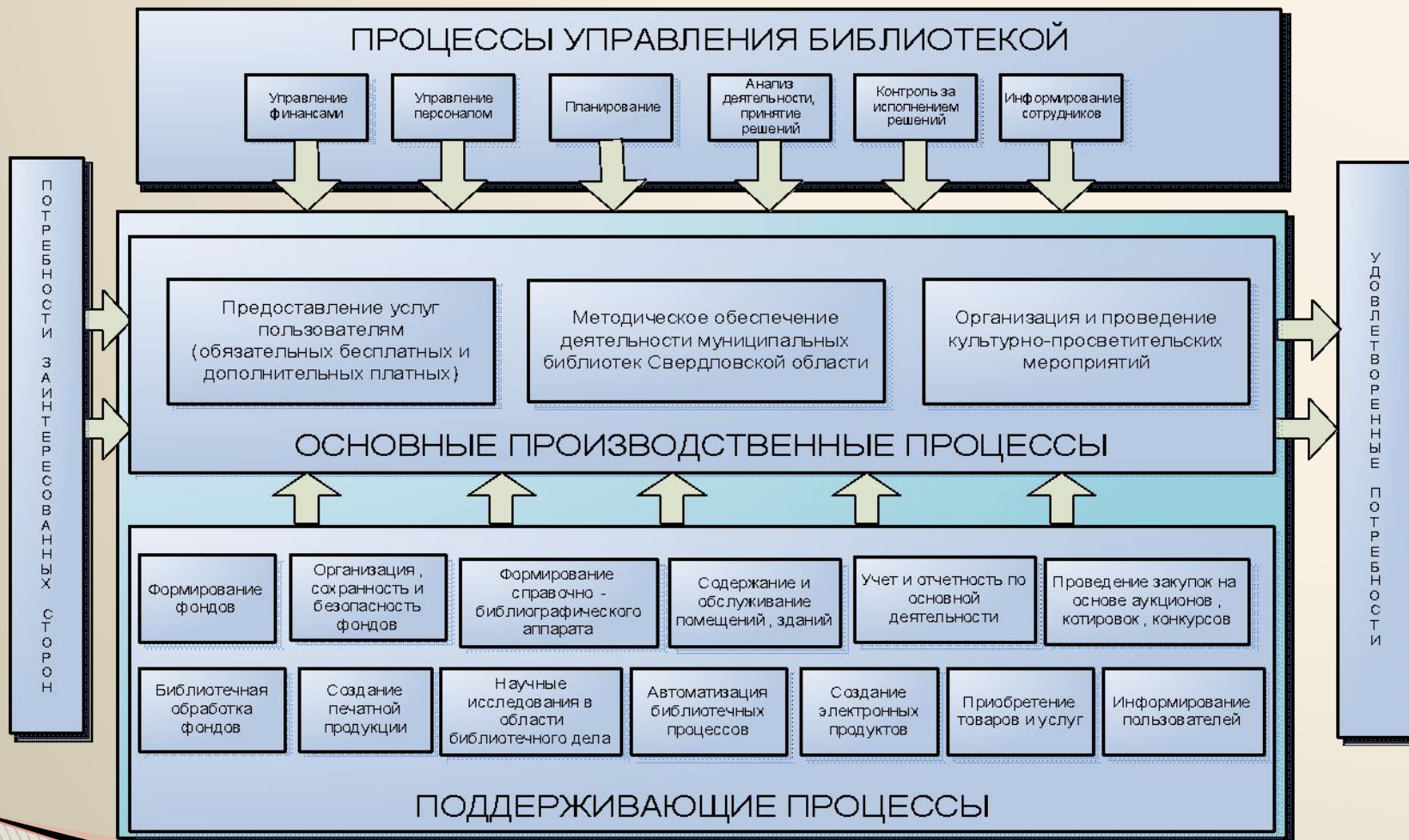
Процессы жизненного цикла



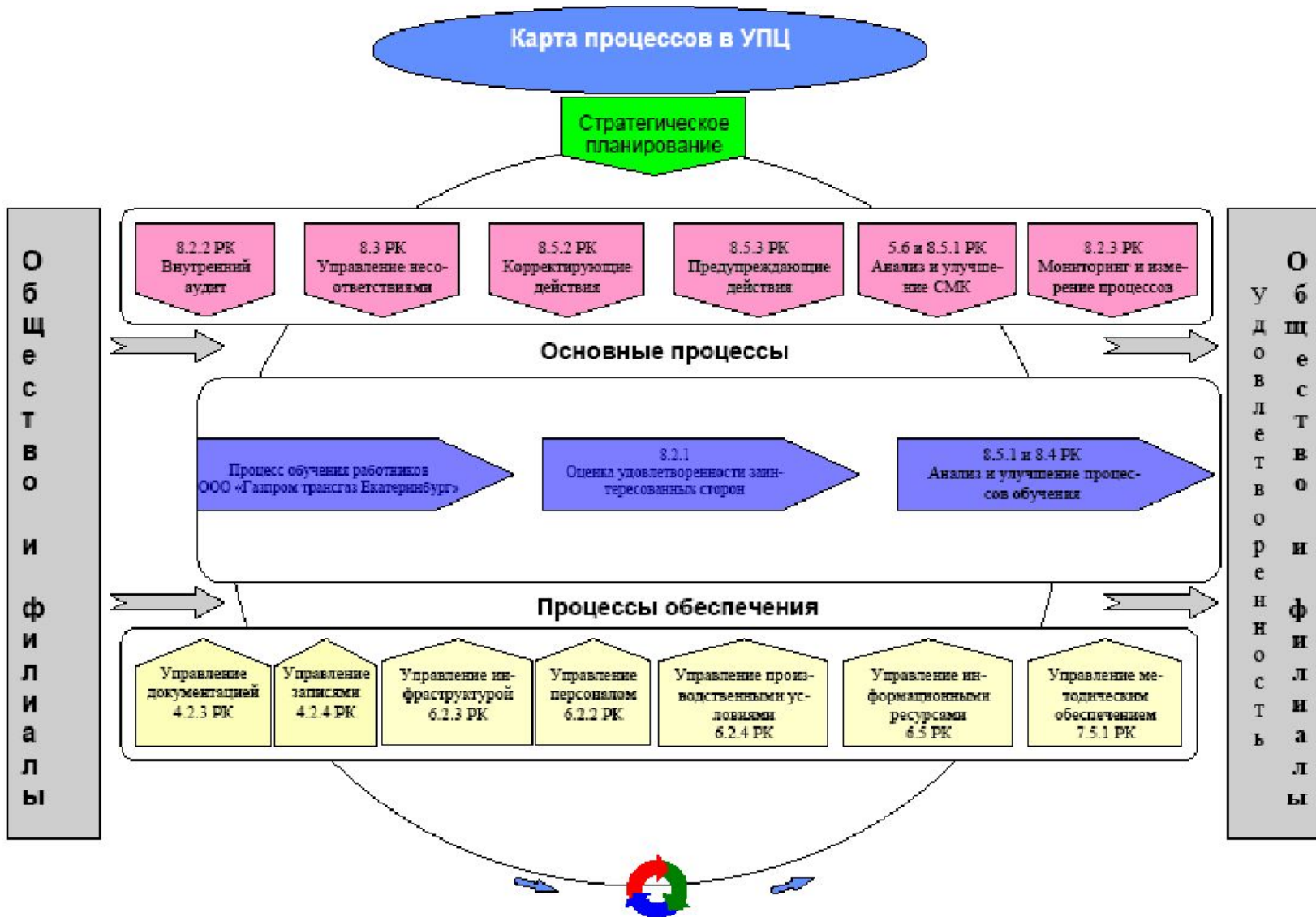
Модель процессного подхода



Взаимодействие процессов библиотеки им В.Г. Белинского



Процесс предоставления образовательной услуги



Процесс обучения работников ООО «ГТЕ»

