



# ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД

# Процессный подход в менеджменте качества



*Желаемый результат является более продуктивным, если управление соответствующими ресурсами и деятельностью осуществляется как процессом*

- **Деятельность каждой организации представляет собой цепочку процессов от маркетинга, планирования, до продажи и послепродажного обслуживания. При применении в системе менеджмента качества такой подход подчеркивает важность:**
- **а) понимания и выполнения требований;**
- **б) необходимости рассмотрения процессов с точки зрения добавленной ценности;**
- **в) достижения результатов выполнения процессов и их результативности;**
- **г) постоянного улучшения процессов, основанного на объективном измерении.**

**Все процессы имеют отличительные черты**

# Сущность процессного подхода

Процесс качества является средством достижения какой-либо цели СМК. Цели являются выходами процесса  $\Pi$  и могут быть достигнуты только в том случае, когда обеспечивается эффективность управления процессами качества с помощью цикла SDCA при традиционном выполнении работ и цикла PDCA - при улучшении. В операторной форме процесс качества может быть представлен как:  $\Pi: B \Rightarrow X$ , где  $\Pi$  – процесс, который определяется множеством действий ( $\Pi = \{D_1, D_2, \dots, D_p\}$ ) по преобразованию его входов ( $B = \{B_1, B_2, \dots, B_m\}$ ) в выходы ( $X = \{X_1, X_2, \dots, X_n\}$ ). Выходы процесса, как желаемые результаты, задаются, а объектами управления (воздействия) являются входы процесса и его действия, результативность которых оценивается при помощи внутренних аудитов и контроля.

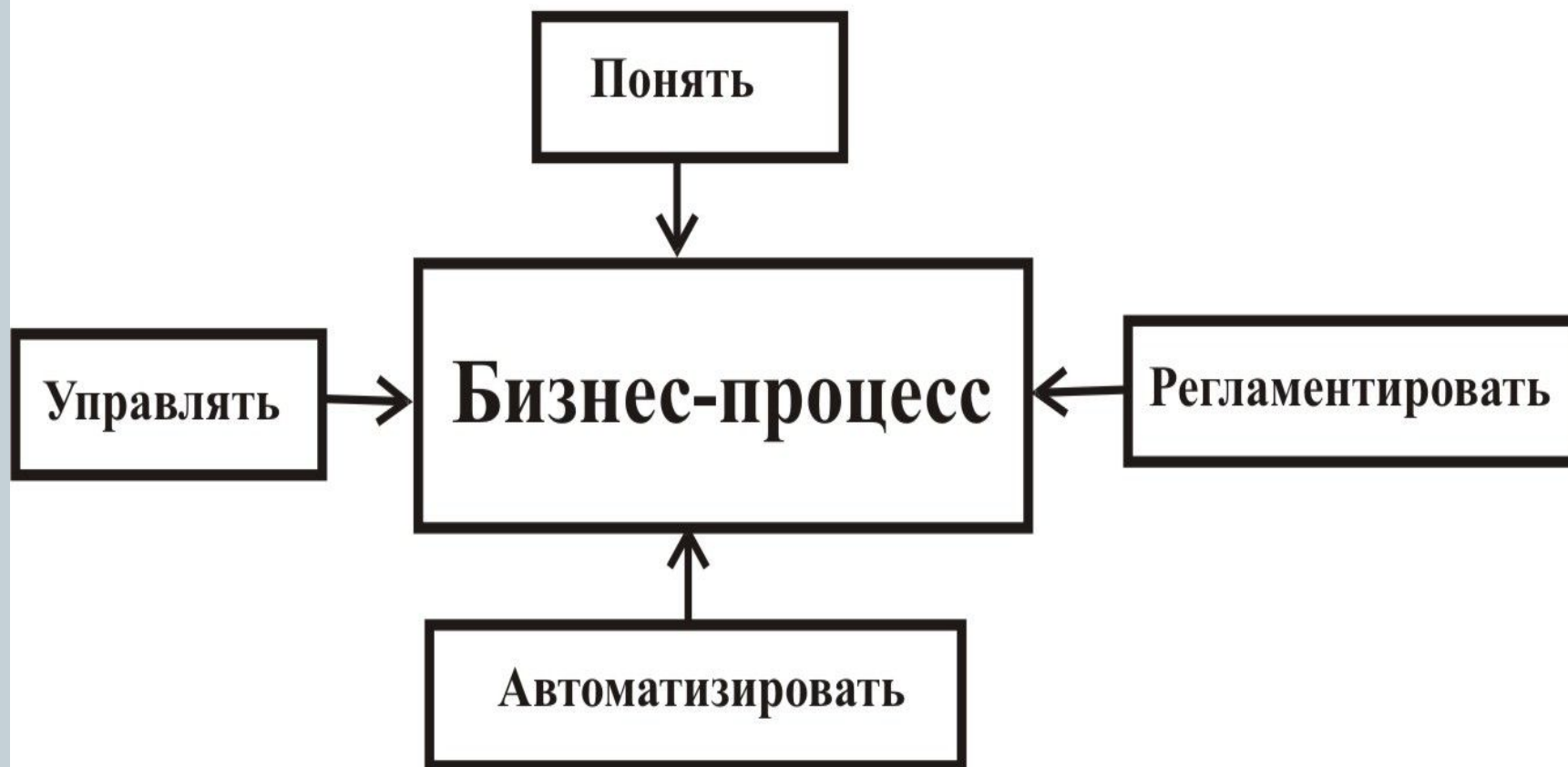
- **Руководитель Процесса** – должностное лицо, несущее ответственность за ход и результаты Процесса;
- **Ресурсы** – ресурсы, выделенные в распоряжение руководителя процесса для его проведения могут включать: оборудование (производственное, контрольно-измерительное, офисное и др.), персонал, помещения, транспорт, связь, материалы (вспомогательные), финансы, документация и т. д.

