

**Что необходимо понять для того,
чтобы превратить СМК
в действенный механизм улучшения
деятельности организации**

**Полховская Т.М.
НИТУ «МИСиС»**

1. Комплекс стандартов семейства ГОСТ ISO 9000 содержит принципы и механизмы менеджмента организации в целом и направлен на улучшение качества системы менеджмента, а, следовательно, на повышение конкурентоспособности организации.

2. Надо *прекратить* рассматривать СМК, как часть системы менеджмента организации.

**Девиз руководителя , взявшего курс на
постоянное улучшение деятельности
организации**

Я говорю «СМК» -

подразумеваю

«организация»,

я говорю «организация» -

подразумеваю

«СМК»!

3 Реализация принципов менеджмента качества поможет высшему руководству в решении следующих задач:

- **разработка и реализация политики и целей организации области качества;**
- **популяризация политики и развертывание целей в области качества во всей организации для повышения мотивации и вовлечения персонала;**
- **ориентация всего персонала на выполнение требований потребителей;**
- **внедрение соответствующих процессов, позволяющих выполнять требования потребителей и достигать целей в области качества;**

Реализация принципов менеджмента качества также поможет высшему руководству решить следующие задачи:

- **разработка, внедрение и обеспечение функционирования эффективной СМК для достижения поставленных целей по улучшению деятельности организации;**
- **обеспечение работ всеми необходимыми ресурсами;**
- **проведение периодического анализа СМК;**
- **принятие решений по:**
 - **актуализации политики и целей в области качества;**
 - **улучшению СМК.**

4. Цель СМК - повышение удовлетворенности потребителей.

*«Чтоб удержатъ на рынкѣ место,
Запомни твердо, какъ Заветъ,
Что ничего ценнее нетъ,
Чѣмъ ПОТРЕБИТЕЛЬ – твой инвестор.»*

**5. Успех создания, внедрения
и постоянного совершенствования СМК
зависит от высшего руководства организации.**

*«Но если ты еще и шеф
(а значит, всем и всюду виден),
Примером убеди коллег,
Что ты у них – достойный ЛИДЕР».*

**6. Надо привести идеологию управления
в соответствие с принципами
менеджмента качества.**

**7 Руководитель должен принять
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ
об улучшении деятельности организации,
первый шаг которого –
создание и внедрение
эффективной СМК!**

Принятое стратегическое решение свидетельствует о том, что руководитель:

выбрал

- определенный образ жизни;
- конкретный способ взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами организации, и в первую очередь, со своим персоналом!

ГОТОВ

создать в организации атмосферу доверия, взаимного уважения и сотрудничества.

ПОНЯЛ

«Нужна эффективная СМК, а не сертификат!»

8. Основная ценность организации – работники, создающие продукцию, за которую платят потребители.

***«Твой ПЕРСОНАЛ - твоя опора,
В его поддержке – твой успех.
Сумей вовлечь в работу всех
И побеждай на рынке снова.»***

9. Обучение всего персонала организации – это не издержки, а инвестиции в создание самообучающейся организации, как основы ее устойчивого развития

Задача руководства:

«Превратить «работников» в «сотрудников»!»

Лидерство и реальные действия
высшего руководства
обеспечивают создание среды,
способствующей полному вовлечению
работников и эффективной работе СМК.

10. Персонал играет самую важную роль в постоянном улучшении процессов и деятельности организации в целом.

11. Надо не «управлять» работниками, а обеспечивать их всеми необходимыми ресурсами и стремиться создать среду, обеспечивающую каждому получение удовольствия от работы.

***«Смотреть – еще не значит видеть.
а слов поток – еще не речь,
и тот лишь – настоящий лидер,
кто персонал сумел увлечь.»***

12 СМК – совокупность взаимосвязанных, взаимодействующих, динамичных процессов.

«Коллег не дергай и клиентов – рывки не стоят ни гроша. Системно думай и решай, и одолеешь конкурентов.»

13 Продукция – результат процесса.

- Качество продукции зависит от качества процесса.