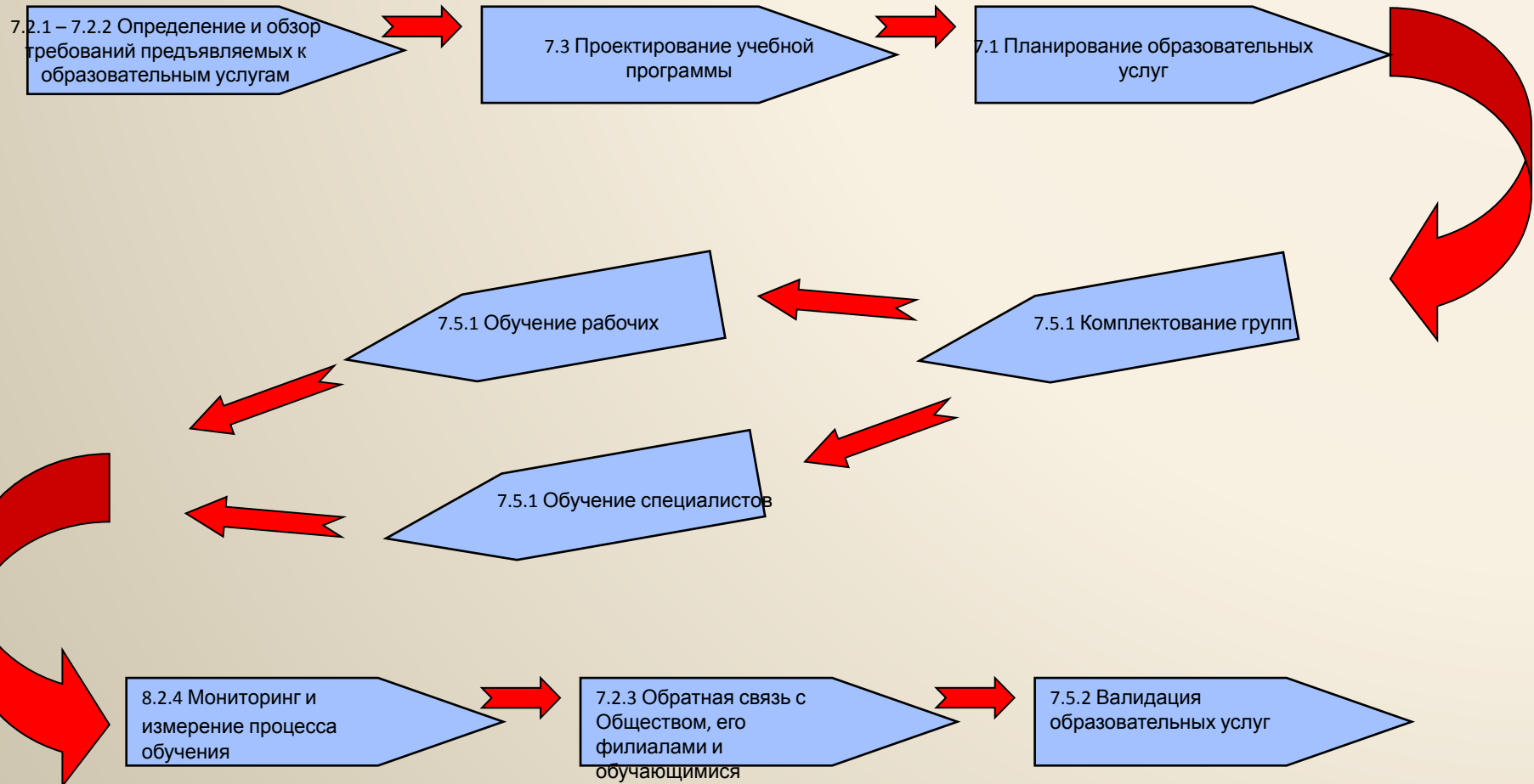
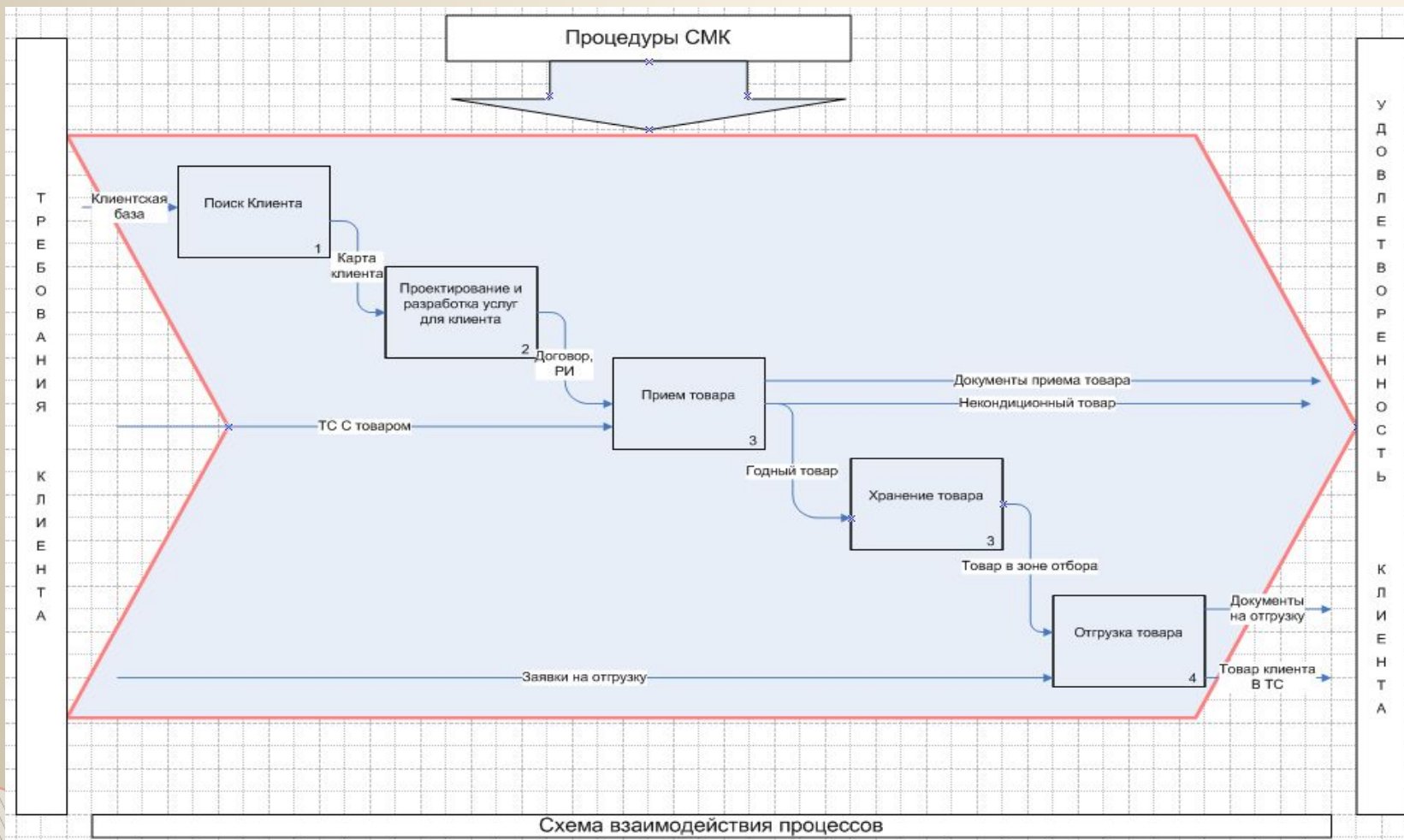


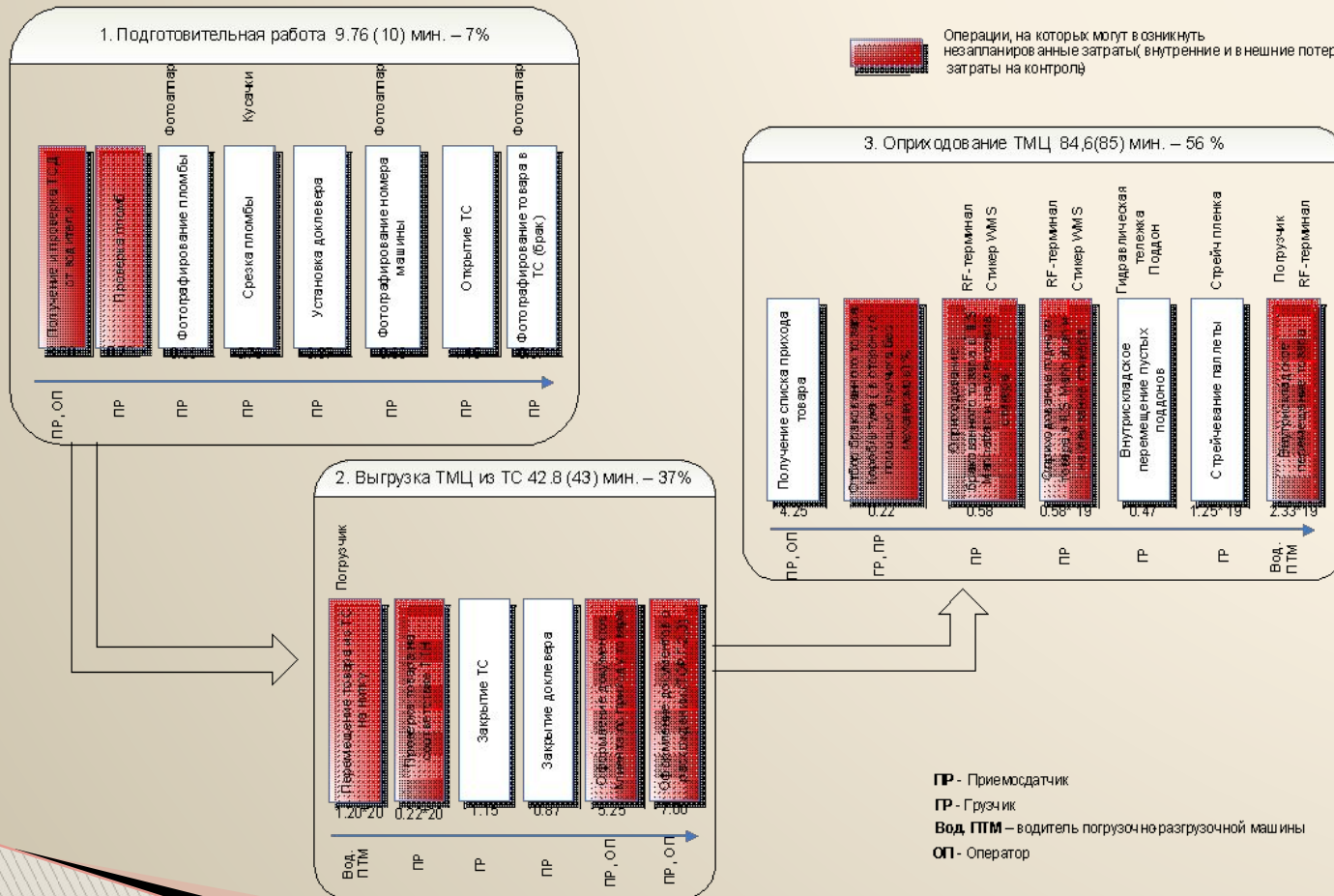
Схема взаимодействия базовых процессов логистической компании



