



ПРАВИТЕЛЬСТВО РЕСПУБЛИКИ КОМИ
Автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования
КОМИ РЕСПУБЛИКАНСКАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ И УПРАВЛЕНИЯ



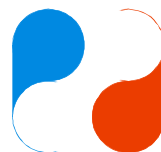
Стандарты качества в государственном управлении (ISO-9001 для госуправления)

Палагин В.С.

квоенн, доцент, СРМ, РМР
Член IPMA, PMI, UPMA

Международный ассессор IPMA Project Excellence Award

Евразийский Центр Управления Проектами
Генеральный директор



Евразийский центр управления проектами
2011



Содержание

Введение

1. Глоссарий СМК

2. Значение управления качеством

3. Методика СМК

4. Практика развития управления качеством

Заключение



Введение

Концепция национальной политики России в области качества продукции и услуг совершенно справедливо подчеркивает, что главной задачей отечественной экономики в XXI веке является рост конкурентоспособности за счет роста качества.

Качество – это авторитет организации, увеличение прибыли, рост процветания, поэтому работа по управлению качеством фирмы является важнейшим видом деятельности для всего персонала, от руководителя до конкретного исполнителя.

Главная идея методологии обеспечения качества основана на том, что понятие «улучшение качества» должно употребляться применительно к любой сфере деятельности, поскольку качество продукции – следствие качественного выполнения всех видов работ.

Качество — не абстрактная категория, а осязаемый каждым человеком конкретный измеритель полезности, целесообразности и эффективности любого труда. Повышение качества обязательно приводит к снижению издержек (потерь) на всех этапах жизненного цикла продукции (маркетинг — разработка — производство — потребление — утилизация), а следовательно, к снижению себестоимости, цены и повышению жизненного уровня людей.



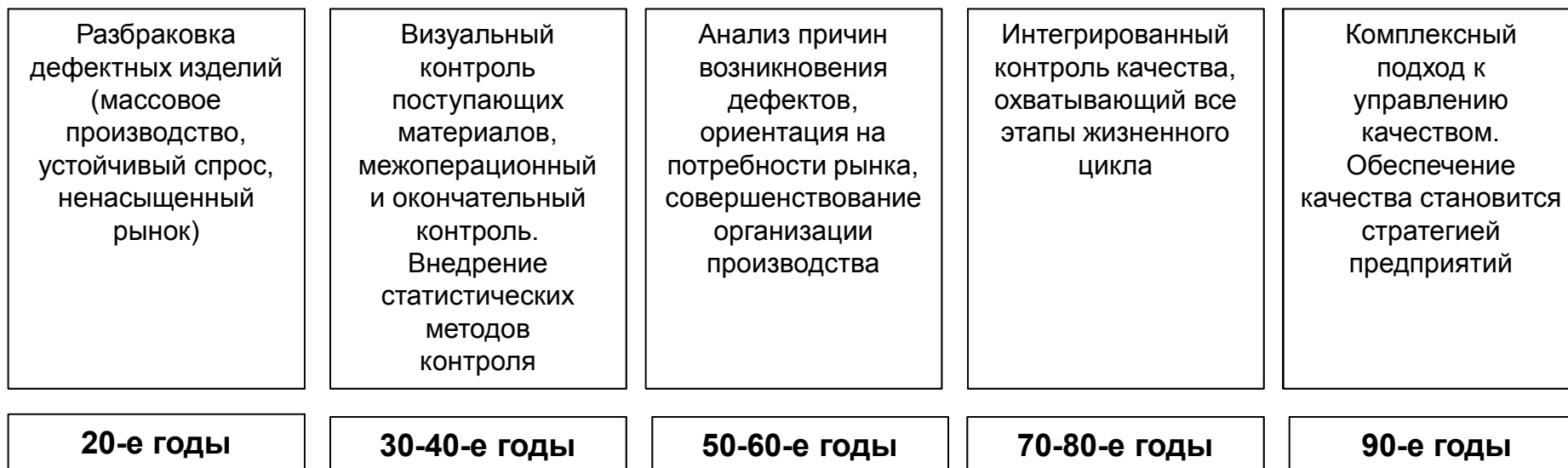
2. Значение управления качеством



International
Organization for
Standardization



Хронология развития подходов к управлению качеством



Наиболее важные основания для проведения сертификации систем менеджмента качества (конец 80-х — начало 90-х годов)

1. **Преимущества** перед конкурентами
2. **Требования** заказчика
3. **Реклама/маркетинг**
4. **Улучшение** качества продукции
5. **Снижение риска** ответственности за продукцию
6. **Требование** материнской компании



Взаимосвязь компонентов СМК

Всеобщий менеджмент качества (TQM) – все, что позволяет непрерывно улучшать все направления деятельности с целью удовлетворения и предвосхищения ожиданий потребителей

Обеспечение качества – все что позволяет гарантировать качество

Управление качеством – все что позволяет управлять качеством в процессе изготовления продукции

Контроль качества – все что позволяет проконтролировать качество изготовленной продукции

Постоянные действия

Действия перед изготовлением

Действия в ходе изготовления

Действия после изготовления



Процесс эволюции требований заказчиков

Процесс эволюции требований заказчиков в отношении системы менеджмента качества поставщика включил в себя четыре стадии:

1-я стадия: клиент удовлетворен утверждением о наличии у поставщика системы качества.

