



AECConformity

Expertise in Conformity Assessment

www.aeconformity.com

КАЧЕСТВО ОРГАНИЗАЦИИ СТАНДАРТ — ЭТО И ЕСТЬ ЗДРАВЫЙ СМЫСЛ

Езрахович Алекс

9 ноября 2018

ВДК



2018

В С Е М И Р Н Ы Й Д Е Н Ь К А Ч Е С Т В А

ВСЕРОССИЙСКИЙ ФОРУМ

7-9 НОЯБРЯ 2018 ГОДА, МОСКВА

ЛУЧШИЙ ОПЫТ — ДЛЯ ЛУЧШЕЙ ЖИЗНИ!

Новые экономические условия

- спад экономики,
- ужесточение борьбы за потребителей,
- необходимость оперативно реагировать на изменение конъюнктуры рынков
- стремительная «виртуализация» реального мира:
 - * активы многих компаний виртуальны, т.е. это уже не материальные активы как таковые, а некие новые логистические схемы, позволяющие компаниям оказывать принципиально новые услуги (как Uber или Google).
- Подобный бизнес очень плохо поддаётся систематизации,

Что можно сделать?

- Главное — заинтересовать топ менеджмент, именно поэтому в новой версии стандарта ведущая роль отводится лидерству.
- **Как заинтересовать?**
 - * Объясняя, что именно так они смогут:
 - **улучшить свой бизнес,**
 - **снизить риски и**
 - **издержки производства.**

Использование слов, понятных руководству

- Очень часто мы слышим фразу «внедрить систему менеджмента качества».
- Необходимо объяснить Высшему руководству что:
 - * Система менеджмента качества не является инородным телом, которое мы «внедряем» в организацию.
 - * Она является базисом организации, и эта система «не внедряется» – она изначально в той или иной мере существует в каждой организации.

Использование слов, понятных руководству

- Любая организация имеет определенную систему управления (менеджмента), т.е. *«совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов организации для разработки политики и целей, и процессов для достижения этих целей»*.
- Не всегда эта система документирована и не все в организации понимают, что они **функционируют так, как эта система требует.**

Использование слов, понятных руководству

- Для любой организации важно осознать, что они не начинают «внедрять» систему менеджмента качества с нуля (т.е. с чистого листа).
- Необходимо проанализировать то, что уже присутствует в системе организации и соответствует требованиям стандарта, а что надо изменить или разработать и, конечно же, внедрить.
- Таким образом, подход к «внедрению СМК» должен начинаться с **анализа состояния системы** менеджмента организации и сравнения результатов этого анализа с требованиями стандарта.

Использование слов, понятных руководству

- Поэтому более правильно будет использовать фразы «применять требования ISO 9001», или «обеспечивать функционирование системы менеджмента качества», или «обеспечивать постоянное улучшение системы менеджмента качества» вместо словосочетания «внедрять систему менеджмента качества».

Что можно сделать?

- Есть мнение, что в связи с кризисными явлениями в экономике нужно всеми правдами и неправдами увеличивать продажи, хотя наиболее реальный и правильный путь

* **снижение издержек**

- А для этого необходимо применить процессный подход:
 - * когда вы буквально по косточкам разберёте все процессы, сразу поймёте, что часть из них ведут в никуда, но сопровождаются ощутимыми материальными издержками.
- Если вы избавитесь от таких процессов, то высвобожденные средства как раз и сможете направить **на развитие и инновации**.
- Важно определить **приоритеты**, а все непрофильные процессы отменить или же изменить так, чтобы они стали частью общей реорганизации.
- Безусловно, в первую очередь надо обратить внимание на те процессы, которые можно **оптимизировать без серьёзных вложений**.

Процессный подход

**Отталкиваться надо от системы к
Стандарту, а не от стандарта к системе**



Новое в ISO 9001

- Глобальное отличие стандарта 9001: 2015 от стандарта 9001:2008 заключается в том, что раньше требования потребителей касались **только операционного менеджмента**, теперь же требования потребителей распространяются **на всю систему**.
- Таким образом, на её устойчивость влияет не только внутренняя, но и внешняя среда, т.е. потребности соответствующих заинтересованных сторон (стейкхолдеров).
 - * **Понимание проблем потребителей напрямую способствует устойчивому развитию организации.**
- Если же говорить более обобщённо, то только те организации, которые пытаются **сбалансированно удовлетворить требования всех заинтересованных сторон, могут быть близки к совершенству (business excellence)**.

Концепция принятия решений с учётом рисков

- Есть проблемы и связанные с их решением возможности — как положительные, так и отрицательные.
- Потому что риск — это влияние на тот или иной процесс неопределённости, обусловленной недостатком информации.
- Мышление, основанное на анализе рисков — это то, что мы используем в своей повседневной жизни.
- Выбор одного из вариантов (процессов) осуществления задачи должно осуществляться с учётом рисков, соответственно, мышление, **основанное на анализе рисков**, является частью **процессного подхода**.
- Кроме того, анализируя ситуацию, мы ищем возможности для улучшения процесса, при этом нужно учитывать как осуществимость этих возможностей, так и их последствия.