- **Критерии эффективности** – характеристики (информация) по которым руководитель процесса и высший руководитель могут судить о том, насколько эффективно выполняется процесс и достигаются ли запланированные результаты;
- **Потребитель** – потребитель результатов процесса, степень удовлетворенности которого оценивается.

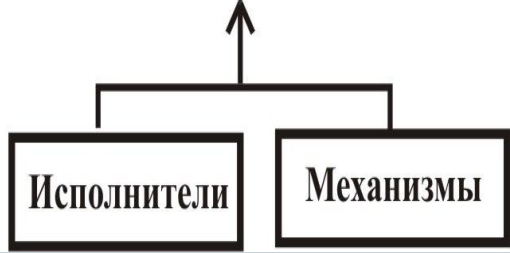
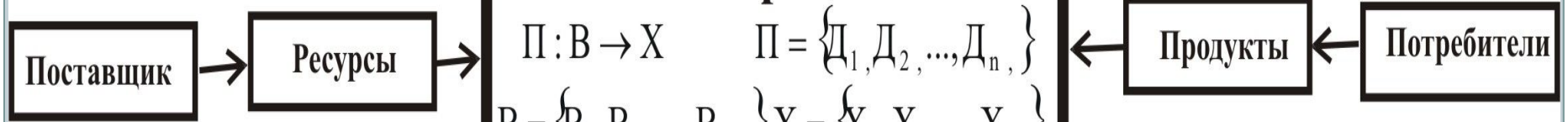
- **Входы процесса** – входные объекты (сырье, продукция, комплектация, информация или услуга), которые преобразуются в **Выходы процесса**, в ходе выполнения Процесса. Часто Входы одного процесса являются выходами другого;
- **Выходы процесса** – продукция, информация или услуга ради которой существует процесс.
- **Модель процессов организации** – объединение взаимосвязанных и взаимосогласованных процессов организации в единую систему.