2-я стадия: клиент просит представить документы в подтверждение такого утверждения.

3-я стадия: клиент хочет проверить и оценить сам систему качества поставщика.

4-я стадия: клиент требует сертификации системы качества органом, которому он доверяет.

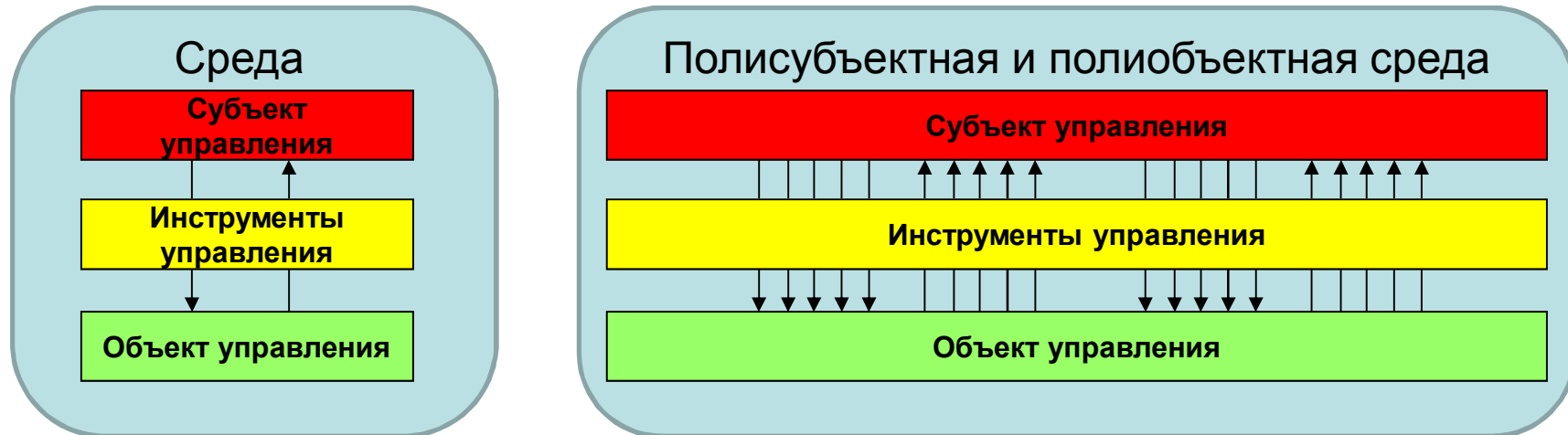


Практические выводы для руководителей

1. Системные подходы к менеджменту качества явились следствием внутренней логики развития методов менеджмента качества.
2. Их особое значение выразилось в признании сертифицированной системы менеджмента качества в качестве гарантии высокой стабильности и устойчивости качества продукции, выпускаемой поставщиком.
3. Наличие сертификата на систему качества стало считаться необходимым элементом для сохранения конкурентных преимуществ на рынке.