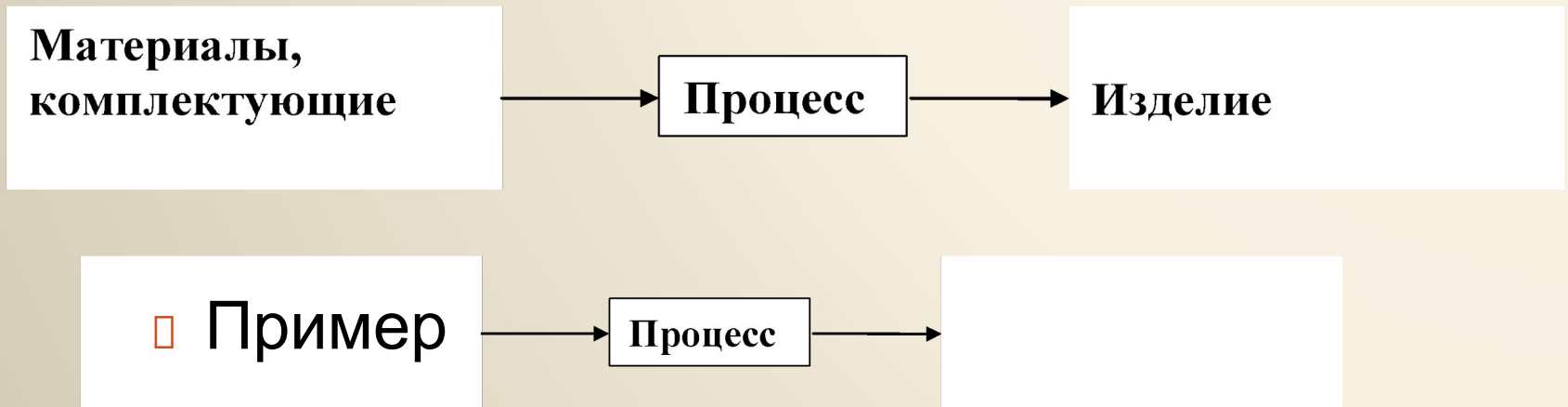
Технологическая карта процесса «Прием товара»

Нормативные затраты времени, материалов и оборудования на процесс «Прием товара»

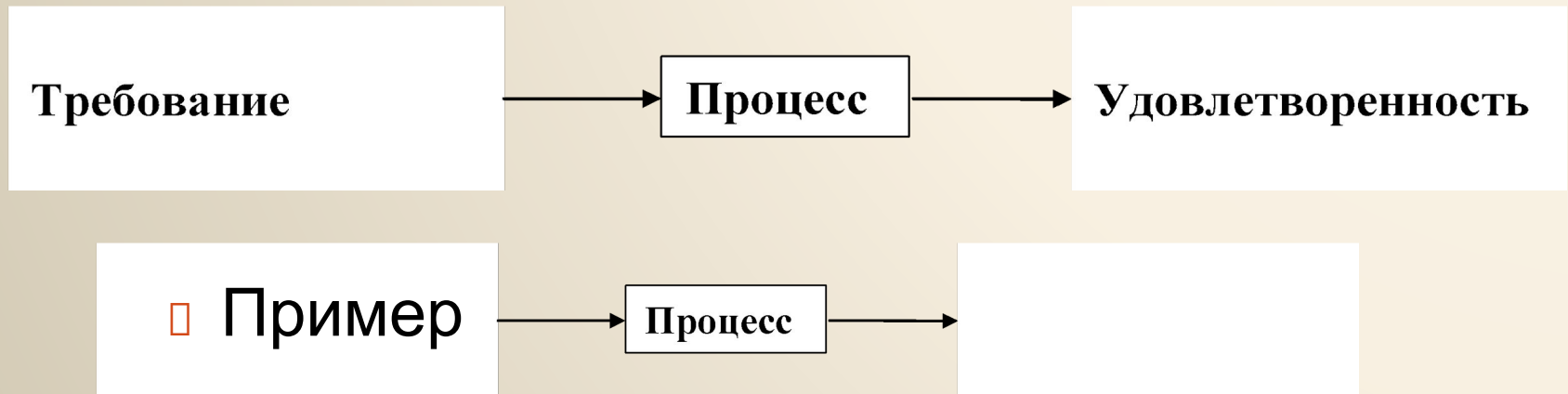
Monday, July 11, 2011



Процесс как физическое преобразование

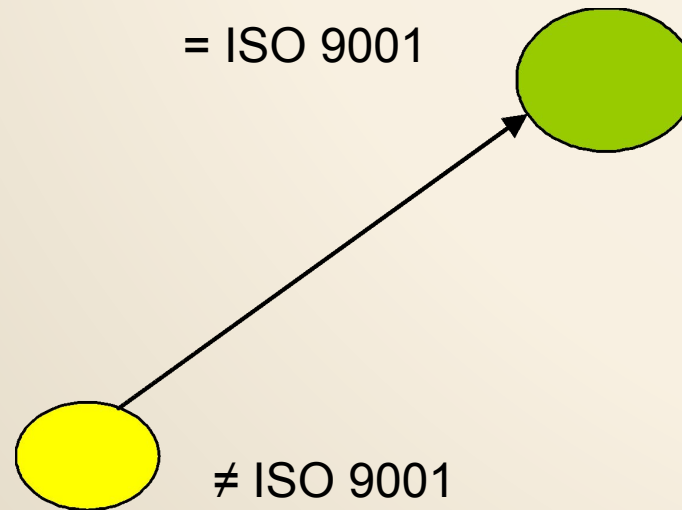


Процесс как преобразование требований в удовлетворенность



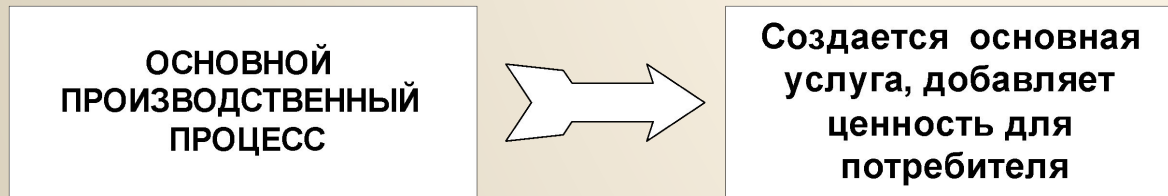
Процесс как переход системы из состояния в состояние (проект)

Пример

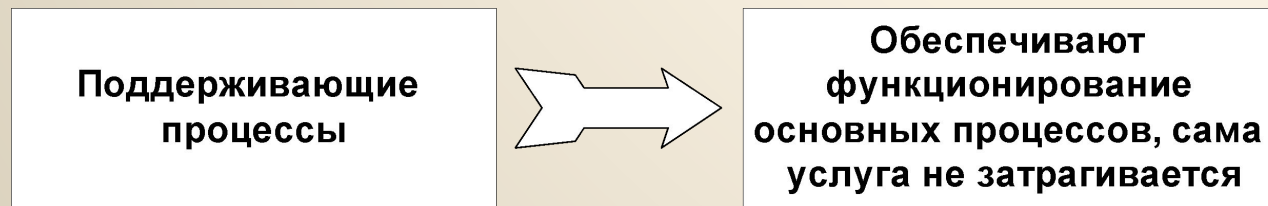


ИДЕНТИФИКАЦИЯ И КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОЦЕССОВ

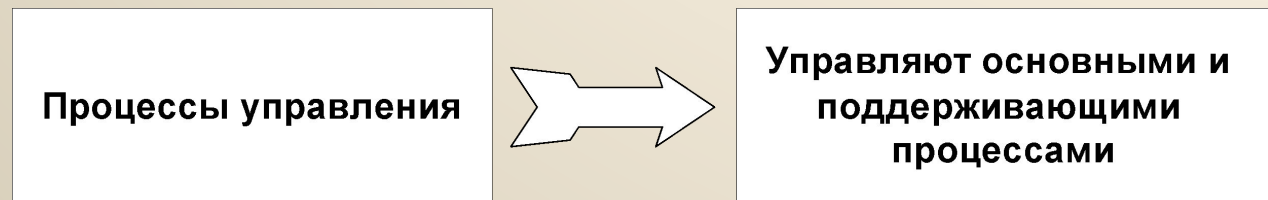
1. Основные производственные процессы



2. Вспомогательные поддерживающие процессы



3. Процессы управления



Цикл Деминга (PDCA)