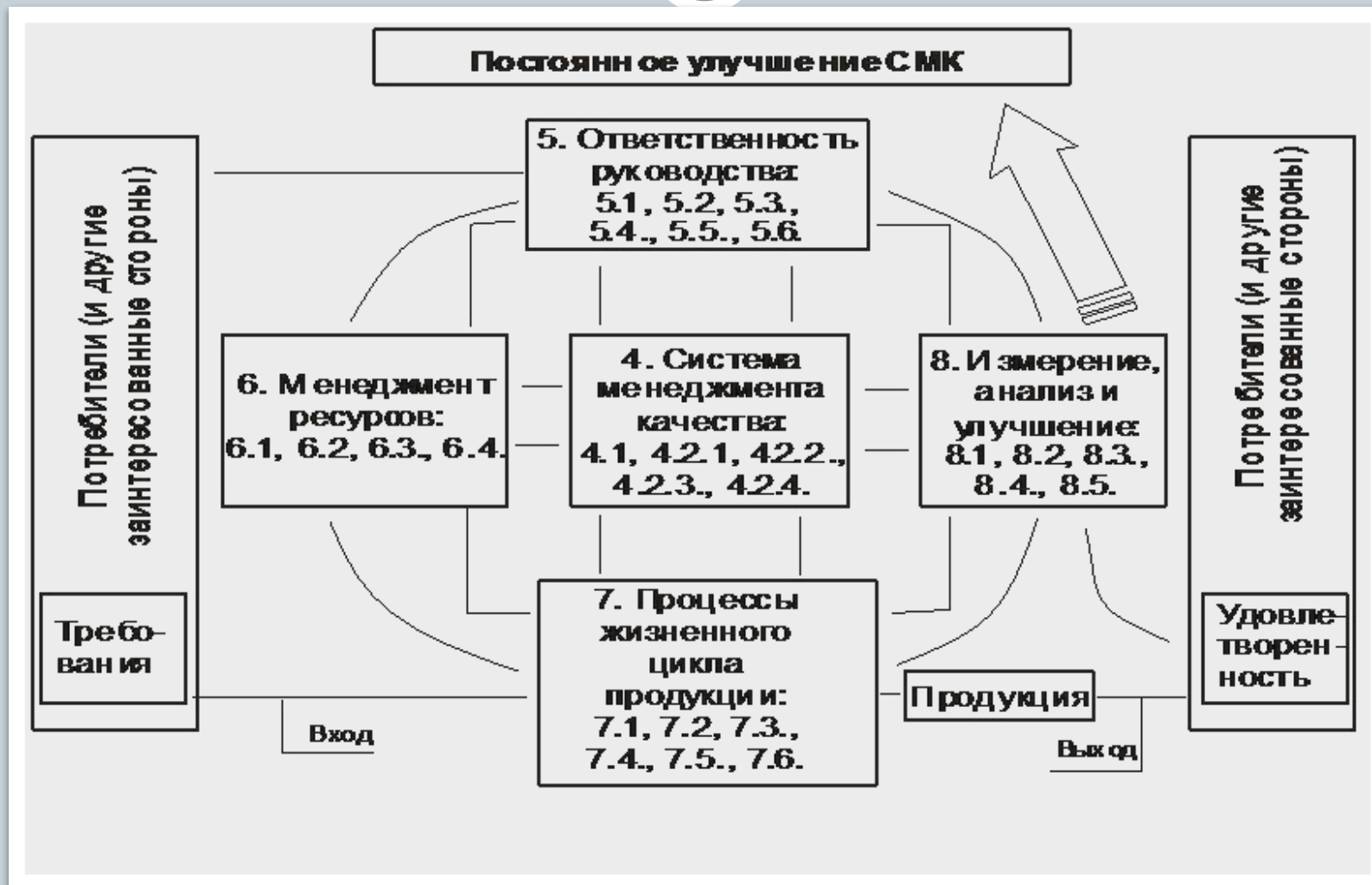
# Моделирование бизнес-процесса







# Модель СМК, базирующаяся на процессном подходе



# УПРАВЛЕНИЕ СМК И УПРАВЛЕНИЕ УЛУЧШЕНИЕМ

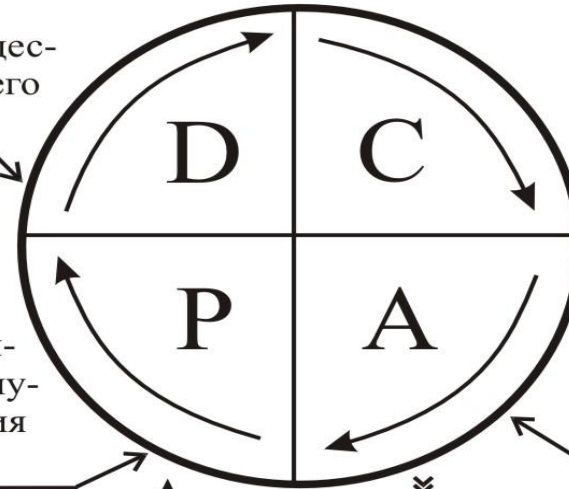
Улучшение процесса и его реализация

D: выполнение работ по совершенствованию процесса для достижения лучшего значения параметра