Система управления и требования к ней

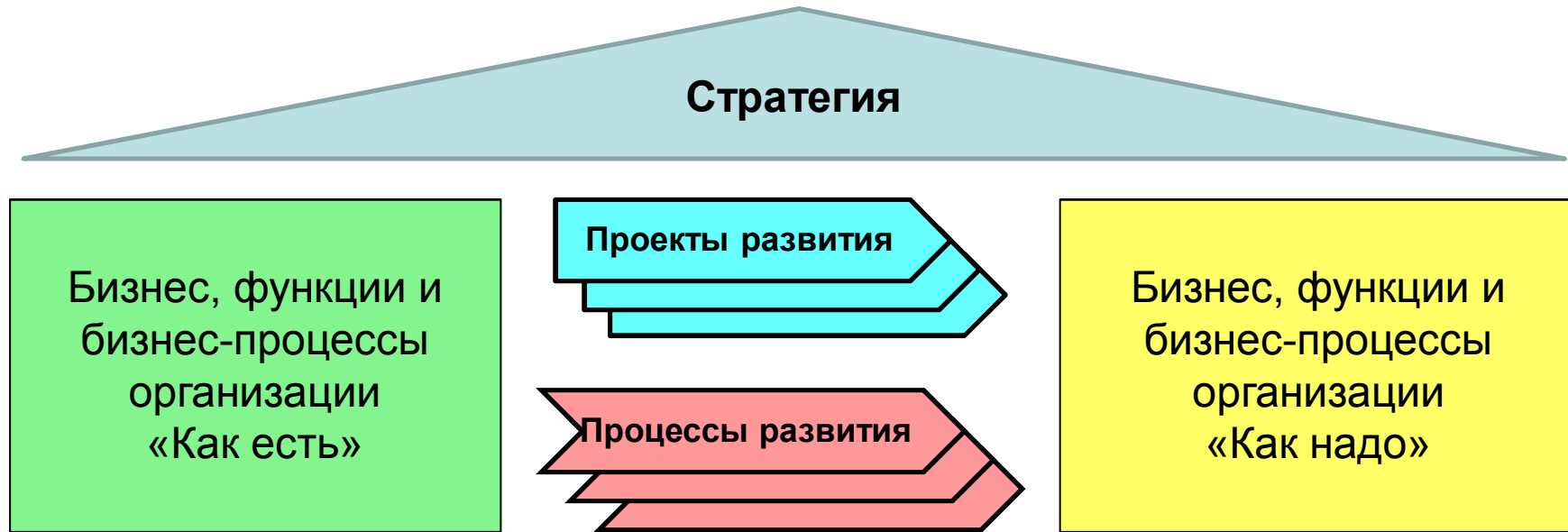


Практические вопросы:

1. Соразмерность субъекта и объекта управления
2. Ожидания основных участников системы
3. Идентификация проблем и постановка целей
4. Качество управления
5. Цена качества
6. Роль среды
7. Выбор инструментов управления



Организационное развитие в современных условиях

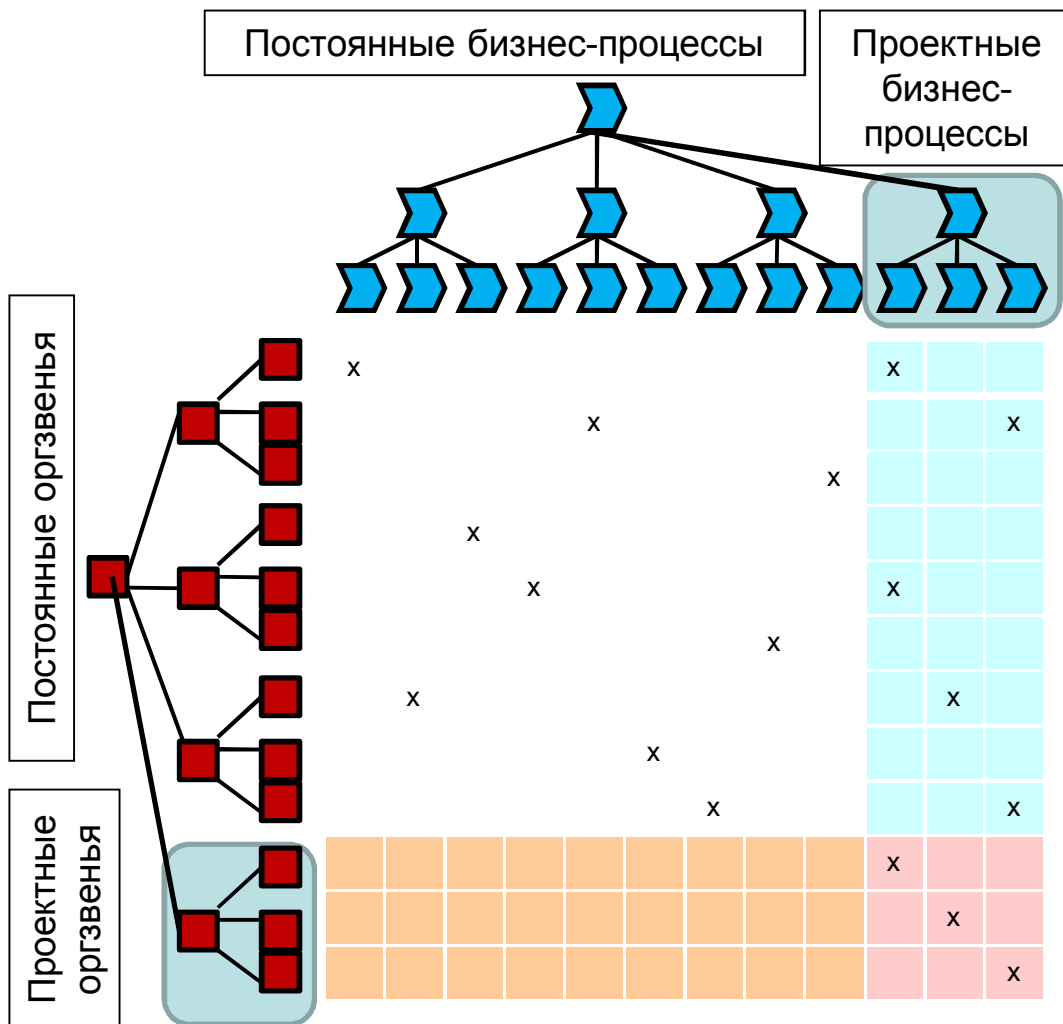


Менеджмент качества реализуется в следующих вариантах:

1. Как важная составная часть базового функционала и процессов управления организации
2. Как главная цель проектов и процессов развития системы управления качеством
3. Как функция (процесс) обеспечения проектов и процессов различного содержания



Управление качеством в процессной среде



Процессный подход пригоден для организации как с постоянным, так и проектным характером деятельности.