Концепция принятия решений с учётом рисков

- В результате, какое бы действие ни было предпринято, оно изменит и контекст, и существующие риски, вследствие чего они должны быть проанализированы заново.
- Поэтому риск ориентированное мышление создаёт в организации:
 - * мощную базу знаний,
 - * формирует про-активную культуру улучшений,
 - * обеспечивает стабильное качество продукции и услуг,
 - * повышает доверие и
 - * лояльность потребителей.

Корректная адаптация терминов

- Слова могут быть разные, поэтому важно понять смысл, контекст.
- Главное не потерять смысл стандарта от изменения терминологии
 - **Стандарт вторичен, первична —ваша система**
- ISO — организация равных, но обладающих различными компетенциями.
- Стандарт пишут обычные люди, у которых абсолютно разный набор знаний и опыта;

Корректная адаптация терминов

- Гораздо более существенной ошибкой является то, что теперь все стандарты по системе менеджмента имеют одинаковую структуру, что в принципе противоречит идее интеграции.
- В итоге бизнес в массовом порядке начнёт переделывать свои системы менеджмента в соответствии с новой структурой, хотя этого никто не требует.
 - **Не нужно вносить изменения в документацию СМК, если система РАБОТАЕТ!**
- В новой редакции стандарта нет и намёка на требование заменить термины, используемые организацией, на термины, используемые стандартом.
- Если вы пользуетесь словами «записи» или «процедуры», пользуйтесь ими и дальше, это ваше личное дело.

Бизнес и качество

- Обесценивание понятия «Качество»
- Мы видим, как слово «качество» бездумно используют сплошь и рядом:
 - * Качественная пища,
 - * качественный автомобиль,
 - * качественный отдых и
 - * т.д. и т.п.
- Однако качество как таковое — это **качество руководства**, поэтому сегодня упор делается на **слиянии понятия «бизнес» с понятием «качество»**.
- Необходимо добиваться и стремиться к **качественному менеджменту** — тогда и появятся действительно качественные товары и услуги.

Бизнес и качество

- Любая организация в процессе своей деятельности стремится к:
 - * сокращению рисков;
 - * оптимизации производственных процессов;
 - * минимизации потерь.
- Таким образом, СМК — это ничто иное как **система качественного управления**.
- Но есть один важный момент.
- Возьмём хорошо известный процесс принятия решения,
- используемый в управлении качеством — так называемый цикл Деминга PDCA (*англ. «Plan-Do-Check-Act» — планируй-действуй-проверяй-улучшай*).
- По большому счёту, это написано очень правильно, но если бы я был Демингом, я бы разделил этот цикл не на четыре, а на пять этапов

БИЗНЕС И КАЧЕСТВО

✓ Потому что до начала планирования необходимо уделить особое внимание такому важному процессу как анализ текущего состояния организации.

✓ Иными словами, нужно определить точку отсчёта, от которой мы будем двигаться дальше.



Новый подход

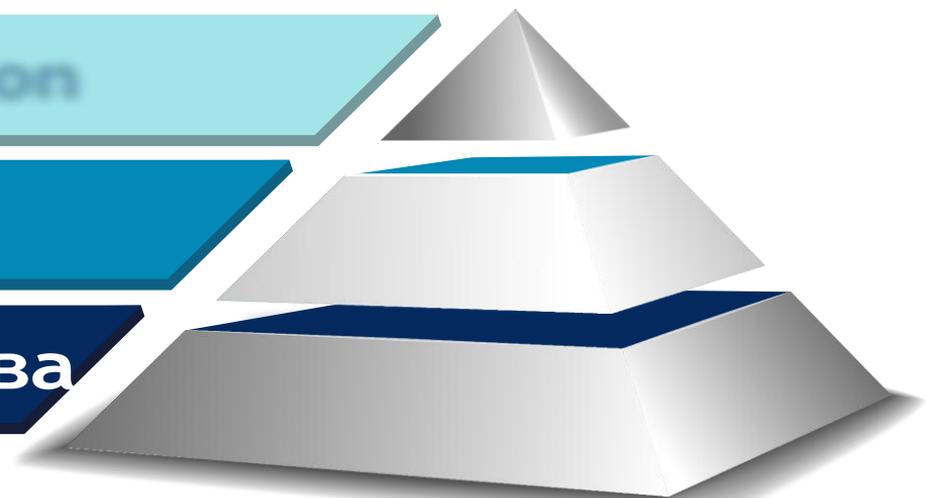
- Необходимо понять, что Управление качеством должно перейти от узкого подхода к **качеству продукции** и удовлетворенности клиентов в более широкий подход на **качество организации** и **удовлетворение всех заинтересованных сторон.**

3 уровня качества

Качество организации

Качество продукции

Качество производства



Качество организации

- **Качество = отвечать потребностям и ожиданиям клиента**
- **Клиенты организации = все заинтересованные стороны**
- **Качество организации = сбалансированно отвечать потребностям и ожиданиям всех заинтересованных сторон**

Особое внимание

- Согласованность с понятиями и терминологией ISO 9000:2015 и ISO 9001:2015;
- Понятие «качество организации»;
- Понятие «отличительные особенности организации».