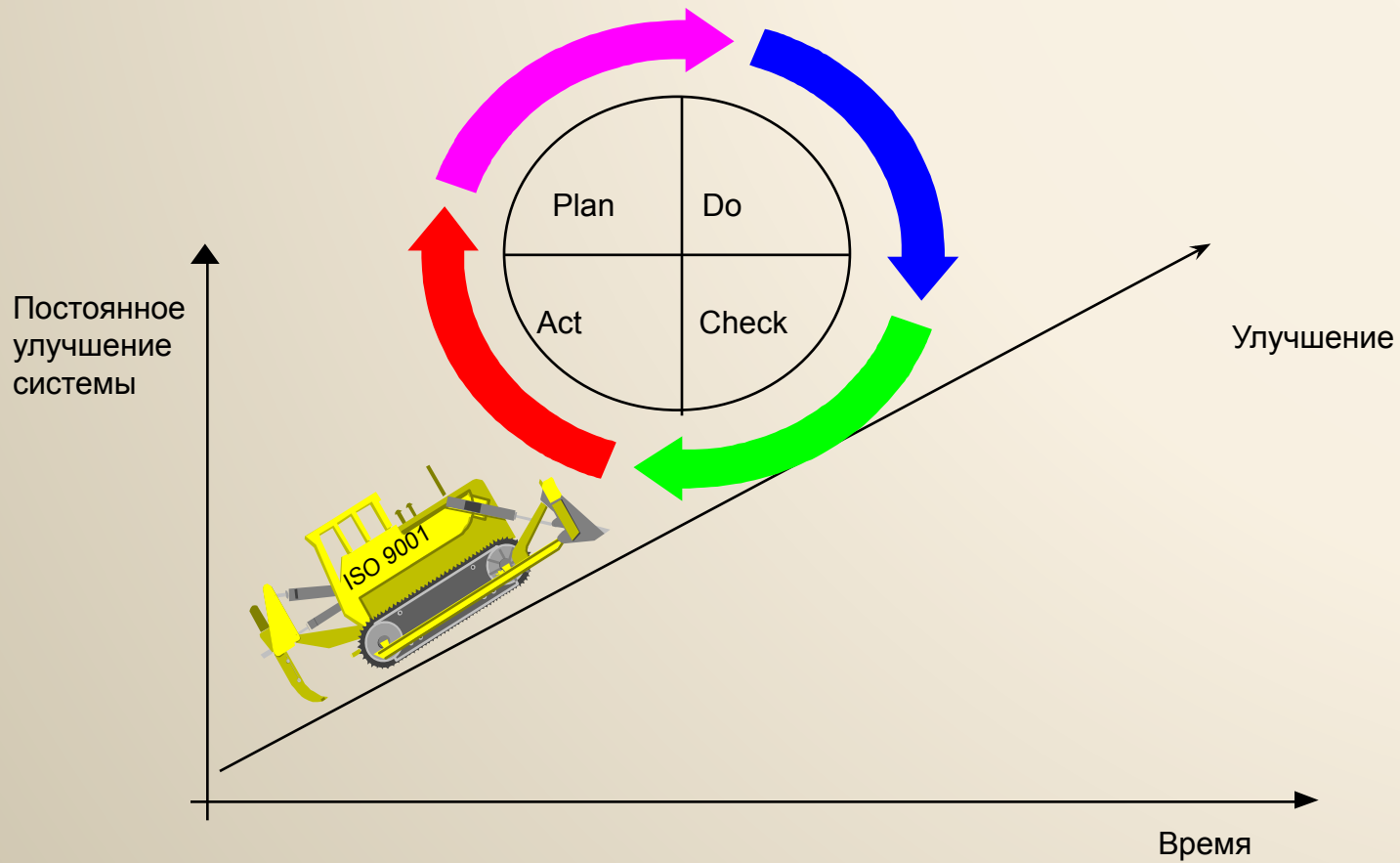
Планирование (Plan) – установление целей и определение процессов, необходимых для достижения результатов в соответствии с требованиями, политикой организации и д.р.

Выполнение (Do) – осуществление процессов

Проверка (Check) – мониторинг и измерение процессов и продукции на предмет соответствия требованиям, политикой организации и д.р.

Корректирующие действия (Action) – действия для непрерывного улучшения системы

Постоянное улучшение



Услуга тоже продукция

- **Покупатель сам вносит вклад в процесс**
- **Нельзя хранить**

□ _____

□ _____

□ _____

□ _____

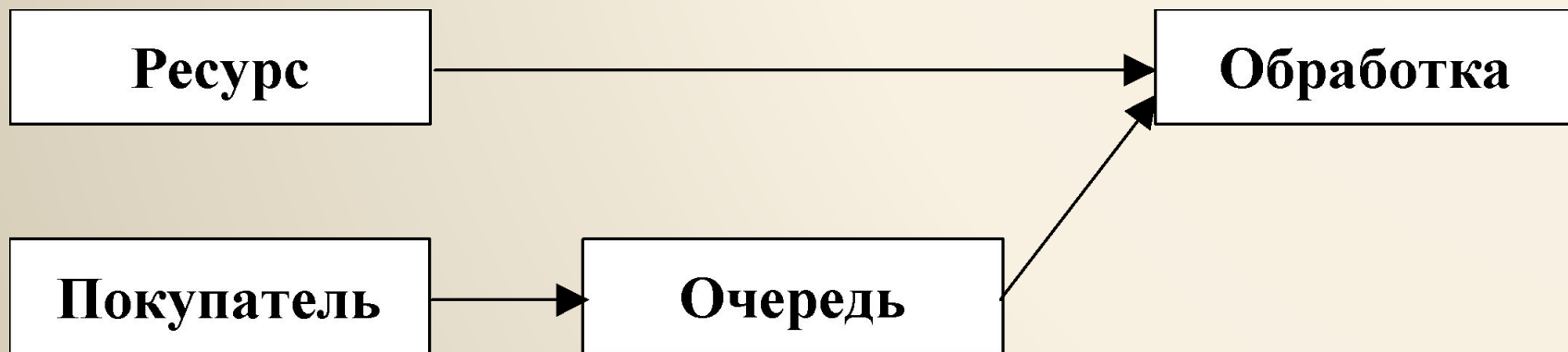
□ _____

Модель 1. Дорогие услуги



Примеры: Частная медицина, дорогой ресторан

Модель 2. Дешевые услуги



**Примеры: Государственная медицина,
fast food, библиотеки ?**

Модель 3. Неэффективные услуги. Наиболее распространенная модель



**Примеры: Общественный транспорт,
бары**

Материальный поток и запасы

□ Модель 1. Самая распространенная



□ Модель 2. Надежный поставщик



□ Модель 3. Покупатель готов ждать



□ Модель 4. Точно во время (Just in time)



Критерии измерения результативности и эффективности

- ▣ Результативность – степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов.
- ▣ Эффективность – связь между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

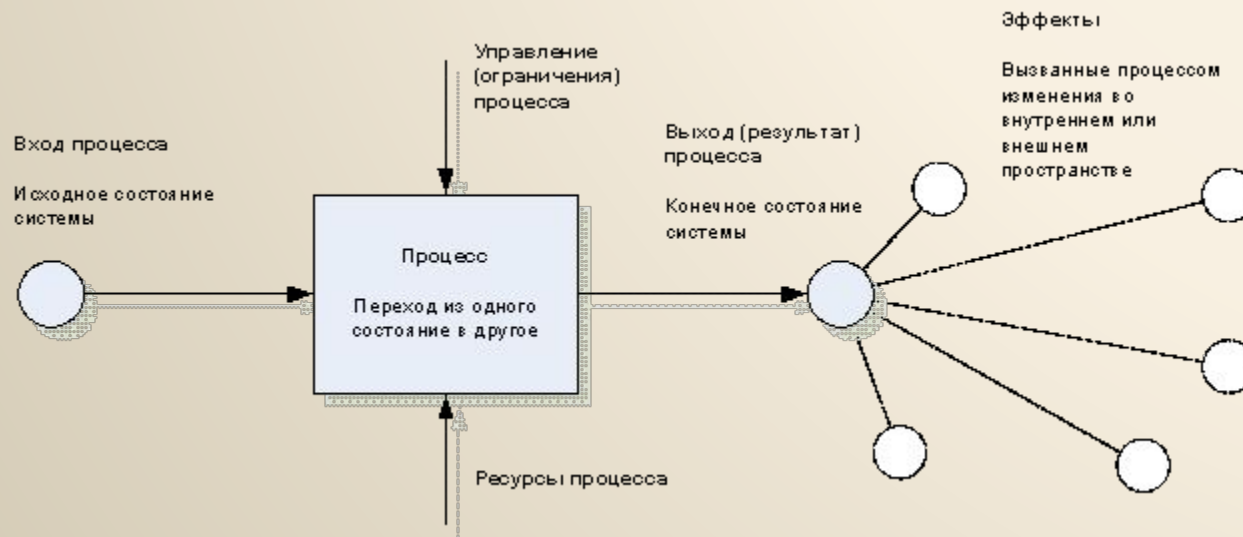
Примеры критериев измерений процессов

- количество несоответствий
- точность
- надежность
- производительность
- время реагирования
- время ожидания
- характеристики выпуска продукции
- отходы
- затраты