Процессы управления качеством и проектами образуют **особый раздел бизнес-процессов** организации.

Поддержку бизнес-процессов управления проектом осуществляют как проектные, так и постоянные оргзвенья.

Бизнес-процессы не имеющие надежной организационной поддержки, качественно не выполняются.

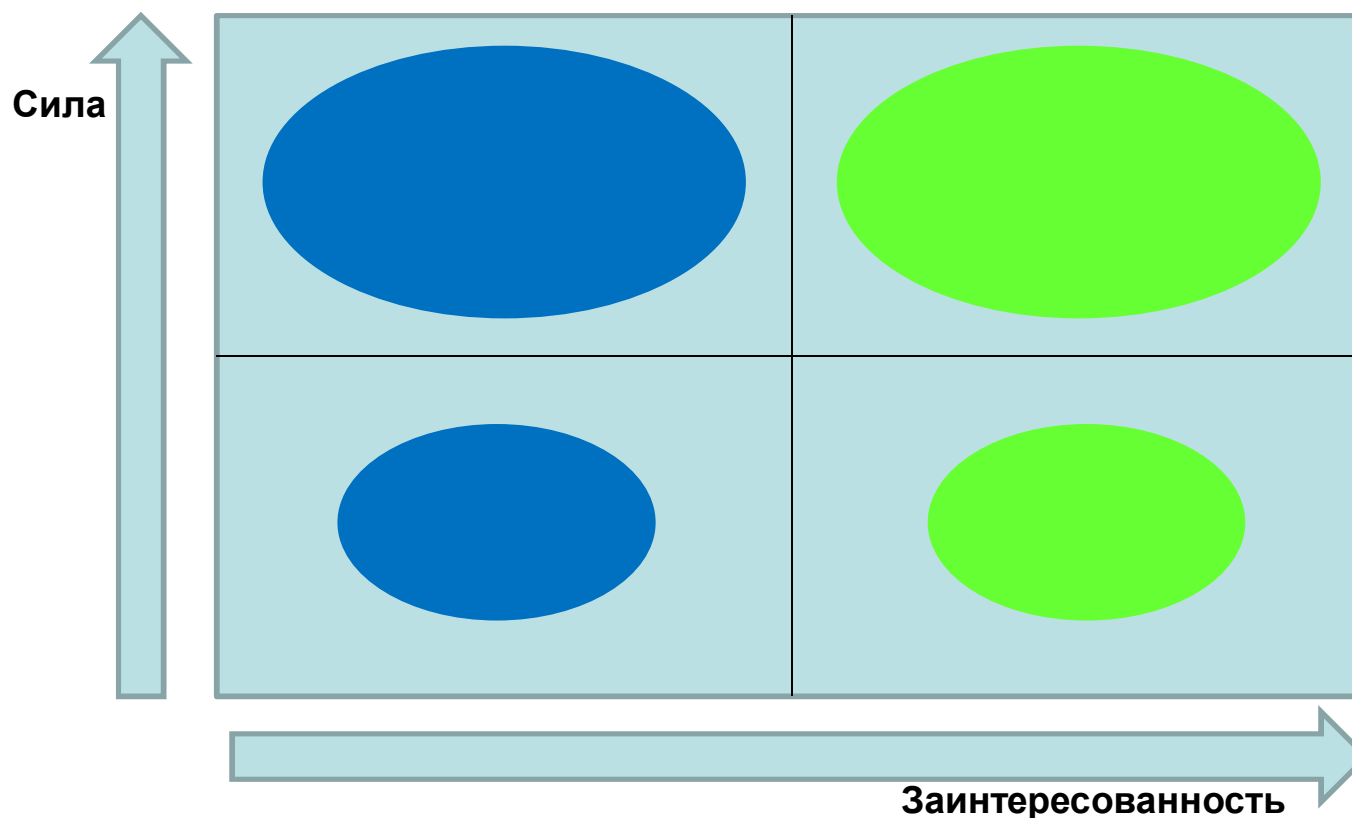
При распределении бизнес-процесса по нескольким исполнителям, необходимо выделять среди них ведущего.



Управление ожиданиями основных участников системы, процесса, проекта

Реестр основных участников проекта внедрения или развития СМК

Основные участники	Сила	Интерес к проекту	Интересы объявленные	Интересы не объявленные	Мероприятия	Результаты





Управление рисками системы, процесса, проекта

Реестр рисков проекта внедрения и развития СМК

Код риска	Группа рисков	Список идентифицированных рисков	Список потенциальных действий по реагированию	Основные причины возникновения риска	Уточнение категорий рисков, ответственные