C: проверка соответствия фактического улучшенного значения параметра запланированному

P: планирование совершенствования процесса для получения улучшенного значения параметра

A: действия по устранению несоответствия фактического улучшенного значения параметра запланированному



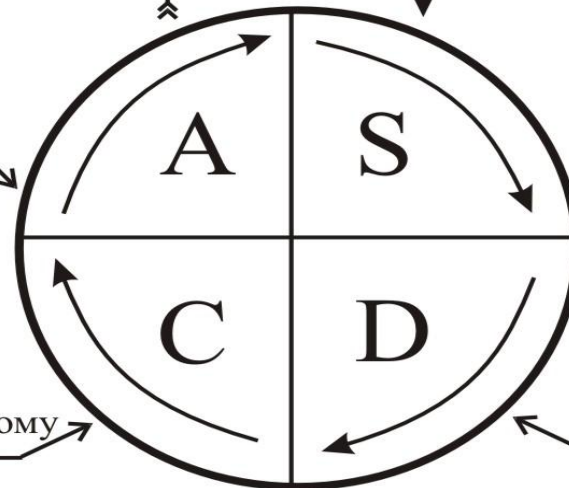
Традиционная ежедневная реализация процесса

A: действия по устранению несоответствия параметра

S: стандартное значение параметра процесса

C: определенное проверкой несоответствие фактического значения параметра стандартному

D: реализация процесса для достижения стандартного значения параметра процесса



# Этапы усовершенствования процессов



# ВИДЫ ПРОЦЕССОВ КАЧЕСТВА

- С позиций добавленной стоимости можно выделить две группы процессов в организации: основные (процессы жизненного цикла продукции);
- обеспечивающие (вспомогательные).
- Основные процессы - это процессы, результатом которых является создание продукции, её сбыт и техническое обслуживание (в рыночной экономике эти процессы принято называть *бизнес-процессами*). Эти процессы создают добавленную стоимость.
- Обеспечивающие процессы всегда имеют только внутренних потребителей. Это ремонт и обслуживание производственного оборудования, внутренние проверки, обучение персонала, управление документацией, управление записями (данными о качестве), управление устройствами для мониторинга и измерений (метрологическое обеспечение) и др.



# ПРОЦЕССЫ ОРГАНИЗАЦИИ

## Вспомогательные процессы, добавляющие стоимость

Процессы менеджмента:  
 => Менеджмент инноваций.  
 => Менеджмент персонала.  
 => Финансовый менеджмент.  
 => Менеджмент безопасности.  
 => Экологический менеджмент.  
 => Менеджмент качества  
 (разделы 5, 6, 8).

Обеспечивающие процессы:  
 => Изучение запросов и ожиданий потребителей.  
 => Оценка удовлетворенности потребителя.  
 => Метрологическое обеспечение  
 => Информационное обеспечение  
 => Правовое обеспечение.

## Основные процессы, необходимые для СМК (раздел 7 стандарта ГОСТ Р ИСО 9001:2008)

<p>Маркетинговая разработка продукции</p> <p>1 исследование рынка;                  2. бенчмаркинг аналогичной продукции;                  3. формирование требований к продукции</p>	<p>Проектирование продукции:</p> <p>1 разработка ТЗ;                  2. разработка технических документов;                  3. технологическая подготовка производства продукции</p>	<p>Материально-техническое обеспечение:</p> <p>1 выбор поставщиков;                  2. обеспечение поставок                  3. входной контроль;                  4. складирование и хранение</p>	<p>Изготовление продукции:</p> <p>1 технологическая переработка;                  2. контроль продукции;                  3. внутренняя логистика;                  4. приемочный контроль и испытания</p>	<p>Распределение и реализация продукции:</p> <p>1. продвижение и реклама;                  2. поставка продукции;                  3. внешняя логистика;                  4. продажи</p>	<p>Техническое обслуживание и сопровождение:</p> <p>1. монтаж;                  2. ремонт и запчасти;                  3. обучение;                  4. обнаружение отказов и информирование изготовителей</p>
---	---	---	--	--	--

# МАКРОПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ



5. Менеджмент ресурсов
6. Ответственность руководства
7. Процессы жизненного цикла  
продукции
8. Измерение, анализ улучшение

# ТРЕБОВАНИЯ К ПРОЦЕССНОМУ ПОДХОДУ



## Организация должна:

*а) определять процессы, необходимые для системы менеджмента качества, и их применение во всей организации:*

- **Какие процессы необходимы для системы менеджмента качества?**
- **Кто является потребителями каждого процесса (внутренними и/или внешними)?**
- **В чем состоят требования этих потребителей?**
- **Кто является (или кто должен быть) «руководителем» процесса?**
- **Обеспечены ли эти процессы (могут ли быть обеспечены) источниками финансирования?**
- **Каковы входы и выходы каждого процесса?**
- **Передано ли выполнение какого-либо процесса сторонней организации?**





**Организация должна:**

***б) определять последовательность и взаимодействие этих процессов:***

- **Каков общий поток процессов?**
- **Как можно его описать (с помощью маршрутных карт, блок-схем и др.)?**
- **Как осуществляется (должно осуществляться) взаимодействие процессов?**
- **Какая документация необходима для описания процессов и их контроля?**



## **Организация должна:**

- в) определять критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности как при осуществлении этих процессов, так и при управлении этими процессами:***
- **Каковы характеристики запланированных и незапланированных результатов того или иного процесса?**
  - **Каковы критерии мониторинга, измерения и анализа?**
  - **Как можно включить эти критерии в планирование системы менеджмента качества и процессы жизненного цикла продукции?**
  - **Каковы экономические аспекты (затраты, сроки, нерациональные расходы и т.д.)?**
  - **Что представляет собой процесс с точки зрения добавленной ценности?**
  - **Какие методы подходят для сбора данных?**



## **Организация должна:**

**г) *обеспечивать наличие ресурсов и информации, необходимой для поддержки этих процессов и их мониторинга:***

- **Какие ресурсы требуются для каждого процесса?**
- **Каковы каналы связи?**
- **Какую подготовку прошел персонал для выполнения работы в рамках процессов?**
- **Отвечает ли эта подготовка предъявляемым требованиям?**
- **Как обеспечивается внешняя и внутренняя информация о процессе?**
- **Как достигается обратная связь?**
- **Сбор каких данных необходимо проводить?**
- **Какие записи (данные о качестве) необходимо хранить и как долго?**



## **Организация должна:**

***д) осуществлять мониторинг, измерение и анализ этих процессов:***

- **Как можно проводить мониторинг показателей процесса (его возможностей, удовлетворенности потребителей)?**
- **Какие измерения необходимы?**
- **Откуда и в каком виде поступают данные для анализа?**
- **Как можно наилучшим образом анализировать собранную информацию (статистическими методами и др.)?**
- **О чем свидетельствуют результаты такого анализа?**
- **Какие встречаются несоответствия (ошибки), в том числе, какие преобладают?**
- **Что затрудняет выполнение работы?**



**Организация должна:**

*е) принимать меры, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов:*

- **Как можно улучшить процесс?**
- **Какие необходимы корректирующие и (или) предупреждающие действия?**
- **Осуществлены ли эти действия?**
- **Эффективны ли они?**



# ВНЕДРЕНИЕ СМК

**Подход к разработке и внедрению системы менеджмента качества включает выполнение следующих работ:**



- **а) установление потребностей и ожиданий потребителя и других заинтересованных сторон;**
- **б) разработку политики и целей организации в области качества;**
- **в) установление процессов и ответственности, необходимых для достижения целей в области качества;**
- **г) установление и определение необходимых ресурсов и обеспечение ими для достижения целей в области качества;**
- **д) разработку методов для измерения результативности и эффективности каждого процесса;**
- **е) применение данных этих измерений для определения результативности и эффективности каждого процесса;**
- **ж) определение средств, необходимых для предупреждения несоответствий и устранения их причин;**
- **и) разработку и применение процесса для постоянного улучшения системы менеджмента качества.**