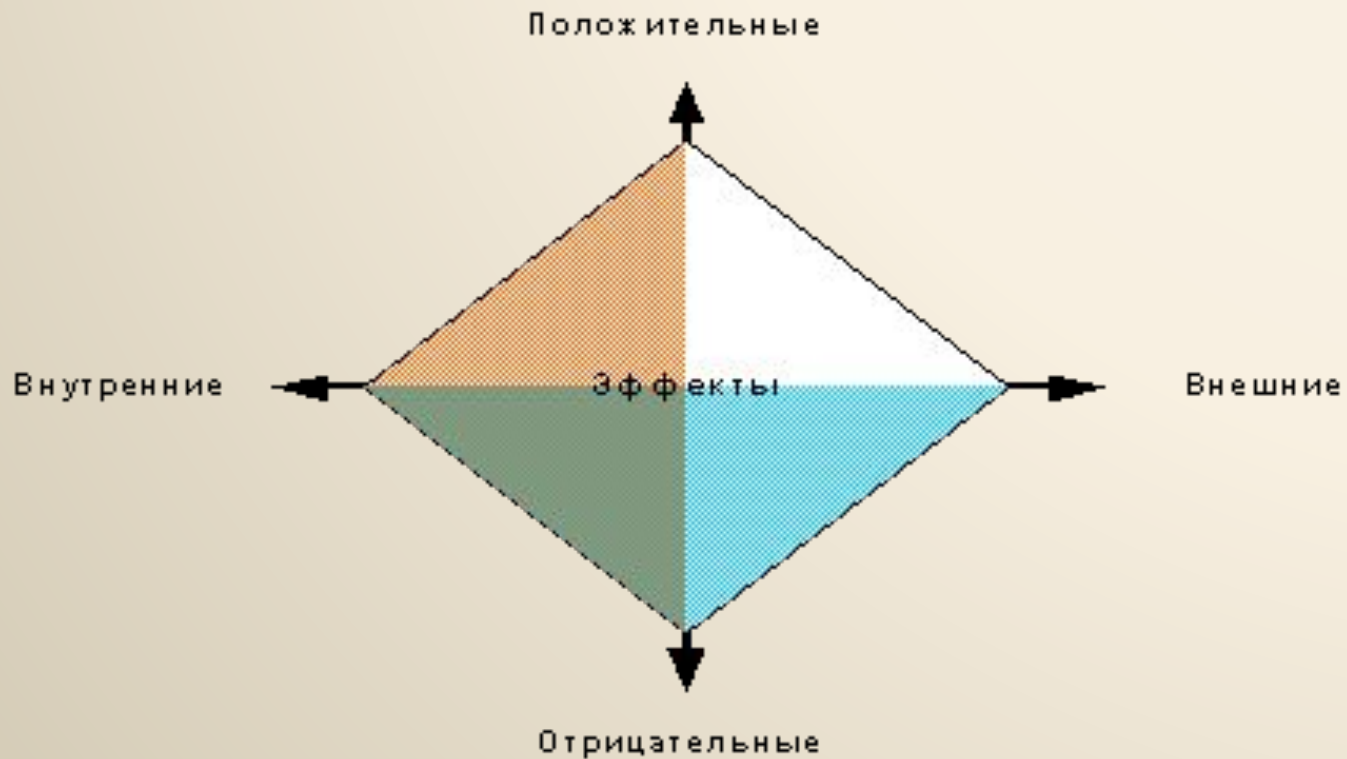
Эффективность организаций в 21 веке: простейшие признаки

- Стратегические цели объявлены и достигаются?
- Проявлена социальная ответственность?
- Бизнес поддерживает культуру и образование?
- Есть инвестиции в социально-культурные и образовательные проекты?
- Бизнес-организации вместе с некоммерческими образуют кластер?

ЭФФЕКТИВНОСТЬ



Простейшая классификация эффектов



Цели должны быть измеримы и достижимы

- Цели наверху бизнеса:
 - улучшение финансовой эффективности;
 - увеличение удовлетворенности заинтересованных сторон;
 - улучшение деятельности организации;
 - инновации
 - капитализация человеческих ресурсов

Цели учебного центра (пример)

Цели	Показатели достижения целей
Постоянное повышение удовлетворенности заинтересованных сторон	<ul style="list-style-type: none">- Увеличение количества заключенных договоров с организациями- Увеличение количества заказов- Участие в международных выставках- Увеличение количества выигранных тендеров
Постоянное совершенствование системы мотивации персонала	<ul style="list-style-type: none">- Наличие регламента системы мотивации- Обратная связь с персоналом,- Наличие системы повышения квалификации персонала- Привлечение квалифицированного персонала

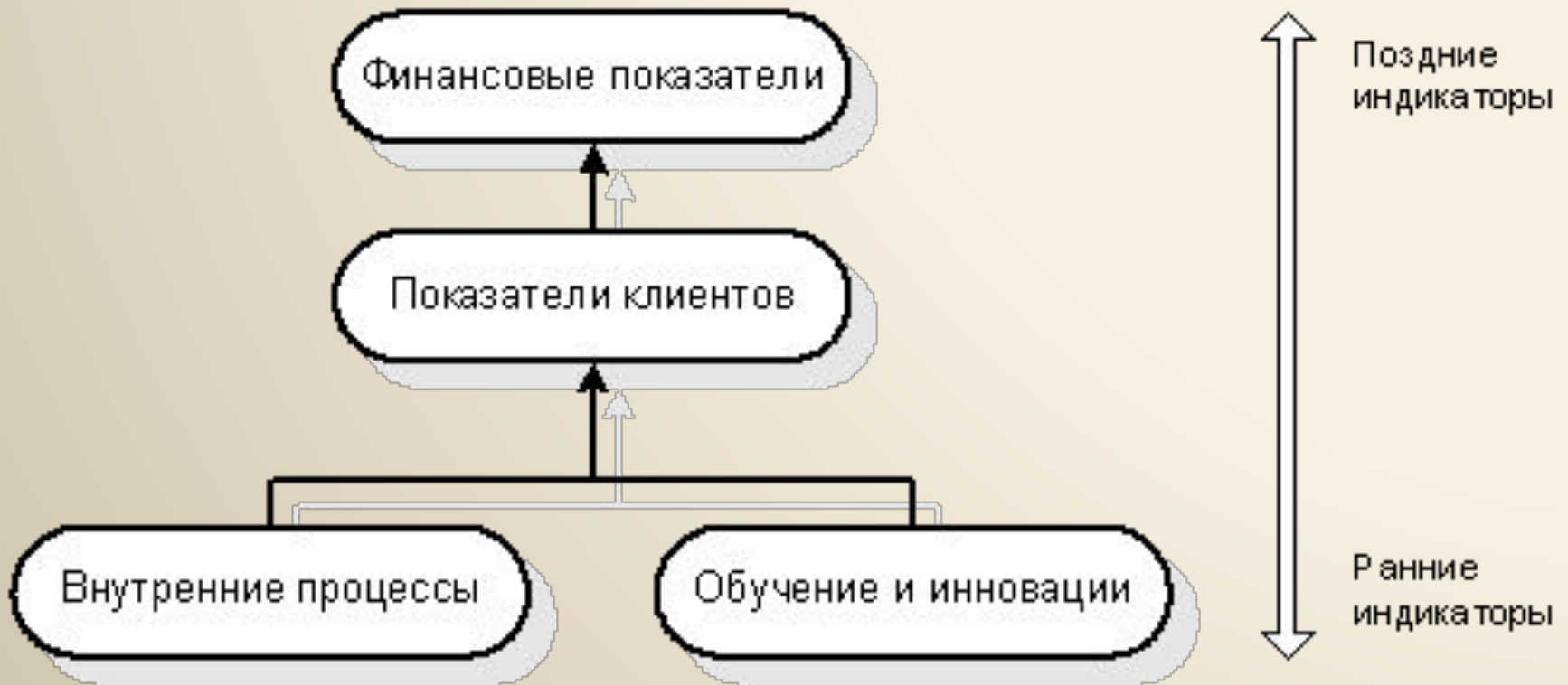
Типичные цели и показатели процессов

1. Доступность ресурсов
 2. Адекватность документов
 3. Точность исполнения задания
 4. Устранение причин несоответствий
 5. Компетентность персонала
 6. Полнота идентификации требований
1. Время доступа
 2. Способность исполнить другим лицом
 3. Сроки, количество и качество
 4. Количество устраненных причин; количество повторов несоответствий
 5. Наличие знаний, умений и навыков
 6. Соотношение установленных требований с пропущенными и неточными