Качественный анализ

Количественный анализ

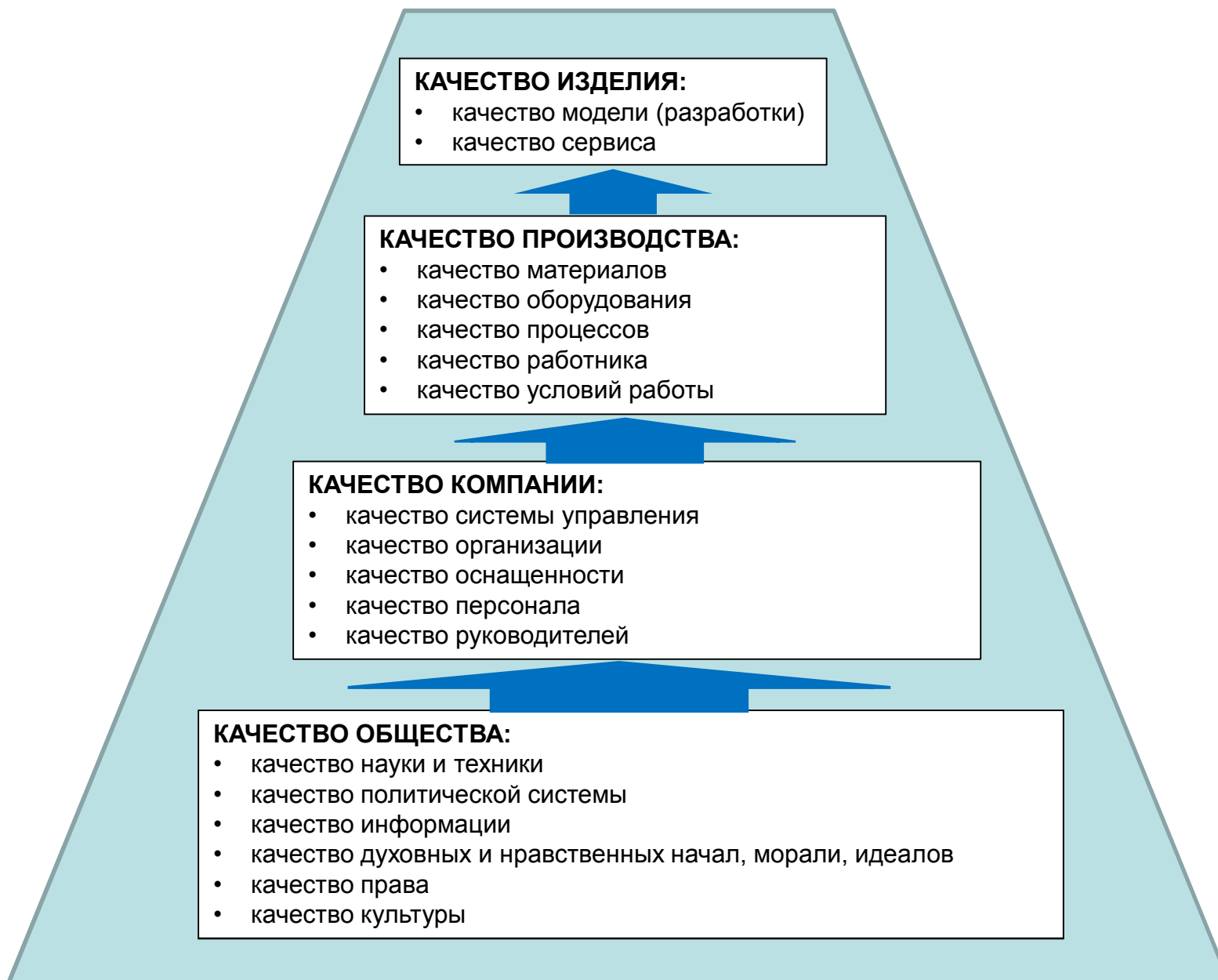
Разработка мер реагирования на риски



3. Методика СМК



Пирамида качества





Механизмы управления качеством и признания успеха

Механизмы управления качеством и признания успеха для готовых изделий

Объект управления	Механизм управления качеством	Механизм признания успехов в области качества
Готовое изделие	Контроль соответствия	Сертификация изделия

Механизмы управления качеством и признания успеха для конкретного производства

Объект управления	Механизм управления качеством	Механизм признания успехов в области качества
Производство	Система менеджмента качества производства	Сертификация системы менеджмента качества

Механизмы управления качеством и признания успеха для фирмы/предприятия

Объект управления	Механизм управления качеством	Механизм признания успехов в области качества
Фирма/предприятие	TQM	Премии в области качества



Пирамида успехов в области качества





Основные требования ИСО 9001:2008

Системы менеджмента качества. Требования

1. Область применения

1.1 Общие положения

Настоящий международный стандарт устанавливает требования к системе менеджмента качества для тех случаев, когда организация:

- a) нуждается в демонстрации своей способности постоянно поставлять продукцию, которая отвечает требованиям потребителя и применимым законодательным и нормативным требованиям, а также
- b) имеет целью повышать удовлетворенность потребителя посредством результативного применения системы, включая процессы для постоянного улучшения системы, а также гарантирования соответствия требованиям потребителя и применимым законодательным и нормативным требованиям.

Примечание 1. В настоящем международном стандарте термин «продукция» относится только:

- a) к продукции, предназначенной для потребителя или затребованной им;
- b) к любому планируемому «выходу», являющемуся результатом процессов создания продукции.