# Процедура внедрения СМК следующая:



**1. Определение целей, которые вы хотите достичь.**

**Типичными целями могут быть следующие:**

- **повысить эффективность и рентабельность;**
- **добиться удовлетворенности потребителя;**
- **увеличить долю на рынке;**
- **сократить затраты и уменьшить задолженность;**
- **укрепить доверие к системе производства.**

**2. Определение того, чего от вас ждут другие**

**Примеры лиц и организаций, заинтересованных в результатах вашей работы:**

- **клиенты и конечные потребители;**
- **персонал компании;**
- **поставщики;**
- **акционеры;**
- **общество в целом.**





### **3. Нахождение необходимой информации о стандартах ИСО серии 9000:**

- общие сведения;
- более детальная информация см. МС ГОСТ ISO 9000:2011, ГОСТ ISO 9001:2011 и ГОСТ ISO 9004:2011;
- сопроводительная информация — обращайтесь на сайт ИСО ([www.iso.org](http://www.iso.org));
- опыт применения стандартов ИСО серии 9000 во всем мире — читайте публикации журнала «ISO Management Systems».

### **4. Применение стандартов ИСО серии 9000 к внедряемой системе менеджмента качества**

**Решите, собираетесь ли вы получить сертификат соответствия вашей системы менеджмента качества требованиям стандарта ГОСТ ИСО Р 9001:2008, произвести ее регистрацию или хотите выдвинуть вашу систему менеджмента качества на соискание национальной премии в области качества:**

- используйте требования стандарта ГОСТ ИСО Р 9001:2008 как основу для получения сертификата;



## **5. Приобретение руководством по отдельным разделам системы менеджмента качества**

**Таковыми специальными тематическими стандартами являются:**

- ИСО 10006:1997 «Административное управление качеством. Руководящие указания по обеспечению качества при управлении проектом» — по управлению проектами;**
- ИСО/ТО 10013:2001 «Руководящие указания по разработке документации к системе менеджмента качества» — по документации по качеству;**
- ИСО/ТО 10014:1998 «Руководящие указания по управлению экономикой качества» — по управлению экономикой качества;**
- ИСО 10015:1999 «Управление качеством. Руководящие указания по обучению»;**
- ИСО/ТУ 16949:2002 «Системы менеджмента качества.**
- ИСО 19011:2001 - «Руководящие указания по аудиту систем менеджмента качества и систем экологического менеджмента» - по аудиту и другие материалы.**



**6. Определение процессов, необходимых для обеспечения потребителя продукцией и услугами.**

**Проанализируйте требования раздела ГОСТ ISO 9001:2011 по процессам создания продукции и определите, отвечает ли этим требованиям ваша система менеджмента качества, включая процессы:**

- **связанные с потребителем;**
- **проектирования и/или разработки;**
- **закупки;**
- **производства и технического обслуживания;**
- **контроля средств мониторинга и измерений.**

**7. Определение несоответствий внедряемой системы менеджмента качества требованиям ГОСТ ISO 9001:2011.**

**Можно провести:**

- **самооценку;**
- **оценку с помощью внешней организации (аудит СМК).**



**8. Разработка плана, как устранить несоответствия (п. 6) и усовершенствовать процессы, определенные в п. 7.**

**Определите действия по устранению выявленных несоответствий, выделите ресурсы, необходимые для их исполнения, распределите ответственность и полномочия, установите взаимоотношения исполнителей и составьте график осуществления этих действий..**

**9. Реализация внедряемого плана.**

**Осуществляйте запланированные действия и отмечайте ход их выполнения в соответствии с графиком.**

**10. Проведение периодических внутренних оценок.**

**Используйте МС ИСО 19011 в качестве руководства по аудиту, для оценки квалификации аудитора и управления программами аудита.**



**11. Определение, нуждается ли внедряемая система менеджмента качества в подтверждении соответствия?**

*Если да, перейдите к п. 12.*

*Если нет, перейдите к п. 13.*

**12. Проведение сертификации СМК или ее регистрация .**

**Привлекается аккредитованная регистрирующую или сертифицирующая организация для проведения аудиторской проверки соответствия вашей системы менеджмента качества требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 9001:2008 и выдачи сертификата.**

**13. Продолжение работы по улучшению системы.**

**Проанализируйте эффективность и пригодность вашей системы менеджмента качества.**

**Стандарт ГОСТ ISO 9004:2011 содержит методику ее совершенствования.**