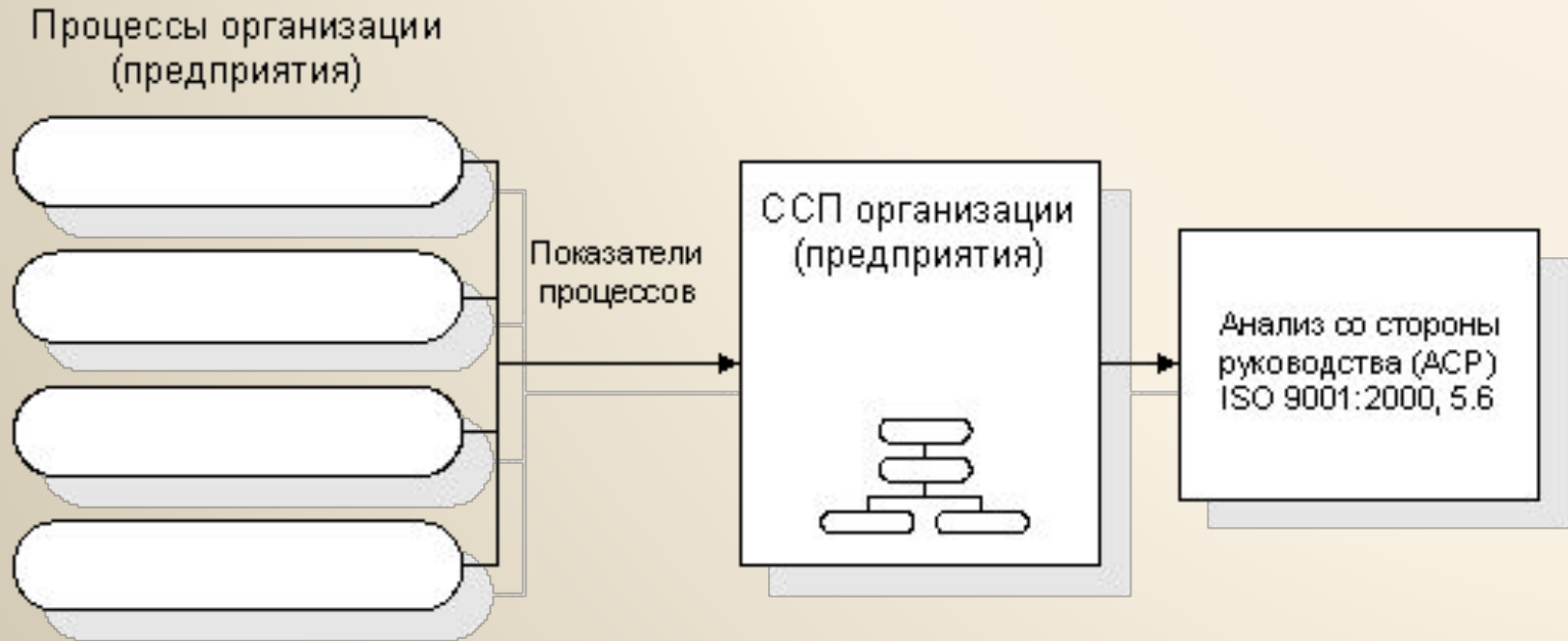
Процессы-цели-эффекты

Процесс	Цель	Эффекты

Balanced Scorecard – Система сбалансированных показателей (ССП)



Интеграция ССП в СМК



Уровни несоответствий

1. Несоответствие, которое можно устранить на месте
2. Несоответствие, которое приходится устранять позже или в другом месте
3. Несоответствие не устраняемое, требуется переделка или утилизация
4. Несоответствие, выявленное нами у потребителя
5. Несоответствие, выявленное потребителем

Коррекция и корректирующие действия

- ▣ Действие, предпринятое для устранения обнаруженного несоответствия
- ▣ Действие, предпринятое для устранения причины обнаруженного несоответствия или другой нежелательной ситуации.

Анализ причин несоответствий

1. -----
2. -----
3. -----
4. -----
5. -----
6. -----
7. -----

Диаграмма Исикавы

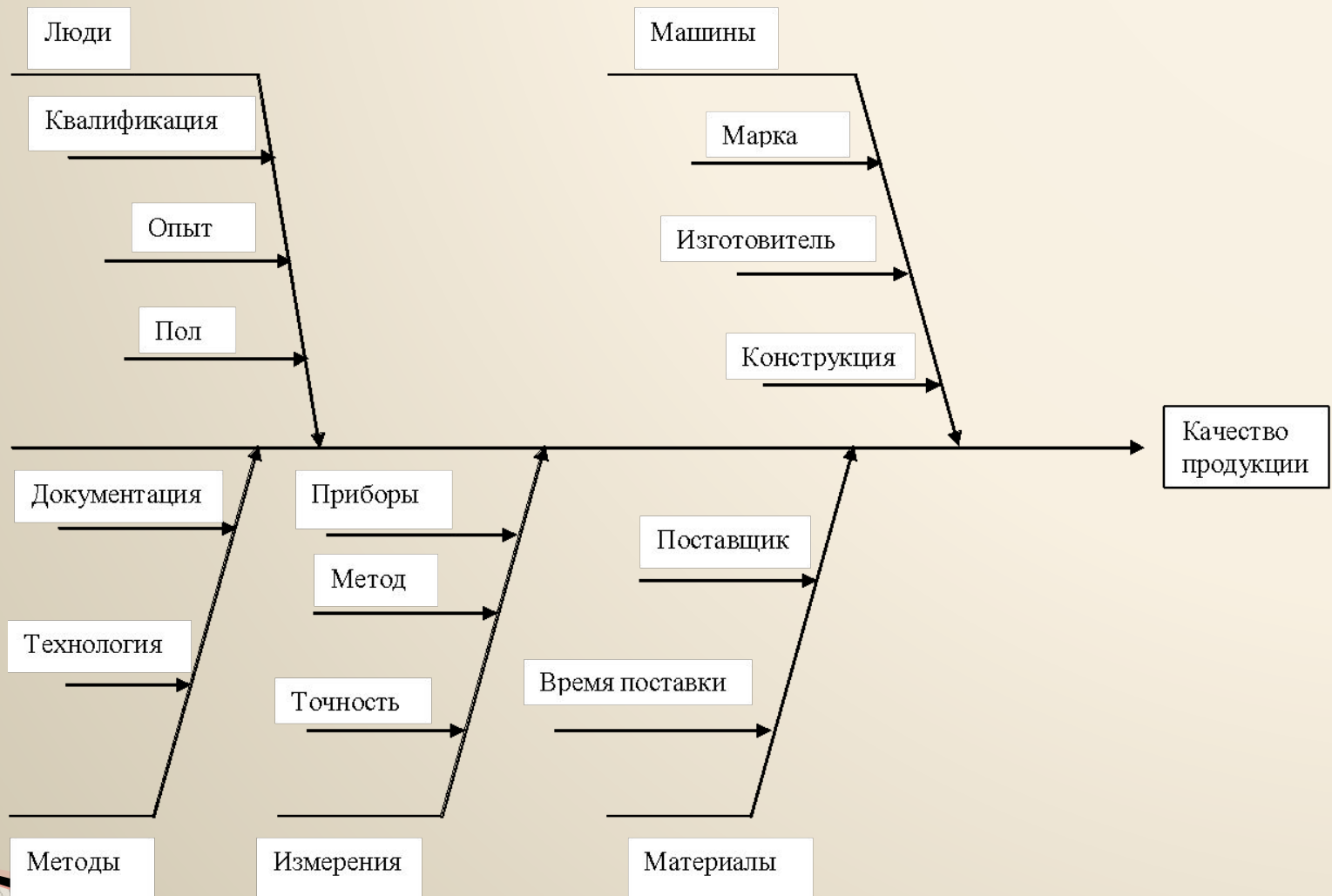
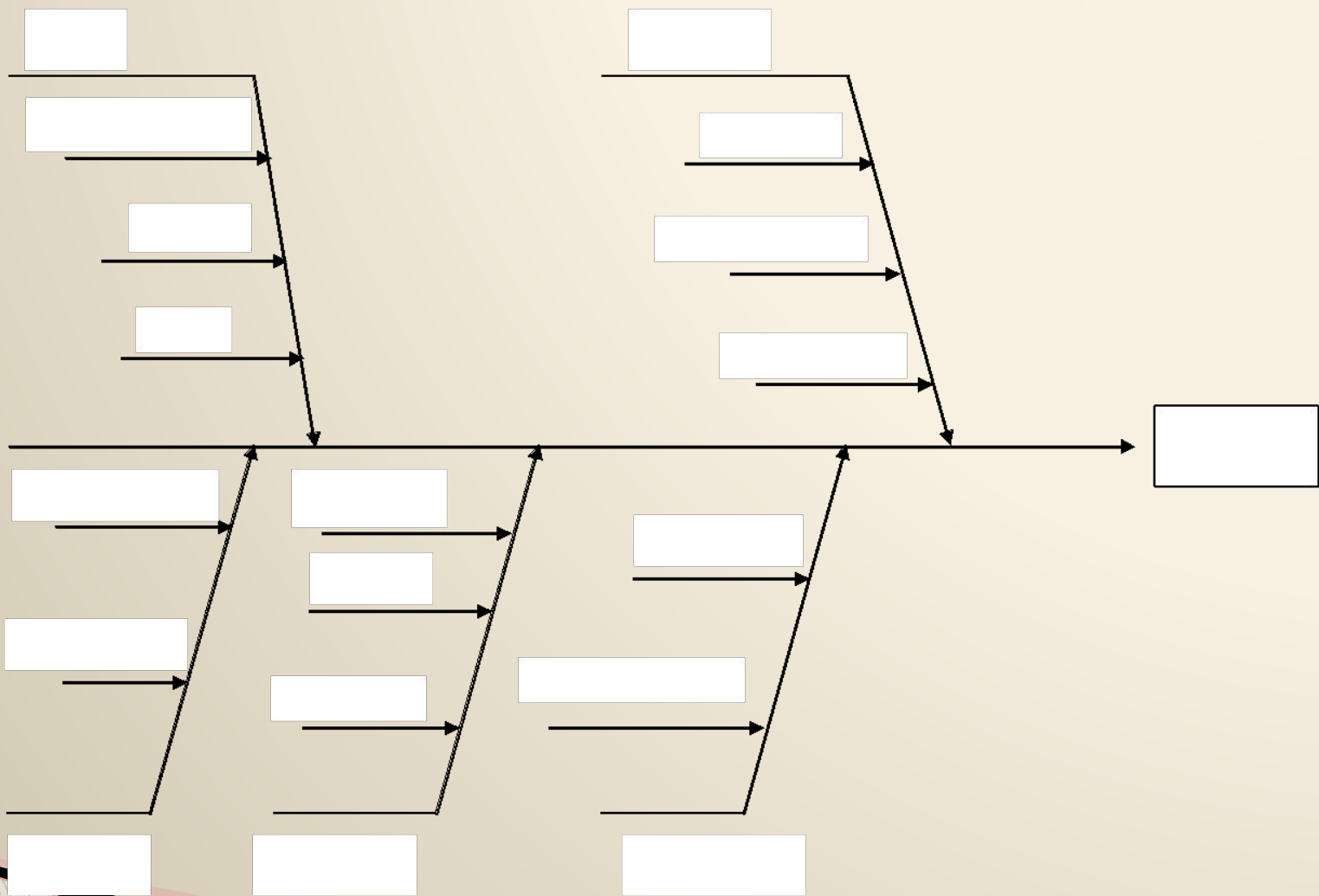