Примечание 2. Законодательные и нормативные требования могут называться также с правовыми (юридически значимыми) требованиями.



СМК. Общие требования

4. Система менеджмента качества

4.1 Общие требования

Организация должна разработать, документально оформить, внедрить, поддерживать в рабочем состоянии систему менеджмента качества и постоянно повышать ее результативность в соответствии с требованиями данного международного стандарта. Организация должна:

- a) установить (определить) процессы, необходимые для системы менеджмента качества, и их применение в организации;
- b) установить последовательность этих процессов и их взаимодействие;
- c) установить критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности как при осуществлении этих процессов, так и при управлении ими;
- d) обеспечивать наличие ресурсов и информации, необходимых для поддержки осуществления этих процессов и их мониторинга;
- e) осуществлять мониторинг, измерять (где это возможно) и анализировать эти процессы, а также
- f) предпринимать действия, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов.

Менеджмент этих процессов должен осуществляться организацией в соответствии с требованиями настоящего международного стандарта.

Если организация решает передать осуществление каких-либо процессов, влияющих на соответствие продукции требованиям, сторонней организации, она должна обеспечить, чтобы осуществлялось управление такими процессами. Вид и объем (глубина) управления, которые должны применяться к этим аутсорсинговым процессам, должны быть установлены (определены) в рамках системы менеджмента качества.

Примечание 1. Упомянутые выше процессы, необходимые для системы менеджмента качества, включают процессы, необходимые для деятельности руководства, предоставления ресурсов, создания продукции, а также для проведения измерений, анализов и улучшения.

Примечание 2. «Аутсорсинговые процессы» — это такие процессы, которые необходимы организации для ее системы менеджмента качества и для осуществления которых она выбрала внешнюю по отношению к себе сторону.

Примечание 3. Обеспечение управления аутсорсинговыми процессами не освобождает организацию от ответственности за обеспечение соответствия всем требованиям потребителя, а также всем законодательным и нормативным требованиям. Вид и объем управления, которые должны применяться к аутсорсинговым процессам, могут зависеть от таких факторов, как:

- a) потенциальное влияние аутсорсингового процесса на способность организации поставлять продукцию, соответствующую требованиям;
- b) объем переданного аутсорсеру управления процессом;
- c) способность обеспечить необходимое управление на основе применения требований раздела 7.4.



Базовые понятия аудита на соответствие требованиям ИСО 9001:2008

Понятие, термин	Местонахождение определения
Аудит	ИСО 9000, п. 3.9.1
Аудитор	ИСО 9000, п. 3.9.9
Компетентность	ИСО 9000, п. 3.9.14
Команда по аудиту	ИСО 9000, п. 3.9.10
Технический эксперт	ИСО 9000, п. 3.9.11
Область аудита	ИСО 9000, п. 3.9.13
Критерии аудита	ИСО 9000, п. 3.9.3
План аудита	ИСО 9000, п. 3.9.12
Свидетельство аудита	ИСО 9000, п. 3.9.4
Результаты аудита	ИСО 9000, п. 3.9.5
Заключение по аудиту	ИСО 9000, п. 3.9.6
Программа аудита	ИСО 9000, п. 3.9.2



Принципы менеджмента качества

Восемь принципов менеджмента качества определены в документах:

- ИСО 9000:2005 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»
- ИСО 9004:2000 «Системы менеджмента качества. Руководящие указания по улучшению деятельности».

Восемь принципов менеджмента качества включают:

- **Принцип 1.** Ориентация на потребителя
- **Принцип 2.** Лидерство руководителей
- **Принцип 3.** Вовлечение людей
- **Принцип 4.** Процессный подход
- **Принцип 5.** Системный подход к менеджменту
- **Принцип 6.** Постоянное улучшение
- **Принцип 7.** Основанный на фактах подход к принятию решений
- **Принцип 8.** Взаимовыгодные отношения с поставщиками
- **Последующие шаги**



4. Практика развития управления качеством



Всегда ли именно система качества является ключевым фактором успеха?

Во многих случаях дела на фирмах, которые внедрили у себя стандартную систему обеспечения качества, идут хорошо. Вместе с тем **нет каких-либо весомых документальных доказательств** того, что именно система менеджмента качества **сама по себе** является **главной** причиной успеха, и что успех будет обеспечен **постоянно**.

Более того, есть данные, свидетельствующие о том, что по прошествии определенного времени организации должны предпринимать специальные меры для того, чтобы система обеспечения качества продолжала существовать; что появилось много негативных моментов, связанных с **формальным** и **некритическим** подходом к внедрению **стандартизированных** систем качества.

Зарубежный и отечественный опыт по применению за рубежом стандартов ИСО серии 9000 показал некоторые негативные стороны стандартизации в этом деле. Имеется в виду жесткая формализация многих правил и процедур управления качеством, необходимая для сертификации системы.

Применение стандартизации в таких организационно-технических системах, как система качества, служит хорошим средством четкой организации работ по улучшению качества. Однако формальное, ортодоксальное использование стандартизации приводит к существенным недостаткам и служит препятствием к совершенствованию систем качества.