Высшее руководство заинтересованно в достижении устойчивого успеха.

- способность организации соответствовать потребностям и ожиданиям потребителей и других заинтересованных сторон
- уверенность в систематическом улучшении общих результатов деятельности организации.
- планирование, внедрение, анализ, оценку и улучшение результативной и эффективной системы менеджмента.

Важные определения

- **Качество организации - Степень, с которой присущие характеристики организации удовлетворяют потребностям и ожиданиям её потребителей и других заинтересованных сторон для достижения устойчивого успеха.**
- Настоящий термин отличается от целей ISO 9001, в котором внимание **уделяется качеству продукции и услуг** для предоставления уверенности в способности организации поставлять соответствующую продукцию и услуги и повышать удовлетворённость её потребителей.

Важные определения

- **Качество** по ISO 9000:2015 - степень соответствия совокупности присущих характеристик объекта требованиям,
- **Требование** - потребность или ожидание, которое установлено, обычно предполагается или является обязательным.
- Определение того, что необходимо для достижения устойчивого успеха, остаётся **на усмотрение организации.**

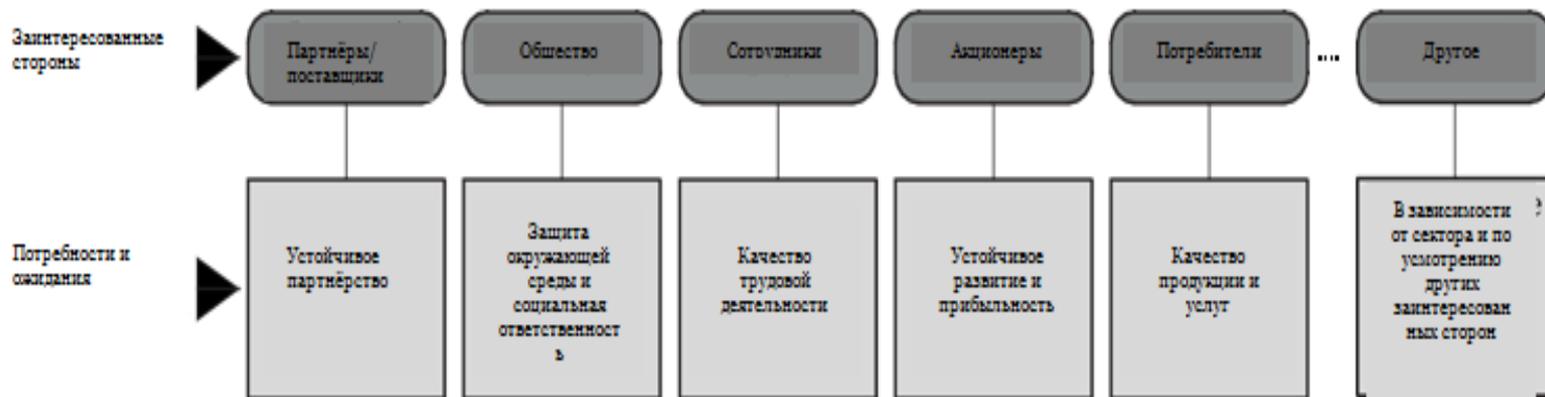
Важные определения

- **Успех - *Достижение цели***
 - * Успех организации предполагает баланс между ее экономическими и финансовыми интересами и потребностями заинтересованных сторон таких, как: потребители, пользователи, инвесторы/акционеры (владельцы), работники организации, поставщики партнеры, заинтересованные группы и сообщества.
- **Устойчивый успех - *Успех на протяжении определенного периода времени.***
 - * Устойчивый успех подчеркивает необходимость баланса между экономико-финансовыми интересами организации и интересами социальной и экологической среды.
 - * Устойчивый успех касается заинтересованных сторон организации, таких, как потребители, владельцы, работники организации, поставщики, банкиры, союзы, партнеры или общество.

Устойчивый успех организации

- **Устойчивый успех – это результат способности организации достигать своих целей в долгосрочной перспективе со сбалансированным учётом потребностей и ожиданий всех её заинтересованных сторон:**
 - * **клиентов,**
 - * **инвесторов/акционеров,**
 - * **сотрудников,**
 - * **поставщиков,**
 - * **партнёров,**
 - * **общества и др.**

Примеры заинтересованных сторон, их потребностей и ожиданий



Примеры стандартов, которые могут применяться для выполнения потребностей и ожиданий заинтересованных сторон



Успех организации

Организация является успешной, когда

она в состоянии

повышать своё качество и добиваться
устойчивого успеха за счёт

последовательного и

сбалансированного удовлетворения

потребностей и ожиданий своих

заинтересованных сторон на долгосрочной

основе.

Достижение баланса



Пример структуры «качества» сбалансированной организации



Качество и устойчивый успех Организации



- **Спасибо!**
- **Вопросы????**