Диаграмма Исикавы



Содержание стандарта ISO 9001:2000

1. Область применения
2. Нормативная ссылка
3. Термины и определения
4. Система менеджмента качества
5. Ответственность руководства
6. Менеджмент ресурсов
7. Выпуск продукции
8. Измерения, анализ и улучшение

Пирамида документов СМК



- Политика и цели в области качества
- Руководство по качеству
- Документированные процедуры
- Рабочие инструкции, нормативно-техническая документация, чертежи, технологические инструкции
- Записи по качеству и отчеты

Ценность документации

- ▣ достижение качества продукта/услуги и улучшение качества
- ▣ обеспечение повторяемости процессов
- ▣ предоставление подходящего обучения
- ▣ оценка результативности и эффективности системы

Требования к документации (п.4.2)

Документация системы менеджмента качества должна включать:

- a) документированное изложение политики и целей в области качества;
- b) руководство по качеству;
- c) документированные процедуры;
- d) документы, необходимые организации для обеспечения уверенности в эффективном планировании, реализации и управлении ее процессами;
- e) записи по качеству.

Руководство по качеству (п.4.2.2)

Руководство по качеству – документ, определяющий систему менеджмента качества организации:

- область применения системы менеджмента качества, включая исключаемые элементы;
- документированные процедуры, разработанные для системы менеджмента качества или ссылки на них;
- описание взаимодействия между процессами системы менеджмента качества.

Процедура – установленный способ осуществления деятельности или процесса

Есть прямые указания на 6 документированных процедур:

1. Управление документацией (п.4.2.3)
2. Управление записями по качеству (п.4.2.4)
3. Внутренний аудит (п.8.2.2)
4. Управление несоответствующей продукцией (п.8.3)
5. Управление корректирующими действиями (п.8.5.2)
6. Управление предупреждающими действиями (п.8.5.2)

Записи (п.4.2.4)

- Запись - документ, содержащий достигнутые результаты или свидетельства осуществления деятельности.
- Записи по качеству должны быть определены и поддерживаться в рабочем состоянии для обеспечения доказательства выполнения требований и эффективности функционирования системы менеджмента качества.
- Записи по качеству должны оставаться разборчивыми, легко идентифицируемыми и восстанавливаемыми.

Система менеджмента качества (п.4)

Организация должна разработать, документировать, внедрить и поддерживать в рабочем состоянии систему менеджмента качества, а также постоянно улучшать ее эффективность.

Организация должна:

- a) идентифицировать процессы,
- b) определить последовательность этих процессов и их взаимосвязь;
- c) определить критерии и методы для обеспечения уверенности в том, что управление процессами осуществляется эффективно;
- d) обеспечить доступность ресурсов и информации;
- e) отслеживать, измерять и анализировать эти процессы;
- f) проводить мероприятия для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения.

Ответственность руководства (п.5)

Необходимо описать общую структуру управления организацией в отношении СМК:

1. Как высшее руководство доказывает исполнение своих обязательств по разработке, внедрению и поддержанию в рабочем состоянии СМК, а также по непрерывному ее улучшению?
2. Как высшее руководство обеспечивает уверенность в том, что требования заказчика точно идентифицированы и точно исполнены?
3. Как определены и доведены до сведения ответственность и полномочия в иерархии управления организации в соответствии с ее организационной структурой?
4. Как обеспечивается доступность ресурсов для выполнения конкретных задач?
5. Сформулировать политику в области качества.
6. Сформулировать цели в области качества.
7. Как обеспечивается уверенность в планировании качества и выполнении целей качества?
8. Как происходит ревю системы менеджмента качества?

Менеджмент ресурсов (п.6)

Организация должна определить и выделить ресурсы для:

- ▣ внедрения и поддержания системы менеджмента качества и постоянного улучшения ее эффективности;
- ▣ увеличения удовлетворенности заказчика посредством выполнения его требований.

Необходимо описать:

1. Как осуществляется менеджмент персонала и достигается его компетентность в вопросах, влияющих на качество продукции?
2. Как осуществляется управление инфраструктурой организации?
3. Как осуществляется управление производственными условиями?

Выпуск продукции (п.7)

Организация должна планировать и развивать процессы, необходимые для выпуска продукции.

Необходимо описать:

1. Как осуществляется процесс планирования продукции: цели, требования, операционные процессы, верификация, обеспечение ресурсами, методики, документы? Формируется ли план качества?
2. Как осуществляется идентификация и ревю требований к продукции?
3. Как осуществляется связь с заказчиком?
4. Как осуществляется управление проектированием и разработкой продукции: планирование, входные данные, выходные данные, ревю проектирования, верификация, валидация?
5. Как обеспечивается уверенность в том, что закупаемая продукция соответствует установленным на нее требованиям?
6. Как осуществляется управление производственными и сервисными операциями:
 - a) доступность информации, описывающей характеристики продукции;
 - b) доступность рабочих инструкций, где это необходимо;
 - c) использование соответствующего оборудования;
 - d) доступность и использование приборов для мониторинга и измерений;
 - e) осуществление действий по мониторингу и измерениям;
 - f) осуществление отпуска, поставки и последующего сопровождения продукции.
7. Как осуществляется идентификация и прослеживаемость продукции?
8. Как осуществляется управление средствами измерения?

Идентификация требований к продукции

- a) требования к продукции, установленные заказчиком, включая требования к поставке и последующему сопровождению
- b) требования к продукции, не установленные заказчиком, но необходимые для специфицированного или подразумеваемого применения, если таковое известно
- c) законодательные и регулирующие требования, относящиеся к продукции
- d) какие-либо дополнительные требования, определяемые организацией

Измерение, анализ и улучшение (п.8)

- ▣ **8.1. Общие положения**
- ▣ **8.2. Мониторинг и измерения**
 - ▣ 8.2.1. Удовлетворенность заказчика
 - ▣ 8.2.2. Внутренний аудит
 - ▣ 8.2.3. Мониторинг и измерение процессов
 - ▣ 8.2.4. Мониторинг и измерение продукции
- ▣ **8.3. Управление несоответствующей продукцией**
- ▣ **8.4. Анализ данных**
- ▣ **8.5. Улучшение**
 - ▣ 8.5.1. Непрерывное улучшение
 - ▣ 8.5.2. Корректирующие действия
 - ▣ 8.5.3. Предупреждающие действия

Измерение, анализ и улучшение (п.8.1)

Действия для :

- демонстрации соответствия продукции
- обеспечения соответствия системе менеджмента качества
- непрерывного улучшения результативности системы менеджмента качества

Источники информации об удовлетворенности заказчиков

- непосредственная коммуникация с заказчиками
- требования заказчиков и контрактная информация
- жалобы и рекламации заказчиков;
- опросники и обзоры от заказчиков и пользователей
- обратная связь по характеристикам продукции;
- сбор и анализ данных у субконтракторов
- изучения секторов рынка и промышленности
- отчеты посреднических и торговых организаций
- информация из СМИ
- данные из обслуживания
- конкурсные данные и данные от конкурентов
- количество заказов, ассортимент и количество заказчиков компании

Мониторинг и измерение продукции (п. 8.2.4.)