*Плохой процесс
не может дать хороший результат!*

**Качество каждого следующего процесса
зависит от результата предыдущего!**

14 Цикл Шухарта-Деминга «PDCA» - основа системного и процессного подходов

*«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!»*

**15 Надо внедрить процессный подход,
основанный на установлении
отношений «поставщик» - «потребитель»
между участниками процессов.**

**Там, где есть продукция, всегда имеются
внутренние поставщик и потребитель!**

***«Клубок запутанный – не рай.
Весь бизнес соткан из процессов.
Распутай их и «оседлай»,
и избежишь любых эксцессов.»***

16 Для внедрения процессного подхода надо:

- ▶ **определить процессы ЖЦП;**
- ▶ **установить последовательность
их выполнения;**
- ▶ **сформировать межфункциональные команды по каждому
процессу;**
- ▶ **в основу каждого процесса положить цикл PDCA!**

- ▶ определить владельцев процессов и делегировать им полномочия, руководствуясь правилом равностороннего треугольника:



Ответственность, полномочия и взаимодействия работников должны быть отражены в соответствующих документах СМК!

При несоблюдении правила равностороннего треугольника имеют место такие ситуации:



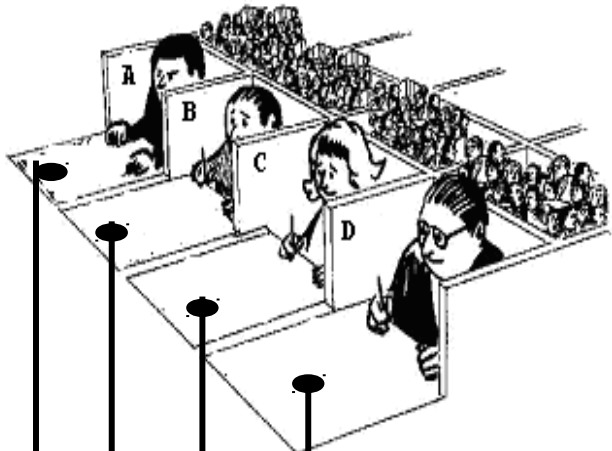
► установить отношения
«внутренний поставщик» - «внутренний потребитель»
внутри каждой команды и между командами

Внутренние поставщики и потребители должны:

- договориться о требованиях к поставляемой продукции;
- согласовать в этих требованиях:
 - *цели по качеству,*
 - *показатели качества,*
 - *способы их измерения.*

***«С поставщиками будь как брат.
Тогда, кто в бедах виноват,
не доведется разбираться.»***

Отсутствие взаимодействий между подразделениями ведет к потере потребителя!



Определение требований потребителей

Производство

Подготовка производства

Проектирование и разработка

Требования потребителей

Неудовлетворенные потребители!

Четкие согласованные взаимодействия подразделений – залог успеха.



Требования потребителей

Удовлетворенные потребители!

Требования потребителей

Неудовлетворенные потребители!

▶ определить показатели качества каждого процесса, помня при этом, что общие показатели для всех процессов:

- деньги**
- время**
- и**
- вариабельность.**

- ▶ **обязательно анализировать процессы и все факторы, влияющие на их качество**

Для этого процессу в целом или каждой его операции надо задавать, как минимум, семь вопросов (5W + 2H).

«И, чтобы не жалеть постфактум об упущениях своих, у Бога чуда не моли, а строй решения на фактах.»

17 Назначение процесса – создание *ценности* для внешнего или внутреннего потребителя.

Ценность - это затраты на работы, которые пошли на ее создание с точки зрения потребителя.

Судить о созданной ценности продукта может только потребитель!

18 СМК – это не комплект документов, предназначенных для проверяющих!

Необходимость в документах, устанавливающих требования к:

- продукции,
- процессам ее производства,
- методам и средствам контроля, измерений и испытаний



возникает

**перед
началом процессов!**

Необходимость в записях параметров процессов и продукции в установленных точках контроля



возникает

- перед началом,
- по ходу,
- по окончании процессов!

19 Взаимодействия участников процессов осуществляются только путем передачи объективной и достоверной информации!

Поэтому необходимо определить:

1 – документы, устанавливающие требования к каждому процессу;

2 – документы и записи, необходимые для установления взаимодействий процессов

**20 Надо перестать взваливать
на плечи службы (отдела) качества
всю работу по созданию СМК**

**Только человек, выполняющий конкретный
процесс знает, что и как надо делать,
и как можно улучшить процесс.**

21 Высшее руководство организации должно систематически анализировать СМК.

**В его интересах
периодически проводить
самооценку организации,
позволяющую определять уровень зрелости,
пути и методы дальнейшего совершенствования.**

***«Еще заметка в твой актив:
«В наш век глобальных изменений
не жди хороших перспектив
без постоянных улучшений»».***

22 Надо, наконец, понять, что:

- организация создает СМК для себя, а не для проверяющих;
- создание СМК, соответствующей принципам и требованиям стандартов семейства ГОСТ ISO 9000 – это первый шаг на пути любой организации к достижению устойчивого успеха.