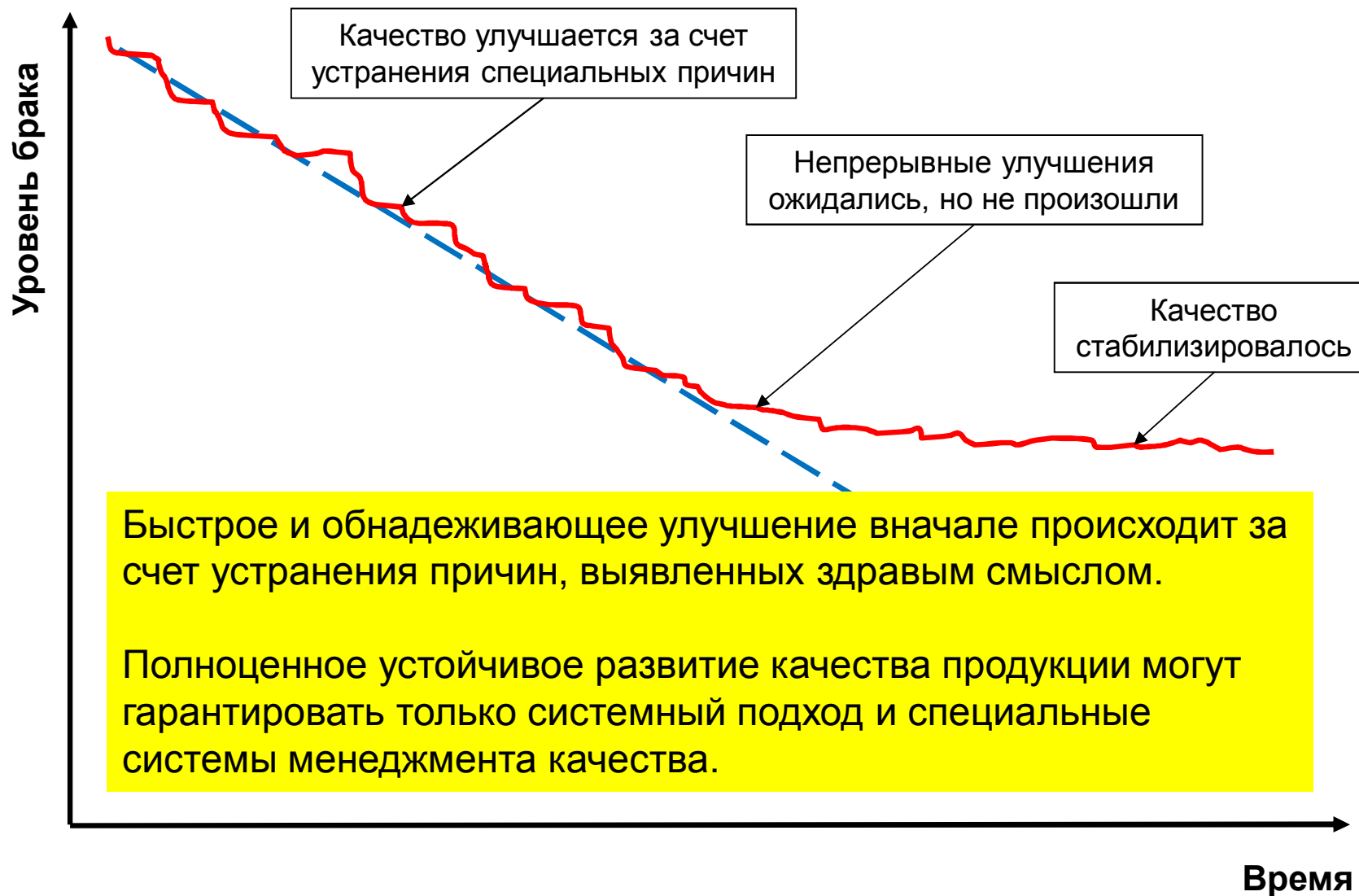
Критика СМК

Ряд высказываний, появившихся в официальных публикациях в 90-х годах:

1. Бизнес, основанный на сертификации системы качества по ИСО, более связан с внутренними процедурами, нежели с маркетингом и усовершенствованием продукции.
2. Это деструктивный и обращенный внутрь самого себя метод работы. Бизнес, основанный на этом, продолжает делать ошибки.
3. Компании становятся более бюрократичными. Руководство компании становится сосредоточенным на самом себе и ставит себя в центр всего.
4. Стандарты ИСО не являются новшеством для продвижения к качественному труду.
5. Стандарты ИСО серии 9000 не заставляют сосредотачиваться на исследованиях, улучшении и новшествах.
6. То, что стандарты ИСО серии 9000 предусматривают улучшения, является общим заблуждением.