Обычно требуется рассмотрение:

- Любого относящегося к делу плана контроля и испытаний;
- Как организация намеривается верифицировать поставщика продуктов и/или услуг по отношению к подробно установленным требованиям;
- Характеристик продукции, которые определяют способы измерения, требуемую точность и компетентность персонала
- Измерительное оборудование, программное обеспечение и другие средства
- Размещение точек контроля по процессу производства
- Характеристики, измеряемые в каждой точке контроля
- Документацию и критерии приемки
- Специфические точки контроля при необходимости демонстрации соответствия второй и третьей сторонам
- Способы и правила верификации и валидации продукции, рассмотрение результатов этих действий
- Квалификационные требования к персоналу, оборудованию, процессам и СМК
- Записи по измерению продукции

Руководители сопротивляются

Типичные высказывания руководителей	Контраргументы внешнего консультанта
Я 10 лет уже руковожу предприятием и обходился без всей этой ерунды. Знаю сертификат нынче моден. Где и за сколько его можно купить?	Ваша продукция европейского или японского уровня качества? Нет. И не хотите? Диплом о высшем образовании, видимо, тоже покупали?
Чепуха! Помогите лучше с деньгами. Я куплю новое оборудование и новые технологии.	Отлично. И застрянете с ними, как с теми, старыми, которые имеете. Эти технологии ведь не зря устарели. Люди в развитых странах разрабатывают сами новые технологии, т.е. их «иностранный» система производства двигает их к новым изобретениям, новым разработкам. Может все-таки запустить этот механизм у Вас?
Убрали бы лучше налоги.	Ага, есть враг - внешний враг в лице государства. А сотрудники Ваши – вредители?
Точно. Эти бездельники не хотят работать. А на днях, вообще, компьютер уволокли.	Так, приехали. Вы же говорили, что у Вас все отлично.
Ну не все, но мы и сами справимся.	Нет проблем. Делайте все сами, но без современной системы менеджмента качества Вам не обойтись. Рынок – жесткая штука. И Ваш конкурент Вас обойдет, если только Вы не преобразуете принципы управления и отношение своих людей к работе.
Чего Вы от меня хотите?	Мне кажется, что это Вам что-то нужно.

Сотрудники сопротивляются

Типичные высказывания специалистов	Контраргумент специалиста из службы качества организации
Я знаю свою технологию, не нужна мне книга с правилами.	А если Вы заболели, уволились, мы все потеряем? А если Вы допустили ошибку, где ее будем искать? (или будем скрывать?)
Еще я буду всем рассказывать, сколько времени я трачу на разработки, и что я при этом делаю.	Есть чего стесняться? Этот документ – внутренний для компании, Вашим детям о нем рассказывать не будем.
Я лучше Вас знаю, что и как мне нужно делать.	Это – просто замечательно. Мы очень рады. Будьте добры – задокументируйте.
Да не буду я никогда пользоваться этими процедурами, у меня и так все в голове.	Пользоваться будем мы при внутреннем аудите, чтобы выявить, а действительно все ли в голове и все с ней в порядке? А при обнаружении несоответствий или необходимости изменения придется Вам процедуры переделывать.
У меня не времени. Видите весь стол завален документацией.	Нам очень грустно, что у Вас не хватает на все времени. Именно поэтому мы просим Вас помочь нам структурировать Ваш процесс, чтобы было Вам и нам понятно, где вход, где выход, какие ресурсы необходимы, кто имеет ответственность и полномочия. И главное - какова цель Вашей работы, какие критерии ее достижения, и как Вы ее достигаете?
Моя цель – хорошо выполнять работу.	Замечательно. А Вы можете измерить качество своей работы? И, вообще, пожалуйста, выпишите на листочке, что может повысить эффективность Вашей работы, что препятствует повышению эффективности, что виновато, и кто будет делать.

Аудит системы менеджмента качества

- Первая сторона – организация
- Вторая сторона – заказчик
- Третья сторона – независимая организация (например, сертифицирующий орган)

Термины и определения

- ▣ Различные виды аудита
 - Аудит внутренний (первой стороны)
 - Аудит внешний (второй стороны)
 - Аудит третьей стороны

Примеры того, что может рассматриваться при аудитах

- адекватность документации
- результаты исполнения процессов и характеристики продукции
- идентификация несоответствий
- эффективность и результативность процессов
- эффективность и результативность использования статистических методов
- эффективность и результативность использования ресурсов
- возможности для улучшения
- возможность изменения процессов
- использование информационных технологий
- затраты на качество и финансовые измерения
- адекватность и точность методов измерения
- взаимоотношения заинтересованных сторон и другие коммуникации
- компетентность персонала

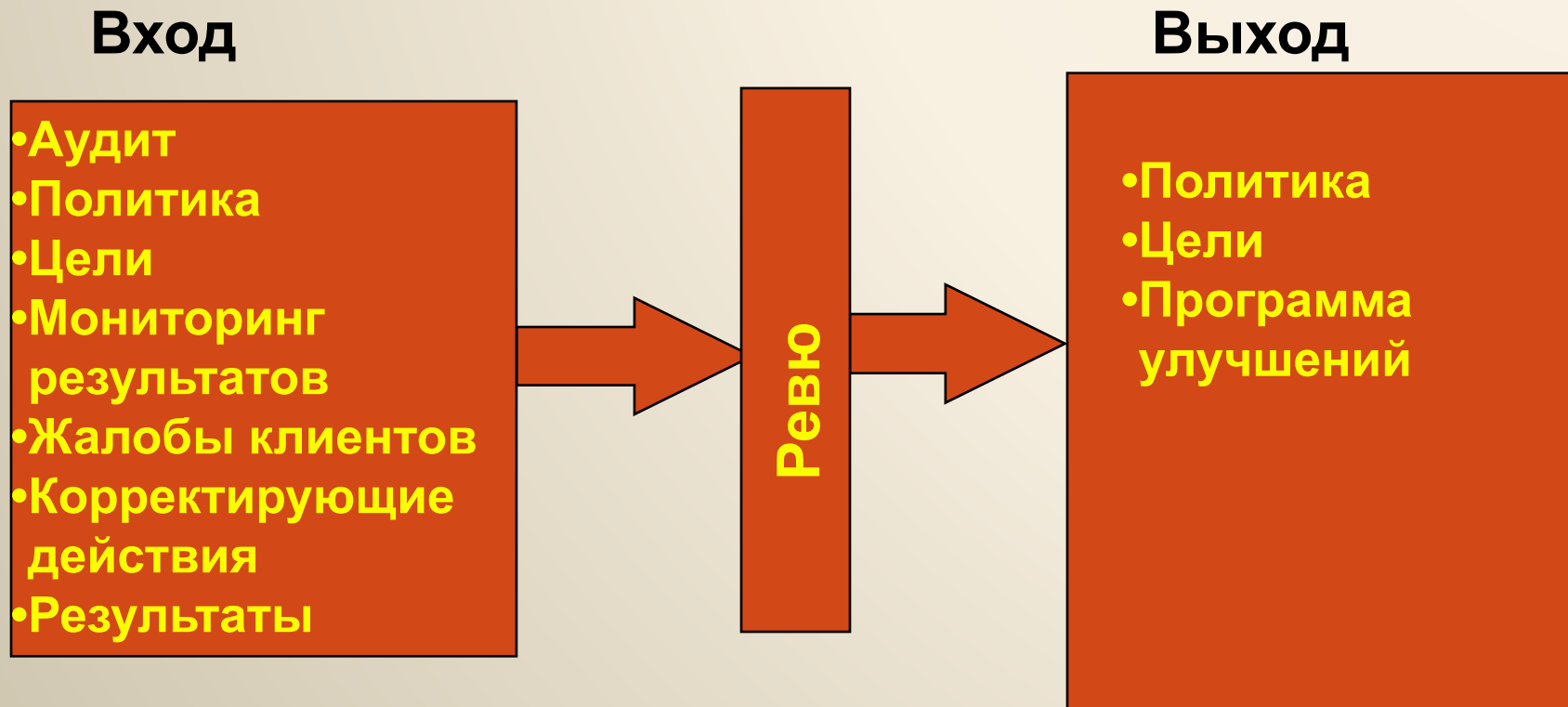
Составляющие аудита

- Планирование аудита
- Подготовка аудита
- Проведение аудита
- Анализ полученных результатов
- Улучшение

Аудит

- Оценка документа
- Оценка ведения документации
- Наблюдение деятельности организации
- Интервью

Ревю СМК (Анализ со стороны руководства)



Проект – прорыв в будущее

- ▣ уникальный процесс, предпринятый для достижения цели
 - ▣ посредством инноваций
 - Продукции
 - Процессов
 - Менеджмента
- с ограничением сроков и ресурсов



Цель проекта

- Установить систему менеджмента качества как инструмент достижения целей организации
- Выполнить требования стандарта ISO 9001:2008



Содержание проекта

- Цели и задачи проекта
- Область применения (целевая аудитория)
- Показатели результативности проекта
- Используемые методы
- Нормативные документы
- Используемые ресурсы (собственные и привлеченные)
- Ответственность, полномочия и коммуникации
- План-график проекта
- Ревю проекта

Задачи (план-график) проекта