Результаты реализации программ улучшения качества





Проблемы внедрения СМК и сертификации на базе стандартов ISO 9000

1. Внедрение стандартов ИСО серии 9000 в немалом количестве случаев не приводило в компании к каким-то заметным улучшениям. Более того, реализация такого проекта порождала дополнительные сложности в управлении бизнес-деятельностью.
2. Очень часто высказываются упреки в избыточной формализации, создающей дополнительные бюрократические барьеры в виде излишних процедур, формальных схем, многочисленных инструкций.
3. Действия некоторых органов по сертификации, допускающих необъективность при оценке соответствия СМК требованиям ИСО 9001:2000, а иногда и попросту торгующих сертификатами.



Корректирующие действия и улучшение процессов: методология PDCA

PDCA – методология динамического развития, которую можно применить к любому из процессов организации и к их взаимосвязи.



Plan / Планируйте

Установите цели и создайте процессы, необходимые для получения результатов в соответствии с требованиями потребителя, законодательными и нормативными требованиями и политикой организации

Do / Делайте

Внедрите процессы

Check / Проверьте

Проводите мониторинг процессов и продукции, измеряйте их по отношению к политике, целям и требованиям к продукции и сообщайте о результатах

Act / Действуйте

Предпринимайте действия для постоянного улучшения показателей функционирования процессов



Современные «техники качества»

1. Повышение отдачи персонала (Employee Empowerment);
2. «Кайзен» (Kaizen);
3. Кружки (управления) качества (Quality (Control) Circles);
4. Комитеты по управлению улучшениям (Improvement Steering Committees);
5. Статистический контроль процессов (S.P.C.);
6. Межфункциональные группы (Cross-Functional Teams);
7. Программы «ноль-дефектов» (Zero-Defect Programs);
8. Затраты на качество (Quality Costs);
9. Программы освоения методов TQM (TQM Training Programs);
10. Поддержка предложений для проектов по улучшению качества, идущих «сверху-вниз» и «снизу-вверх» (striving for «top-down» and «bottom-up» proposals for Quality Improvement Projects);
11. «Делать все во-время» (Just-in-Time);
12. Развертывание функций качества (QFD);
13. Метод выявления дефектов и анализа их влияния (FMEA);
14. Методы качества (Quality Methods);
15. Семь методов и новые семь методов для улучшения качества (Seven Tools and New Seven Tools for Quality Improvement);
16. «Бенчмаркинг» (Benchmarking);
17. Методы планирования эксперимента Тагути (Tagouchi Experimental Design)
18. Другие техники



Заключение

Разработка, внедрение и сертификация систем менеджмента качества хотя и является важным и необходимым условием для повышения конкурентоспособности фирмы, но этого далеко не достаточно для того, чтобы фирма в целом характеризовалась как высококлассная.

Для достижения такого уровня необходимо вслед за сертификацией системы менеджмента качества переходить к внедрению методологии TQM, которая признана в настоящее время эффективным инструментом стратегического менеджмента и механизмом управления качеством фирмы в целом.

Оценку изменений в состоянии фирмы и уровня достигнутых успехов можно осуществлять на основе бенчмаркинга и различных моделей национальных и региональных премий качества.



Передовые страны потому и называются передовыми, что их компании раньше других внедрили и внедряют у себя передовые идеи.

К сожалению, не Россия стала пионером в применении ИСО 9000, и не она сегодня является проводником передовых методов и приемов в менеджменте качества.

Однако, для тех российских организаций, которые стремятся к лидерству, стандарты ИСО являются эффективным путеводителем, подсказчиком и стандартом организации добротной деятельности в области менеджмента качества. Для них внедрение стандартов ИСО серии 9000 становится естественной эволюционной ступенью в улучшении подходов к управлению своей компанией.

Попытка проскочить эту ступень, считая ее ненужной, или (с подачи противников ИСО-9000) даже вредной, только усилит отставание от мирового уровня развития управления.



Литература

1. Качалов В.А., Системы менеджмента качества. ISO 9001:2008 в комментариях и задачах. В 2-х томах. М.: ИздАТ, 2011.
2. Ребрин Ю.И., Управление качеством. Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004.
3. Серия ИСО 10000 (ISO 10000), дополняющая отдельные аспекты серии ИСО 9000 (ISO 9000)
4. Серия ИСО 14000 (ISO 14000) на Системы экологического менеджмента
5. Серия ИСО 20000 (ISO /IEC 20000) на Менеджмент ИТ-услуг
6. Серия ИСО 26000 (ISO 26000) на Социальную ответственность
7. Серия ИСО 27000 (ISO/IEC 27000 ISMS) на Системы менеджмента информационной безопасности
8. Серия ИСО 28000 (ISO 28000 SMS) на Системы менеджмента безопасности по цепочке поставки
9. Серия ИСО 9000 (ISO 9000) на Системы менеджмента качества
10. Стандарт ISO 9001:2008
11. Стратегия В.Гайзера: «От мечты к реальности - 10 лет пути»
12. Указ Президента Российской Федерации об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов от 28 апреля 2008 года N 607
13. Федеральный закон об организации предоставления государственных и муниципальных услуг от 27 июля 2010 года N 210-ФЗ



Евразийский центр управления проектами
Тел: +7 (985) 998-40-27
Сайт: www.epmc.ru
E-mail: info@epmc.ru

Конец презентации

